



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Área Académica de Administración

**ESTUDIO CUALITATIVO DE LOS PRINCIPALES
RIESGOS OPERATIVOS DE LA CADENA DE
SUMINISTROS DE HONDA DEL PERÚ Y LAS
PRINCIPALES ACCIONES PARA MINIMIZAR LOS
RIESGOS**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
para optar al Título de Licenciado en Administración

Presentado por los Bachilleres

Pickmann Zapata, David José

Purizaga Delgado, Joshelyn Juanita Jesús

Reyes Mantilla, Marco Justiniano

Asesor (a):

Prof. Vera, Augusto

Lima, Noviembre de 2016.

RESUMEN

La presente investigación está basada en un estudio cualitativo de los principales riesgos de la cadena de suministro de Honda del Perú con sus principales concesionarios, así como un análisis de las principales acciones tomadas para minimizar estos riesgos.

Para iniciar la investigación se planteó un objetivo general y seis objetivos específicos. El objetivo general buscaba identificar los principales riesgos de la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú, así como la(s) solución(s) ejecutadas para minimizar estos riesgos. Entre los años 2013 – 2015, Honda del Perú atravesó su peor etapa en términos financieros. Un fuerte problema de sobre-stock de automóviles amenazó con llevar a la bancarrota a toda la compañía; sin embargo, la empresa ejecutó una serie de acciones que minimizaron este riesgo, asegurando así la continuidad de la misma.

El método utilizado para la presente investigación es el cualitativo. Esto debido a que nos encontrábamos frente a un problema que requería de distintas perspectivas para desembocar en una conclusión específica. Se optó por la herramienta de entrevistas a profundidad dirigida a expertos en el tema.

Luego de ejecutar exitosamente el plan de investigación, dentro de las conclusiones obtuvimos que la identificación y análisis de los principales riesgos: de pronósticos, de inventarios y de capacidad, fueron contrarrestados exitosamente con la estrategia principal de generación de escasez y apoyada en la celebración de un mejor contrato con los concesionarios autorizados, por parte de Honda del Perú.

Palabras clave: cadena de suministro, concesionarios autorizados, minimizar, riesgos, sobre – stock, pronósticos, inventarios, capacidad, escasez.

ABSTRACT

The present investigation is based on a qualitative study of the main risks of the supply chain of Honda del Peru with its main dealers, as well as an analysis of the main actions taken to minimize these risks.

To start the research, a general objective and six specific objectives were proposed. The overall objective was to identify the main risks of the supply chain of the company Honda del Perú and as well as the solution (s) executed to minimize these risks. Between the years 2013 - 2015 Honda of Peru went through its worst stage in financial terms, a strong problem of automobile over-stock threatened to bankrupt the whole company, however the company executed a series of actions that minimized this risk, thus ensuring it's continuity in the market.

The method used in the research plan to address the problem was qualitative. This was because we were faced with a problem that required different perspectives to reach to a specific conclusion. We decided for the in-depth interview tool aimed at experts on the subject.

Within the conclusions we obtained that the identification and analysis of the main risks: regarding forecasts, inventories and capacity, were successfully countered with the main strategy of generation of shortage and supported in the celebration of a better contract with authorized dealers, by Honda del Perú.

Keywords: supply chain, authorized dealers, minimize, risks, over - stock, forecasts, inventories, capacity, shortage.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	6
Capítulo I. Marco teórico.....	9
1.1. Cadena de Suministro.....	9
1.1.1. Definición de cadena de suministro.....	9
1.1.2. Objetivo de la cadena de suministro.....	10
1.1.3. Características de la cadena de suministro de una empresa automotriz	12
1.1.4. La Cadena de Suministro de Honda	12
1.2. Riesgos en la cadena de suministros.....	14
1.2.1. Definición de riesgo, tipos de riesgo y estrategias de mitigación	14
1.2.2. Evaluación de riesgos	19
1.2.3. Riesgos en la industria automotriz.....	19
1.3. Inventarios	20
1.3.1. Definición de inventario, funcionalidad del inventario y objetivos de una buena gestión de inventarios.....	20
Capítulo II. Plan de investigación.....	24
2.1. El problema.....	24
2.2. Objetivos.....	25
2.2.1. Objetivo general	25
2.2.2. Objetivos específicos.....	25
2.3. Preguntas de investigación	26
2.4. Entrada al campo o contexto	26
2.5. Justificación	26
2.6. Viabilidad	27
Capítulo III. Metodología.....	28
Capítulo IV. Desarrollo	31
4.1. Proceso Operativo.....	31
4.1.1. Proceso operativo de la cadena de suministro de automóviles de Honda del Perú con su red de concesionarios autorizados.....	31

4.2. Principales riesgos operativos en la cadena de suministros de automóviles de Honda del Perú.....	34
4.2.1. Riesgo en el Pronóstico	34
4.2.2. Riesgo en el Inventario.....	37
4.2.3. Riesgo en la Capacidad.....	39
4.3. Principales acciones que toma la empresa Honda del Perú para minimizar los riesgos en su cadena de suministros.....	41
4.3.1. Minimizar riesgo en el pronóstico	41
4.3.2. Minimizar riesgo en el inventario.....	42
4.3.3. Minimizar el riesgo de capacidad.....	43
Capítulo V. Análisis	44
Conclusiones y Recomendaciones.....	51
6.1. Conclusiones.....	51
6.2. Recomendaciones	52

Introducción

Actualmente, en la industria automotriz en el Perú, existen dos tipos de empresas operando: las subsidiarias (4) y los importadores-distribuidores (13), los cuales representan en su totalidad a alrededor de 90 marcas procedentes de todo el mundo. Honda del Perú S.A., es subsidiaria consolidada de Honda Motor Co., Ltd. (Japón) y fue constituida como tal en el año 1998. Sin embargo, Honda Motor Co., Ltd. Tiene operaciones en el Perú desde 1974 donde suscribió una alianza comercial estratégica con la empresa Mavila Hnos S.A.

Honda del Perú posee 4 unidades de negocio: motocicletas, automóviles, productos de fuerza y, repuestos y aceites. Honda del Perú al término de su año fiscal 2015 (Abril 2014 – Marzo 2015) reportó ventas netas por 477,809 miles de soles provenientes de sus 5 unidades de negocios.

En 1998, Honda del Perú S.A. inició la importación y comercialización de sus primeros automóviles. Esto se dio en un escenario inesperado, ya que se pidieron 500 unidades que inicialmente estaban asignadas a Argentina pero que debido a la coyuntura bélica que atravesaba en ese momento, tuvieron que ser ofertadas a otro mercado, en este caso; Perú. Antes de esto, los automóviles Honda eran comercializados por la empresa Mavila Hnos S.A. como parte de la alianza comercial suscrita anteriormente.

Hoy en día el portafolio de productos de la División de Automóviles de Honda del Perú está conformado por 7 modelos de automóviles: Fit, Civic, Accord, HR-V, CR-V, Pilot y Odyssey, los cuales les permite competir en diferentes segmentos de mercado. Al cierre del 2015, y según información de la Asociación Automotriz del Perú (AAP) Honda poseía una participación de mercado de 1.4% del total de marcas comercializadas en el país.

Honda del Perú comercializa sus productos a través de redes de concesionarios autorizados para cada unidad de negocio; es decir, no hay venta directa a los usuarios por parte de la empresa. Los concesionarios autorizados de la marca están distribuidos a nivel

nacional y comparten una serie de compromisos y responsabilidades con Honda del Perú estipulados en un contrato marco.

En sus más de 40 años de presencia en nuestro país, Honda del Perú, durante los años 2013 – 2015, experimentó su peor situación financiera que incluso pudo inducir a la bancarrota de la compañía y el problema, básicamente, se debió por un alto sobre stock de automóviles en la línea de negocio homónima.

Esta situación que pudo terminar con la presencia de la marca y la empresa en nuestro país, fue revertida por la acción de una serie de estrategias implementadas por la compañía y que marcan un referente en esta industria debido a la magnitud que significa, en términos económicos, la posible bancarrota de una empresa de este tipo y que podría ser un error replicable en otras compañías del sector. Por tal motivo, se considera que es un estudio válido y viable que generará conocimientos sólidos y útiles para la gestión de la cadena de suministro en cualquier compañía que esté buscando referencias antes de tomar decisiones clave.

El objetivo del presente estudio es identificar los principales riesgos operativos en la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú y las principales acciones para minimizar los riesgos. Este objetivo tiene como propósito reconocer y entender la magnitud del problema que estuvo a punto de hacer quebrar a la compañía durante este periodo, y todo esto a través de un estudio cualitativo que soporte la investigación. Asimismo, y bajo el mismo método, buscaremos analizar las medidas tomadas por la empresa para minimizar estos riesgos y aprender cómo es que pudo superar el problema analizado.

Para lograr este objetivo, el estudio plantea responder las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son los principales riesgos operativos en la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú con sus principales concesionarios? ¿Cuáles fueron las principales acciones tomadas para minimizar estos riesgos?

Partiendo de estas dos preguntas que buscan responder la interrogante principal, se despliega toda una investigación que inicia con la definición de conceptos claves para el entendimiento de la relación entre la teoría y lo que busca demostrar la práctica en este

problema específico. Luego de esto se inicia el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, las preguntas de investigación, la entrada a campo, justificación y viabilidad.

Una vez que tenemos claro el preámbulo y el planteamiento del problema, pasamos a la metodología donde se elegirá y explicará el diseño de la investigación. Para nuestro caso, hemos considerado el enfoque cualitativo, ya que el problema a investigar requiere de una riqueza interpretativa más que de una incidencia estadística. Situados en el contexto del problema, el estudio requiere un análisis profundo de los antecedentes y de las decisiones que pusieron a la empresa en tal situación, y aún mayor análisis de las contramedidas tomadas.

Luego de tener esto definido, se pasará al desarrollo donde, basados en las herramientas de investigación utilizadas en la recolección de datos, se buscará explicar e contrastar el planteamiento inicial del problema y las preguntas de investigación con los resultados de la investigación. El desarrollo desembocará en el análisis de la solución del problema, ya expuesto en el desarrollo.

Finalmente, la investigación brindará conclusiones y recomendaciones basadas en la solución del problema y la validación de las preguntas de investigación.

Capítulo I. Marco teórico

Se procederá a definir los principales conceptos que serán usados dentro del Trabajo de Suficiencia Profesional. Entre ellos se encuentran cadena de suministro, riesgos en la cadena de suministros e inventarios. Los tres conceptos son básicos para el entendimiento y desarrollo de la investigación. En cada uno de ellos, se detallará sus definiciones y factores relevantes a considerar debido a que es necesario conocer en que se enfocará el problema planteado posteriormente.

1.1. Cadena de Suministro

1.1.1. Definición de cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro es parte fundamental para la administración de una empresa ya que según la planificación de los pasos a seguir para la entrega del producto final, se estimará el grado de satisfacción que tendrán los clientes con respecto al mismo producto, una vez haya sido adquirido.

El término “Supply Chain Management” (gestión de la cadena de suministro) fue mencionado por primera vez en 1982 cuando Keith Oliver, consultor de Booz Allen Hamilton, lo utilizó en una entrevista en el diario Financial Times. Sin embargo, el término no fue aceptado al principio pero a partir de mediados de la década de los 90 comenzó a usarse debido a que diversos artículos fueron publicados en relación a la gestión de la cadena de suministros. Tal fue el impacto que diversos gerentes sugirieron cambiar el nombre del puesto que ocupaban debido a que cada vez tomaba más importancia dentro del mundo empresarial. Sin embargo, existieron muchos debates sobre la definición exacta de cadena de suministro, hasta que después de 2 años de discusión, se logró llegar a un acuerdo (Jacoby, 2010).

Entre una de las tantas definiciones, encontramos una de las más completas. Según Chopra y Meindl (2013), se define Cadena de Suministro como:

... todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministro incluye no sólo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos. Dentro de cada organización, supongamos un fabricante, la cadena de suministro incluye todas las funciones implicadas en la recepción y satisfacción del pedido de un cliente. Estas funciones incluyen, sin limitarse, el desarrollo de un nuevo producto, el marketing, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. (p. 1).

Por otro lado, Mentzer et al. (2001) define a la cadena de suministros como:

... la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo. (p. 3).

Como se puede apreciar, la cadena de suministro requiere de diferentes partes involucradas para entregar un producto final de calidad a los clientes dentro del tiempo establecido. Este proceso debe obtener un beneficio mutuo entre la empresa, sus proveedores y los clientes.

1.1.2. Objetivo de la cadena de suministro

Como se puede apreciar, el objetivo de la cadena de suministro está basado en brindarle el mayor valor generado para el cliente mediante la organización de los diferentes actores de la cadena de suministro. Este valor es la diferencia entre lo que es el valor final para el cliente y los costos de toda la cadena de suministro para satisfacer la demanda del cliente (Chopra y Meindl, 2013).

Así mismo, como se puede apreciar en la Figura 1, para la cadena de suministros se necesita la coordinación de los flujos como los productos, servicios, información, entre otros, junto con las funciones de las diferentes áreas involucradas como marketing, compras, producción, finanzas de los agentes comprometidos. La correcta organización generará satisfacción en el cliente y por lo tanto, la cadena de suministros le habrá brindado

valor a la compra realizada en comparación a la competencia (Mentzer et al., 2001). Recordemos que cuando un cliente desea adquirir un producto y este no está disponible en el lugar y tiempo que ellos desean consumirlo, entonces no habrá valor (Ballou, 2004).

Figura 1

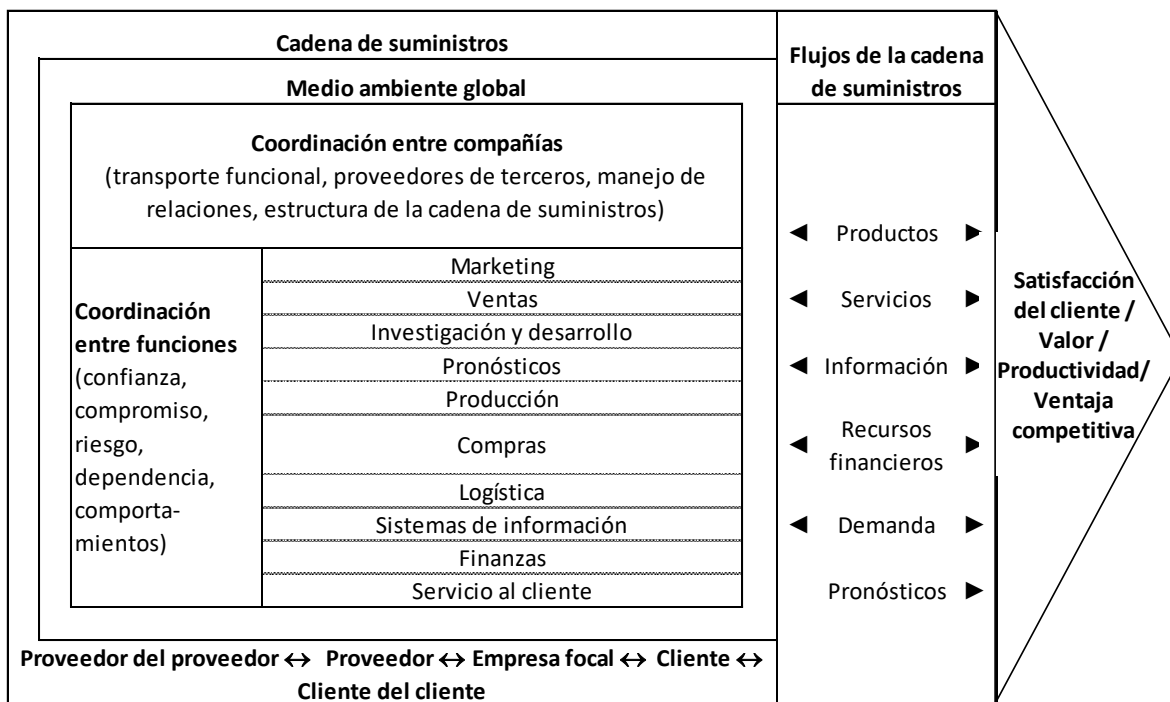


Figura 1: Modelo de la dirección de la cadena de suministros

Fuente: Mentzer et al. (2001) Defining Supply Chain Management [Figura] Recuperado de Journal of Business Logistics, 22 (2), pág. 19.

Aparte del valor generado por la cadena de suministro, existen otros factores que son relevantes. Entre ellos se encuentran la minimización de costos de transporte, almacenamiento, recibo de pedidos, administración y de llevar un inventario. La suma de estos costos no debe exceder el 8% de las ventas de un producto. Este porcentaje no incluye los costos de suministro físico (Ballou, 2004). Otro factor es el incremento de la expectativa que tiene el cliente al recibir un producto debido a que hoy en día, las empresas le dedican más planificación a mantener un stock de seguridad y cumplir con los tiempos pactados con el cliente; por tal motivo, el cliente solo tiene en mente la rapidez del proceso de su requerimiento y entrega de sus pedidos. Las empresas al prevenir los posibles problemas

ligados con la expectativa del cliente, reducen costos y evita reclamos o quejas por el servicio brindado. Estos casos son más evidentes en empresas que operan mediante internet (Ballou 2004).

1.1.3. Características de la cadena de suministro de una empresa automotriz

Según Sabriá (2012), “en el sector de la automoción, la relación es de un estricto control por parte del fabricante del canal de venta al cliente y del proveedor de elementos de ensamblaje.” (p. 17).

Proveedores → Fábrica → Concesionarios

Además, indica que las características adicionales de dicho sector son: el proceso de consolidación en grandes grupos, la tendencia a la reducción de costes y al aumento de valor del vehículo fabricado, la variedad de producto con pocas plataformas, los tiempos de entrega cada vez más reducidos y la tendencia a la fabricación contra pedido (Sabriá, 2012).

1.1.4. La Cadena de Suministro de Honda

Honda, a nivel mundial, mantiene la alta calidad en sus productos y operativamente, cumple con la eficiencia para desarrollar una cadena de suministro sostenible. En Honda, buscan que la sociedad desee que la empresa exista debido a su constante preocupación por el medio ambiente, sus proveedores, los derechos humanos y las comunidades locales, quienes obtienen un beneficio mutuo.

Así mismo, Honda cuenta con 3 principios que toma para ejecutar la cadena de suministro. El primero de ellos es realizar un intercambio justo con los proveedores, quienes deben satisfacer a la empresa en cuanto a la calidad, cantidad, precio y tiempo de sus productos, compartiendo el concepto de sostenibilidad en un ambiente de competencia sana. El segundo se concentra en la igualdad de la asociación entre Honda y sus proveedores, independientemente del tamaño de la empresa del proveedor, su nacionalidad, entre otros factores. Mientras que el último principio se enfoca en el respeto hacia la gestión de los proveedores y su dignidad.

Por otro lado, es necesario considerar que muchas partes de los productos de Honda son fabricados en diferentes partes del mundo como Estados Unidos, México, Brasil, Turquía, Tailandia, China y Japón. Dichas partes son incorporadas en los productos y los modelos completos, según la línea de negocio, son transportados desde las plantas a las sucursales de Honda alrededor del mundo. Dentro de todo este proceso, Honda intenta reducir sus costos mediante la eficiencia en el transporte como por ejemplo, el cambio en los materiales en empaque, camiones que reducen las emisiones de dióxido de carbono, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, las partes de los autos y otros artículos son adquiridos en diferentes partes del mundo. Sin embargo, Honda define sus operaciones en Europa, China, Japón, Asia y Oceanía, Sudamérica y Norteamérica. En estas 6 divisiones se reparte el volumen de compras. Por ejemplo, el volumen más grande se concentra en Norte América (36%), mientras que el más pequeño es Europa y Sudamérica (2%). A continuación, se observan los porcentajes de cada región.

Figura 2

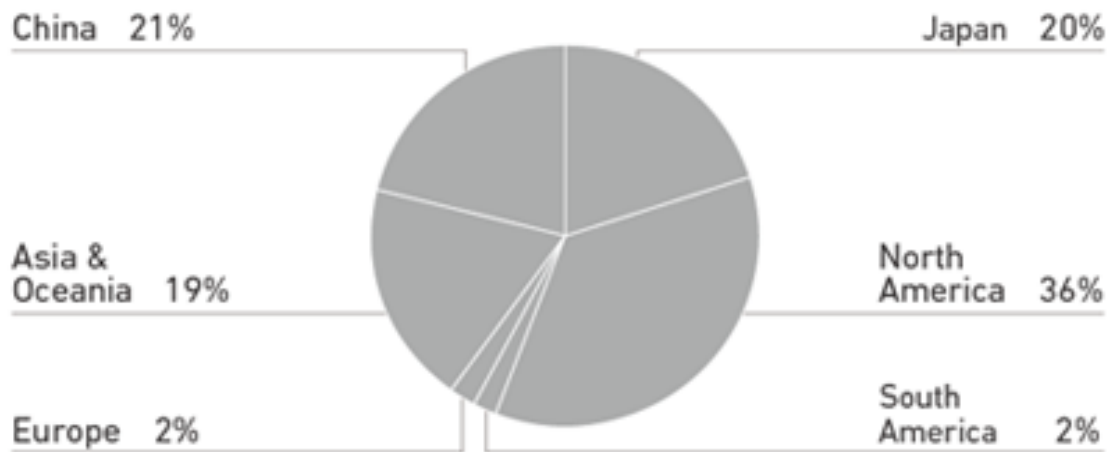


Figura 2 : Distribución por volumen de compras a nivel regional

Fuente: Honda Motor Co. (2016) Global management: Regional distribution of purchasing volume [Figura] Recuperado de Supply Chain

Motocicletas, automóviles y productos de fuerza (generadores, lanzadores de nieve, motores, etc.). En la venta de motocicletas, Asia y Oceanía superan ampliamente la venta en unidades a comparación de las 6 regiones. Con respecto a los automóviles, Norteamérica lidera a nivel mundial. Lo mismo sucede con los productos de fuerza. En el caso de Sudamérica, la sede central se encuentra en Brasil, pero en el último periodo anual, desde abril 2015 hasta marzo 2016, se vendieron 1085 millones de motocicletas, 166 millones de autos y 111 millones de productos de fuerza (Honda, 2016).

1.2. Riesgos en la cadena de suministros

1.2.1. Definición de riesgo, tipos de riesgo y estrategias de mitigación

Para poder entender y comprender los principales riesgos en la cadena de suministros, debemos saber el significado de riesgo. “El riesgo representa la posibilidad de que un evento inesperado afecte a la organización, influyendo negativamente en las actividades normales o impidiendo que las cosas se realicen de acuerdo a lo planeado” (Logyca, 2010, p.03). Toda organización, ya sea de diferente nivel estructural, enfrenta diversos y/o “posibles riesgos que afectan la cadena de suministros: demoras en el suministro, fluctuaciones de la demanda, fluctuaciones de precios y fluctuaciones del tipo de cambio” (Chopra y Meindl, 2010, p.148). Dichos riesgos se mostraran en la siguiente tabla:

Tabla 1

Riesgos para la cadena de suministro que deben considerar durante el diseño de la red

Categoría	Factores de riesgo
Interrupciones	Desastres naturales, guerra, terrorismo
	Disputas laborales
	Quiebra del proveedor
Demoras	Utilización de alta capacidad en la fuente de suministro
	Inflexibilidad de la fuente de suministro
	Calidad o producción deficiente en la fuente de suministro
Riesgo en los sistemas	Avería de la infraestructura de información
	Integración del sistema o extensión de los sistemas que comprende la red
Riesgo en el pronóstico	Pronósticos imprecisos debido a largos tiempos de espera, estacionalidad, variedad del producto, ciclos de vida cortos, base de clientes pequeña.
	Distorsión de la información
Riesgo de la propiedad intelectual	Integración vertical de la cadena de suministro
	Subcontratación y mercado globales
Riesgo en la adquisición	Riesgo en el tipo de cambio
	Precio de insumos

	Fracción adquirida de una sola fuente
	Utilización de la capacidad a nivel de toda la industria
Riesgo en las cuentas por cobrar	Número de clientes
	Fortaleza financiera de los clientes
Riesgo en el inventario	Tasa de obsolescencia del producto
	Costo de mantenimiento del inventario
	Valor del producto
	Incertidumbre en la demanda y la oferta
Riesgo en la capacidad	Costo de la capacidad
	Flexibilidad de la capacidad

Fuente: Adaptado de Sunil Chopra y Mamohan S.Sodhi. (Otoño de 2004) "Managing Risk to Avoid Supply Chain Breakdown", Sloan Management Review, pp. 53-61

En base a ello, “las cadenas de suministro globales deben de utilizar una combinación de estrategias de mitigación diseñadas en la cadena de suministro junto con estrategias financieras para minimizar los riesgos no cubiertas” (Chopra y Meindl, 2013, p.148).

Así mismo, Chopra y Medindl (2013) afirma:

Para minimizar el riesgo, se deben contar con estrategias de mitigación para evitar resultados desastrosos. Por ejemplo: contar con múltiples proveedores mitiga el riesgo de una interrupción de producción. Se debe tener en cuenta que cada estrategia de mitigación, sin embargo, conlleva un precio y puede incrementar otros riesgos (p.149).

Tabla 2

Estrategias de mitigación de riesgos personalizadas durante el diseño de una red

Estrategia de mitigación de riesgos	Estrategias personalizadas
Incrementar la capacidad	<p data-bbox="722 449 1474 596">Enfocarse en la capacidad descentralizada de bajo costo para demanda predecible. Establecer capacidad centralizada para la demanda impredecible.</p> <p data-bbox="722 646 1474 737">Incrementar la descentralización conforme el costo de la capacidad se reduce</p>
Conseguir proveedores redundantes	<p data-bbox="722 787 1474 989">Más suministro redundante para productos de alto volumen, menos redundancia para productos de bajo volumen. Centralizar la redundancia para productos de bajo volumen en algunos proveedores flexible.</p>
Incrementar la capacidad de respuesta	<p data-bbox="722 1060 1474 1262">Favorecer el costo sobre la capacidad de respuesta de productos de consumo. Favorecer la capacidad de respuesta sobre el costo para productos de ciclo de vida corto.</p>
Incrementar el inventario	<p data-bbox="722 1396 1474 1493">Descentralizar el inventario de productos predecibles de bajo valor.</p> <p data-bbox="722 1543 1474 1640">Centralizar el inventario de productos de alto valor menos predecible.</p> <p data-bbox="722 1690 1474 1719">Favorecer el costo sobre la flexibilidad para productos</p>

Incrementar la flexibilidad	predecibles de alto volumen. Favorecer la flexibilidad para productos impredecibles de bajo volumen. Centralizar la flexibilidad en pocos lugares si es cara.
Agrupar o agregar la demanda	Incrementar la agregación conforme crece lo impredecible.
Incrementar la capacidad de la fuente	Preferir la capacidad sobre el costo para productos de riesgo y valor altos. Favorecer el costo sobre la capacidad para productos de consumo bajo valor. Centralizar una alta capacidad en una fuente flexible si es posible.

Fuente: Adaptado de Sunil Chopra y Mamohan S.Sodhi. (Otoño de 2004) "Managing Risk to Avoid Supply Chain Breakdown", Sloan Management Review, pp. 53-61

Por otro lado, toda estrategia de mitigar el riesgo puede gestionarse eficientemente. Chopra y Meindl (2013) afirma:

Es importante tener en cuenta que cualquier estrategia de mitigación de riesgo no siempre es “en el dinero”. Por ejemplo, la flexibilidad incorporada a las plantas de Honda demostró su eficacia sólo cuando la demanda de vehículos cambió de una manera impredecible en 2008 (p.148).

1.2.2. Evaluación de riesgos

Para poder evaluar los riesgos necesitamos evaluar la probabilidad de ocurrencia del evento y las consecuencias potenciales que generarían en la compañía, se observará la siguiente figura.

Figura 3

Evaluación de riesgos

		Consecuencias Potenciales				
		Extremo	Muy alto	Moderado	Bajo	Insignificante
Probabilidad	Casi seguro	Grave	Grave	Alto	Mayor	Moderado
	Probablemente	Grave	Alto	Mayor	Significativo	Moderado
	Moderado	Alto	Mayor	Significativo	Moderado	Bajo
	Improbable	Mayor	Significativo	Moderado	Bajo	Muy bajo
	Rara vez	Significativo	Moderado	Bajo	Muy bajo	Muy bajo

Figura 3. Extraído y traducido de Peru Roundtable, "Understanding and Managing Supply Chain Risk and Complexity. Noviembre 12, 2015. Curso dictado por, Joel Sutherland, director general del Supply Chain Management Institute, University of San Diego.

1.2.3. Riesgos en la industria automotriz

La oficina internacional del trabajo de Ginegra (2005), menciona:

La complejidad de la cadena de suministro de la automoción queda ilustrada por el gran número de empresas que habitualmente se encargan de la producción de los cerca de 30.000 componentes que se utilizan en el ensamblaje de un vehículo en la actualidad. En una cadena pueden participar entre 100 y 200 proveedores. Algunos de los productos suministrados por los proveedores son de tipo genérico, que desarrollan por su cuenta y riesgo para ajustarse a las aplicaciones de los distintos fabricantes y también para abastecer el mercado de reposición (por ejemplo, neumáticos, bujías, baterías, llantas de acero o algunos componentes de motor) (p.44).

1.3. Inventarios

1.3.1. Definición de inventario, funcionalidad del inventario y objetivos de una buena gestión de inventarios.

El inventario involucra todo el proceso operativo de la cadena de suministros. Chopra y Meindl (2013) afirman:

El inventario se extiende por toda la cadena de suministro e incluye todo desde la materia prima y el trabajo en proceso hasta los productos terminados que están en mano de los fabricantes, distribuidores y minoristas en una cadena de suministro (p.50).

Así mismo, Bowersox, Closs y Cooper afirman “el inventario es un activo corriente que debe producir un retorno sobre el capital invertido” (p.132).

Por otro lado, Hugos (2003) menciona:

Los gerentes deben decidir dónde quieren posicionarse en el equilibrio entre la capacidad de respuesta y la eficiencia. La celebración de grandes cantidades de inventario permite que una empresa o toda una cadena de suministro sean muy sensible a las fluctuaciones de la demanda de los clientes. Sin embargo, la creación y almacenamiento de inventario es un costo y para lograr altos niveles de eficiencia, el costo del inventario debe mantenerse lo más bajo posible (p.12).

El inventario cumple diferentes funciones, entre ellas se encuentran la especialización geográfica, el desacoplamiento, el equilibrio suministro/demanda y la disminución de la incertidumbre. (Ver Tabla 3)

Tabla 3

Las funciones del inventario

Especialización geográfica	Permite un posicionamiento geográfico a través de diversas unidades de fabricación y de distribución de una empresa. El inventario conservado en diferentes lugares y etapas del proceso de creación de valor permite la especialización.
Desacoplamiento	Permite una economía de escala dentro de una sola planta y que cada proceso opera a su máxima eficiencia, en vez de tener la velocidad de todo el proceso limitada por la actividad más lenta.
Equilibrio suministro/demanda	Atiende el tiempo transcurrido entre la disponibilidad del inventario (fabricación, abasto, desabasto) y el consumo.
Disminución de la incertidumbre	Atiende la incertidumbre relacionada con la demanda en exceso predicha o los retrasos inesperados en la recepción y el procesamiento de pedidos durante la entrega, y se suele considerar como las existencias de seguridad.

Fuente: Bowersox, D., Cooper, M. (2007). Inventario. En Administración y logística en la cadena de suministros (pp.130-165)(409p.)(2a ed). México D.F. :McGraw Hill. (C21707), pp. 132

Toda buena gestión de inventarios debe ser medible con objetivos. La tabla 4 menciona los principales objetivos que debe cumplir: objetivos financieros, operaciones, de productividad, y de seguridad y control.

Tabla 4

Gestión de Inventarios

Objetivos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> •Inversión compatible con capital disponible •Reducir capital inmovilizado •Obtener materiales a bajo costo sin reducir calidad •Minimizar capital invertido maximizando cantidad a comprar
Objetivos Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> •Reducir costos de producción con uso efectivo de materiales •Disminuir pérdidas por deterioro •Evitar stockouts que paren producción •Organización efectiva de almacén •Efectividad del manejo de materiales
Objetivos de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> •Uso eficiente y efectivo de materiales en el proceso •Reducir cantidad de materiales a ser usado en el proceso •Minimizar desperdicio y reproceso •Maximizar rendimiento
Objetivos de Seguridad y Control	<ul style="list-style-type: none"> •Proteger materiales contra daños •Registrar entrada y salida de materiales al almacén •Eliminar accidentes debidos a malos procedimientos de apilamiento o manipuleo •Registrar y controlar el uso de herramientas e instrumentación del proceso •Evitar robos

Fuente: Grupo Méndez, Asesores de Negocios. Diploma Internacional en Gestión Minera

Además, existen tres decisiones a tomar en base a la creación y gestión del inventario.

Hugos (2003) indica:

Inventario de ciclos: es la cantidad de inventario necesaria para satisfacer la demanda del producto. Las empresas tienden a producir y comprar en grandes lotes con el fin de obtener las ventajas que las economías de escala pueden traer. Sin embargo, con los lotes grandes también viene aumento de los costos de mantenimiento. Los costos de mantenimiento provienen del costo de almacenar, manejar y asegurar el inventario. Los gerentes enfrentan el trade-off entre el costo reducido de pedidos y mejores precios ofrecidos por la compra de productos en grandes lotes y el aumento del costo de mantenimiento del inventario de ciclo que viene con la compra en grandes lotes.

Inventario de seguridad: inventario que se mantiene como un amortiguador contra la incertidumbre. Si la previsión de la demanda se pudiera realizar con exactitud perfecta, entonces el único inventario que se necesitaría sería inventario de ciclo. Pero como cada previsión tiene cierto grado de incertidumbre en ella, cubrimos esa incertidumbre en mayor o menor grado al mantener un inventario adicional en caso de que la demanda sea repentinamente mayor de lo previsto. El trade-off aquí es sopesar los costos de llevar inventario adicional contra los costos de perder ventas debido a inventario insuficiente.

Inventario estacional: este es el inventario que se construye en previsión de aumentos previsibles de la demanda que se producen en ciertas épocas del año. Por ejemplo, es previsible que la demanda de anticongelantes aumentará en el invierno. Si una empresa que fabrica anticongelantes tiene una tasa de producción fija que es costosa de cambiar, tratará de fabricar el producto a un ritmo constante durante todo el año y acumulará inventario durante períodos de baja demanda para cubrir períodos de alta demanda que Superará su tasa de producción. La alternativa a la construcción de inventario estacional es invertir en instalaciones de fabricación flexibles que pueden cambiar rápidamente su tasa de producción de diferentes productos para responder a aumentos en la demanda. En este caso, el trade-off está entre el costo de llevar el inventario estacional y el costo de tener capacidades de producción más flexibles (p.13).

Capítulo II. Plan de investigación

2.1. El problema

Actualmente en la industria automotriz del Perú el 80% de las marcas están representadas por empresas importadoras y/o distribuidoras, existiendo solo 4 subsidiarias directamente operando en nuestro país, entre las cuales se encuentra Honda del Perú S.A. Las subsidiarias poseen un modelo de negocio distinto al de un importador/distribuidor. Una subsidiaria comercializa sus vehículos a través de una red de concesionarios autorizados con los cuales comparte su margen final sobre el precio del vehículo. Esto último representa una gran diferencia en términos económicos frente a un importador/distribuidor quien no comparte el margen final ergo, posee un margen mayor.

Durante el periodo 2010 - 2013, el mercado peruano experimentó un crecimiento exponencial debido a un tipo de cambio favorable frente a la moneda local. Dentro este periodo de bonanza, la industria automotriz perdió la oportunidad de mejorar su competitividad y desarrollar nuevos productos y/o servicios que soportará la venta en los años venideros. A partir del 2014, el mercado automotriz peruano empezó a mostrar un estancamiento y póstumamente un decrecimiento. En el periodo acumulado Enero - Agosto 2016, el mercado peruano había decrecido 12% comparado al mismo periodo del año anterior, según datos de la AAP. Esto sin duda ha afectado la operación de todas las subsidiarias y sus concesionarios autorizados y de muchos importadores/distribuidores.

Hoy en día, Honda del Perú cuenta con 8 concesionarios autorizados a nivel nacional, de los cuales 4 están ubicados en Lima y concentran el 90% de la comercialización de automóviles de la marca. Estos concesionarios están conformados principalmente por empresas familiares y de una posición competitiva por debajo del promedio en la industria automotriz peruana, principalmente por la limitada capacidad financiera que estos poseen.

Por tal motivo, Honda del Perú siempre ha manejado todo el inventario en sus almacenes sin un compromiso de venta por parte de los concesionarios autorizados, según lo estipulado en el contrato.

Honda del Perú importa sus vehículos de las plantas de Estados Unidos y México, y los pedidos se realizan con 6 y 5 meses de antelación respectivamente para cada país. Honda del Perú hace los pedidos en base a distintos factores; sin embargo, al no existir un compromiso de compra por parte de los concesionarios autorizados para alcanzar las cuotas estipuladas, Honda del Perú incurre en un alto riesgo de sobre-stock que afecta directamente a su flujo de caja.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

Identificar los principales riesgo de la cadena de suministro de la empresa automotriz Honda del Perú y brindar soluciones para minimizar este riesgo

2.2.2. Objetivos específicos

Evaluar el proceso operativo de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados.

Contrastar la gestión de la cadena de suministro con otra empresa del mismo rubro.

Conocer los principales riesgos y deficiencias de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados.

Identificar las deficiencias de los pronósticos de la demanda por parte de los concesionarios.

Analizar la(s) estrategia(s) ejecutadas por Honda del Perú para minimizar los riesgos.

Plantear recomendaciones y sugerencias para la mejora de la gestión de la cadena de suministros de la empresa y la minimización de los posibles factores de fracaso que en ella se encuentren.

2.3. Preguntas de investigación

¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados?

¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro dentro de la empresa donde labora? (Aplica para otras empresas que no sean Honda del Perú)

¿Cuáles son los principales riesgos y deficiencias de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados? ¿Existe algún contrato con los concesionarios donde se estipule la gestión de dichos riesgos?

¿Existen deficiencias en los pronósticos de la demanda realizados por parte de los concesionarios? ¿Qué variables toma en cuenta Honda del Perú para pronosticar la demanda de autos anual?

¿Qué estrategias ha ejecutado Honda del Perú para minimizar los riesgos mencionados?

¿Podría plantear recomendaciones y sugerencias para la mejora de la gestión de la cadena de suministros de la empresa y la minimización de los posibles factores de fracaso que en ella se encuentren?

2.4. Entrada al campo o contexto

Cada persona fue entrevistada de manera independiente en espacios adecuados y de acorde a la comodidad y disponibilidad de cada entrevistado. Los resultados comunes fueron obtenidos de manera orgánica sin haber algún tipo de injerencia con alguno de los entrevistados. Además, no hubo un contexto único para los entrevistados. Se llevaron a cabo las entrevistas en diversos lugares, ya sea su centro laboral u locales recurrentes, dependiendo de su disponibilidad, pero siempre el contexto cumplió con las características necesarias para llevar a cabo las entrevistas.

2.5. Justificación

El presente es un caso de estudio único en su rubro debido a la naturaleza, única también, de la asociación marca – concesionario que se dio desde un principio. Honda del

Perú es una subsidiaria de Honda Motor Co., que siempre miró al mercado peruano como lucrativo para comercialización de motocicletas, mas no de automóviles. Con la llegada de los automóviles de la marca a nuestro país, se inició la relación contractual con el primer concesionario autorizado bajo ciertos acuerdos estipulados que no contemplaban, por ejemplo, un plan de compras mensual por su parte. Este tipo de vacíos contractuales se convertirían en un futuro en un problema fuerte de sobre stock que a su vez generaría un riesgo altísimo en el flujo de caja de toda la compañía.

Definitivamente el estudio del presente caso es de alta relevancia para evitar sucesos similares en el rubro en un futuro. Como material de consulta puede ser útil para cualquier persona que labore en una empresa del rubro y deba tomar decisiones estratégicas con sus concesionarios autorizados.

2.6. Viabilidad

La presente investigación muestra un alto grado de viabilidad debido a que un miembro de los investigadores forma parte de la empresa estudiada y con acceso a los datos relevantes para llevar a cabo el estudio con éxito. Poseemos los recursos y habilidades necesarias para completar la investigación con éxito.

Capítulo III. Metodología

Para definir cada parte de la metodología, se usó el libro “Metodología de la Investigación” , en su cuarta edición, de los autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado Pilar Baptista Lucio.

En primera instancia, se contaba con dos opciones para realizar el Trabajo de Suficiencia Profesional. La primera de ellas era una empresa que brinda entretenimiento familiar en diferentes centros comerciales, cuyo principal problema era el abastecimiento de la zona de premios para los niños, la cual es considerada como el objetivo principal para los consumidores del servicio. La segunda opción era una empresa automotriz reconocida a nivel mundial por una de sus unidades de negocio, que son las motos, cuyo principal problema radica en el sobre-stock de almacén de automóviles por un mal pronóstico de la demanda. Esto generaba graves consecuencias para la empresa debido a que debía sacrificar espacio y metas que ya tenían planteadas a principios de año. En cuanto al acceso a la información que era requerida para este estudio, se decidió finalmente tomar por la segunda empresa descrita. Además, su problemática tenía más puntos por analizar y se podía brindar soluciones realmente interesantes para la empresa.

En segundo lugar, al tratar de un problema basado en el sobre-stock de los automóviles de por Honda del Perú, se decidió realizar una investigación cualitativa. Como bien se sabe, los estudios cualitativos requieren obtener información de calidad que pueda llegar al problema y sea tratado a profundidad. A diferencia de la investigación cuantitativa, la cualitativa busca obtener diferentes perspectivas para llegar a una conclusión específica. De esta forma, obtendremos diferentes opiniones con respecto a los riesgos de la cadena de suministro, enfocándonos principalmente en el sobre-stock.

En tercer lugar, la muestra seleccionada es una combinación de tipos de muestra. La primera está basada en expertos que conocen sobre la venta en el rubro automotriz, el comportamiento del consumidor, el cálculo de los pronósticos anuales, entre otros. Además se consideran muestras diversas o de máxima variación debido a que se busca mostrar

distintas perspectivas, las cuales serán explicadas en breve, para confirmar si existen diferencias o coincidencias en sus respuestas con respecto a las preguntas a realizar. Así mismo, se consideran las muestras de casos sumamente importantes para el problema analizado ya que sin las personas involucradas, no podríamos obtener información relevante para el estudio sobre los procesos y medidas que toma la empresa con respecto a este problema actual. Entre la muestra seleccionada, se encuentra dos trabajadores de Honda que están involucrados en la venta de automóviles y laboran en el área en mención. La primera entrevista fue realizada al jefe de la línea de automóviles de la empresa Honda, Edinho Hayashida Todo, 28 años, quien cuenta con 10 años de experiencia en el rubro automotriz, trabajando únicamente en Honda. Para tener una perspectiva y comparación en el mismo rubro, la segunda entrevista fue realizada al Jefe de ventas corporativas de BMW, Alejandro Peña Vera, 45 años, quien posee 20 años de experiencia en el rubro automotriz. El objetivo de esta comparación fue obtener un punto de vista diferente de la cadena de suministros ideal en una empresa automotriz. La tercera entrevista se hizo al Analista de planeamiento comercial, Marco Reyes Mantilla, 24 años.

En cuarto lugar, según Hernández, existen diversos diseños en una investigación cualitativa. Para este caso, se usó el diseño investigación – acción, cuyo propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. En el caso de este tipo de investigación, se parte de un problema práctico en la empresa y se brindan soluciones para poder así, manejarlo de forma correcta y eficiente. Además, se cuenta con 3 perspectivas que destacan: la visión técnico – científica, la visión deliberativa y la visión emancipadora. Para fines del estudio cualitativo realizado, se inclinó por la visión técnico – científica ya que su modelo está basado en un conjunto de decisiones en espiral. Se refiere a realizar ciclos repetidos de análisis para definir el problema una y otra vez. Para ello, se siguen los siguientes pasos: planificación, identificación de hechos, análisis, implementación y evaluación.

En quinto lugar, el principal y único instrumento de la investigación es la entrevista ya que es más íntima, flexible y abierta. A través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados sobre un tema en específico. Así

mismo, se busca intercambiar información, perspectivas y opiniones. Cabe resaltar que existen diversos tipos de entrevistas. La seleccionada en esta ocasión fue la entrevista semi-estructurada ya que el entrevistador realiza las preguntas con una guía y además, puede añadir más preguntas en el momento para obtener mayor información.

Capítulo IV. Desarrollo

4.1. Proceso Operativo

4.1.1. Proceso operativo de la cadena de suministro de automóviles de Honda del Perú con su red de concesionarios autorizados.

Basado en las entrevistas realizadas a los expertos, contemplados en el diseño de la muestra, y la información obtenida de la empresa estudiada, obtenemos la definición del proceso operativo de la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados que podría ser explicado de manera general con la siguiente figura:

Figura 4

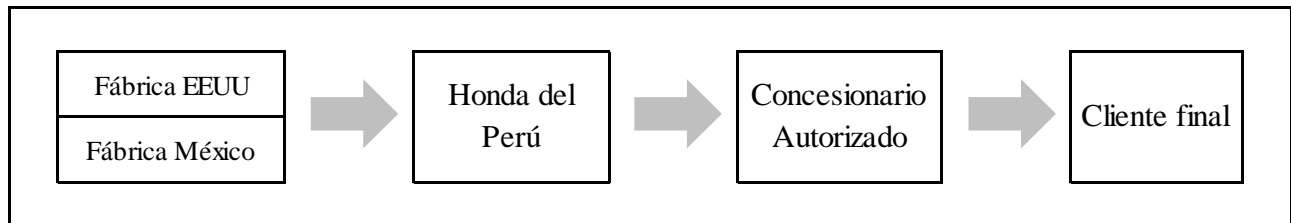


Figura 4: Proceso operativo de la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú

Si bien el gráfico muestra la transición que realiza el producto antes de ser entregado al cliente, dentro de cada fase se encuentran involucrados muchos micro procesos que hacen posible la satisfacción final del mismo.

El proceso inicia cuando Honda del Perú realiza los pedidos de las plantas de Estados Unidos y México, con 5 y 6 meses de anticipación respectivamente. Generalmente, esta parte del proceso se planea para todo el año, es decir que las plantas ya saben aproximadamente la cantidad de autos que serán solicitados durante el año por parte de

Honda del Perú. Para esto, el encargado que vendría a ser el Analista de Planeamiento Comercial de la División de Automóviles trabaja con un documento llamado Niguri, el cual es muy parecido a un documento Kardex, pero con la peculiaridad de ser este un formato homologado a nivel mundial por Honda que es fácil de comparar o consolidar con el de otros países. Todos los pedidos de los países sudamericanos son consolidados por Honda South America (ubicado en Brasil y de ahora en adelante HSA), y son enviados a las plantas respectivas. Esto debido a que el número de pedidos de cada país no es suficiente para hacer un requerimiento directo a planta, por lo que HSA hace de intermediario para Sudamérica.

Una vez que arriban los vehículos a nuestro país, el área de importaciones de Honda del Perú, ubicada en la sede del Callao, se encarga del proceso de documentación, desaduanaje y transporte de los vehículos hasta los almacenes de Honda del Perú. Una vez nacionalizados los vehículos quedan almacenados hasta que el concesionario realice su orden de compra y se inicie el proceso de entrega. En los últimos años Honda del Perú incurrió en el subarrendamiento de otro almacén debido al alto stock de automóviles que poseían, lo cual fue cambiando con las medidas que aplicó la compañía para combatir este problema, y una de las cuales fue el corte de pedidos y la generación de escasez para los concesionarios. Si en el pasado había vehículos con una rotación de 360 días, hoy en día no se supera los 30 días, es decir, una vez que los autos son nacionalizados y entran al stock en el sistema, los concesionarios inmediatamente generan su orden de compra para asegurar su propio stock de modelos, versiones y colores.

Una vez que es colocado el pedido por parte del concesionario, Honda del Perú prepara el auto para su entrega, esto implica básicamente que pase por el área de PDI. El área de PDI (Pre Delivery Inspección) está ubicada en el mismo almacén y se encarga de hacer un diagnóstico integral del auto antes de enviarlo al concesionario, es decir tanto técnico como estético. En el caso de que se encuentre algún desperfecto en el vehículo, este igual se envía al concesionario pero se indica en la guía de remisión el problema que presente, lo cual seguramente también va ser detectado por el área de PDI del concesionario. El paso siguiente, es que se haga efectiva la garantía del auto y se subsane la falla en el mismo concesionario, luego este le factura a Honda del Perú por el servicio y se hace en un

formato especial de garantías para que sea asumido por la fábrica de procedencia. Una vez que el auto es entregado al concesionario, ingresa a un pequeño almacén que estos poseen hasta el momento de la entrega al cliente o de la venta. En el caso de que sea un auto que ya esté vendido, se aprovechan los 15 días aproximados que toma el trámite de tarjeta y placas de vehículo que realiza el concesionario para el cliente como parte del servicio de venta que ofrece, para preparar el vehículo y hacer lo que llaman los vendedores: la entrega perfecta.

Hasta este momento podemos decir que la cadena de suministro está cumplida en un 95% puesto que los vehículos cuentan con 3 años de garantía o 100,000 kilómetros de recorrido, por lo que si en este periodo el cliente tiene algún problema con su vehículo y se detecta que la causa es un defecto de fábrica entonces deben asegurar la satisfacción del cliente con la solución que brinden. Por otro lado, la relación entre el cliente y el concesionario es más duradera debido a que este último ofrece el servicio de postventa para los mantenimientos de vehículo del cliente.

Todo este proceso operativo mencionado funciona para Honda del Perú puesto que es una subsidiaria que trabaja con una red de concesionarios autorizados y este se adapta a su modelo de negocio, sin embargo en contraste tenemos a un importador-distribuidor quien se encarga y controla todas las partes de su cadena de suministro, lo cual evidentemente significa menores riesgos en la misma.

En la entrevista realizada a Alejandro Peña, Jefe de Ventas Corporativas de BMW Inchcape Perú, él menciona además de ser importadores y a la vez distribuidores, trabajan con un concesionario en la ciudad de Arequipa. A diferencia de Honda del Perú, ellos realizan sus pedidos con sólo 3 meses de anticipación, lo cual forma parte de su estrategia de foco absoluto en la satisfacción del cliente, como diferenciación de marca Premium en la industria automotriz. Asimismo, aquí los clientes tienen la opción de personalizar sus vehículos con detalles adicionales a pedido, lo cual puede generar una dilatación del tiempo de envío pero acordado con el cliente previamente.

Para el caso de un importador-distribuidor que a la vez trabaja con concesionario autorizado, posee una cadena de suministro que algún momento se bifurca pero que mantiene el objetivo final; la satisfacción por encima de las expectativas del cliente por ser

una marca Premium. Por este último motivo es que el micro proceso de PDI dentro de su cadena es considerado un punto crítico. Algo importante que resaltar aquí que menciona Alejandro Peña, es que para el caso de su concesionario autorizado en provincia, ellos le asignan un stock de seguridad de 30 días aproximadamente lo que equivale a 5 vehículos en su caso. Esto asegura la venta wholesale por parte de BMW Inchcape Perú hacia su concesionario autorizado y también el flujo de la cadena de suministro, pues ya saben que es lo mínimo requerido que deben preparar y despechar mensualmente.

4.2. Principales riesgos operativos en la cadena de suministros de automóviles de Honda del Perú

Después de haber realizado las entrevistas a profundidad, se han identificado tres principales riesgos operativos en la cadena de suministros de Honda del Perú:

Riesgo en el pronóstico.

Riesgo en el inventario.

Riesgo en la capacidad.

Estos riesgos han generado grandes pérdidas financieras y flujos de caja bajos para Honda del Perú en los periodos del 2013 al 2015, que pudieron causar el quiebre de la compañía en el Perú. A continuación profundizaremos cada riesgo y se brindará una comparación con BMW del Perú en base a riesgos similares.

4.2.1. Riesgo en el Pronóstico

Cabe resaltar que para Chopra y Meindl (2008), el factor de riesgo en el pronóstico de la demanda es impreciso debido a los largos tiempos de espera, estacionalidad, variedad del producto, ciclos de vida cortos, base de clientes pequeña. En este caso específico, se considera este tipo de riesgo como grave, según la matriz de riesgos (Figura 1), mostrada anteriormente en el Marco Teórico, debido a que la probabilidad de que suceda es muy alta y las consecuencias potenciales pueden afectar en gran cantidad a la empresa porque ataca directamente a las ventas locales.

Además, existen diferentes tipos de pronóstico. El primero es el cualitativo, el cual es principalmente subjetivo y se apoya en el pensamiento humano. Por ejemplo, son aplicables cuando no se posee información histórica. El segundo son las series de tiempo. Este tipo de pronóstico utiliza la demanda histórica para calcular la venta aproximada del siguiente año, siempre y cuando la demanda no varíe drásticamente. El tercero es el causal que se basa en factores externos como el estado de la economía, las tasas de interés, entre otros. Y por último, se cuenta con los pronósticos de simulación que son una combinación entre los pronósticos de series de tiempo y causales. En este caso, imitan las elecciones del cliente que dan origen a la demanda para llegar a un pronóstico (Chopra y Meindl, 2008).

Según la información brindada, podemos resaltar que Honda del Perú se basaba en pronósticos de simulación ya que en las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa, se confirma dicha información. Edinho Hayashida nos comenta que para calcular la venta de un año, utilizan información histórica del año anterior y también, toman en consideración el entorno económico, dícese cómo va el PBI, cuál es la inversión privada y cuál es el tipo de cambio. Toda esa información la trabaja el analista de planeamiento en Honda. Para añadir, Marco Reyes nos menciona que efectivamente usan data macroeconómica que se correlaciona con la venta histórica para obtener un número aproximado de ventas.

Sin embargo, Marco Reyes nos menciona que el pronóstico realizado tiene que estar alineado con el pedido de fábrica. La sede central de la empresa pide un crecimiento anual de 10% con respecto al año anterior. Entonces, entre la sede de Perú y la sede central de Honda se negocia el número de automóviles a pedir para que esté conforme a la capacidad de venta de los concesionarios autorizados. No obstante, el problema radica cuando Honda del Perú se compromete a vender la cantidad solicitada pero los concesionarios autorizados no responden a esta responsabilidad ya que no existe un compromiso de ventas ni un plan de compras por parte de los involucrados. Además, ellos tenían la tenía la facultad de rechazar dicha cantidad sin ninguna penalización. Cabe resaltar que en este periodo, las ventas del sector automotriz había retrocedido drásticamente y los más afectados eran los concesionarios menos competitivos, aquellos que durante la época de bonanza no aventajaron al resto y mantuvieron ese estilo reactivo de venta propio del sector en nuestro

país. En este escenario, los concesionarios podían negarse a comprar lo que la empresa automotriz había calculado como venta mensual, lo que generaba un sobre-stock para Honda y por lo tanto, costos de almacenamiento elevados debido a que quedaban autos que no eran vendidos dentro del plazo determinado. Esto se debe básicamente a que el plan de compras no está estipulado en el contrato que tiene Honda del Perú con los concesionarios, lo que había provocado un sobre-stock en la empresa.

Después de la crisis que vivió Honda, se tomó una medida correctiva: el concesionario tiene la decisión de informar cuantos autos venderían mensualmente para que Honda pueda solicitar esa misma cantidad a fábrica, tomando como regla principal que el monto indicado no será modificado. Esto los obliga a ser muy detallistas con sus pronósticos ya que depende de lo que ellos soliciten para que puedan vender y satisfacer a sus clientes. En primera instancia, los concesionarios decidieron recortar los pedidos; sin embargo, si un cliente deseaba adquirir más autos o había más demanda, los concesionarios ya no podían solicitar autos adicionales ya que Honda se mantuvo firme en solo brindar mantener la cantidad solicitada. Por ello, los concesionarios decidieron manejar un stock propio, lo que significa que compraban todos los autos que ellos creían vender cumpliendo su propio pronóstico, más un stock adicional. Se dieron cuenta de la importancia que tenía manejar su propio stock, ya sea de 10 días, 15 días o 1 mes. Según lo mencionado, los concesionarios pedían autos en cuanto a la ambición de sus planes y el cálculo de sus pronósticos. Entonces, en vez de ser un proceso push, en el que Honda se acercaba a los concesionarios para venderles la cantidad suficiente para llegar a su cuota de ventas, se convirtió en un proceso pull; debido a que los concesionarios tenían que requerir lo que pensaban que podían vender.

Por otro lado, Alejandro Peña cuenta que el pronóstico de la demanda se debe enfocar en el mes del año ya que existen periodos de alta demanda, mientras que hay otros que no. En comparación con Honda, en BMW la cuota de ventas que requiere la fábrica debe crecer entre 5% y 10% cada 2 meses, lo que genera un reto grande para los vendedores. Además, BMW pone hincapié en que los concesionarios no participan en ninguna decisión de pronóstico, la empresa distribuidora es quien les asigna la cuota mensual.

4.2.2. Riesgo en el Inventario

Entre los principales objetivos de toda buena gestión de inventarios, existen objetivos financieros y operacionales (ver Tabla 4). Los objetivos financieros deben reflejar que la inversión sea compatible con el capital actual, minimizar capital invertido, etc. Los objetivos operacionales deben reducir costos de producción, disminuir pérdidas, evitar stockouts, etc. Sin embargo, del 2013 al 2015 Honda del Perú presentó grandes problemas de sobre-stock y puede decirse que esto ha generado grandes consecuencias económicas que se reflejan en su liquidez y estado de resultados. El sobre-stock ocasionado es considerado para Honda como uno de los principales riesgos en su cadena de suministros, como nos comenta Marco Reyes:

“El mayor riesgo que yo identifico es el sobre-stock, nosotros tenemos un compromiso con fábrica de llegar a una cuota determinada basada también en nuestra demanda y pronósticos pero que debido a la falta de capacidad de nuestros concesionarios, a la falta de competitividad no han estado llegando a sus cuotas en los últimos años y esto ha hecho que el stock de Honda se haya incrementado en perjuicio de nuestros estados financieros...”

La crisis económica interna afectó a las demás líneas de negocio ya que al no haber liquidez Honda no podía invertir en lanzamientos, publicidad e incluso invertir en algunas acciones. Realizando un análisis de impacto del sobre-stock, según la matriz de evaluación de riesgos (Figura 3), podemos definir que es un riesgo alto. Como se mencionó antes, esto ha generado grandes consecuencias económicas en la compañía (consecuencias potenciales). Por otro lado, la probabilidad de ocurrencia de este riesgo es moderada, es decir, fue un periodo que generó esta crisis.

El riesgo en el inventario se presenta por los siguientes factores: “Tasa de obsolescencia del producto, costo de mantenimiento del inventario, valor del producto, e incertidumbre en la demanda y la oferta” (ver tabla 3). Sin embargo, Edinho Hayashida nos comenta que el sobre-stock se generó por lo siguiente:

“Esto se generó porque nosotros manejábamos todo el stock y el concesionario simplemente actuaba como agencia de ventas que quiere decir que venía un cliente, quería comprar un auto, el concesionario nos compraba y nosotros lo atendíamos.”

Con el sobre-stock Honda tuvo que mantener en inventario unos 400 autos al mes, aproximadamente 2 meses de sobre-stock; por lo que tuvieron que arrendar otro almacén para inventariar los vehículos. Así mismo, Honda trabajaba con una política de crédito a 30 días por venta de autos con cada uno de sus concesionarios, es decir, los concesionarios no invierten y no estaban involucrados directamente en las operaciones.

Honda ha tomado medidas en contra de mejorar este problema que les genera capital inmovilizado en sus almacenes, estableciendo en su nuevo contrato con los concesionarios, que entrará en vigencia a partir del 2017, que la venta de autos sea pre-pagado con un porcentaje de adelanto; con la finalidad de que el concesionario tenga la obligación de rotar su inversión y realice más fuerza de ventas. Los concesionarios deberán establecer un plan de compras mensual, lo cual evitará quiebres de stock y sobre-stock a Honda. Esto definitivamente, va a transferir el riesgo de manera compartida, que solo asumía en un 100% Honda.

Por otro lado, Honda del Perú entiende que la espalda financiera de sus concesionarios no es grande en comparación de otras empresas del rubro automotriz, por lo cual no deben manejar una estrategia agresiva. Ejemplo brindado por Marco Reyes:

“Derco que es una empresa chilena o Divemotor que es una empresa chilena que trabaja con varias marcas, pueden tener 400-500 millones de dólares de patrimonio mientras que nuestros concesionarios muchísimo menos de eso, estamos hablando de unos 10 millones de dólares. En el negocio del rubro automotriz eso no es digamos mucho, es un rubro que demanda fuertes inversiones en realidad y nosotros entendemos que nuestros concesionarios no están preparados para hacer una compra tan grande, entonces tenemos que llegar a un punto de equilibrio ahí, compromiso por parte de ellos y como siempre manejando el stock de seguridad de nuestra parte, que debe ser entre 15 días y 30 días y en el caso de ellos que debería ser entre 30 y 45 días de stock de seguridad”.

Tomando como ejemplo a BMW y su único concesionario en provincia (Arequipa), Alejandro Peña nos comenta:

“...es importante señalar que en el caso de provincia, esta empresa tiene que mantener un stock mínimo de 5 unidades. La venta promedio va entre 5 y 7 unidades; sin embargo, tiene que tener un promedio de 5 unidades en stock, es decir un mes de stock, es lo que se les pide por el momento.”

El concesionario de BMW debe mantener como stock de seguridad mensual 5 unidades; sin embargo, sí se apreció una caída de la demanda y el concesionario no realizó la venta de la 5 unidades dicho mes, pues el siguiente mes deberá volver a comprar 5 unidades más, lo cual le ocasionó un sobre-stock de 5 unidades y un stock total de 10. La política que plantea BMW con su concesionario es agresiva, forzando a realizar una mejor fuerza de ventas. Pero hay ocasiones que el concesionario no se da abasto y Alejandro Peña, nos comenta:

“Lo que hacemos, es ayudarlos con promociones a fin de que puedan licuar ese stock porque a nosotros no nos conviene que el concesionario se quede con mucho stock y aparte que no nos puedan comprar más unidades”.

4.2.3. Riesgo en la Capacidad

El costo de la capacidad y flexibilidad de la capacidad, son los principales factores que originan un riesgo en la capacidad (ver Tabla 1). El riesgo en la capacidad está enfocado en gran parte a la cadena de suministros global de Honda; sin embargo, repercute directamente a Honda Perú; debido a que en el Perú no se realiza fabricación y ensamble de automóviles. Por ello, la capacidad de producción genera un desfase complicando la gestión de la cadena de suministros en Perú.

Este riesgo se puede considerar como grave, según matriz de evaluación de riesgos (ver Figura 3), ya que las consecuencias potenciales son extremas, porque al no poder tener una gran capacidad de planta y abastecer a los diversos concesionarios, no se concretan muchas

ventas. La probabilidad de ocurrencia es intermedia (probablemente). Edinho Hayashida nos comenta:

“Nosotros importamos de 2 países, México y Estados Unidos. En cuanto a los riesgos que podrías haber, actualmente, por ejemplo en Estados Unidos existe una sobredemanda de algunos productos como Civic...Un mes pedimos 30 y nos embarcan 20, quedando 10 pendientes. Entonces, eso nos lleva a que el cliente tenga que esperar a veces 1 mes o 1 mes y medio más.”

Estados Unidos al ser el principal fabricante y distribuidor de Sudamérica, está pasando por una crisis de capacidad de planta y no se da abasto a la demanda. Así mismo, Estado Unidos prioriza la distribución de automóviles a sus principales concesionarios, los cuales le generan mayores ingresos. Hayashida:

“Ahora, el principal problema que tenemos es por el lado de suministro de American Honda. Es un tema que tal vez se escapa de nuestras manos. Actualmente la capacidad de la planta en Estados Unidos y México es insuficiente para que pueda atender también la demanda en Sudamérica, que está creciendo hasta más que la demanda de Estados Unidos.”

En la entrevista a Marco Reyes, nos confirma la información e indica otro punto crítico en base a flexibilidad que la casa matriz no toma en cuenta:

“Ahora también hay riesgos externos, por ejemplo, el tema de fábrica nosotros importamos autos de Estados Unidos y México, antes de Japón, y siempre hay riesgo por ejemplo de que no te lleguen los embarques, de que por algún motivo cambian los colores, esto ya es algo que determina la planta, es un tema más burocrático por ese lado. Ese también podría ser otro riesgo porque va en perjuicio de la satisfacción del cliente por el nivel de servicio que otorgamos.”

Por otro lado, BMW a nivel global tiene cubierto las capacidades de planta y la jerarquía de distribución. Como nos comenta Alejandro Peña, no tienen mucho problema con la flexibilidad de planta, el promedio de importación de un vehículo es de 3 meses por lo que mantienen un stock de seguridad mínimo. Sin embargo, los tiempos de nacionalización de los automóviles, es lo que les ocasiona retrasos:

“...se debe mejorar los tiempos de desaduanaje, tiempos de disponibilidad del vehículo tanto como para el cliente interno como para la atención en el concesionario, principalmente en provincia.”

4.3. Principales acciones que toma la empresa Honda del Perú para minimizar los riesgos en su cadena de suministros

Según Chopra y Meindl (2013), “para minimizar el riesgo, se deben contar con estrategias de mitigación para evitar resultados desastrosos...Se debe tener en cuenta que cada estrategia de mitigación, sin embargo, conlleva un precio y puede incrementar otros riesgos” (p.149).

4.3.1. Minimizar riesgo en el pronóstico

Aun así, con el problema controlado, Honda tiene un reto adicional. Si bien es cierto que Honda empieza a compartir riesgos de pronósticos con los concesionarios por medio del empoderamiento de los pedidos de automóviles hacia los mismos, siempre tiene que asegurarse que la cantidad solicitada cumpla con el porcentaje de crecimiento que solicita la fábrica a nivel anual. Es por ello que dentro del contrato, debería estipularse lo siguiente: el cálculo de los pronósticos de venta que realiza cada concesionario, debe estar ligado con el pronóstico de venta de la empresa Honda del Perú. Por lo tanto, no podrán pedir una cantidad inferior mensual a la calculada dentro de los pronósticos de Honda ya que la data histórica y los factores macroeconómicos indican que la demanda estaría interesada en adquirir más autos de la marca. Así mismo, Honda del Perú deberá trabajar en conjunto con los concesionarios para poder calcular el pronóstico de ventas adecuado para ambas partes.

Además, para poder cumplir con el pronóstico de ventas, es necesario que Honda invierta en campañas agresivas de marketing para que la marca pueda posicionarse y ser más reconocida en el público peruano.

4.3.2. Minimizar riesgo en el inventario

Actualmente, Honda viene trabajando en mejorar su política comercial con los concesionarios donde se trata de involucrar al concesionario y se puedan compartir los riesgos, evitando que Honda maneje todo el inventario y no sea cíclico el sobre-stock. La estrategia que aplicó para poder sobresalir de la crisis de sobre-stock fue la escasez. La escasez, se trató de cortar los pedidos de automóviles a la casa matriz y que los concesionarios cuando revisen el stock se den cuenta que no habían suficientes vehículos. Esto generaría preocupación por parte de los concesionarios, obligándolos a comprar stock para asegurar sus ventas.

Esto dio como resultado reducir los pedidos de Honda a la casa matriz y obligar a los concesionarios a asegurar su stock, ya que estaban acostumbrados a que Honda siempre tenga un stock de seguridad para ellos. Edinho Hayashida, lo afirma:

“...ahora los hemos involucrado un poco más en el planeamiento. Ellos son finalmente ahora los que deciden cuántos autos comprar. En el pasado, nosotros les decíamos a ellos cuántos autos tienen que vender. Ahora más bien, es cuántos autos ellos pueden vender y por ende, cuántos autos ellos pueden comprar.”

La estrategia final como gestión de inventarios que desea desarrollar Honda del Perú en un mediano plazo, es un stock Just in time. Honda con la nueva política comercial con sus concesionarios, busca asegurar una mejor gestión del inventario y que los resultados que se han evaluado han demostrado que bajo este modelo de negocio, la proyección de crecimiento es aún mayor porque obliga a mejorar su nivel de competitividad.

Comparando con BMW para evitar el sobre-stock, viene manejando un stock de seguridad mínimo. Alejandro Peña, afirma:

“Si se debe manejar un stock. Esto es necesario porque esto los obliga a enfocarse y a cumplir la cuota que tienen determinada al mes. Lo ideal sería que manejen dependiendo del nivel de ventas un promedio de 2 meses mínimo de stock.”

Con esta estrategia, BMW busca impulsar a moverse al concesionario, ya que no siempre van a tener la posibilidad de comprar cuando el cliente aparezca. Ellos tienen que impulsar la venta de las unidades que tienen en exhibición con un stock propio.

4.3.3. Minimizar el riesgo de capacidad

Como se comentó anteriormente, el riesgo de capacidad es muy ajeno a la operación de la cadena de suministro de Honda en el Perú. Las ventas que refleja Estados Unidos superan el porcentaje de participación de toda Sudamérica. Mientras Estados Unidos representa el 30% de las ventas mundiales, Sudamérica, solo llega a cubrir un 2%. Por ello, que se prioriza siempre la distribución de automóviles a Estados Unidos, lo cual afecta el stock en Perú por pedidos que no llegan a tiempo.

Actualmente, Brasil consolida los pedidos de toda Sudamérica y realiza los pedidos a la casa matriz, por tal motivo no se puede realizar pedidos anticipados como garantía de mantener un stock con tiempo anticipado. Sin embargo, la solución viable para poder minimizar a este riesgo sería solicitar un stock de seguridad mayor, para que cuando Estados Unidos recorte los pedidos Honda Perú pueda cubrirse. Pero, esta estrategia tiene un punto deficiente, que Estados Unidos puede realizar el envío de toda la mercadería solicitada más el stock de seguridad y posiblemente podría ocasionar un sobre-stock. En estos casos, el concesionario debería realizar un análisis más sensible y sincero de la demanda.

Capítulo V. Análisis

De acuerdo a las tres entrevistas de profundidad realizadas, se trabajó el siguiente cuadro resumen validando nuestros objetivos específicos.

Tabla 5

Resumen de las entrevistas a profundidad 1

Preguntas / Entrevistado	Edinho Hayashida (Jefe de la línea de automóviles de Honda del Perú)
1. ¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados?	Honda del Perú importa autos de Estados Unidos y México, para después ser puesto a la venta de los clientes. Sin embargo, aquí se encuentra el primer riesgo que es capacidad de planta. La cual no cubre la demanda y por ende se tiene pérdida de clientes potenciales por demasiados tiempos de espera.
2. ¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro dentro de la empresa donde labora? (Aplica para otras empresas que no sean Honda del Perú)	No Aplica
3. ¿Cuáles son los principales riesgos y deficiencias de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados? ¿Existe algún contrato con los concesionarios donde se estipule la gestión de dichos riesgos?	El principal problema que tiene Honda del Perú es por la capacidad de planta que tiene Estados Unidos, ya que no logra satisfacer la demanda y es un tema que escapa de las manos. Si, tenemos un contrato que ha cambiado un poco el año pasado, hemos un poco compartido riesgos. Ahora, por ejemplo, los concesionarios ya manejan un nivel de stock.

4. ¿Existen deficiencias en los pronósticos de la demanda realizados por parte de los concesionarios? ¿Qué variables toma en cuenta Honda del Perú para pronosticar la demanda de autos anual?

Para la venta de un año, utilizamos información histórica, información acerca del entorno económico. Por ejemplo, cómo va el PBI, cual es la inversión privada, cual es tipo de cambio. Toda esa información la trabaja nuestro analista de planeamiento en Honda y toda esa información la sacamos y además, nos damos ahora, en el pronóstico que tienen los concesionarios que son los que más encargan de la venta finalmente.

5. ¿Qué estrategias ha ejecutado Honda del Perú para minimizar los riesgos mencionados?

Ha involucrado a los conseeccionarios con un poco más en el planeamiento. Ellos son finalmente ahora los que deciden cuántos autos comprar. Ahora más bien, es cuántos autos ellos pueden vender y por ende, cuántos autos ellos pueden comprar. La estrategia final como gestión de inventarios que desea desarrollar Honda del Perú en un mediano plazo, es un stock Just in time; por ello se aplico la estretagia de escazes para evitar el sobre-stock de automóviles.

6. ¿Podría plantear recomendaciones y sugerencias para la mejora de la gestión de la cadena de suministros de la empresa y la minimización de los posibles factores de fracaso que en ella se encuentren?

Se debe establecer un mejor contrato como el que actualmente se esta trabajando para mejorar la gestión e involucrar a ambas partes con mayores responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Resumen de las entrevistas a profundidad 2

Marco Reyes

(Analista de Planeamiento de Honda del Perú)

Preguntas / Entrevistado

1. ¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados?

Honda del Peru realiza los pedidos a EEUU y México, para luego ser distribuidos a todos los concesionarios autorizados, luego llegará a manos del cliente y por último se le enviar un servicio post-venta.

2. ¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro dentro de la empresa donde labora? (Aplica para otras empresas que no sean Honda del Perú)

No Aplica

3. ¿Cuáles son los principales riesgos y deficiencias de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados? ¿Existe algún contrato con los concesionarios donde se estipule la gestión de dichos riesgos?

El mayor riesgo identificado es el sobre-stock, ya que no existe el compromiso de fábrica de llegar a una cuota determinada, basada en la demanda de Honda Perú.

4. ¿Existen deficiencias en los pronósticos de la demanda realizados por parte de los concesionarios? ¿Qué variables toma en cuenta Honda del Perú para pronosticar la demanda de autos anual?

El pronóstico realizado tiene que estar alineado con el pedido de fábrica. La sede central de la empresa pide un crecimiento anual de 10% con respecto al año anterior. Entonces, entre la sede de Perú y la sede central de Honda se negocia el número de automóviles a pedir para que esté conforme a la capacidad de venta de los concesionarios autorizados. No obstante, el problema radica cuando Honda del Perú se compromete a vender la cantidad solicitada pero los concesionarios autorizados no responden a esta responsabilidad ya que no existe un compromiso de ventas ni un plan de compras por parte de los involucrados.

5. ¿Qué estrategias ha ejecutado Honda del Perú para minimizar los riesgos mencionados?

El Riesgo de capacidad es muy ajeno a la operación de la cadena de suministro de Honda en el Perú. Las ventas que refleja Estados Unidos superan el porcentaje de participación de toda Sudamérica. Mientras estados Unidos representa el 30% de las ventas mundiales, Sudamérica, solo llegue a cubrir un 2%. Por ello, que se prioriza siempre la distribución de automóviles a Estados Unidos, lo cual afecta el stock en Perú por pedidos que no llegan a tiempo.

6. ¿Podría plantear recomendaciones y sugerencias para la mejora de la gestión de la cadena de suministros de la empresa y la minimización de los posibles factores de fracaso que en ella se encuentren?

Se debe establecer estrategias de mitigación de riesgos para saber como actuar en futuros eventos y como esto puede repercutar en nuestras fiananzas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Resumen de las entrevistas a profundidad 3

Preguntas / Entrevistado	Alejandro Peña (Jefe de ventas corporativas de BMW Inchcape Perú)
1. ¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados?	No Aplica
2. ¿Cómo es el proceso operativo de la cadena de suministro dentro de la empresa donde labora? (Aplica para otras empresas que no sean Honda del Perú)	<p>BMW del Perú directamente son importadores y distribuyen los autos; solo tienen un solo concesionario en Arequipa. Una vez que se tienen los vehículos en stock, se nacionalizan y pasan a almacenes. Una vez que se procesa la venta, que se realiza la venta, estos autos pasan al proceso de PDI, de preparación para la entrega; paralelamente, con el trámite de tarjeta y placa, la entrega del vehículo al cliente final.</p>
3. ¿Cuáles son los principales riesgos y deficiencias de la cadena de suministro de Honda del Perú con su Red de Concesionarios Autorizados? ¿Existe algún contrato con los concesionarios donde se estipule la gestión de dichos riesgos?	<p>BMW no presenta muchos riesgos en la cadena de suministros; sin embargo, la política corporativa internacional es muy agresiva en las ventas por lo que obliga a BMW del Perú estar cubiertos en sus inventarios con stocks mínimos de seguridad. A nivel global BMW tiene cubiertas las capacidades de planta y la jerarquía de distribución.</p> <p>Existe un contrato de exclusividad para con la marca y tiene que respetar todos los estándares que pide fábrica.</p>

4. ¿Existen deficiencias en los pronósticos de la demanda realizados por parte de los concesionarios? ¿Qué variables toma en cuenta Honda del Perú para pronosticar la demanda de autos anual?

El pronóstico de la demanda se debe enfocar en el mes del año ya que existen periodos de alta demanda, mientras que hay otros que no. En comparación con Honda, en BMW la cuota de ventas que requiere la fábrica debe crecer entre 5% y 10% cada 2 meses, lo que genera un reto grande para los vendedores. Además, BMW pone hincapié en que los concesionarios no participan en ninguna decisión de pronóstico, la empresa distribuidora es quien les asigna la cuota mensual.

5. ¿Qué estrategias ha ejecutado Honda del Perú para minimizar los riesgos mencionados?

No Aplica

6. ¿Podría plantear recomendaciones y sugerencias para la mejora de la gestión de la cadena de suministros de la empresa y la minimización de los posibles factores de fracaso que en ella se encuentren?

Se debe manejar un stock de seguridad. Esto es necesario porque esto los obliga a enfocarse y a cumplir la cuota que tienen determinada al mes. Lo ideal sería que manejen dependiendo del nivel de ventas un promedio de 2 meses mínimo de stock. Es básico porque esto los tiene que impulsar a moverse. No siempre van a tener la posibilidad de comprar cuando el cliente aparezca. Ellos tiene que impulsar la venta de las unidades que tienen en exhibición con un stock propio.

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo el desarrollo, Honda del Perú actualmente está trabajando en estrategias operativas, que puedan recuperar su inversión y que le de salud financiera; liquidez.

Esta liquidez obtenida como resultado, se deberá reinvertir en mejorar los procesos y establecer mejores planes de mitigación de riesgos a futuro.

En el rubro automotriz del Perú, logramos identificar dos tipos de empresas: las subsidiarias y los importadores – distribuidores. Queda claro que la cadena de suministro en ambos casos es muy parecida, más no igual. En el caso de un importador-distribuidor este, al estar integrado verticalmente hacia adelante, tiene más control sobre su cadena de suministro lo que le permite asegurar un mayor porcentaje de probabilidad de satisfacción del cliente. En cambio, la cadena de suministros de Honda del Perú, podría considerarse más compleja, ya que involucra más participantes en su cadena lo que genera un menor control sobre los potenciales riesgos. Además de ya contar con riesgos alcanzables (micro entorno) y riesgos ajenos a la operación de la compañía (macro entorno). Como se mencionó en el desarrollo, se lograron identificar 3 riesgos latentes: Riesgo en el pronóstico, riesgo en el inventario y riesgo en la capacidad.

El riesgo en el pronóstico y riesgo en el inventario, se encuentran al alcance de Honda del Perú, los cuales se han controlado con buenas estrategias de mitigación del riesgo; sin embargo, el riesgo en la capacidad afecta significativamente a Honda del Perú, pero las posibles soluciones escapan dentro de sus posibilidades, la solución forma parte del directorio y/o casa matriz.

Los dos principales riesgos (pronóstico e inventario) se origina por una mala gestión contractual de responsabilidades y participación de Honda del Perú, con sus concesionarios. Honda acostumbró y dio todas las facilidades a sus representantes, brindando: almacén, control del inventario, crédito financiero, entre otros beneficios que con el tiempo se volvieron problemas. Sin embargo, los riesgos no se vieron venir, gracias a la estabilidad económica que vivía el Perú entre el 2013 y 2015. Después de ello, al entrar en una etapa de “recesión”; por si decirlo, Honda no se ajustó coyunturalmente a la economía del mercado, generando un déficit operacional y económico.

Actualmente, Honda ha logrado implementar estrategias de mitigación como escasez y un mejor análisis de sensibilidad de la demanda. Para ello, ha tenido que invertir recursos y mucho capital.

En cuanto al riesgo de pronóstico, es necesario que ambas partes inviertan para poder realizar un pronóstico más acertado que los ayude a acercarse a la realidad. Así mismo, se

deben calcular diferentes escenarios para poder obtener los posibles resultados según cada situación (optimista, normal o pesimista).

Con respecto al riesgo de inventario, el sobre-stock es el riesgo principal de Honda del Perú que le generó capital inmovilizado y muchas pérdidas. Solución: Generar una estrategia de escasez que le permitió dar mayor participación al concesionario y transferir un riesgo compartido. Se mejoraron las condiciones comerciales, para disminuir la inversión por parte de Honda, es decir, los autos serán pre-facturados, los concesionarios tendrán que arriesgar capital para mantener un stock mínimo y como consecuencia ventas exitosas.

En cuanto al riesgo en la capacidad, las plantas principales no cuentan con una capacidad óptima de satisfacer la demanda y no brindan flexibilidad en los pedidos. Posible solución: Realizar los pedidos con un mayor nivel de seguridad (stock) que pueda salvaguardar la merma por priorización, asignación y capacidad de planta que tiene Estados Unidos; Sin embargo, al no realizar un buen análisis de sensibilidad del pronóstico, puede ocasionar nuevamente un sobre-stock. Para ello se debe estudiar o analizar la reposición cíclica o el histórico de los pedidos de manera muy fina.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Sobre el proceso operativo de la cadena de suministro de Honda del Perú con su red de concesionarios autorizados, se obtuvo que la venta de automóviles solo se realiza a través de esta alianza, más no directamente. Se define que hay 2 tipos de empresas en este rubro: las subsidiarias y los importadores-distribuidores. Honda es una subsidiaria, y a diferencia de un importador – distribuidor, posee un menor control sobre su cadena de suministro. Esto se encuentra más detallado en el Desarrollo (subcapítulo 4.1, pág. 24).

Sobre los principales riesgos y deficiencias de la cadena de suministro de Honda del Perú con su red de concesionarios autorizados y sobre la existencia de un contrato con los concesionarios que estipule la gestión de dichos riesgos, se pudo identificar tres principales riesgos operativos en la cadena de suministro de Honda del Perú: Riesgo en el pronóstico, en el inventario y en la capacidad. El primero fue transferido a los concesionarios ya que actualmente, son ellos quienes deciden la cantidad de autos que venderán en base a sus capacidades. El segundo se basa en el sobre-stock que tuvo Honda durante la crisis mencionada. Este riesgo generó grandes costos de almacenamiento e hizo flaquear la estabilidad financiera de la empresa. El tercer riesgo está enfocado en la capacidad de planta que tiene Honda a nivel mundial ya que la cantidad de autos solicitados por una sucursal llega incompleta porque Estados Unidos prioriza a los puntos regionales que tienen mayor volumen de ventas. Estos tres ocasionaron grandes pérdidas financieras para Honda del Perú en el periodo del 2013 – 2015. Sobre el contrato marco con los concesionarios, sí existe mas no estipula la gestión de los riesgos mencionados. Se puede encontrar más información en el Desarrollo (subcapítulo 4.2, pág. 28 - 34).

Sobre las deficiencias en los pronósticos de la demanda realizados por parte de los concesionarios y las variables toma en cuenta Honda del Perú para pronosticar la demanda de autos anual, se halló que Honda del Perú tomaba data histórica que era analizada en conjunto con los factores macroeconómicos del país. Sin embargo, la falta de compromiso

de venta de los concesionarios, generaba deficiencias en la cuota de ventas de la empresa. En conclusión, Honda del Perú asumía todos los riesgos de la cadena de suministro. Se puede encontrar más información en el Desarrollo (subcapítulo 4.2.1., pág. 28 - 31).

Sobre la estrategia utilizada por Honda del Perú para minimizar los riesgos en la cadena de suministro, se obtuvo que se generó escasez a través del recorte de pedidos de fábrica, la cual consideramos que es válida y funcionó para salvaguardar los intereses financieros de la empresa. Sin embargo, en contraparte, los concesionarios y Honda, en general, sufrieron una caída significativa en el nivel de servicio otorgado debido al recorte de stock. Si se pudiera dimensionar la brecha de ventas perdidas por falta de stock, estaríamos hablando de unos 100 a 150 vehículos adicionales al plan. Se puede encontrar más información en el Desarrollo (subcapítulo 4.3.2., pág. 36).

6.2. Recomendaciones

La principal recomendación que haríamos a Honda del Perú, luego de analizar el caso, contempla la implementación de un sistema ERP (Planificador de Recursos Empresariales o ERP, por sus siglas en inglés). Esto básicamente porque en la actualidad no existe un sistema que conecte a Honda del Perú con sus principales concesionarios, por lo que la adquisición de un ERP ad hoc podría brindarle información en tiempo real para la óptima gestión de la cadena de suministro de la empresa, específicamente en el campo de logística, inventario, distribución, transporte, facturación e incluso, contabilidad.

Se recomienda a Honda del Perú brindar asesoría a los concesionarios en cuestiones de planeamiento y pronósticos, ya que son empresas familiares que cuentan con mucha experiencia en el rubro de ventas; sin embargo no tienen áreas de soporte que monitoree y haga análisis de demanda con periodicidad. Esto ayudaría a mantener niveles de stock óptimos tanto para el concesionario (con la nueva política comercial) como para Honda del Perú.

A mediano plazo, sería recomendable que Honda del Perú cuente con tiendas propias para realizar ventas directas hacia sus clientes. Esto le asegura a la empresa un mayor control de

la cadena de suministro lo cual trae consigo una minimización en cuanto a riesgos de la misma. Asimismo, podrá experimentar directamente el comportamiento de sus clientes y de esta forma, enfocarse en brindar un servicio de calidad en base al completo enfoque en satisfacción de los clientes. Además, contar con una tienda propia, permite marcar un estándar que obliga a ser replicado por los demás concesionarios para mantener la competitividad en el mercado.

Glosario

Sobre-stock: Excedente de mercancías guardadas en un almacén. Quiere decir que existen más mercancías de las necesarias para la empresa / organización.

PDI: Son siglas que significan “Pre Delivery Inspección”, lo cual hace referencia al área dentro de un almacén donde se inspecciona un producto tanto estética como técnicamente para asegurar su despacho en óptimas condiciones.

Concesionario Autorizado: Organización encargada de comercializar los productos de una determinada marca. Están autorizados como distribuidores exclusivos de la misma marca. Normalmente trabajan con los productos bajo concesión.

Casa matriz: También llamada Empresa matriz, es una organización que posee filiales en distintas locaciones y por lo general posee al menos 50% de participación accionaria en cada una de estas filiales. La casa matriz se ubica por lo general en el país de origen donde inició sus operaciones la organización.

Joint venture: Anglicismo que hace referencia a un acuerdo comercial entre dos organizaciones (personas jurídicas) para desarrollar un negocio a largo plazo en beneplácito de ambas organizaciones.

Subsidiaria: Es una organización o entidad que se encuentra bajo el control o que posee alta injerencia de una organización más grande, esta última normalmente suele ser una empresa matriz. Su función principal es la presencia en el desarrollo de nuevos mercados para la empresa matriz.

Unidad de Negocio: Elemento parte de una organización que, por la naturaleza de los productos que posee, se distingue de otras de la misma organización. Posee su propia planificación estratégica y su desempeño puede ser evaluado independientemente de otra unidad de negocio.

Niguri: Término japonés utilizado en la empresa Honda del Perú para referirse a un documento el cual tiene como objetivo llevar la gestión adecuada del inventario en cada unidad de negocio de la organización.

Flujo de caja: Informe financiero de una organización que presenta detalle sobre los flujos de ingresos y egresos de dinero durante un periodo determinado. Es considerado un indicador importante de la liquidez de una empresa u organización.

Estados financieros: Son informes que poseen las organizaciones para mostrar su situación financiera y sirven para efectos de comparación versus periodos previos. Manejan un lenguaje universal y permiten la comparación de organización a organización.

Venta Wholesale: Es la venta que realiza Honda del Perú a su concesionario autorizado.

Venta Retail: Es la venta que realiza el concesionario autorizado al cliente final.

Referencias

Ballou, R.H. (2004) Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. México, México: Pearson Educación

Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M. (2007). Inventario. En administración y logística en la cadena de suministros (pp.135-165)(409p.)(2ª ed). México D.F.: McGraw Hill.

Chopra, S., y Meindl, P. (2013). Diseño de redes de cadena de suministros globales. En Administración de la cadena de suministros: Estrategia, planeación y operación (pp. 143-177)(516p.)(5ta ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México, México: McGraw.Hill, 521-748

Hugos, M. (2003). Essentials of supply chain management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Honda Motor Co. (2016) Supply Chain. Recuperado de <http://world.honda.com/sustainability/supply-chain/>

Jacoby, D. (2010). Cadena de Suministros: Guía para una gestión exitosa. Lima, Perú: El Comercio S.A.

Ibarguren, S. (2015, enero). Mercado automotor: ¿Se recuperarán las ventas en el 2015? Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/>

Logyca (2010). Riesgo en cadena de abastecimiento. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/blogs/bitacorariesgointegral1010/files/2010/11/gestion-de-riesgos-en-la-sch.pdf>

Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. y Zacharia, Z. (2001).
Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25

Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra (2005). Tendencias de la industria automotriz
que afectan a los proveedores de componentes. Recuperado de
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_161512.pdf

Sabriá, F. (2012) *La cadena de suministro*. Barcelona, España: Alfaomega

Fukui T. (2006) *Honda's Origin*. Tokyo, Japón: Hiroshi Oshima

Honda del Perú (2015) *Memoria Anual de la empresa*. Lima, Perú.

Asociación Automotriz del Perú (2015). *Boletín mensual de estadísticas*. Lima, Peru. AAP

Anexos

Anexo 1: Entrevistas a Profundidad

Entrevista: Alejandro Peña (BMW)

E: Bueno, nos encontramos aquí con el señor Alejandro Peña. Él es actualmente jefe de ventas corporativas en BMV para Inchcape Perú. El señor Alejandro Peña nos va a ayudar desde el lado de una marca de la competencia para darnos su punto de vista y su importante opinión para el trabajo. ¿Qué tal Alejandro? ¿Cómo estás?

AP: Hola Marco, acá para ayudarte en lo que necesites saber para tu trabajo.

E: Alejandro, ¿qué tal? cuéntanos un poco sobre tu experiencia y actualmente el cargo que ocupas en Inchcape BMW.

AP: Bueno, tengo más de 20 años en el sector automotriz. He pasado por el área de ventas, post venta y hace ya masomenos 6, 7 años estamos en una jefatura regional de ventas y ahora como jefe de ventas corporativas de BMW.

E: Bueno Alejandro, te comento un poco sobre este trabajo de investigación para obtener el grado académico de licenciado en administración. El tema básicamente es sobre cadena de suministros y los riesgos que existen en la cadena de suministros de una empresa automotriz al trabajar con concesionarios autorizados. En el caso de ustedes, ¿trabajan con concesionarios autorizados? o ¿no trabajan con concesionarios autorizados?

AP: Bueno, en el caso de nuestra empresa, nosotros somos importadores y a la vez, distribuidores. Importamos, somos retailers y tenemos un concesionario en provincia. Es el único que tenemos en el país. Directamente, las tiendas que hay en Lima, son de la misma empresa importadora. Entonces, es así como trabajamos.

E: Dentro de este modelo que me cuentas, ¿cómo es el proceso de la cadena de suministro? Es decir, ¿cómo es el proceso desde que llegan los autos hasta que se entrega al cliente a través de ustedes y a través del concesionario?

AP: Bueno, en el caso nuestro, nosotros tenemos los autos en almacenes. Se hace un pedido que demora un promedio de 3 meses en llegar de modelos determinados. Una vez que los tenemos en stock o que están en arribo, se nacionalizan y pasan a almacenes. Una vez que se procesa la venta, que se realiza la venta, estos autos pasan al proceso de PDI, de preparación para la entrega. Se colocan los accesorios que pudieran haber comprado los clientes y se prepara paralelamente, con el trámite de tarjeta y placa, la entrega del vehículo al cliente final. Para efectos de provincia, en el caso de concesionarios, nos envían órdenes de compra de modelos determinados. Ahora, es importante señalar que en el caso de provincia, esta empresa tiene que mantener un stock mínimo de 5 unidades. La venta promedio va entre 5 y 7 unidades; sin embargo, tiene que tener un promedio de 5 unidades en stock, ósea un mes de stock, es lo que se les pide por el momento.

E: Con respecto al concesionario que existe en provincia. ¿Existe un contrato entre ustedes y él (la empresa)?

AP: Así es. Existe un contrato de exclusividad para con la marca y tiene que respetar todos los estándares que pide fábrica. Es decir, es un concesionario que está puesto y es tal igual como si fuera una franquicia. Tiene que tener todos los parámetros como muebles, decoraciones, iluminación, de acuerdo a todas las tiendas BMW en el mundo.

E: Hablando del tema de pronósticos de venta, ¿en qué variables se basan ustedes para pronosticar su venta?

AP: Bueno, en primer lugar, hay periodicidad dependiendo del mes del año. Está también los requerimientos que tenemos de fábrica que se incrementa la cuota entre un 5% y 10% cada 2 meses. Entonces, si se pone retador. En base a eso, es que ya se han establecido también los pedidos de unidades para tener disponibles y la entrega de los clientes.

E: Y en este caso, ¿el concesionario tiene alguna participación o ustedes le asignan la cuota?

AP: Nosotros le asignamos la cuota.

E: Hablando un poco más de concesionario, ¿alguna vez ha tenido algún problema de sobre-stock?

AP: Si, en algún mes. Como ellos tienen que comprarnos necesariamente 5 unidades que ellos tienen que mantener necesariamente en stock, de un mes a otro hubo una caída en la demanda y se stockearon, osea ellos han tenido casi 10 unidades en stock. Entonces, se complicaron. Sin embargo, ese mes tuvieron que cumplir igual con nosotros. Lo que hacemos, es ayudarlos con promociones a fin de que puedan licuar ese stock porque a nosotros no nos conviene que el concesionario se quede con mucho stock y aparte que no nos puedan comprar más unidades.

E: Desde el punto de vista de BMW, ¿alguna vez ha tenido problemas de sobre-stock o siempre ha mantenido un stock saludable?

AP: Tratamos de que sea saludable. Tenemos un promedio de entre 2, máximo 3 meses de stock de todos los modelos. Debemos tener en cuenta que nuestra línea, el line up que manejamos, es muy amplio. No solo comprende los vehículos normales que se utilizan, sino también hay una línea "M" que son los deportivos, que vienen con especificaciones especiales prácticamente por petición (de los clientes) que tenemos que tener disponibles en tienda ya sea como exhibición/venta, así como unidades "demo" de los mismos autos.

E: Si yo te preguntara sobre riesgos en todo este proceso de la cadena de suministro, desde que traen los autos hasta que lo entregan al cliente, ¿qué riesgos podrías encontrar en todo este proceso?

AP: Bueno, los riesgos que podría detectar, están dentro del proceso de PDI (preparación para la entrega) y eso muy importante porque si ellos fallan, los vendedores van a entregar un auto que no va a estar acorde con lo que está esperando el cliente. Aparte de ser un vehículo premium, también espera que se le entregue y toda la atención sea de la misma manera. Obviamente que si hay un problema en PDI o un mal chequeo realizado, es una pésima imagen para la compañía tener que dar explicaciones y postergar la entrega por un mal trabajo realizado. Entonces, este punto es muy importante, lo mismo que la atención durante el proceso entre que el cliente ya canceló y está esperando su trámite de placas; también, la comunicación. Nosotros nos preocupamos mucho por la atención y el trato al cliente. Tiene que ser premium, tiene que sobrepasar las expectativas de los clientes.

E: Perfecto Alejandro. Una consulta, considerando tu experiencia en el rubro automotriz y tú has trabajado antes con otras marcas, ¿tú consideras que el concesionario debe manejar un stock propio siempre? Y si es así, ¿cuánto tiempo debe tener de stock? digamos en tiempo... 15 días, 1 mes, 1 mes y medio.

AP: Si, si debe manejar un stock. Esto es necesario porque esto los obliga a enfocarse y a cumplir la cuota que tienen determinada al mes no? Lo ideal sería que manejen dependiendo del nivel de ventas un promedio de 2 meses mínimo de stock. Es básico porque esto los tiene que impulsar a moverse. No siempre van a tener la posibilidad de comprar cuando el cliente aparezca. Ellos tiene que impulsar la venta de las unidades que tienen en exhibición con un stock propio.

E: Y bueno, ya para terminar. ¿Qué recomendarías o sugerirías para mejorar la gestión en algún punto de la cadena de suministro? de repente alguna parte de ventas.

AP: En lo que respecta a BMW, la preocupación de la empresa es muy fuerte en lo que es atención al cliente. Yo pienso que en sí, se debe mejorar los tiempos de desaduanaje, tiempos de disponibilidad del vehículo tanto como para el cliente interno como para la atención en el concesionario, principalmente en provincia. El tiempo de envío a provincia muchas veces se dilata y también, da una mala imagen porque si el cliente te ha comprado

en provincia un vehículo y va a demorar mucho tiempo para que llegue, eso también perjudica la operación. Entonces, no solamente es hacia el cliente final nuestro, sino también hacia los concesionarios.

E: Bueno Alejandro, muchas gracias por tu tiempo. Yo estuve con Alejandro Peña, jefe de ventas corporativas en BMW _____ Perú. Hoy es 9 de noviembre del 2016. Son las 8 de la noche, con 9 minutos. Gracias.

Acceso

online:

<https://www.dropbox.com/s/s435ftpgt1r5lwd/Entrevista%20a%20Alejandro%20Pe%C3%B1a%20-%20Jefe%20Ventas%20Corporativas%20BMW?dl=0>

Entrevista: Edinho Hayashida

E: Bueno, aquí estamos con Edinho Hayashida, jefe de la línea de automóviles de Honda del Perú. Bueno Edinho para comentarte un poco sobre este trabajo de investigación, básicamente estamos hablando de toda la coyuntura que ha tenido Honda a través del tiempo con el stock y queremos hacer una validación de que esto sea cierto. Más que todo quiero que sea un conversatorio, yo te voy a hacer unas preguntas y tu te puedas explicar según lo que creas conveniente. Solamente para empezar, cuéntame un poco de tu experiencia, cuanto tiempo tienes en la marca.

EH: Bueno, yo entré a Honda en el 2010 como practicante de marketing. Luego, pasé a practicante de planeamiento. De ahí, estuve como analista, supervisor y ahora estoy a cargo de la línea de automóviles. Siempre he estado en autos, es la única empresa en la que he trabajado en realidad y era la empresa en la que yo quería trabajar porque me gustaban los autos y más, los autos de Honda.

E: En este caso, la investigación trata sobre cadena de suministro. La cadena de suministro es todo el proceso hasta que se llega a la satisfacción del cliente desde el momento que el auto se fabrica. En nuestro caso, específicamente, va a estar enfocado a temas de inventario de autos. Dentro de la cadena de suministros de Honda, ¿cuáles crees que son los principales riesgos?

EH: Nosotros importamos de 2 países, México y Estados Unidos. En cuanto a los riesgos que podrían haber, actualmente, por ejemplo en Estados Unidos existe una sobredemanda de algunos productos como Civic y antes pasaba con la HD, cuando no nos embarcan necesariamente todo lo que pedimos. Un mes pedimos 30 y nos embarcan 20, quedando 10 pendientes. Entonces, eso nos lleva a que el cliente tenga que esperar a veces 1 mes o 1 mes y medio más. Tenemos ese riesgo no? que al ser nosotros al vender poco volumen con respecto a Estados Unidos, a veces le dan prioridad a esos países. De ahí, tuvimos otro

riesgo que pasó en el 2011 que fue el terremoto en Japón. Por ejemplo, no todas las partes de un auto están fabricadas en un país. Por ejemplo, en Estados Unidos consolidan partes de China, Japón, Tailandia. Entonces, en el 2011, hubo el terremoto en Japón y muchas plantas pararon de producir y es por eso que a veces, no nos podían llegar Pilots ya que faltaba un perno que se había hecho en Japón.

E: En el caso del pronóstico para la venta, ¿que variables utilizas para calcular la venta de un año?

EH: Para la venta de un año, utilizamos información histórica, información acerca del entorno económico. Por ejemplo, cómo va el PBI, cual es la inversión privada, cual es tipo de cambio. Toda esa información la trabaja nuestro analista de planeamiento en Honda y toda esa información la sacamos y además, nos damos ahora, en el pronóstico que tienen los concesionarios que son los que más encargan de la venta finalmente.

E: Acabas de mencionar a los concesionarios, entiendo que ellos son los que se encargan de la venta. ¿Hay algún contrato con ellos?

EH: Si, tenemos un contrato que ha cambiado un poco el año pasado, hemos un poco compartido riesgos. Ahora, por ejemplo, los concesionarios ya manejan un nivel de stock. Antes no manejaban stock. Y también, ahora los hemos involucrado un poco más en el planeamiento. Ellos son finalmente ahora los que deciden cuántos autos comprar. En el pasado, nosotros les decíamos a ellos cuántos autos tienen que vender. Ahora más bien, es cuántos autos ellos pueden vender y por ende, cuántos autos ellos pueden comprar.

E: Perfecto. Ya que has mencionado, el tema de stock. ¿Dónde almacena Honda su stock actualmente?

EH: Honda almacena stock en Callao.

E: ¿Tienen un almacén propio?

EH: Si, contamos con un almacén propio. Y cada concesionario, también maneja su propio almacén.

E: Aproximadamente, ¿qué capacidad tiene este almacén?

EH: En lo que es autos, en el tiempo más alto tuvimos 400 autos al mes. Masomenos, 2 meses de stock.

E: ¿En algún momento necesitaron arrendar un almacén adicional?

EH: Si, claro. Durante esa época, hemos arrendado espacio para 50 más masomenos. La idea es que manejemos un stock Just in time.

E: Claro, sería lo ideal. ¿y tú cuál considerás que en el rubro automotriz sea el stock ideal en tiempo?

EH: Depende del negocio. En el caso del concesionario, diría que sean 45 días pero en el caso de nosotros, que somos una sucursal o un representante de la marca, yo diría unos 15 días de stock es suficiente.

E: ¿Alguna vez, Honda ha sufrido problemas de sobre-stock?

EH: Hemos tenido problemas de sobre-stock el año pasado y en el 2013. Esto se generó porque nosotros manejábamos todos el stock y el concesionario simplemente actuaba como agencia de ventas que quiere decir que venía un cliente, quería comprar un auto, el concesionario nos compraba y nosotros lo atendíamos. No manejan un stock pero ahora si.

E: Y este problema que me mencionas, ¿qué consecuencias tuvo en la empresa?

EH: En cuanto al financiero, afectó fuertemente al flujo de caja de toda la empresa Honda. Y así afectó a todas las demás líneas y al no haber dinero disponible, nosotros no podíamos

invertir en lanzamientos, publicidad, incluso invertir en algunas acciones que tal vez nos hubiesen ayudado un poco más a vender este año.

este riesgo? porque tu me cuentas que

E: Y ¿cuáles fueron finalmente las estrategias que ayudaron a minimizar confidencialidad de la información es con fines académicos esto sucedió el año pasado y ahora ya está cambiando.

EH: Bueno, cambiamos la política con los concesionarios. Ahora ellos manejan el stock, nos compran. Tratamos de vender todo. Redujimos los pedidos, ahora hay una escasez y eso obliga a los concesionarios a asegurar su producto.

E: Lo último que me comentas es bien interesante. El hecho de generar escasez ahora ha cambiado un poco las reglas del juego y el modelo de negocio ahora es un poco más dinámico. Finalmente, para concluir Edinho, tu como jefe de la línea, ¿qué recomendarías para mejorar la gestión de la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú y evitar este tipo de problemas en el futuro?

EH: Ahora, el principal problema que tenemos es por el lado de suministro de American Honda. Es un tema que tal vez se escapa de nuestras manos. Actualmente la capacidad de la planta en Estados Unidos y México es insuficiente para que pueda atender también la demanda en Sudamérica, que está creciendo hasta más que la demanda de Estados Unidos.

E: Y enfocado al concesionario, la relación ha cambiado también , ¿cómo lo aprecias tu? ¿mejor? ¿peor?

EH: Por el lado del concesionario, hay 2 tipos. Aquellos que se han adaptado rápido y aquellos que están aún en transición. Los que se han adaptado rápidamente han tenido bastante éxito como es el caso de Japan Autos que ahora ha pasado a vender un volumen de 40 a 50 autos a un volumen de 70 u 80 autos. Esto sucede porque se está adaptando rápidamente; entonces, ellos al asegurar stock, tienen autos disponibles para el cliente, los

pueden atender rápidamente, tienen el color que el cliente quiere y por ese lado, les está generando mejores resultados.

E: Ok. Bueno eso fue todo con Edinho Hayashida, jefe de la línea de automóviles de Honda del Perú. Hoy es 9 de noviembre del 2016 y estamos en la sede de Honda del Perú.

Acceso

online:

<https://www.dropbox.com/s/b6goae8tumzhjc/Entrevista%20Edinho%20Hayashida%20-%20Jefe%20Linea%20Autos%20Honda%20del%20Peru?dl=0>

Entrevista: Marco Reyes

E: Aquí estoy con Marco Reyes, Analista de Planeamiento Comercial en Honda del Perú. Bueno Marco nos va apoyar un poco en el tema que estamos trabajando, un estudio cualitativo de los principales riesgos en la cadena de suministro de la línea de automóviles para Honda del Perú con sus principales concesionarios. Gracias Marco por la entrevista y quisiera que nos comentes un poco de cuáles son tus funciones en la empresa, qué cargo desempeñas por qué crees tú que nos puedes apoyar con esta entrevista.

MR: Hola David ¿Cómo estás? Bueno sí, efectivamente yo trabajo en Honda del Perú desempeñando el cargo de Analista de Planeamiento Comercial. En realidad por la filosofía que tienen las empresas japonesas tiendes a hacer un poco de todo, sin embargo mis principales funciones van por ese lado. En Honda, bueno ya voy a cumplir casi 2 años siempre en el mismo puesto viendo planning y siempre en la línea de automóviles porque Honda tiene varias líneas de negocio. De hecho yo creo que podría aportar bastante a su investigación ya que básicamente entiendo que la problemática que están tratando es sobre nuestra línea de negocio y bueno específicamente sobre el tema de la cadena de suministro que se ve gran parte en el área de Planeamiento.

E: Muchas gracias por la introducción y bueno con la finalidad de poder mejorar nuestra hipótesis vamos a proceder con unas preguntas. ¿Cuáles crees tú que son los principales riesgos de la cadena de suministro de Honda? ¿Y por qué son considerados como un riesgo?

MR: Creo que podría identificar varios riesgos aquí sin embargo hablando desde el tema monetario que creo yo es lo más impactante en la compañía en el tiempo que llevo en Honda hemos pasado una transición muy fuerte debido a que la empresa ha tenido problemas de sobre stock muy marcados y tengo entendido que esto incluso lo acarrear desde mucho antes que yo entre, y esto básicamente por el modelo de negocio. Honda del Perú es una subsidiaria de la casa matriz y en el mercado automotriz peruano digamos participan unas 51 empresas de las cuales solo 4 son subsidiarias directas mientras que otras

47 son importadores distribuidores. Un importador distribuidor importa directamente y a la vez tiene un concesionario propio que la distribuye y comercializa. En nuestro caso nosotros importamos los autos y tenemos una red de concesionarios autorizados quienes vienen a ser inversionistas a los cuales les vendemos los autos y ellos se encargan de comercializarlo al público en general, es decir Honda del Perú no hace venta directa. El mayor riesgo que yo identifico es el sobre stock, nosotros tenemos un compromiso con fábrica de llegar a una cuota determinada basada también en nuestra demanda y pronósticos pero que debido a la falta de capacidad de nuestros concesionarios, a la falta de competitividad no han estado llegando a sus cuotas en los últimos años y esto ha hecho que el stock de Honda se haya incrementado en perjuicio de nuestros estados financieros, de hecho esto impacta en el flujo de caja principalmente, entonces este es el principal riesgo que yo podría identificar. Ahora también hay riesgos externos, por ejemplo, el tema de fábrica nosotros importamos autos de Estados Unidos y México, antes de Japón, y siempre hay riesgo por ejemplo de que no te lleguen los embarques, de que por algún motivo cambien los colores, esto ya es algo que determina la planta, es un tema más burocrático por ese lado. Ese también podría ser otro riesgo porque va en perjuicio de la satisfacción del cliente por el nivel de servicio que otorgamos.

E: Ok. Como para entender un poco más a qué se debió el tema del sobre stock podrías explicarnos un poco de qué se trata el proceso operativo de la cadena de suministro de Honda, cómo lo están manejando actualmente y también sería bueno que nos mencionen cuales serían los principales concesionarios que actualmente están trabajando con ustedes y dónde se encuentran.

MR: Bueno el proceso operativo básicamente es sencillo, pedimos los autos, colocamos las órdenes con 5 y 6 meses de anticipación, con 5 de Estados Unidos y 6 en el caso de México. Esto pues el planeamiento se hace con esa antelación, generalmente los pedidos del año ya están seteados. Nosotros trabajamos mensualmente con una especie de kardex que bueno lo llamamos Niguri que es una palabra en japonés que tiene que ver con este tipo de gestión de inventarios y básicamente hacemos el pedido, llegan los autos, luego se encarga el área de importaciones del desaduanaje, ingresan a nuestro almacén, se quedan

almacenados con nosotros hasta que el concesionario coloque su orden de compra, y una vez que coloca una orden de compra nosotros preparamos el auto en PDI. El área de PDI en el almacén se encarga de revisar que el auto se entregue en perfectas condiciones tanto estéticas como técnicas y el auto es finalmente entregado al concesionario, el concesionario lo almacena en su propio almacén, tiene un almacén más pequeño mientras por ejemplo va haciendo los trámites de tarjeta de placa por parte del cliente, esto puede demorar 15 días y luego también va pasar por el PDI del concesionario, nuevamente lo revisan todo para estar seguro que están entregando el auto en perfectas condiciones al cliente final. Y esto finalmente concluye con la entrega perfecta, lo cual es la entrega por parte del vendedor a su cliente del auto, esto digamos es la cadena de suministro. En nuestro caso desde el momento que importamos el auto hasta la entrega al cliente final, por ahí que puede continuar la cadena de suministro porque hay un tema de posventa importante y que en realidad el negocio del concesionario va más por ese lado y bueno en cuanto a concesionarios contamos actualmente en Lima con 4 concesionarios y 6 showrooms, el más antiguo es Japan Autos que tiene 2 showrooms, uno en La Victoria y uno en San Borja, luego está Fastlane, hay uno en Surquillo y uno en San Miguel, está Honda Masaki que está en La Molina y finalmente está V Motor Center que está en Lima Norte, está en la Av. Industrial atrás del Megaplaza en el distrito de Independencia. Tenemos esos 6 showrooms en Lima y en provincias estamos en 5 ciudades con 5 concesionarios más, estamos hablando en total de 9 concesionarios y 11 showrooms a nivel nacional.

E: Ok, genial. Según la información que nos estás brindando entiendo que el problema hasta el momento está en el sobre stock por parte ustedes que están manejando todo el almacenamiento de los vehículos y bueno están asumiendo la mayor parte del riesgo. Quisiera entender un poco más como es que manejan este tipo de contrato o joint venture con los concesionarios, por qué ustedes están tratando de mantener todo este stock y no diversificar el riesgo con los concesionarios, ¿A qué se debe esto?

MR: Sí claro, efectivamente, el tema con los concesionarios es un tema contractual que desde un principio no se setearon las políticas, no se establecieron correctamente las políticas de modo que los vacíos legales permitían al concesionarios tomar este tipo de

ventaja por así decirlo, pero está cambiando en realidad. Hemos tenido problemas de sobre stock, sí en los últimos años, sin embargo este último año ya se han seteado nuevas políticas y para el próximo año probablemente también esto siga cambiando, es un proceso de transición se está dando poco a poco pero en realidad eso es lo más saludable compartir el riesgo, porque ahora cuando el concesionario maneja su propio inventario es como si tuviera un auto estímulo para vender, ya que en los últimos tiempos lo que se ha hecho es trabajar con el dinero del cliente, es decir colocaban una orden de compra ya cuando el cliente había comprado entonces ellos no asumían ningún tipo de riesgo y esto hacía que sus vendedores sean más reactivos, no tienen que salir a buscar la venta, y este cambio de modelo de negocio ha obligado a que sean más proactivos pero esto les ha costado haber perdido un tiempo de reacción porque mientras la economía estaba bien, otras marcas, mejor dicho, los importadores distribuidores quienes están más especializados y ya están trabajando programas, capacitaciones, entrenamientos para su fuerza de ventas lo que los ha vuelto más competitivos mientras que en nuestro caso los concesionarios como no tenían ningún tipo de estímulo por vender en un momento en el que la economía no estaba bien, seguían esperando que llegue el cliente cuando ya no pasaba así necesariamente, había que salir a buscarlo porque ya no venía entonces se encuentran en una posición de desventaja frente a la competencia porque no se había desarrollado cuando debía desarrollarse y ahora este cambió de política es un cambio holístico va tallar en muchas áreas en realidad y creemos que en el mediano plazo va mejorar rotundamente la operación de la marca en nuestro país.

E: Ok, según lo que comentas hay un problema de fuerza de ventas y por eso que también han incurrido en el tema del sobre stock pero tampoco no te has puesto a pensar que quizás ha habido un problema en el mal pronóstico de la demanda lo cual también ha afectado al sobre stock de ustedes, que tal vez no se han ajustado a la coyuntura económica, quisiera que me expliques como están manejando este tema del pronóstico, cómo lo están calculando, quién es el que realiza los pedidos actualmente.

MR: Claro en el tema de los pronósticos actualmente esto lo hacemos en base a un histórico, revisamos obviamente data macroeconómica: el PBI, la inversión privada, el

índice de confianza, se correlacionan ciertas variables y finalmente obtenemos un número aproximado, sin embargo este número tiene que estar alineado con el pedido de fábrica, fábrica te pide un crecimiento anual entre de 10% aproximadamente, entonces la idea es negociar con fábrica para colocar este tipo de pedidos pero el problema ya subyace cuando nosotros nos comprometemos pero no hay un compromiso por parte del concesionario, mejor dicho no hay un plan de compras por parte del concesionario porque no está estipulado en un contrato y esto es pues lo que básicamente ha provocado nuestro sobre stock. De ahora en adelante esto ha cambiado, por qué? Porque antes lo que nosotros hacíamos era hacer el pedido, voltear al concesionario y le decíamos “Bueno este mes esta es tu cuota que te tocas vender, si él no podía vender te decía lo siento mucho no voy a vender todo eso, esto es lo que te voy a comprar”, y esto efectivamente, si tenías planeado venderle 30 autos y solamente te compra 25 ya te quedaste con 5 autos tu flujo de caja cambia definitivamente. En cambio ahora lo que se hace es al revés, nosotros preguntamos cuánto pueden vender, ellos nos dicen cuanto y exactamente nosotros pedimos eso y esto los obliga a ser muy finos con su pronóstico porque a las finales quienes son especialistas en el tema de ventas son ellos, ellos deben ser especialistas en calcular su propia demanda. Entonces en los primeros lo que pasaba es que ellos se dieron cuenta que si pedían poco vendían poco y quebraban stock, y si el cliente venía y quería comprar más autos ya no podían voltear a Honda porque Honda había trabajado en base a sus requerimientos entonces se dieron cuenta que la solución no era recortar pedidos, la solución era hacer un cálculo realista de lo que tenían que comprar y además manejar un stock propio, se dieron cuenta de la importancia de manejar un stock propio, ya sea de 10 días, 15 días o 1 mes, pero entendieron la importancia de manejar un stock propio entonces ahora ellos hacen sus pedidos en cuanto a la ambición de sus planes, entonces en vez de ser un tema de push como antes era ahora es pull y esto es beneficioso para ambos, ya que permite avocar esfuerzos a otro tipo de acciones que puede ser mayor publicidad, programas de capacitación, etc. Cosas más elaboradas que digamos aportan más a la operación antes de estar en este problema de negociación constante y que es más desgastante.

E: Ok, según lo que me has comentado llego a la conclusión de que hay otro riesgo en la cadena de suministro que el riesgo del inventario por lo que veo los concesionarios no están

manejando un stock de seguridad mínimo porque generalmente paran quebrando o aumentaban la cantidad del pedido que no es lo ideal, no hay una política estricta por el tema que es manejo de inventarios o gestión de inventarios y otro punto es también que no están haciendo un buen cálculo del pronóstico que tanto también ustedes intervienen en esa operación del pronóstico y en la política de inventarios que debe manejar los concesionarios porque creo que juntando esos dos puntos se puede dar un mayor cálculo, más fino de lo que se está pidiendo y evitar los temas del sobre stock o tal vez la falta de stock en el concesionario y otra cosa que te quería preguntar también es cómo hacen la distribución de los autos en base a los concesionarios, lo manejan por modelo?

MR: Bueno en realidad, lo que va hacer más fina el tema de las órdenes de compra y los pedidos es trabajar con el concesionario directamente bajo su plan realista, es decir en vez de que sea Honda el que pide y luego voltea a ellos para asignarles una cuota que sean ellos mismo que te digan cuanto pueden vender y volteen a Honda y le digan “quiero tanto”, obviamente Honda como marca siempre va tener un stock de seguridad pero el stock de seguridad de Honda no puede ser más de 15 días, a lo mucho de repente 1 mes, a parte del stock de seguridad que deben de tener ellos, esto va estar estipulado en el nuevo contrato es lo más seguro el que va empezar a regir el próximo año. Pero el punto de quiebre en realidad aquí es el tema de la generación de escasez por parte de Honda, una vez que Honda llego al tope máximo de sobre stock y ya había erosionado su flujo de caja, se optó por cortar radicalmente los pedidos para combatir este problema con lo que se generó escasez, pasado unos meses hubo una escasez y ahí es que empezó este punto de quiebre de todo este proceso de negociación con los concesionarios para que sean ellos quienes finalmente hagan sus pedidos y nosotros pues volteemos y hagamos los pedidos a planta más precisos. Es ahí que es el punto de partida en realidad, y ahora en adelante se está manejando de esa forma de adelante para atrás, esto pues nos asegura una mejor gestión del inventario y bueno por el lado de los modelos y versiones es en base al histórico de ventas de cada concesionario, por ejemplo el concesionario de La Molina al tener esa zona de influencia de La Molina vende más camioneta grandes, casi no vende autos, entonces ellos mismos hacen su plan de ventas conforme a lo que venden, en cambio otros concesionarios venden más autos entonces a las finales cada uno te va dar realísticamente la cantidad por modelo y

versión y de igual manera nosotros volteamos a planta y hacemos el pedido. Los resultados que hemos tenido los últimos meses han demostrado que bajo este modelo de negocio, la proyección de crecimiento es aún mayor porque como te digo, los obliga a mejorar su nivel de competitividad cosa que no tenían antes.

E: Ok, según lo comentado llegamos a la conclusión de que la estrategia que ha tenido Honda para diversificar este riesgo ha sido manejar la escasez que me parece una muy buena idea, o una estrategia que involucra más al tema de los concesionarios que por lo que veo no hay mucha participación de ellos directamente más que solo por tema de fuerza de ventas y en base a los otros riesgos que son los pronósticos o el tema del manejo del inventario, qué es lo que espera Honda del Perú para el año 2017 en base al nuevo contrato, cual es la estructura de este nuevo contrato que va manejar directamente con los concesionarios para diversificar el riesgo, entiendo que lo que he estado investigando ustedes manejan la venta de los autos sin ningún depósito del concesionario por anticipación casi todos son como créditos hasta que el auto este acá, que soluciones van a mejorar con esta nueva política o este nuevo contrato, porque otros concesionarios creo que manejan el tema de pre facturado los autos para minimizar el riesgo y mantener por lo menos una caja estable durante unos meses hasta que el vehículo llegue.

MR: Claro, efectivamente como tú mencionas nosotros pues damos crédito a 30 días, nuestro cliente, bueno nuestro cliente es el concesionario finalmente, el concesionario nos paga a 30 días. Pero lo que va cambiar radicalmente en el contrato que pues va marcar este hito en cuanto a la gestión de stock es básicamente las órdenes de compra, el plan de órdenes de compra por parte del concesionario, lo que nunca se ha manejado antes ahora se va manejar, a estar estipulado que cada concesionario va manejar un plan de compras mensual. Esto definitivamente, va hacer que todo el riesgo que antes asumía Honda va ser compartido con el concesionario, porque si bien es cierto ellos deciden pedir poco, está bien pedimos poco, pero corren el riesgo de no satisfacer toda la demanda y si ellos deciden pedir mucho pues corren el riesgo de sobre stockearse. Ahora pues nuestros concesionarios no es que sean concesionarios tan grandes comparados otros concesionarios del rubro automotriz que pues tienen una espalda financiera bastante grande, estamos hablando de

por ponerte un ejemplo, Derco que es una empresa chilena o Divemotor que es una empresa chilena que trabaja con varias marcas, pueden tener 400-500 millones de dólares de patrimonio mientras que nuestros concesionarios muchísimo menos de eso, estamos hablando de unos 10 millones de dólares. En el negocio del rubro automotriz eso no es digamos mucho, es un rubro que demanda fuertes inversiones en realidad y nosotros entendemos que nuestros concesionarios no están preparados para hacer una compra tan grande, entonces tenemos que llegar a un punto de equilibrio ahí, compromiso por parte de ellos y como siempre manejando el stock de seguridad de nuestra parte, que debe ser entre 15 días y 30 días y en el caso de ellos que debería ser entre 30 y 45 días de stock de seguridad.

E: Ok, muchísimas gracias Marco, creo que hemos llegado a la conclusión que todas las ideas y estrategias que tiene Honda del Perú para el 2017 son muy buenas en base a la experiencia que han tenido acá en Perú. Como aportando un comentario yo creo que es bueno tratar de involucrar más en la operación al concesionario, yo creo que está muy separado de lo que marca el tema de la cadena de suministro ya que solamente ejerce tema de fuerza de ventas y genera un pronóstico simple, deberían ver más estructura, cuales son las metas para que ellos estén involucrados y puedan empujar más el tema de los ingresos que al fin y al cabo le favorece a Honda del Perú económicamente y que bueno la caja que puedan obtener este año pueda ser para reinvertir en estas nuevas estrategias y programas que deban usar. Otra recomendación es tratar de minimizar el riesgo de stock, tratar de manejar que el concesionario les puede alquilar a ustedes un espacio por el almacenaje de los vehículos en sus propios almacenes de ustedes y compartir este riesgo mitad-mitad, y tratar de plantear una mejor política de inventarios, tratar siempre modelos de autos con stock mínimos, hallar un mejor pronóstico de la demanda y creo que con estas ideas y estos aportes pueden mejorar un poco la gestión que al fin y al cabo se va ver reflejado en la parte financiera lo que toda compañía quiere. Muchas gracias Marco por tu tiempo y por la explicación. Toda la información que ha sido brindada va ser recopilada y usada en el trabajo para evaluar nuestra hipótesis y bueno si tienes alguna información adicional que quieras compartir con nosotros o algún comentario sobre el trabajo quisiera que me des tú última opinión y bueno también hacerte saber que toda esta información va ser

confidencial, no se va a compartir esta información, todo va a ser solamente con fines académicos.

MR: Bueno gracias a ti David por la entrevista, bueno me parece que efectivamente esta coyuntura que ha pasado, esta transición que ha pasado en Honda es totalmente válida como caso de estudio y las acciones realizadas también, e igual tus recomendaciones me parecen totalmente válidas, el hecho de involucrar al concesionario es algo que se está dando paulatinamente, efectivamente hoy en día funciona como una agencia de ventas, solo se dedica a vender. Si bien es su función principal debería estar más involucrado con la operación porque en general va a mejorar la cadena de suministro, porque al final lo que ambos queremos es la satisfacción del cliente y se va a lograr a través de una mejor gestión. Bueno, nada cualquier cosa que necesites estoy aquí para ayudarte.

E: Listo muchas gracias Marco.

Acceso

online:

<https://www.dropbox.com/s/mptp97ltf47504z/Entrevista%20Marco%20Reyes%20-%20Analista%20Planeamiento%20Comercial%20Honda%20del%20Peru?dl=0>