

¿QUIÉN EN SU SANO JUICIO PUEDE PENSAR EN AUTOMATIZAR UN CEDIS EN MÉXICO?

JUAN ARROYO

En México, la mano de obra de bajo costo y disponible, servicio poco diferenciado, demanda poco exigente, equipos de venta con bajo compromiso con objetivos, objetivos poco ambiciosos, visión compartimentada y parcializada del negocio, aversión al riesgo... son algunos motivos (quizás los más relevantes) que desvían la atención de gerentes y directores del potencial que tiene la introducción de tecnología en las operaciones logísticas para impulsar la diferenciación, sustentabilidad y competitividad de sus empresas. Así, escuchamos frecuentemente: “Automatizar un CeDis... nunca se justificará”, “No son inversiones para mi negocio”, “Eso solo funciona en otros países”.

Cuando nos referimos a la automatización o a automatizar, hablaremos específicamente de la introducción de tecnologías y sistemas de manejo de materiales: Transportadores, Clasificadores, Espirales, Put-Walls, PTL, PBL, ASRS, Miniloads, Multishuttles, AGV's, Robots, de picking, en síntesis, todos aquellos dispositivos (y sus TI asociadas) que permiten, solos o conformando un sistema mas o menos complejo, facilitar el traslado y reagrupación de las mercancías dentro de un CeDis, complementando o sustituyendo, la intervención de personas en los procesos de almacenamiento, surtido y embarque de pedidos. En efecto, son equipos que representan inversiones importantes y cuyo éxito en su implementación dejan profundas improntas en el negocio, y en los profesionales que decidieron su adopción... por supuesto, no es para tomarlo a la ligera.

Si bien hay aun muchas oportunidades (y la oferta continúa evolucionando), durante las últimas dos décadas en nuestro país, las empresas en México han visto y comprobado el impacto positivo de la introducción de sistemas TI en la cadena de suministro, particularmente en relación a sistemas en los CeDis: para almacenaje y surtido (WMS), para equipos operativos (LMS), para el transporte (YMS y TMS).

Se ha alcanzado una madurez general, al punto que es casi impensable considerar operaciones que no cuenten con estos apoyos, o que los requieran en el corto plazo. Por las relativas bajas inversiones que representan, su natural flexibilidad y adaptabilidad, el alto impacto positivo en la productividad del personal y calidad de las operaciones, hoy son una necesidad indiscutible. Por los mismos motivos son fácilmente justificables en relación a la operación del CeDis.

Dicen los Gerentes del CeDis: “En efecto, ya invertimos e implementamos esos sistemas y la operación marcha de maravilla... ¿ahora me hablan de automatizar?”. Quizás tengan razón en fruncir el ceño, pues la automatización, si bien pone foco en las operaciones de un CeDis, tiene impactos mucho más grandes en la distribución y el negocio que solo en el primero.

La conversación sobre automatización es para aquellos que tienen una visión más integrada del negocio... para aquellos que saben de la interdependencia que existe entre las diversas áreas de la empresa para lograr objetivos que van más allá de los personales. Sería lógico que fuese tema de conversación y preocupación para un Director General, apoyado por su Director de Cadena de Suministro y su Director de Ventas. Sin embargo, muchas veces esto no sucede.

Un Gerente que automatice su CeDis, obtendrá algunos beneficios de ello... y las grandes oportunidades serán aprovechadas por muchas otras áreas, en particular por Ventas, Finanzas, Dirección General y, en definitiva, para Dueños y Socios. La conversación sobre este tema tiene que

ser elevada por encima y por fuera de las 4 paredes. Quizás pueda ser iniciada por el Director de Cadena de Suministro, pero no tendrá éxito si no es liderada por la Dirección General... y más adelante, en este artículo, comentaremos el porqué.

LOS ENFOQUES LIMITADOS

“Hay mano de obra de bajo costo y disponible”

Es cierto que la mano de obra en Mexico tiene un costo bajo comparado con otras regiones lo cual, una vez implementados los sistemas TI referidos, dejan un escaso margen para obtener más beneficios por incremento de productividad o reducción de costos operativos que puedan justificar las inversiones en automatización en plazos razonables. Operaciones en CeDis con equipos reducidos (digamos menos de 200) difícilmente, por no decir imposible, pueden soportar proyectos de automatización que se justifiquen por ahorros operativos únicamente.

Sin embargo, la mano de obra de bajo costo conlleva costos escondidos que pueden comenzar a abrir la conversación. Rotación del personal, ausentismo, gastos de entrenamiento y capacitación, curva de aprendizaje, enfermedad, son factores que pueden monetizarse e incorporarse a un caso de negocio para la automatización. Adicionalmente, con la proliferación de parques logísticos donde conviven empresas con temporalidades similares, estas compiten por el personal disponible, el cual escasea en periodos críticos para cumplir con el surtido a tiempo y con calidad esperada.

Con sectores de la economía en crecimiento, más gente que tiene acceso a mejor educación y buscando mejores oportunidades, y gobiernos de corte socialista, la presión por mejores sueldos y prestaciones, traerá ineludiblemente un incremento de costos de mano de obra y escasez de disponibilidad laboral que la automatización puede resolver, incrementando la productividad de la gente.

“La demanda es poco exigente y no hay mucho valor en diferenciar el servicio al cliente”

Quienes no ven que es crítico diferenciar su servicio de entrega y poder adaptarse a las nuevas exigencias de sus clientes perderán mercado. Los grandes marketplace del comercio electrónico han hecho realidad nuevas expectativas de servicio. La gente adopta los nuevos servicios y los da por sentado como base. Ha ocurrido en mercados más maduros y está ocurriendo aquí. Entre los diferenciadores principales en el servicio contamos con ofrecer diversos tiempos de entrega, devoluciones ágiles, facilitar la entrega en domicilio, mayor precisión en la ventana de entrega. Servicios que hacen más compleja las operaciones en el CeDis y su gestión, donde la automatización puede ofrecer grandes ventajas (volumen, precisión, velocidad, tiempo de reacción, visibilidad, flexibilidad).

Normalmente esta competencia lleva indefectiblemente a incrementar los costos de reparación y distribución, así como incrementar la complejidad de la operación. Aquí es donde la automatización puede ofrecer una ventaja al reducir los tiempos de preparación en el CeDis, al mismo tiempo que se incrementa la densidad de flujo en la misma superficie. Incluso el caso de negocio para justificar el proyecto comienza a construirse en la sustentabilidad del negocio: crecer o morir.

“Visión compartimentada y parcializada del negocio”

Una vez que se han optimizado las diferentes áreas de manera independiente, es preciso entender cómo mejoras en algunas áreas pueden tener impacto en otras muy diferentes de la cadena de valor. Concretamente, la introducción de automatización en un CeDis, habilita oportunidades para el área de ventas. Mayor precisión y velocidad en la preparación de los pedidos y las entregas, mejor y mayor rapidez al gestionar las devoluciones, mayor rapidez de reacción, mejor atención de los picos y fluctuaciones brinda mayor capacidad para que el equipo de ventas pueda realizar mejores promesas... y cumplirlas.

Ventas suele quejarse de las fallas de Logística que no permiten cumplir o superar sus pronósticos y objetivos. Ventas debería ser el primer interesado, promotor e impulsor de los proyectos de automatización: un incremento en el market share, apertura de nuevos canales, ampliar la oferta de productos y colocar una barrera a los competidores al diferenciar su servicio. Y la Dirección General debería aprovechar este potencial pues con estos compromisos es factible alcanzar la justificación para introducir automatización, pero más importante aún, mantener el crecimiento del negocio.

Si, por el contrario, el equipo de ventas, al asegurarle las herramientas adecuadas, comienza a poner peros al cumplimiento de los objetivos, puede ser oportuno que, antes de automatizar, la Dirección General deba considerar renovar, en primer lugar, a su equipo de ventas.

“Aversión al riesgo”

La alta complejidad técnica, inversiones importantes, dificultad de prever la evolución del negocio, inexperiencia en el diseño e implementación y la complejidad de coordinar múltiples frentes de acción que implica implementar estas tecnologías, es razonable entender que exista una aversión al riesgo implícito por parte de quienes deben tomar la decisión de explorar estas soluciones.

Además, las implementaciones malogradas (por pobre entendimiento de las necesidades futuras del negocio, malentendidos en las hipótesis de diseño, por falta de definición de que significa el éxito del proyecto, falta de capacitación para su operación, pobre coordinación a la hora de implementar, puesta en marcha o mantenimiento) contribuyen a incrementar el miedo al fracaso.

Tampoco lo facilita que se trate de proyectos cuyos beneficios se ven reflejados con mayor peso en áreas diferentes que las que serán responsables de lidiar con la implementación y cargar con riesgos e inversiones.

Por ello es necesario que todas las áreas impactadas por el proyecto (generalmente toda la empresa) estén alineadas y hayan entendido exactamente los beneficios que se persiguen para el negocio. Como es altamente probable que algunas áreas deban enfrentar costos y riesgos más altos que otras, mientras que otras pueden recibir mayores beneficios, es fundamental el impulso y soporte por parte de la Dirección General.

Por ejemplo, para un proyecto de automatización de CeDis que pretenda incrementar el market share por mejorar el servicio a sus clientes, será el área de Ventas quien, al disponer de las herramientas adecuadas, pueda lograr directamente los objetivos. O bien, un proyecto que gracias a la automatización pretenda reducir el tiempo de ciclo y mejorar el secuenciamiento de los despachos a las tiendas, será el área de Transporte y de Tiendas quienes verán beneficios al reducir el costo de la distribución, del personal en las tiendas y mejorar el abasto en anaqueles.

Sin embargo, en ambos casos, será el Director de Cadena de Suministro y sus equipos, quienes liderarán la transformación operativa con riesgos y complejidades, incluso incrementando sus costos de distribución (los cuales deberían ser ampliamente superados por los incrementos de ventas y ahorros operativos fuera del CeDis).

En cualquier caso, la Dirección General deberá, antes de iniciar el proyecto, definir los parámetros de éxito y cómo compensar estos desbalances locales que, en última instancia, persiguen un beneficio para el negocio en general. Y mantengan a los responsables de los equipos con mayor carga de riesgo, motivados e interesados en alcanzar el éxito del proyecto.

EN SÍNTESIS

Definitivamente no tiene sentido iniciar una conversación sobre automatizar un CeDis esperando únicamente reducción de costos operativos del CeDis o incrementar la productividad del personal en el mismo. Existen muchas razones por las cuales puede no tener sentido introducir automatización: dificultad para acceder a capital de inversión, retornos de inversión cortoplacistas, bajo flujo de productos, baja complejidad de la operación, poca diferenciación del servicio, buena disponibilidad de espacio, etc.).

Por otro lado, existen muchas razones que hacen interesante automatizar operaciones en los CeDis, pero se pierden de vista por la compartimentación y falta de compromisos cruzados entre áreas, como comentamos en párrafos anteriores.

Para que la conversación tenga la posibilidad de convertirse en un proyecto concreto para beneficio de todo el negocio (y no un mero ejercicio teórico o una pérdida de tiempo y recursos), debe enfocarse en entender en qué medida mejores capacidades en la distribución pueden dar más valor (cuantificable) al negocio y en última instancia habilitar no solo mantenerlo vivo sino hacerlo crecer.

Y deben participar de esta conversación, como mínimo, el Director de Cadena de Suministro, quien será el principal responsable por la ejecución del proyecto, el Director de Ventas, quien será – generalmente - el beneficiario directo de las nuevas capacidades, el Director de Finanzas, quien velará por la viabilidad general del proyecto (y ayudará a definir los recursos de capital potencialmente accesible), y el Director General quien debe ser el sponsor para garantizar el correcto balance de beneficios y riesgos del negocio, y para cada uno de los equipos participantes.

Una vez que estos cuatro directores adopten la misma visión clara de los beneficios, riesgos y compromisos a alcanzar, es que tendrá verdadero sentido iniciar el proyecto técnico, centrando el esfuerzo en las soluciones financieramente viables para automatizar.

Entonces... ¿Quién en su sano juicio puede pensar en automatizar un CeDis en México?

Pues, son los directores con una verdadera visión integrada de su negocio (que tienen un “sano juicio”) los que pueden pensar en automatizar sus CeDis de manera exitosa... o entender cuándo será el momento adecuado y prepararse oportunamente.

Autor Juan Arroyo
Sales VP México
Fortna
<https://www.linkedin.com/in/juan-sebasti%C3%A1n-arroyo-7aa2a3b/>

Septiembre, 2019