



ALMACENES FLEXIBLES

Por Adriana Holohlavsky

Ante las fusiones y adquisiciones que empresas globales realizan todos los días, las operaciones logísticas de éstas tienen que adaptarse constantemente para atender las necesidades de almacenaje y distribución de productos diversos, y en mercados distintos, enfrentándose a retos y desafíos de ingeniería cuyo centro de gravedad, sin duda, es el almacén flexible. Tal es el caso de BASF Mexicana, la compañía química líder mundial, cuya experiencia nos comparte su Director de Logística Corporativa, Ing. Luis Orozco Benavides.

Como es bien sabido, BASF ha venido adquiriendo compañías desde hace algunos años, haciendo cada vez más compleja su logística interna y externa. Su cartera cuenta con productos tan variados como: químicos, plásticos, petróleo, gas, pinturas, textiles, adhesivos, alimentos, fármacos y agroquímicos, entre otros. Ante cada adquisición, BASF se ha tenido que reinventar, pues al adquirir empresas nuevas, también adquiere centros productivos y almacenes de distribución, obligándose a realizar esfuerzos de reingeniería, por medio de los cuales ha tenido que evaluar tanto clientes como centros de distribución comunes, así como sinergias rentables. El resultado ha sido un mo-

delo de distribución basado en almacenes “multiunidad de negocios”; es decir, almacenes desde los cuales puede servir a diferentes industrias, consolidando volúmenes, independientemente de cuidar características y condiciones específicas de almacenamiento de algunos segmentos, como es el caso de la farmacéutica, por ejemplo.

“La empresa tiene muchos modelos de negocio”, comenta Orozco Benavides. “Al ser la compañía química líder en el mundo, atendemos a muchos mercados diferentes con productos y necesidades distintas. Por un lado atendemos al mercado automotriz (pintura y plásticos de ingeniería); Químicos en varios segmentos: industria farmacéutica, alimenticia,

consumo personal, adhesivos, textiles (alfombras), agroquímicos. Dada la diversidad que manejamos tanto en productos y segmentos, tenemos que adaptar nuestra logística a las necesidades específicas de cada cliente. Si a esto le sumamos que BASF maneja alrededor de 45 mil entregas a clientes por año, podemos imaginar las dimensiones y complejidades de su logística, de tal manera que, para realizar la reingeniería adecuada, nos hemos apoyado de la experiencia de Global Logistics & Consulting, empresa mexicana especializada en consultoría logística integral”.

A decir del directivo, el primer trabajo realizado con Global Logistics & Consulting fue el desarrollo de un mo-

delo de distribución, considerando sus 6 centros productivos y 7 almacenes de servicio. El diseño de este modelo les llevó a determinar la necesidad de compartir un centro de distribución en Querétaro, con uno de sus proveedores. “Desde este centro hacemos la consolidación de embarques que se van al valle de México y otros puntos cercanos como el estado de Morelos. Este modelo nos ha hecho muy eficientes en cuanto a la capacidad de respuesta, porque el 80% de nuestros clientes requieren ser atendidos en 48 horas. Esto nos permite recibir el pedido, procesarlo durante el día y embarcarlo consolidado durante la noche, para ser llevado a nuestros almacenes, desde donde hacemos la dispersión al día siguiente.

Este es el esquema de distribución que manejamos para zonas con una densidad muy grande, como la del área metropolitana del Distrito Federal; pero, también tenemos otros esquemas de distribución. Tal es el caso de la pintura automotriz, la cual entregamos directamente a las armadoras desde nuestras plantas productivas, por ello, a este esquema le llamamos de entrega directa a clientes. Son embarques muy especializados que manejan contenedores específicos, con aditamentos y cuidados especiales. Evaluando nuestro sistema de distribución, decidimos que no tenía sentido sacar un negocio de especialidad como éste, a un mercado de distribución normal”, agrega el directivo.

“Asimismo, tenemos otros sitios productivos como los de Puebla y Ecatepec, donde manejamos material en granel, por lo cual es necesario cargar dentro de la planta y embarcar directamente al cliente. Para esto manejamos una flota fija de autotanques y algunos equipos dedicados. Por otro lado, tenemos un esquema totalmente diferente para agroquímicos y químicos para la construcción. En el caso del primero tenemos una bodega en Hermosillo y otra en Guadalajara, desde donde se surte el Pacífico y Noroeste del país. Este sector, por ejemplo, nos pone de frente otro tipo de retos, porque los lugares de entrega están apar-



Ing. Luis Orozco Benavides
Director de Logística Corporativa

tados de las ciudades, los tonelajes de entrega son relativamente bajos, y dependemos de la oportunidad y estacionalidad del mercado; es decir, un eventual temporal o alguna enfermedad viral que ponga en riesgo las cosechas, por ejemplo, hacen cambiar las reglas del juego”, continúa.

PRIORIDADES: **puntos de partida**

Pero, ante los retos y desafíos que implica este tipo de reingeniería, ¿cuáles son las prioridades que una empresa como BASF considera como punto de partida? Al respecto, Luis Orozco cita cuatro en particular: La primera es el compromiso de responsabilidad social, la cual obliga a BASF a realizar sus operaciones sin afectar el medio ambiente o la supervivencia de sus clientes o comunidades vecinas a los centros de distribución o plantas; a decir del directivo, cualquier aspecto de seguridad o ecología se antepone a la economía del negocio. La segunda es llegar en tiempo, calidad y forma a sus clientes, cualesquiera que estos sean. La tercera es la cuestión económica; es decir, indiscutiblemente se debe tener un esquema de distribución que atienda las primeras dos prioridades, pero que también sea rentable para la compañía. Y la cuarta es buscar un crecimiento sustentable, para lo cual, BASF cuenta con un departamento dedicado al

desarrollo de seguridad y calidad de transporte, donde se capacita a sus proveedores respecto a ciertas prácticas como limpieza, disposición de residuos, óptimo manejo de unidades, capacidad de reacción ante una contingencia, etcétera.

INDICADORES DE DESEMPEÑO: **el primer paso**

Tras ubicar los retos y desafíos, y determinar las prioridades, el establecimiento de los indicadores de desempeño o KPI (Key Performance Indicators) es, sin duda, el paso de arranque. “A través de ellos”, puntualiza el Orozco Benavides, “BASF monitorea: 1) Sus costos por tonelada y por tipo de transporte, pues no podemos comparar la carga consolidada con aquella de granel a pipa completa, por ejemplo; 2) La capacidad para entregar tanto en cantidad y en tiempo de acuerdo a la orden del cliente, midiendo las entregas con base en los tiempos negociados con ellos (previendo eventualidades, como los problemas derivados de la infraestructura carretera, por ejemplo) y las entregas al cliente con base en la solicitud original; y 3) Seguimiento al desarrollo de nuestros 3PL o proveedores de logística, con quienes compartimos prácticas de seguridad, calidad y uso de nuestros sistemas de ERP. A partir de estos KPI y el monitoreo que hacemos mes con mes, nosotros detectamos cualquier variable que se pueda salir de los parámetros u objetivos planteados, así como la efectividad de los métodos implementados”.

LOS SISTEMAS Y ALMACENES: **las piezas clave**

“Nuestro sistema SAP se divide en dos: por un lado el WMS y por otro el TMS. Esto nos permite tener una planeación mucho más certera de nuestros espacios y de nuestros embarques y transportes. Estos últimos se llevan a nivel marítimo, ferroviario y terrestre, dadas las dimensiones de nuestras operaciones. Nuestros proveedores logísticos se adaptan a nuestros sistemas, y nosotros a los sistemas y prácticas que nuestra casa matriz nos determina desde Alemania”, señala Orozco Benavides.



ALMACENES FLEXIBLES

A decir del directivo, los principales 3 retos y desafíos del almacén tipo de BASF son: 1) los modelos de interacción que la empresa tiene con cada uno de sus clientes, los cuales le permiten dar servicios diferenciados a uno u otro; manejar ese esquema de diferenciación de clientes dentro de un almacén es, sin duda, el primer reto; 2) conservar los costos de distribución, y máxime en la realidad mexicana, en la cual la infraestructura, por ejemplo, deja mucho que desear, además del incremento constante de precios en los combustibles; 3) el marco de seguridad que reina en el país, que constantemente enfrenta a las empresas a robos de carga y posibles amenazas para la operación. “Estos retos nos mantienen en alerta, para adaptarnos a las circunstancias y atender de inmediato cualquier variable que pudiera amenazar la operación”, continúa el directivo.

“En realidad, acabamos funcionando como un operador logístico interno, para atender todas las unidades de negocio, concentrando los requerimientos y funcionando como un proveedor que le da servicio a la comunidad de negocio. Cobramos internamente por nuestros servicios, proporcionando indicadores de desempeño, costo de transporte, asesoría en procesos logísticos, etcétera. Este modelo ha funcionado bastante bien. Desde luego, la compañía es global, por lo que recibimos de manera corporativa muchas iniciativas de mejora en diferentes sentidos, las cuales mantienen a la misma en constante evolución, y las cuales, a su vez, adaptamos a la realidad de los diferentes países donde se encuentra BASF. Que dicho sea de paso, más allá de las enormes diferencias que puedan encontrarse entre la realidad de una Alemania y países en desarrollo como muchos latinoamericanos -particularmente Centroamérica-, la capacidad de solución que nos deja el lidiar día a día con los retos de estos últimos, es invaluable; sin duda, somos mucho más creativos ante la contingencia, que

los mismos europeos o norteamericanos, y en este sentido tenemos mucho que aportar a países del primer mundo. Con relación a Sudamérica, la realidad de México es muy similar a sus países, exceptuando Chile, donde ciertamente hay mejor infraestructura y más orden”.

En opinión del director de logística de BASF, con los procesos de adquisición se ha desarrollado un expertise interesante en su equipo de logística, el cual, para homologar los estándares de calidad de los almacenes de servicio, generalmente hace un assestment previo con base en los estándares manejados en otros almacenes del grupo, el cual les permite ir haciendo un checklist de necesidades. “Siempre ponemos en primer lugar la seguridad, para la cual no se escatima en absoluto; en segundo lugar, el tema del personal que operará dentro del almacén; en tercero, el de los procedimientos de calidad internos; y en cuarto, el de los proveedores de servicios, respecto a los cuales

consideramos las sinergias existentes y los riesgos latentes, derivados de aquellos proveedores que pudieran no cumplir con los estándares requeridos”, comenta Luis Orozco, quien puntualiza que a pesar de ser una empresa global y realizar muchas de las prácticas de la casa matriz en Alemania, el perfil de los almacenes europeos y los latinoamericanos es muy diferente, entre otras cosas, porque la mano de obra -cuyo costo en Europa es muy alto-, determina que los almacenes sean casi totalmente automatizados, mientras que en Latinoamérica lo son parcialmente, y por mucho tiempo seguirá siendo así.

Ciertamente, tal como lo señala Luis Orozco, no es lo mismo el crecimiento orgánico de una compañía, que cuando éste se obtiene exponencialmente, y de la noche a la mañana por una adquisición o fusión; por lo tanto, cuando se desarrolló el modelo, se consideró una capacidad sobrante y disponible en los proveedores 3PL, para incrementar la operación en cualquier momento, lo cual les ha ayudado a subsanar estos crecimientos; incluso, haciendo sinergias cruzadas, llevando productos de los 3PL a las plantas, y los de las plantas a un centro de distribución, con el fin de equilibrar los procesos de costos. En la opinión del directivo, éste es un modelo 100% flexible y “a prueba de balas”, dada la dinámica que durante los últimos seis años ha llevado la compañía; tiempo en el que el equipo de logística ha venido haciendo ajustes a la razón de tres veces por año.

“En este momento de calma, tras cinco años de adquisiciones constantes, estamos revisando a conciencia la operatividad del modelo con Global Logistics & Consulting, primero, para continuar con el nivel de servicio requerido, y segundo, para obtener sinergias de estos procesos de adquisición que sean generadoras de oportunidad, para tener más centros de distribución disponibles, más área de almacén disponible, y más puntos de parque dis-

Con la asesoría de Global Logistics & Consulting, (www.cadenalogistica.com) BASF Mexicana logró:

- * Reducción de las discrepancias de Inventario hasta en un 70%.
- * Simplificación de los procesos administrativos y de control, reduciendo su tiempo de ciclo hasta un 30%.
- * Incremento de la confiabilidad de la información generada a través del sistema.
- * Definición de KPIs que permitieron hacer la operación auto sustentable y dirigida hacia los objetivos estratégicos del negocio.
- * Determinación de un Road Map, para lograr la madurez de los procesos acorde a la incorporación de nuevas tecnologías en la operación.

Todo lo anterior permitió alcanzar exitosamente el objetivo principal del proyecto:

Evitar las discrepancias de inventario generadas por el funcionamiento del almacén 100, simplificar su(s) proceso(s) y definir responsables en los movimientos y afectaciones del inventario.



ponible; pues también llega el momento en el que se tienen que revisar los modelos exitosos, para evaluar hasta qué punto pueden seguir siéndolo, y desde luego, identificar las áreas de oportunidad donde se pueda seguir mejorando”, agrega el director de logística corporativo.

LA CONSULTORÍA OPORTUNA: **la diferencia**

“Sin duda, la experiencia que tiene Global Logistics & Consulting provee soluciones integrales en muchos ámbitos, dada la visibilidad y conocimiento que tienen en varios mercados. Ellos nos han ayudado en varias ocasiones y con proyectos diversos. Además del desarrollo del modelo de distribución, también nos apoyaron en una planta, solucionando un problema de flujo de materiales de almacén a producción y viceversa. Muchos consultores se enfocan específicamente en distribución u operación logística, pero la ventaja que nosotros vemos en Global Logistics & Consulting radica precisamente en la versatilidad de sus ideas para dar soluciones de ingeniería integrales a cualquier problema industrial”, agrega Orozco Benavides.

“Las firmas de consultoría globales, no tienen el conocimiento local, y la única manera que tienen de acceder a la realidad del país, sin tener que mantener una oficina con todos los costos derivados, es acudir a las consultoras nacionales que conocen perfectamente la realidad local. Muchas veces, las empresas globales nos topamos con esa sorpresa al recibir a un consultor de talla internacional haciéndose acompañar de un proveedor local, al cual normalmente conocemos, porque además, son muy pocos todavía en el país. Sin duda, a pesar de que las consultoras globales puedan traer prácticas de primer mundo, el valor agregado que nos ofrecen consultoras locales como Global Logistics & Consulting es muy alto, tanto para adaptar las prácticas globales a la realidad de los países latinoamericanos, como para lidiar con

ESTRATEGIA 2020 PARA AMÉRICA DEL NORTE

Desde hace mucho tiempo, la Innovación ha sido una ventaja para BASF – es la manera en que entregamos valor a los clientes, incrementamos nuestra participación en los mercados emergentes y nos diferenciamos en los mercados ya bien establecidos. Sabemos lo que innovación significa para BASF – generar ideas nuevas, mejores maneras de hacer negocios y crear productos alineados con mercados prometedores. Sin embargo, un análisis reciente de segmentación de clientes reveló que BASF podría estar haciendo algo más. En pocas palabras, necesitamos volvernos más innovadores con respecto a la innovación.

El área de Ciencia de las Plantas y Protección de Cultivos son los proyectos piloto de una Evaluación de la Cultura Organizacional en todos los negocios. Esta revisión detallada de todo, desde Investigación y Desarrollo hasta Desarrollo de Negocios identificará las brechas y áreas de mejora en la manera en que trabajamos juntos y cómo la innovación puede volverse algo más poderoso en BASF. Únicamente si llevamos la innovación justo al centro de nuestra cultura, se podrán aprovechar las oportunidades de generar valor por medio de una mayor colaboración y espíritu empresarial entre las diversas unidades de la Solución Ag, departamentos y disciplinas. Una cultura de innovación mostrará esos “espacios blancos” que ayudarán a impulsar las estrategias orientadas hacia los clientes, mercados y hacia el futuro del segmento.

“Nuestra meta, que se alinea con nuestra Estrategia BASF 2020, es hacer que la gente piense en las oportunidades todavía no aprovechadas que se forman justo en la interface de las tecnologías tradicionales y entre las unidades organizacionales existentes,” dijo Nevin McDougall, Vicepresidente del Grupo para la Protección de Cultivos en América del Norte. Al final, BASF logrará un crecimiento a largo plazo con todas estas oportunidades.

Una vez que llegue a su término, esta herramienta proactiva de mejoramiento podría ponerse en marcha en toda la región, y en todo el Grupo BASF a nivel global.

“Usar una herramienta de Evaluación de la Cultura Organizacional es nuestro primer paso para entender cómo trabajamos juntos y ésta nos guiará para crear una cultura más fuerte de innovación en América del Norte,” dijo Jonathan Bryant, Gerente General de BASF Plant Science América del Norte. “También está diseñada para mostrar que la innovación no es tan solo un resultado final; es una actitud que aplica a todo lo que hacemos, dentro y fuera del laboratorio.”

temas como legislación, regulación, requerimientos o seguridad, cuya complejidad apenas ellos manejan”, agrega el directivo.

DE CARA A UNA NUEVA ETAPA: **las áreas de oportunidad**

Ante el próximo cambio de administración pública, importante se hace ubicar cuáles son los aspectos que las empresas como BASF pondrían sobre la mesa de los nuevos dirigentes. ¿Dónde está, en la visión de Luis Orozco Benavides, y con base en las necesidades del negocio que administra, las prioridades a resolver?

“Algo que es urgente, es garantizar el libre tránsito, sin que tengamos que exponer la mercancía a robos o pérdidas. Y por otro lado, disminuir los pe-

jes, los cuales limitarán cada vez más la competitividad, pues impactan en el costo del transporte, tanto como el impacto del alza a los combustibles, sobre todo en los esquemas de negocio B2B, donde cada peso cuesta. Por otro lado, la infraestructura ferroviaria también deja mucho que desear. No puede ser que el flujo de la carga se vea imposibilitado porque de pronto se cae un puente; debemos tener más alternativas. Desde luego, el esfuerzo de ANIQ ha sido muy interesante para levantar la voz del sector químico ante las autoridades gubernamentales, sin embargo, aunque se logran acuerdos muy buenos, el problema es el seguimiento, el cual no siempre se da, porque la voluntad política de nuestro país sigue siendo insuficiente”, concluye Orozco. ■