

Administración  
de la cadena de  
abastecimiento:

# EL GRAN ECUALLI

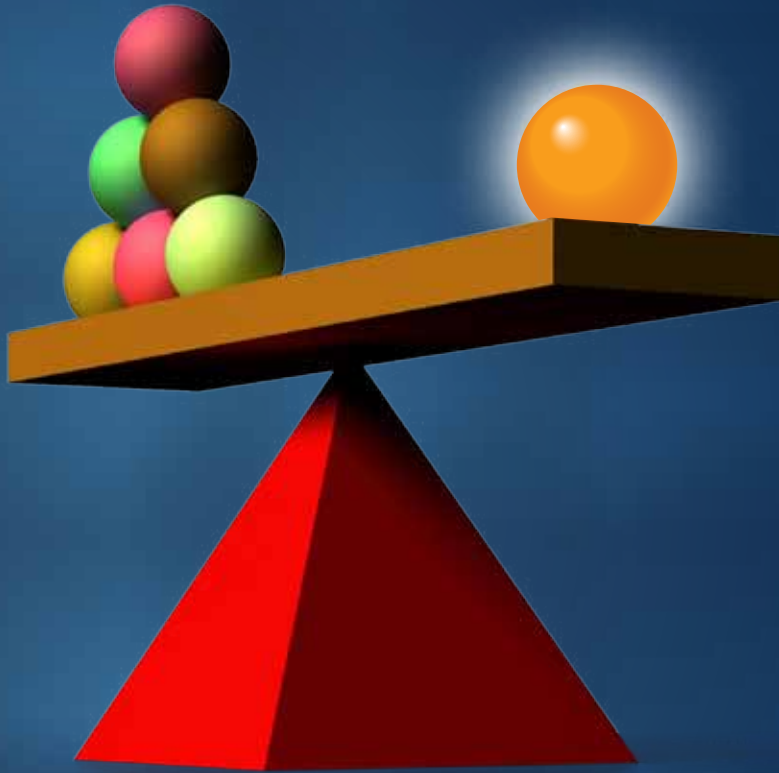
En la cadena de abastecimiento, las cosas nunca son iguales. El éxito y el fracaso dependen de su capacidad de adaptación y respuesta al cambio. Es cuestión de crear productos innovadores, desarrollar un mecanismo para lanzarlos al mercado y competir por una posición competitiva, de hecho, se trata de ajustar la oferta a la demanda de la manera más eficiente y económica posible.

Dominar estas variables y encontrar el equilibrio adecuado puede ser el diferenciador competitivo final. Pero es difícil lograrlo.

¿Por qué? Porque la variabilidad es una constante. La visibilidad se oscurece. Sin

importar lo bueno que sea su producto, usted se enfrenta continuamente al reto de la capacidad, la mano de obra y el inventario flexibles en los diferentes puntos de contacto a lo largo de la cadena de valor para mitigar la mirada de fuerzas que amenazan con inclinar la balanza hacia un lado o el otro.

Cuando la administración de la cadena de abastecimiento es la filosofía de negocios de su empresa, usted obtiene visibilidad, colaboración, velocidad y capacidad de respuesta a la demanda. Usted no sólo allana las divergencias, multiplica la fuerza de su cadena de abastecimiento.



# ZADOR

Ya sea la asociación con los 3PL para alinear y simplificar los procesos de transporte y distribución, la potencialización de su fuerza laboral, una tendencia hacia los principios logísticos basados en la demanda, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, la optimización de los sitios de los CD, o la inversión en soluciones de manejo de materiales, la mezcla y combinación de las tácticas y la estrategia mejorarán el rendimiento y reducirán los costos. Por ello, desde la pasada edición 89 y por 3 ediciones más traeremos seis casos de estudio que demuestran cómo las empresas grandes

y pequeñas, profesionales y pioneras, están aprovechando las mejores prácticas logísticas para actuar como grandes equalizadores y multiplicadores de fuerza. En esta ocasión, toca conocer la logística basada en la demanda: El control remoto.

Si usted quiere averiguar por qué la administración de la cadena de abastecimiento puede ser el mayor equalizador, y por ende la mejor arma competitiva que su empresa puede tener, no pierda de vista el seguimiento que en seis entregas estamos dando a este interesante compendio analítico, de la edición 89 a la 94.

**Transporte y distribución: orientado a la demanda**

Edición 89

**Administración de la fuerza laboral: el factor humano**

Edición 90

**Logística basada en la demanda: control remoto**

Edición 91

**Tecnología: la vanguardia**

Edición 92

**Selección de sitios: usted está aquí**

Edición 93

**Equipo de manejo de materiales: flexibilidad atractiva**

Edición 94



## LOGÍSTICA BASADA EN LA DEMANDA:

# Control remoto

La adopción de la logística basada en la demanda puede mejorar la visibilidad, aumentar la eficiencia de la cadena de abastecimiento y contrarrestar cualquier ventaja que sus competidores puedan tener en el mercado.

Por Joseph O'Reilly

**L**os consignadores se enfrentan a una miríada de retos en el clima económico actual sobre los cuales tienen poco o ningún control: el comportamiento del consumidor, los costos fluctuantes del combustible, las interrupciones en la cadena de abastecimiento y la disponibilidad de capacidad y de mano de obra. Muchas de estas variables son, en el mejor de los casos, difíciles de predecir. Por eso, obligan a las cadenas de abastecimiento a funcionar de manera reactiva.

Pero las empresas no tienen que seguir al rebano. Por mucho que la volatilidad del mercado cultive la complacencia y la toma de decisiones conservadora, también aumenta las expectativas de que los consignadores tomen el control de sus cadenas de abastecimiento cuando haya oportunidades de hacerlo -para identificar, anticipar, manipular y gestionar el cambio, y aprovechar esta capacidad de reacción a la demanda como un diferenciador competitivo.

La adaptación de los principios logísticos basados en la demanda permite a los consignadores impulsar la colaboración entre las diferentes áreas funcionales, atraer a los clientes, proveedores e intermediarios terceros más de cerca, y en términos generales expulsar los costos y las ineficiencias dentro de sus cadenas de abastecimiento.

Mediante el control de la toma de decisiones y los preceptos de las medidas en las etapas finales desde el origen, las empresas se vuelven más sensibles a la demanda y ágiles a los cambios. Esto les permite la estructura para optimizar lo que se conoce, y la flexibilidad para adaptarse a un sinnúmero de incógnitas. La visibilidad es un factor clave en este cambio de paradigma. Sin embargo, también sigue siendo un punto de fricción.

“Por lo general el primer punto doloroso de los consignadores es la visibilidad para controlar su inventario y reaccionar ante las distintas situaciones”, comenta Janet Guinn, gerente de TMS Engineering, en la división Sterling Commerce de IBM. “La consideración secundaria es el costo.”

Cuando las empresas no tienen la visibilidad de los flujos de entrada, o no pueden ajustar la



**Mediante la colaboración con los proveedores, los consignadores pueden hacer arreglos para recibir cantidades más pequeñas con mayor frecuencia, según sea necesario, con el fin de minimizar el inventario.**

oferta a las señales de la demanda, los costos pueden salirse de control rápidamente.

Los sistemas de administración del transporte (TMS) y las herramientas de visibilidad de la cadena de abastecimiento proporcionan a los consignadores una plataforma común para compartir información y administrar los procesos de transporte y logística en toda la red. Tener los datos en un repositorio que alimente la planificación en las etapas iniciales y el análisis ayuda a facilitar la logística basada en la demanda. Si bien las empresas están utilizando la tecnología para avanzar en esta dirección, para muchas empresas aún resulta difícil asumir el control.

“La logística basada en la demanda aún no se ha adoptado ampliamente”, asegura Jaris Briski, vicepresidente senior de desarrollo de negocios y paquetes de Genco, un proveedor de logística tercero (3PL) con sede en Pittsburgh. “Los consignadores pueden administrar sólo ciertos subconjuntos de la adquisición de materiales entrantes.”

Sin un verdadero ambiente basado en la demanda que recorra la cadena de abastecimiento, es probable que los consignadores adapten las partes, en lugar de optimizar el todo. Las empresas luchan cuando las funciones agrupadas no están sincronizadas -la falta de alineación crea holgura en forma de inventario, tiempo y costo adicionales.

La mayoría de las empresas administran los procesos de transporte de entrada y distribución con éxito, debido en gran parte a que afectan directamente al cliente final. Cuando algo sale mal, hay una consecuencia inmediata y evidente.

Con un enfoque logístico basado en la demanda, los efectos son más sutiles y se construyen paulatinamente a lo largo del ciclo de pedidos. Es por eso que se requiere de una perspectiva holística, y con frecuencia de un cambio de paradigma dentro de la organización -que probablemente no se produzca sin un mandato ejecutivo o un empujón de los 3PL.

### **El poder de la atracción**

“A veces la capacidad de ejecutar con éxito una operación basada en la demanda depende de si existe un interés lo suficientemente sólido dentro de la empresa para controlar la línea de abastecimiento entrante”, señala Briski. “Si el alto mando de la organización no está interesado en la logística de entrada o la adquisición, es intrascendente. Una vez que se supera ese obstáculo, todo se reduce a tener la tecnología para evaluar la mejor manera de crear visibilidad y control.”

El transporte es un detonante obvio para las empresas que luchan con la visibilidad de la cadena de abastecimiento, simplemente porque los costos de transporte tienen una tendencia a moverse con lentitud. Por el contrario, cuando los consignadores son capaces de hacer una previsión más amplia y precisa de la demanda, tienen más flexibilidad para mezclar y combinar las opciones de transporte de modo que satisfagan sus necesidades.

Para los consignadores y consignatarios que tienen contratos en todo el mundo, no comunicarse con los socios de las etapas iniciales puede crear cualquier número de ineficiencias y costos. Por eso

las empresas se ven obligadas a llegar más profundo en la cadena de abastecimiento y trabajar más estrechamente con los proveedores y fabricantes para afinar los sistemas de producción y asegurarse de que van a la par de los procesos posteriores.

### Esfuerzos de colaboración

Briski compara esta disposición con la manera en que los proveedores interactúan con los clientes. “Los proveedores deben darse cuenta, e íntimamente tener una idea, de las necesidades de los clientes”, advierte. “De esta manera pueden tomar un enfoque de reflejo de las etapas iniciales con sus proveedores para lograr la cadena de abastecimiento más eficaz y segura.”

Cuando los consignatarios y los proveedores logran este nivel de colaboración, están en mejores condiciones para decidir quién debe administrar el costo del transporte y del control. Aquí es donde la objetividad y la experiencia de un 3PL pueden ayudar a impulsar el valor aún más.

Por ejemplo, si una empresa compra un gran volumen de producto a un proveedor, y ese proveedor surte 10 órdenes de compra, tal vez

**“A veces la capacidad de ejecutar con éxito una operación basada en la demanda depende de si existe un interés lo suficientemente sólido dentro de la empresa para controlar la línea de abastecimiento entrante.”**

**-Jarvis Briski, vicepresidente senior de desarrollo de negocios y paquetes, GENCO**

no sepa cómo secuenciar los envíos. GENCO ha tenido éxito al cubrir esa brecha tomando la señal en tiempo real desde el cliente, y coordinando el transporte de forma que los pedidos se secuencien correctamente en orden de prioridad.

De manera similar, el 3PL ModusLink Global Solutions, con sede en Waltham, Massachusetts, ha ayudado a diseñar soluciones basadas en la demanda para los consignadores de alta tecnología que les permitan manejar mejor los ciclos de vida cortos en un entorno competitivo.

La manufactura en el extranjero es un curso normal de los negocios para muchas empresas de alta tecnología. A medida que las redes de proveedores se vuelven más complejas, los consignadores se enfrentan al reto de la administración de los niveles de inventario.

Por tradición, los consignadores de alta tecnología podrían esperar que el producto llene un contenedor antes de enviarlo, lo que a menudo provoca un oleaje de inventario en el sistema. Ese modelo ha ido cambiando conforme tratan de reducir los costos totales.

### Observar el detalle

“Ha habido un crecimiento en los centros de consolidación en China y Hong Kong, que se encuentran en los puertos más cercanos al punto de origen”, comenta Dillon Eoghan, gerente de soluciones de la cadena de abastecimiento de ModusLink. “Las compañías están tomando pequeñas cantidades de cada uno de sus proveedores, las consolidan en contenedores y luego las envían.”

En efecto, los consignadores están siguiendo un enfoque de “poco y frecuente” que se basa en la colaboración y consolidación en el punto de origen para mover cantidades más pequeñas con mayor frecuencia, según sea necesario. Este enfoque elimina las grandes limitaciones de la cantidad mínima de pedido y reduce el inventario total dentro del sistema.

Es un juego más complejo que desafiaba la manera como las empresas administran sus cadenas de abastecimiento. Derriba los muros operativos, debido a que hacer pedidos de cantidades menores a los proveedores a menudo requiere cambios en los procesos o incurrir en costos mayores. Los consignadores tienen que ser capaces de ver un panorama más amplio para reconocer el

impacto total.

“Los gerentes de compras quieren grandes volúmenes de producto al menor costo”, dice Dillon. “Pero eso aumenta el inventario de la cadena de abastecimiento. La logística basada en la demanda, por el contrario, tiene como objetivo reducir el inventario.”

“El envío de cantidades menores de pedido afecta al transporte directamente. “En vez de enviar contenedores llenos de un producto en particular o de un proveedor en particular, las empresas deben considerar el uso compartido de contenedores y consolidar las cargas mixtas”, explica Dillon.

### Flexibilidad predictiva

Esta es la razón por la cual la colaboración es la



**Las empresas pueden ahorrar dinero en los costos de transporte de entrada al segmentar las partes, diferenciar por modo y necesidad, y luego unir los componentes en un centro de surtido más cercano a la demanda.**

esencia de la logística basada en la demanda. El éxito requiere que diferentes funciones operativas trabajen juntas. Con una mayor visibilidad en las etapas iniciales y finales, las organizaciones pueden alinear y organizar sus cadenas de abastecimiento en torno a este objetivo común.

Aunque en menor escala y a nivel local, la logística basada en la demanda paga dividendos. Cuando SP Fiber Technologies con sede en Dublin, Georgia, un productor de papel de periódico y cartón de alta calidad, se asoció con RVCii hace dos años, buscó un 3PL que pudiera construir y luego ejecutar un nuevo sistema de administración de órdenes de compra.

El procesador opera dos trituradoras -situadas en Dublin y en Newberg, Oregon- que producen más de un millón de toneladas de producto al año, la mitad de las cuales se recicla. Como es un negocio de productos básicos, la administración de los costos de transporte es fundamental para las utilidades.

RVCii, un agente de corretaje tercero de TTS independiente, con sede en Columbus, Ohio, y 3PL en Dallas, diseñó un sistema de administración de órdenes de compra patentado llamado SCM Logic. El sistema proporciona a SP Fiber una plataforma basada en el web para todos sus proveedores, recicladores y transportistas contratados. Los socios pueden iniciar una sesión en el portal, ver sus números individuales del plan de órdenes de compra y programar la difusión dentro del sistema. SCM Logic entonces envía las órdenes de compra automáticamente vía EDI a los transportistas especificados en la guía de rutas.

El sistema también incluye una funcionalidad para enviar alertas y avisos a los más de 100 socios de la red si surgen excepciones o cambios en la demanda.

SCM Logic es un sistema de órdenes de compra en el sentido más verdadero, asegura Steve

Davis, director de operaciones de RVCii. Ayuda a regular el flujo de materias primas que entran en la trituradora. Pero además de estas capacidades básicas, SP Fiber utiliza el sistema como un TMS de facto para despachar cargas, rastrear y dar seguimiento a los pedidos, y dar visibilidad a todos los socios de la red.

El sistema órdenes de compra provee a RVCii de la visibilidad necesaria para unir las cargas entrantes y salientes, lo que ayuda a la capacidad de envío en ciertas áreas remotas. Por ejemplo, SCM Logic trabaja con una empresa de reciclaje pequeña en Arkansas que envía una o dos cargas entrantes por semana. Con el fin de dar servicio a ese lugar, RVCii debe encontrar un camión dispuesto a ir allí. SMC Logic ofrece a RVCii la visibilidad necesaria para coordinar los movimientos continuos. Cuando el camión trae chatarra de regreso, el 3PL puede unirla con una recarga para ese mercado, por lo que continuamente capta y mantiene la capacidad.

RVCii actualiza el sistema constantemente con información nueva, por ejemplo las tarifas de los transportistas, y envía a SP Fiber informes regulares acerca de las previsiones del abastecimiento de entrada. Con base en el costo de los productos que se mueven, los consignadores pueden reaccionar de manera diferente dependiendo de si los precios tienden a subir o bajar. Si un proveedor envía siete vagones de mercancía en un momento dado, y SP Fiber no puede acomodar ese gran volumen en su trituradora, esos movimientos pueden escalonarse o aplazarse.

“El sistema permite a SP Fiber la visibilidad para ver qué están haciendo sus consignadores”, añade Davis.

SMC Logic demuestra cómo la tecnología puede actuar como un equalizador de fuerza al agregar la información de envío y proporcionar una plataforma común que alimente la toma de decisiones en toda la cadena de abastecimiento

de SP Fiber. No es tan sofisticado como algunos de los sistemas que otras industrias utilizan, pero sirve para un propósito distinto, lo que permite a la trituradora de papel y a RVCii controlar los flujos de material entrante y los costos de transporte.

### Más allá del transporte

Si bien el transporte suele presentar la fruta que cuelga más bajo en términos de las ganancias potenciales de una directiva de logística de entrada, los impactos se sienten de innumerables maneras en toda la cadena de abastecimiento. En su raíz, la logística basada en la demanda facilita la colaboración con las compañías y a lo largo de la cadena de valor extendida, y esto tiene un impacto directo en el control de inventario.

“Los agentes de compras, los planificadores de requisitos de materiales e inventario de la tienda, y los administradores de transporte pueden trabajar todos juntos con las herramientas de visibilidad para reaccionar a la demanda y posicionar mejor el producto”, comenta Guinn. “En el pasado, la información tenía que pasar

por túneles de la cadena de abastecimiento establecidos donde nadie tenía visibilidad. En consecuencia, el inventario aumentaba y las cadenas de abastecimiento se hacían más largas. Ahora, las funciones están reaccionando juntas a la demanda en tiempo real.”

La distribución y el almacenamiento son otro beneficiario importante. El comercio electrónico está cambiando el paradigma de las ventas al por menor, y la respuesta a la demanda es un factor crítico de éxito cuando las empresas buscan captar cuota de mercado. Un número de compañías de electrónica de consumo se están replanteando el modelo tradicional teniendo ahora en mente el control de entrada.

“Si las empresas de electrónica tienen visibilidad y entienden la demanda, pueden salirse del CD y hacer entregas directas al consumidor desde Asia, eliminando así un pedazo de la distribución”, plantea Dillon.

La logística basada en la demanda también compensa un poco la ecología, en términos de sostenibilidad y ahorros en los costos, en particular para los consignadores de gran valor



que utilizan exclusivamente la carga aérea para mover el producto.

“El noventa por ciento del valor de un envío de teléfonos móviles, por ejemplo, representa de 20 a 30 por ciento del peso del paquete”, explica Dillon. “El envío de producto terminado por vía aérea de China a Estados Unidos incurre en el gasto de los costos de envío. Todos los otros componentes en la caja son de poco valor y no deben enviarse por vía aérea.”

Las empresas pueden segmentar las partes, diferenciar por modo y necesidad, luego unir los componentes en un centro de surtido más cercano a la demanda. Este enfoque mantiene la capacidad de respuesta a un menor costo, además de reducir la huella de carbono.

Las justificaciones para diseñar cadenas de abastecimiento basadas en la demanda son muchas. Las empresas suelen controlar diferentes piezas de forma independiente, sin ver el panorama más amplio. Reconocer que los flujos de entrada en los diferentes puntos de contacto con la cadena de abastecimiento influyen en los procesos de las etapas iniciales, y que cualquier

cambio en la demanda puede inclinar la balanza, es fundamental para aprovechar esta estrategia como un agente de cambio.

A medida que la presión para optimizar las funciones de la cadena de abastecimiento aumenta en medio de las incontables incertidumbres del mercado, la logística de entrada presenta un camino hacia la mejora continua. Proporciona a los consignadores la directiva para medir el rendimiento, identificar áreas problemáticas y ejecutar soluciones de manera integral, comprendiendo así cómo las partes funcionales individuales complementan la cadena de abastecimiento.

“Si las empresas toman este enfoque en un nivel granular, al identificar por qué un envío no llega cuando debe empiezan a entender los tiempos de ciclo en cada intervalo de la cadena de abastecimiento de entrada, desde la notificación del proveedor hasta la liberación del embarque, la notificación del transportista y la recolección. Luego, pueden encontrar maneras de reducir el desperdicio”, explica Briski.

Ese es el poder de control. ■

Excediendo sus expectativas...

una y otra vez.

Porque lo que es importante para ellos...

es importante para nosotros.



## Nuestra cadena no tiene eslabón débil.

Conozca a algunos de los miles de profesionales en logística y distribución de UTi que pueden integrar nuestras soluciones de almacenamiento y distribución de valor agregado en su negocio. Nuestras soluciones integrales nos permiten cumplir con nuestros clientes, a la vez que les proporcionamos ahorros significativos.

Para averiguar cuáles de nuestras soluciones de logística y transporte mejor satisfacen sus necesidades, así como para ver los videos de nuestro equipo [go2uti.com/videos](http://go2uti.com/videos).





## [ESTUDIO DE UN CASO] DUNKIN' BAJO PEDIDO

La marca famosa por su café y donas opera sola cuando se trata de la empresa basada en la demanda. En enero de 2012, la empresa hizo un cambio notable en la forma en que administra su cadena de abastecimiento cuando acordó asociarse con una cooperativa de distribución y compra, la Asociación Nacional de Compromiso de Distribución (DCP), propiedad de una franquicia, que fusionó cuatro grupos existentes.

La operación de distribución sirve a más de 7,000 locales de los restaurantes Dunkin' Donuts y Baskin Robbins, y administra la entrega de productos de cientos de proveedores a siete CD en todo el país. Si bien la empresa con sede en Canton, Massachusetts, todavía conserva el control de la toma de decisiones sobre la mayoría de los aspectos de su negocio, la medida de asociarse con National DCP ayudará a simplificar su operación de distribución.

“La cooperativa franquiciada se ocupa de la adquisición y distribución”, explica Scott Murphy, vicepresidente de la cadena de abastecimiento global de Dunkin' Donuts. “Como propietarios de la marca, controlamos las especificaciones y aprobamos los productos y proveedores. Hemos subcontratado fundamentalmente la función de contratación y distribución.”

Murphy se apresura a minimizar el control que las franquicias individuales en realidad ejercen en este nuevo acuerdo de cinco años entre Dunkin' Brands y la cooperativa. La cadena todavía dictará la toma de decisiones con un “panorama más amplio”, lo que permite al mismo tiempo, por ejemplo, la latitud mayor de National DCP en la negociación de precios con los proveedores. Sin embargo, a diferencia de antes, las franquicias tienen ahora una voz colectiva en la mesa, que es única en la industria de los restaurantes de comida rápida.

La medida ya está pagando dividendos. La consolidación de cuatro cooperativas de compra separadas en una sola organización ha permitido a Dunkin' Brands eliminar las redundancias y, a su vez, reducir los costos. También ha aprobado múltiples proveedores para la mayoría de las categorías de productos con el fin de proporcionar a la cooperativa una mayor influencia en la negociación de precios. National DCP también figurará de una manera más clara en las discusiones sobre el desarrollo de productos nuevos.

“El principal beneficio del nuevo acuerdo es que los franquiciados han asegurado su posición en la ca-

dena de abastecimiento a largo plazo”, agrega Murphy. “La relación se basa en el desempeño, y asegura que los franquiciados obtengan el mejor servicio, costo y calidad. Además, los costos uniformes de productos se irán escalonando gradualmente en un periodo de tres años, que comenzó en 2012.”

National DCP ha estado ocupado en la reconfiguración de su propia red de distribución. En junio de 2012, se asoció con el proveedor de logística tercero (3PL) Transplace con sede en Dallas para administrar



**Dunkin' Donuts dio mucho a las franquicias para ser felices cuando decidió otorgarles el control de los envíos entrantes.**

los envíos entrantes a sus centros de datos en todo Estados Unidos. El sistema de administración de transporte del 3PL proporcionará visibilidad del ciclo de vida de los envíos entrantes, reducirá los costos directos del transporte y mejorará la eficiencia operativa general de la cooperativa.

El acuerdo entre Dunkin' Brands y National DCP también cubre la hoja de rutas de la cadena de restaurantes, ya que busca duplicar el número de Dunkin' Donuts a 14,000 locales en los próximos 20 años, sobre todo en el oeste de Estados Unidos. Proporcionar a los franquiciados nuevos mercados con la misma estructura de costos de producto que los franquiciados establecidos en el este de Estados Unidos ayudará a asegurar que Dunkin' avance en una mayor parte de Estados Unidos.