



## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

### CÓMO ALINEAR TECNOLOGÍA, GENTE Y PROCESOS A TU GESTIÓN DE ALMACENES

**Impartido por:**

**Alejandro Hernández**, Director Senior de Logística de Sony Latinoamérica

**1. En una junta de planeación, ¿qué áreas de la empresa deben participar?**

Depende de qué área es la que estés planeando. Siempre hacemos un plan de trabajo a futuro. Normalmente viene en cascada, de arriba hacia abajo, es decir, la dirección general o el corporativo o los accionistas establecen lo que buscan del negocio como tal. Ahí no estamos hablando de planes entre áreas o de procesos, sino que estamos hablando de la empresa.

Entonces, una vez que se definen los objetivos de la empresa y los KPIs (key performance indicators, indicadores clave de desempeño) de la empresa, empieza a bajar en cascada qué tiene que hacer compras, producción, marketing, ventas, cadena de suministro o logística (como estén organizados en su empresa), etcétera, y cada quien hace su plan de trabajo. Normalmente esto se hace una vez al año y se define un horizonte a tres y a cinco años.

Por otro lado, existen las sesiones de sales and operations planning (planeación de ventas y operaciones, S&OP), que es una cuestión diferente a la anterior de planeación estratégica.

S&OP es planeación operativa, que también puede incluir horizontes a un mes, a tres meses, a un año, en donde veamos detalles más finos específicamente en el horizonte que estemos hablando: cuánto vamos a vender, qué productos vamos a vender, por ejemplo.

En la planeación: cuánto es la planeación financiera en cuestión de ganancias, rentabilidad y ventas. De tal forma que a partir de esto se establece la planeación operativa: cuánto vamos a producir, cuánto vamos a generar de inventarios, qué inventarios son los que tenemos, etcétera. Posteriormente se lleva a cabo la planeación de compras, alineada a todo lo anterior.

**2. ¿Quiénes deben participar en una reunión de S&OP?**

Todas las áreas de la empresa, y la reunión debe ser liderada por el director general. Esa es la clave. A veces se tiene el concepto de que logística es el encargado de esta reunión. Si bien podemos coordinarla, el que reparte las responsabilidades, los roles, es decir, el que pide cuentas, tiene que ser el director general. Logística no le puede pedir cuentas a marketing o a ventas, quien lo debe hacer es el director general, así como definir las acciones para corregir cualquier desviación.

### **3. ¿Cuáles serían los principales KPIs durante y después de una implementación tecnológica?**

Depende de lo que estés buscando cuando compras una aplicación tecnológica. Si lo que quieres es visibilidad, entonces lo que quieres es ver que todos tus contenedores lleguen en tiempo, que todos tus costos estén en línea con lo que estás haciendo. Para ello, uno de los KPIs tendría que ser que veas al 100 por ciento todos tus contenedores arribando a tu centro de distribución, por ejemplo. Otro puede ser el on time arrival para medir a nuestros proveedores.

Y por otro lado, si quieres ver el KPI de tu implementación, es simplemente ver qué esperas del proyecto y al final qué fue lo que obtuviste. Es decir, la respuesta a esta pregunta se divide en dos: Uno es el el KPI del proyecto, y el segundo es los nuevos KPIs que vas a generar cuando el proyecto esté implementado.

Si estamos hablando de un proyecto de almacenamiento para mejorar tu productividad, entonces, ¿cuál sería el mejor KPI de la implementación como tal? Básicamente, terminar en tiempo y que el gasto no sea mayor a lo que proyectaste.

Pero ¿qué esperas del proyecto como tal?, es otra cosa. Por ejemplo, esperas mejorar la productividad digamos en un 30 por ciento. Y después de la aplicación tendrías que redefinir tus KPIs, porque las productividades que tú esperas no serán las de antes.

### **4. ¿Cómo trabajar en la integración de distintos softwares que no son compatibles?**

Esto se da mucho, sobre todo por dos cosas: 1) La interacción entre los sistemas no es compatible como aquí se menciona. 2) Muchas empresas tenemos muchos esquemas de seguridad. Entonces, si no es muy confiable la nube o la aplicación, a los usuarios no los van a dejar entrar al sistema.

Lo que se puede aplicar es un flat file, que no es más que un formato estandarizado en excel, que establece exactamente qué datos se van a incluir. Por ejemplo, si voy a recibir información de los carriers marítimos, defino: quiero número de contenedor, número de bill of lading (guía de carga), nombre de la nave, a dónde llega y cuándo llega. Le pido a todos los carriers la misma información y en el mismo formato.

Con este flat file puedo hacer la descarga automática al sistema. Entonces, si no hay interacción con sistemas, tenemos que ver si hay descargas automáticas de archivos. Lo fundamental es que no tengas gente tipeando datos, porque si la tienes, ya perdiste toda la velocidad que estabas esperando con la implementación.

### **5. ¿Cómo se calcula la rentabilidad y el ROI (retorno sobre la inversión) cuando se invierte en la automatización de un almacén?**

Hay muchas formas de calcularlo. La más sencilla es considerando en cuánto tiempo voy a recuperar la inversión; y hay diferentes direcciones, cada empresa es diferente. Hay quienes calculan dos años, otros piensan que es mucho tiempo, quieren beneficios en 6 meses y en ese tiempo recuperar su inversión.

Por otro lado, hay implementaciones en rentabilidad, por ejemplo, la automatización de un almacén no lo recuperas en seis meses, eso lo vas a recuperar en dos años porque el monto invertido es alto. Hay veces que por el tamaño del proyecto te dan oportunidad de recuperar ese retorno de inversión en dos años.

Pero normalmente, quizás un año o menos es muy bueno; ya 2 años puede ser, pero dependiendo del tamaño de la inversión. Cada empresa tiene su dirección, cómo invierte, cuánto y en qué tiempo espera recuperar lo que invierte.

## **6. ¿Cuánto tiempo lleva realizar un change management (gestión del cambio) de éxito?**

Depende mucho de qué procesos estés involucrando y qué tan grande sea el cambio. Depende mucho también del número de gente que tengas, si estás hablando de 500, mil, 2 mil empleados, te va a demorar más tiempo.

Si quieres cambiar todo el proceso de tu WMS (warehouse management system), tienes que considerar que implica una forma de pensar o de operar completamente diferente, y no es nada más el change management, porque posiblemente el chip se lo cambias rápido, pero la implementación del proyecto a lo mejor es en un año. No porque hagas el cambio hoy, significa que en seis meses la implementación del proyecto estará andando y que todo está garantizado. Hay que trabajarlo en el día a día.

No hay una receta de cocina o de laboratorio, pero podría decir que, si se trata de procesos fáciles, en no más de tres meses sería factible, depende del tamaño del proyecto. Pero lo que sí es definitivo, es que hasta que esté implementado el proyecto e inclusive una vez arrancado, dos o tres meses más tienes que seguir la constante de estar monitoreando y convenciendo a la gente de que lo que estamos haciendo es lo mejor.

## **7. ¿Qué técnicas recomiendas para hacer un diagnóstico o evaluación de la cadena de suministro?**

En una empresa lo que te van a exigir siempre es que estés entregando en tiempo, que tu costo logístico sea razonable, que no tengas errores, que no tengas daños, que no estés perdiendo mercancía, que el fill rate (tasa de surtido de la orden) esté de acuerdo a lo que el cliente quiere. De tal manera que algo importante será orientarse a KPIs: ver cuáles son los indicadores de la empresa, cómo están funcionando los KPIs de cada uno de los eslabones de la cadena, si están bien establecidos y si se están cumpliendo.

Si están bien establecidos y estamos cumpliendo, se puede decir que todo está funcionando; sin embargo, esto no significa que no haya áreas de oportunidad. Siempre en todas las empresas, hasta en la más rentable y la número uno, hay oportunidad de mejora.

Es más fácil diagnosticar tu cadena cuando hay errores, cuando hay problemas. Cuando no estás entregando en tiempo, cuando no tienes un inventory accuracy (exactitud de inventario) correcto, cuando los clientes están inconformes, porque sabes que hay fallas en la cadena, entonces ahí te vas analizando. Lo ideal es analizar desde el consumidor o desde el cliente en qué estás fallando, y de ahí irte para atrás en toda la cadena para ver exactamente qué está pasando, dónde está la disrupción, en dónde está la falla.

Hay dos tipos de falla: fallas operativas de cada proceso y fallas en la comunicación de las cadenas, en la información que no fluye correctamente. Normalmente la falla número uno es la información que no fluye correctamente. Veíamos durante el webinar el caso de una asistente, que Ventas no le daba el pronóstico, y así es muy difícil que la cadena funcione.

Entonces tienes prácticamente que adivinar si comprar más, si produces más o menos, si tienes menos o más inventarios; a la mejor lo decides con predicciones, escenarios, etcétera. Lo puedes hacer con algún modelo de simulación, pero no es lo óptimo, porque al final todos los modelos de simulación se nutren de información del mercado, y si tu información del mercado no es confiable... Si le metes basura a un sistema, le va a salir basura.

Por lo tanto, lo más importante es hacer estos dos diagnósticos: uno es el aspecto operativo de cada uno de los procesos, si se está llegando a sus KPIs; y el otro, es si sus KPIs están alineados con la estrategia directiva (porque luego podemos encontrar desde ahí el problema, que la dirección dice una cosa y cada área dice otra, y ningún área está alineada con las demás ni con los objetivos del negocio).

## **8. ¿Cómo premiar al líder que está dando su máximo y cumple con sus resultados?**

Una de las formas es invitándolo a participar en los equipos de mejora. Algunas veces en los almacenes hemos organizado equipos de mejora continua. Entonces a esta persona la invitamos a que participe. Como es alguien que fomenta la buena relación y las ideas, él mismo o ella misma empuja a que la gente participe. Entonces, el que la gente le vea participando en los diferentes equipos de trabajo es muy bueno para los demás.

¿Cómo premias a estos líderes más específicamente? Por ejemplo, por cada participación en los equipos de mejora continua te voy a dar algún premio. El premio no necesariamente es monetario. Me ha tocado dar boletos de cine, cenas, viajes, producto; y algo que es importante es que cuando en los premios involucras a la familia es muy bueno, porque al rato, tu hijo te dice "papá, hace un año nos llevaste a Acapulco, te ganaste un premio por la buena participación, este año que pasó". Es decir, entra el interés de ganar el premio por el entorno familiar.

Otro ejemplo, muy sencillo pero valioso. Un día trajimos una feria, y a los participantes de los proyectos de ese mes les dimos por cada participación un número de boletos. Mientras más participaciones tenían, más boletos alcanzaban, de tal manera que sus hijos podían participar en más juegos y al final podían hacerse ganadores de más cosas.

Por lo tanto, no es necesariamente dinero. El dinero quizá te impacta en los primeros tres meses, pero realmente lo que quiere la gente es aprender, que le des un proyecto, que le des la oportunidad de participar en la toma de decisiones, que lo pongas en el pizarrón de los premiados.

## **9. ¿La metodología de gaming puede ser utilizada en cualquier ámbito?**

En cualquiera. Lo he utilizado en diferentes áreas, no nada más en el almacén. El objetivo es motivar a tu personal y ponerlos a competir sanamente.

## **10. ¿Cuáles son los puntos claves o qué mostrar a la alta dirección para que acepten la propuesta de adquirir una tecnología?**

El punto clave es que no te enfoques nada más en tu proceso y en lo que puedes automatizar, sino que te imagines qué vas a lograr con ello más allá de tu proceso. Cómo tus clientes se van a ver impactados, si vas a ganar participación de mercado o cómo tus clientes van a estar más satisfechos con lo que vas a lograr a partir de tu implementación.

Por ejemplo, vas a adquirir velocidad y en lugar de entregar en 72 horas vas a entregar en 24, lo cual has analizado que es lo que a tu cliente realmente le interesa. Tal vez estás en el mundo del e-commerce, y mientras más rápido entregas, más ventas haces.

Es decir, es muy bueno como proceso tener un picking más rápido; sin embargo, lo que realmente se busca como objetivo de negocio por la dirección general es cuánto voy a vender de más, cómo mi cliente va a estar mejor, cómo voy a ganar mercado. Habla el idioma de la dirección general y dile cómo va a mejorar la empresa con esa tecnología. No le hables en lenguaje operativo, háblale en lenguaje de negocios.

## **11. ¿Qué opinas de operar bajo los conceptos de torre de control?**

Las torres de control hoy día es lo que está de moda, por decirlo de alguna manera. De hecho, actualmente tengo muchas torres de control con diferentes operadores logísticos. Es un concepto que a mí me gusta porque podemos hacer sinergias entre la gente, podemos adquirir sistemas rentados que son del operador logístico y que van acompañados con gente experta en un proceso específico.

Hay torres de control de entrada y torres de control de salida. En ambos casos, me parece que es un excelente método de trabajo que existe hoy día para optimizar los procesos logísticos. Te da visibilidad, costo, gasto. Si es de salida te dice a qué hora llegaste con el cliente, qué problemas tuviste, devoluciones... El punto es que desarrolles una torre de control que haga el end-to-end, que no te deje cabos sueltos, que garantices que todos tus procesos están integrados dentro de la torre de control.