

La Lista de Prioridades

Alan Tallafiero *

No hay nada mejor que planear para el futuro, ya sea éste inmediato o lejano. Sin embargo, un número reducido de gerentes y en consecuencia de empresas, vislumbran la cadena de suministro de la mano con las diversas tendencias mundiales que pueden afectarla al paso de los años. Ante ello, la posibilidad de tener problemas es muy alta. Con el objetivo de consolidar un futuro sólido es bueno tomar en cuenta cuatro consejos prácticos.



EXISTEN IMPORTANTES tendencias globales que afectan y afectarán la cadena de suministro, enseguida un vistazo....

PRESUPUESTO DE TRANSPORTE

Con el costo de combustible diesel elevándose, y sin expectativas de mejora en el futuro cercano, usted debe pensar en su presupuesto de transporte. El combustible representa en promedio 26% del costo total del transporte. Por ejemplo, un aumento del 30% en el costo de combustible conllevará un incremento del 7.8% en su costo total del transporte.

El combustible aumentó este año y usted va a pagar más por el transporte, pero no puede permitirse ese aumento tan significativo por lo que tendrá que poner al transporte en su lista de "algo para hacer". Por eso, es necesario precisar aspectos como: ¿cuántas unidades están saliendo a menos de 100% de ocupación? Ésa es su oportunidad del número uno. ¿Dónde están las otras oportunidades?:

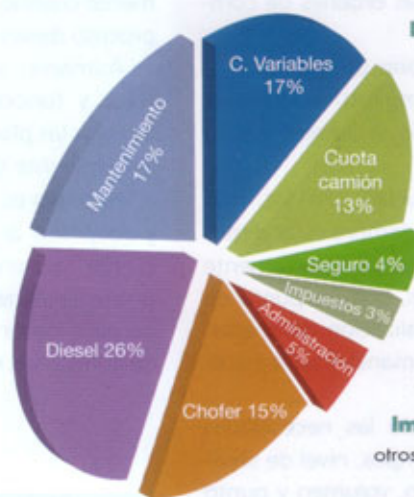
Especificaciones de los camiones que está usando.

■ ¿Está utilizando el tamaño más grande del camión posible? Por ejemplo, fulles con dollies para las cargas grandes, tráilers de alto cubicaje para

el producto ligero, multi-temperatura para cantidades pequeñas de producto perecedero, camiones más ligeros y tráilers para producto más pesado.

■ ¿Son sus unidades y su proveedor de transporte, eficientes en el consumo

Componentes del Costo de Transporte



Diesel: Costo de diesel.

Mantenimiento: Preventivo y correctivo.

C. Variables: Costos variables de los viajes.

Chofer: Sueldos, viáticos, prestaciones, uniformes, etc.

Cuota camión: Localizador satelital, rentas, trámites y derecho de circulación, equipo de carga, convenios.

Administración: Costos administrativos.

Seguro: Costo del seguro de tractores.

Impuestos: Impuesto sobre el activo, derechos y otros impuestos.

de combustible? ¿Valdría la pena buscar un equipo con una eficacia de combustible mejor?

- ¿Sus transportistas hacen lo posible para reducir la resistencia del viento?
- Limitar la velocidad que sus conductores pueden alcanzar.

Programación y Planeación

- Los backhails pueden reducir sus costos en por lo menos 15% si puede conseguirlos en sus rutas. También es importante no dejar la organización de backhails a sus proveedores, debe realizarlo usted mismo debido a la cantidad de ahorros potenciales.
- ¿Cuánto tiempo se desperdicia en papeleo? ¿Durante cuánto de este tiempo la unidad está esperando? Si se refrigera la carga, el sistema de enfriamiento está funcionando durante este periodo entero. ¿El contrato con sus proveedores tiene penas asociadas a tiempo de espera innecesario? ¿Está cobrando a sus clientes por esperar en sus instalaciones?
- En el día. ¿Usa sus vehículos las 24 horas al día? Hay mucho menos combustible quemado en la noche debido a menos tráfico. Cuanto más pueda cargar, descargar y recorrer por la noche más bajos serán sus costos de combustible.

Tecnología

- El GPS. Saber dónde están sus unidades perdiendo el tiempo y quemando combustible y reaccionar rápidamente a los problemas
- Software para optimización de ruta: Los TMS para las entregas de cargas completas y el software de ruteo para hacer entregas multi-paradas reducirán tiempos del recorrido y aumentarán paradas por viaje.
- Las computadoras a bordo supervisan el funcionamiento de sus conductores y sus unidades para mejorar y reducir el tiempo del recorrido.

COMPRENDER EL ENTORNO

Los encargados de la cadena de suministro necesitan lidiar con varios interesados: otros encargados, directo-

res y clientes. Para demostrar que su servicio es mejor o está mejorando, es necesario tener estadística confiable.

¿Así pues, qué medimos? Cada situación y compañía tendrán diversas necesidades en cuanto a cuáles KPI son más importantes. El universal y el más usado es OTIF (On Time In Full), que significa cuántas órdenes fueron entregadas en tiempo y por completo. Puesto que definimos excelencia logística como tener el producto correcto (por completo) en el lugar correcto (por completo) en el momento correcto (en tiempo), midiendo el OTIF estamos midiendo qué tan bien hemos satisfecho el objetivo primario.

Hay un método de contabilidad, EVA, que calcula el retorno sobre activos forzando a cargarle al capital un costo por activos en outsourcing.

Puesto que la mayoría del transporte está tercerizado, sus activos más grandes son el inventario, edificios y equipos de manejo de material. Las compañías buscan conseguir la máxima eficacia de los activos que ya tienen antes de adquirir nuevos. ¿El inventario está considerado? ¿es usted medido por sus niveles de inventario? ¡La mayoría de los encargados de la cadena de suministro no lo son, y eso es un error! Las reducciones del inventario pueden pagar inversiones en infraestructura y deben ser un resultado de la eficacia creciente; por lo tanto, deben ser parte del criterio de evaluación de cualquier encargado de la cadena.

El primer paso para optimizar sus activos es cambiar su metodología para eliminar algunos de ellos. Por ejemplo, consolidar dos almacenes en uno o eliminar cierto inventario. O bien, convertir una instalación en un cross-dock. Una solución intermedia puede ser determinar qué artículos deben estar en cada instalación y, por lo tanto, eliminar inventario y un poco de equipo de cada una.

Cada una de las estrategias anteriores procura que más producto fluya a través de activos existentes. Esto podemos hacerlo sólo si podemos también aumentar la rotación del inventario, reduciendo inventario y creando el espacio para más movimiento a través de los mismos activos.

Otra manera de reducir inventario es conseguir más información, la cual significa una mejor planeación y pronósticos. Mientras más sepa qué va a vender menos inventario de seguridad necesitará. Las compañías están invirtiendo en sistemas para reducir la variación entre pronósticos y la realidad y reducen el inventario de seguridad.

CONQUISTAR HORIZONTES

¿Cómo extendiendo mi cadena de suministro fuera de las cuatro paredes de mis operaciones? La cadena de suministro es el flujo de materiales e información de los surtidores de mis surtidores a los clientes de mis clientes. Esto significa que necesita saber qué está sucediendo anterior al proceso, para planear las anomalías que se presenten durante el proceso. Es un área donde la tecnología es clave porque no hay visibilidad sin ella. Algunas cadenas como Wal-Mart con su retail-link ofrecen la información de los clientes de sus clientes. Empero, ¿cuántos de ustedes están utilizando esta información? Si usted tiene más información sobre qué se está vendiendo, dónde se está vendiendo y a quién, entonces su proceso de pronóstico será exacto y necesitará menos inventario de seguridad.

Mientras que usted puede aprovecharse de la tecnología de su cliente, también tiene que proporcionar una plataforma tecnológica para sus proveedores. El software de ejecución de la cadena de suministro tiene varias soluciones de paquete en el mercado (Training Partner Management). Con estos paquetes sus proveedores colocarán información en la web de los productos que están enviando en la orden y así podrá detectar problemas que puedan retrasar su orden.

El software de gerencia de acontecimiento le previene de un problema potencial y permite tomar la acción adecuada cuanto antes. Esta acción puede ser: buscar otro proveedor, usar flete aéreo para conseguir el producto más pronto, o tener el profesionalismo y la cortesía para informar a su cliente que su orden será atrasada. •

*Presidente y CEO de Kom International.