

Administración  
de la cadena de  
abastecimiento:

# EL GRAN ECUALLI

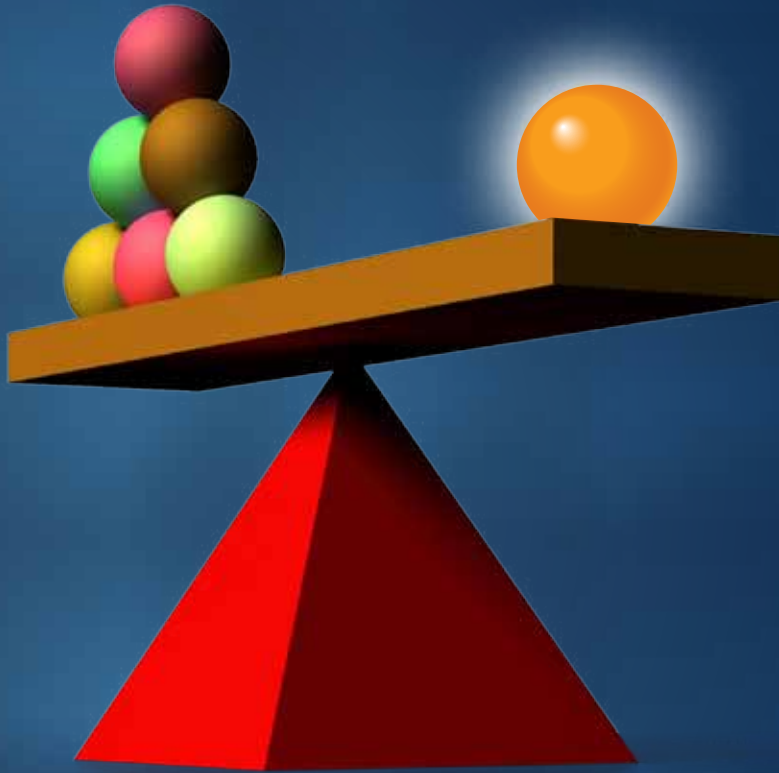
En la cadena de abastecimiento, las cosas nunca son iguales. El éxito y el fracaso dependen de su capacidad de adaptación y respuesta al cambio. Es cuestión de crear productos innovadores, desarrollar un mecanismo para lanzarlos al mercado y competir por una posición competitiva, de hecho, se trata de 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 una edición 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 aquéllos relativos a la “Selección de Sitios: Usted está aquí”.

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



## SELECCIÓN DE SITIOS:

# Usted está aquí

Pasar por alto lo obvio y profundizar cuando se toman decisiones de selección de sitios multiplicará sus capacidades de logística.

Por Merrill Douglas

**E**s fácil encontrar funcionarios de desarrollo económico que le cuenten que su ubicación en el mapa es el lugar ideal para poner su centro de distribución (CD). Es mucho más difícil evaluar sus afirmaciones y descubrir cuál ubicación ofrece la mejor ventaja competitiva para su empresa.

Un sitio en una zona de negocios, con un acceso fácil a los recursos de transporte puede dar a su cadena de abastecimiento un gran impulso. Otros factores, como la distancia a los proveedores y clientes, y el acceso a una fuerza laboral adecuada, son importantes también.

Para elegir la ubicación perfecta es necesario comprender cómo opera su empresa y considerar cómo las variables afectan la situación de la misma, luego sopesar cuidadosamente los pros y los contras de cada lugar.

“Es un acto de equilibrio”, señala Jeff Forsythe, director de McCallum Sweeney Consulting, un proveedor de selección de sitios internacional con sede en Greenville, Carolina del Sur. La mejor zona desde una perspectiva del transporte, por ejemplo, podría no ser el mejor lugar para los bienes raíces o la mano de obra.

Antes de considerar las ventajas y desventajas,

las empresas que compran un sitio para un CD deben aprender lo más posible sobre su red de la cadena de abastecimiento actual.

En Nexus Distribution, un proveedor de logística tercero (3PL) cuya cartera incluye servicios de selección de sitios, el proceso suele comenzar con un esfuerzo por reunir la mayor cantidad de datos posible sobre la red logística existente. “Lo ideal sería que los datos incluyan información sobre la unidad de almacenamiento (SKU), para que podamos ver qué productos están fluyendo hacia dentro y hacia fuera del CD, y de dónde provienen esos productos”, añade Jeff Cox, director de logística de Nexus Distribution.

Los consignadores también deben considerar cómo su base de proveedores puede cambiar cuando se agrega un CD nuevo, advierte Rich Thompson, director general y líder de la cadena de abastecimiento y soluciones logísticas para



**“WHERE  
YOU WANT  
TO GROW”**



- THE BEST PLACE TO INVEST AND SUCCEED
- CERTIFIED PARK
- LAND AVAILABLE
- INDUSTRIAL BUILDINGS
- LEASING OPTIONS
- BUILT TO SUIT AND TURN-KEY PROJECTS



**MILLENNIUM INDUSTRIAL PARK**  
Av. CFE 820 Parque Industrial Millenium  
C.P. 78395 San Luis Potosí – México  
Tel: (+052) 444 – 8044100  
[www.argogrupo.com](http://www.argogrupo.com)

Contacto: Lic. María José Andrés Gómez  
[mjandres@argogrupo.com](mailto:mjandres@argogrupo.com)

el Continente Americano, de la empresa de servicios inmobiliarios comerciales Jones Lang LaSalle, con sede en Chicago.

Un consignador o sus consultores pueden introducir la información necesaria en un programa de modelado para elaborar una lista de las regiones o de los sitios candidatos. El software analiza factores como los recursos de transporte disponibles en un mercado en particular, el costo de utilizar esos servicios y los tiempos de tránsito entre ese lugar y los proveedores y clientes de la empresa. El modelo también podría considerar factores no relacionados con el transporte.

“Los analistas utilizan las herramientas de modelado para evaluar la energía, la mano de obra, los incentivos fiscales y la base de clientes en los lugares donde una empresa puede comprar o vender”, sostiene Craig Stoffel, vicepresidente de Werner Global Logistic, con sede en Omaha, otro 3PL con práctica en la selección de sitios.

### Sopesar las prioridades

Las prioridades de una empresa dictan cuáles son los factores que reciben más peso en los cálculos de selección de un sitio. Considere, por ejemplo, un lugar que ofrece muchas opciones de transporte diferentes a precios competitivos, pero está a dos días de camino de la mayoría de los proveedores de la empresa. “El consignador puede decidir que no le resulta conveniente esa distancia”, asegura Terri Bennett, vicepresidente de soluciones al cliente y tecnología de la información de Nexus Distribution.

La selección de sitios suele requerir que se equilibren todas las variables. “Parte de este ejercicio es la compensación de los costos y los

niveles de servicio”, afirma Will Hansen, principal propietario de Nexus.

Los horarios del proyecto también pueden influir en la elección. “Un consignador puede necesitar un centro de distribución de 750,000 pies cuadrados rápidamente”, observa Thompson. Este imperativo podría alejarlo de Inland Empire de California, por ejemplo, donde no es fácil conseguir propiedades de ese tamaño.

Otras condiciones locales también ayudan a determinar la elección final del consignador. Por ejemplo, un modelo de computadora podría indicar una región que cumple con todos los criterios, salvo que los envíos cruzarán terreno que a menudo es acosado por el clima invernal extremo.

O las restricciones del servicio ferroviario podrían plantear problemas. “No todas las vías ferroviarias se crearon con las mismas características”, señala Stoffel. “Algunas vías cruzan puentes que tienen limitaciones de peso.”

La fuerza laboral es otro de los principales factores de costo que las empresas deben tener en cuenta en el proceso de selección de un sitio. Para encontrar lugares con el tipo de talento adecuado, Jones Lang LaSalle identifica las características que una empresa quiere sus empleados tengan, entonces desarrolla un perfil de trabajo detallado para cada ubicación propuesta.

McCallum Sweeney también se centra en el análisis de la fuerza laboral, al examinar información laboral federal, estatal, regional y local, que incluyen encuestas de salarios. Entrevistan a ejecutivos de seis y 10 instalaciones existentes en cada mercado potencial, preguntando por factores como la rotación, el absentismo, pro-

**Encontrar la ubicación adecuada para una instalación que se adapte a todas las necesidades de una empresa requiere de una investigación y análisis profundos.**



## OBSTÁCULOS EN EL EXTRANJERO

Si la elección del sitio adecuado para un CD en Estados Unidos es una tarea de enormes proporciones, puede resultar francamente aterrador para las empresas estadounidenses buscar un lugar en los mercados extranjeros.

Tomemos a China, por ejemplo. “Algunas empresas pueden contar historias de horror acerca de las compañías de bienes raíces, o los representantes de ciertas provincias, que venden el mismo terreno tres veces”, dice Craig Stoffel, vicepresidente de Werner Global Logistics. O los funcionarios locales podrían prometer el acceso a recursos de energía eléctrica o de transporte que en realidad no existen.

¿Cómo protegerse cuando se está instalando una tienda en un mercado extranjero? Busque la ayuda de un experto.

“Asegúrese de que toda persona con quien está trabajando en la selección de un sitio cuenta con experiencia previa en esos mercados”, recomienda Stoffel. Esa experiencia debe ser reciente, ya que las regulaciones locales y los incentivos han cambiado mucho en la década anterior.

También asegúrese de hacer todas sus tareas. “Su investigación debe ser exponencialmente más minuciosa cuando trabaje en el ámbito internacional que a nivel nacional”, señala Stoffel.

blemas de compensación de los empleados y las condiciones de los sueldos locales. “Recibimos conocimiento de primera mano de los ejecutivos que han estado haciendo negocios en la región por varios años”, señala Forsythe. “Esto proporciona una información valiosa sobre la zona.”

Las leyes fiscales podrían ayudar a influir en la decisión, también. “Los estados que están perjudicando los ingresos pueden desarrollar formas creativas de gravar los productos almacenados en su almacén”, agrega Hansen. “Cuando se selecciona una nueva ubicación, se deben tomar en cuenta las políticas locales, los impuestos y las regulaciones.”

### Al detalle

Una vez que una empresa recorta su lista de comunidades unos cuantos candidatos con posibilidades, es el momento de emitir solicitudes de propuestas (RFP), visitar los lugares, hablar con los funcionarios locales de desarrollo económico y negociar con los propietarios.

Este es el punto de la búsqueda cuando las características de sitios específicos, junto con ubicaciones precisas en el mapa, pueden hacer una gran diferencia. “Si te alejas 10 millas de un punto que el software de modelado ha elegido, por ejemplo, podrías estar más cerca de una zona metropolitana que tiene la mano de obra para apoyar un centro de distribución que emplea a 1,000 trabajadores”, observa Forsythe.

Por otra parte, es posible acumular costos adicionales al elegir un lugar que está demasiado lejos de la salida interestatal más cercana.

“Para una compañía que mueve 9,000 envíos al año, otras 18 millas adicionales en cada dirección a \$1.75 por milla marca una diferencia

de cientos de miles de dólares”, señala Stoffel.

Los funcionarios estatales y locales que están tratando de obtener negocios nuevos andan a la caza de incentivos fiscales disponibles, y sin duda éstos son importantes. Sin embargo, los consignadores no deben dar demasiada importancia a la perspectiva de los recortes fiscales.

“Algunas empresas comienzan la búsqueda de un sitio con los incentivos como su principal prioridad”, afirma Forsythe. Pero esos incentivos caducan con el tiempo, y las empresas tendrán que lidiar con todas las demás características de la ubicación, tanto positivas como negativas. “El camino más sabio es garantizar la calidad de la propiedad, la comunidad, la mano de obra y el entorno de logística”, añade.

Stoffel está de acuerdo. “Usted podría recibir un buen incentivo en el primer año para un lugar determinado, pero tendrá que vivir con los costos de la cadena de abastecimiento en los próximos años”, prosigue.

Cualquier persona que hace una búsqueda para seleccionar un sitio debe tener un enfoque integrado. “Ningún factor por sí solo determina el mejor sitio”, asegura Thompson.

Los responsables de las diversas funciones dentro de la empresa deben tomar parte en la decisión. Y deben trabajar de forma iterativa, no sólo considerar el transporte y luego pasar al siguiente factor, sino revisar continuamente todos los factores y valorarlos todos juntos.

“Hay que tomar las decisiones de selección de un sitio de manera integral”, agrega Thompson. “No se trata de los bienes inmuebles. Se trata de la solución de negocios que usted está tratando de lograr al final.” ■

## [ESTUDIO DE UN CASO] SCHLUTER SYSTEMS SE DIRIGE AL OESTE

Cuando Schluter Systems decidió ampliar su red de centros de distribución (CD), adoptó un enfoque de largo plazo. “Nos propusimos definir nuestra visión de cinco a 10 para una red de distribución”, comenta Brian Laundree, gerente de logística de la empresa. “Utilizábamos un modelo de red de cuatro CD para compilar una lista de los sitios.”

Schluter Systems L.P. es la subsidiaria norteamericana de Schluter-Systems, con sede en Alemania. La empresa fabrica sistemas para la instalación de azulejos y piedra natural, y vende sus productos a través de distribuidores, minoristas autorizados y grandes almacenes para el hogar.

Hasta 2011, Schluter Systems operaba dos instalaciones en Norteamérica -una oficina en Montreal y una oficina y CD en Plattsburgh, Nueva York. Cuando la empresa consideró ampliar a cuatro CD, decidió que el mejor primer paso sería “flanquear” el continente, añadiendo una instalación en el Oeste. Con la mira en los mercados de Utah, Colorado, California y Nevada, el equipo comenzó su primera ronda de trabajo de campo, que incluyó entrar en contacto con las agencias estatales y locales y con los desarrolladores de bienes raíces, y visitar varios lugares para recoger información.

Para realizar sus investigaciones, Laundree y su equipo se centraron en una lista de criterios de sitio, que incluía la proximidad a los clientes de la compañía en el oeste de Norteamérica, una infraestructura logística adecuada, con servicios de transporte de entrada y salida apropiados, una mano de obra cualificada y costos de operación bajos, con impuestos incluidos. El acceso a una estación ferroviaria era deseable, pero una red de carreteras que ofreciera entrega rápida a los clientes era fundamental. Como la instalación incluía un centro de capacitación donde la empresa pudiera impartir talleres sobre el uso de sus productos, también debía estar cerca de un aeropuerto. Por último, Schluter Systems quería construir la nueva instalación de acuerdo con las normas doradas del Liderazgo en Energía y Diseño ambiental (LEED).

A finales de 2010, Schluter Systems eligió un sitio en el Centro Industrial de Reno-Tahoe, al este de Reno, Nevada, junto a la carretera interestatal 80, el centro ya alquilaba espacio a inquilinos grandes como Walmart y Petsmart. “Ya existía gran parte de la infraestructura, así como grandes sitios que nos permitirían expandirnos”, explica Laundree. “Los contratistas calificados estaban en el lugar para trabajar con nosotros, y contábamos con incentivos empresariales.”

Schluter envió su primer pedido desde el CD nuevo de 75,000 pies cuadrados en julio de 2011. El sitio también incluye un edificio de oficinas de 22,500 pies cuadrados, que contiene un centro de educación y capacitación práctica. Además de dar a la empresa una presencia de ventas y distribución en el oeste de Estados Unidos, la instalación con certificación LEED, que incorpora muchos de los productos de Schluter, resalta las ventajas ambientales de la construcción con azulejos y piedra.

La adición del edificio nuevo a su red también ayudó a Schluter Systems a ahorrar dinero en el transporte. “Podimos sacar provecho de las entregas de carga completa en todo Estados Unidos, y luego separarlas en envíos de carga parcial y paquetería para el mercado local del este”, recuerda Laundree.

Además, el CD nuevo ofrece a la empresa más opciones para la asignación de rutas para los pedidos que se envían a los clientes. “Esta capacidad nos ayudó a ser más ágiles y flexibles”, concluye Laundree.



**Al ubicar una instalación en Nevada, Schluter Systems puede dar un mejor servicio a sus clientes en el oeste de Estados Unidos.**