



## WEBINARS

### **LOGRA LA TOTAL VISIBILIDAD DE TUS OPERACIONES Y MAXIMIZA SU EFICIENCIA**

**Impartido por:**

Fernanda Guarro

Latin America Corporate Affairs Management & Execution Leader de 3M

#### **¿Cómo sugieres planificar la inversión en tecnologías de visibilidad y automatización?**

Primero hay que entender ¿cuál es la necesidad existente? y ¿qué quiero resolver al invertir en tecnología? Una vez que tengo esto claro, puedo entender mejor el impacto financiero que no tener esta tecnología me está generando, y con esto determinar cuánto estoy dispuesta a invertir para cerrar ese “gap” y puedo determinar un ROI (retorno de la inversión).

Teniendo todo este análisis, buscar una solución que se ajuste a mi necesidad y a mi presupuesto. Recomiendo mucho no caer en la tentación de querer automatizarlo todo si no es lo que necesito, ya que eso solo agregará complejidad o querer invertir en una solución mucho más compleja a la necesidad que quiero resolver.

#### **¿Cómo logras unir a los departamentos para que se involucren en su rol y responsabilidad en la búsqueda de lograr una cadena eficiente?**

Teniendo objetivos en común y que los bonos de desempeño se calculen sobre esa misma meta, es la mejor forma y la más natural. Si todos perseguimos la misma meta, nos aseguraremos que todos vayamos al mismo ritmo y no que solo veamos por el interés propio.

#### **¿Cuáles son las claves para desarrollar socios confiables?**

Buscar negociaciones ganar-ganar. Es súper importante que ambas partes se vean beneficiadas, de lo contrario una de las partes no buscará desarrollarse a su máximo potencial.

Poner claras las reglas del juego desde un inicio en un documento, por lo general un contrato, en el que se definan los roles y las responsabilidades de cada uno. Definir métricas que permitan mostrar el avance. Y cuando alguna de estas métricas no se esté cumpliendo



## WEBINARS

analizar el ¿por qué? **usando datos y no percepciones**, para establecer planes de acción que ayuden a resolver el problema de raíz y que ambas partes trabajen para lograrlo.

Que una relación sea exitosa depende de todos los involucrados y no solo de una parte. COMUNICARSE y siempre decir la verdad a tiempo para poder corregir y aprender, y para seguir creciendo la relación de confianza.

### **¿Cuáles consideras que son los valores agregados más importantes que espera un cliente?**

Esa una pregunta muy compleja, ya que la respuesta es tan amplia como número de clientes tenemos.

Cada cliente es un mundo, por lo que tenemos que conocer a nuestro cliente profundamente, a veces llegar a conocerlo mejor de lo que ellos mismos se conocen. Así vamos a lograr entender qué le duele o qué le está impidiendo lograr sus metas y nosotros poder ofrecer soluciones que realmente le agreguen valor y sumen al cumplimiento de sus objetivos y necesidades.

### **¿Cómo encaja el proceso de S&OP (sales and operations planning) en el IBP (integrated business planning), o se trata de procesos distintos, o el IBP sustituye al S&OP?**

El IBP es un proceso de negocio más poderoso que el S&OP, por mucho. El S&OP puede servir de base para sobre ella construir el siguiente nivel.

El IBP, al ser un proceso de negocio, requiere que todas las partes estén igualmente involucradas y comprometidas con el número y los objetivos consensuados: "Todos estamos en el mismo barco" y el capitán de este barco es nuestro director general, presidente, dueño o la máxima autoridad en la organización.

El IBP empodera a todas las áreas participantes: investigación y desarrollo, ventas, mercadotecnia, manufactura, compras, planeación, calidad, logística, finanzas a tener un objetivo en común, a tener UN SOLO NÚMERO, a compartir el resultado, pero también a enfrentar el fracaso como un solo equipo.

EL IPB es un proceso mensual y sistemático.



## WEBINARS

### ¿El IBP es semejante o complemento del balance scorecard?

El IBP es un proceso de negocio. El balance scorecard es un tablero de control, por lo general de supply chain y manufactura.

El balance scorecard puede dar input al IBP, pero hay que asegurarse que las métricas que se midan sean coherentes y estén alienadas con los objetivos de la alta dirección.

### ¿Cómo saber más de IBP, en dónde buscar más información, bibliografía?

Oliver Wight son los creadores del IBP, pueden encontrar mucha información sobre ellos y el IBP en su página web <https://www.oliverwight-americas.com/> incluso tomar talleres y cursos.

### ¿Cuáles serían los nuevos KPIs (key performance indicators – indicadores clave de desempeño) que propones para medir eficientemente los procesos en: el área logística, el centro de distribución, el transporte y los almacenes?

KPIs hay muchos, y lo que se quiera medir depende de cada negocio y de cada operación, conforme a sus propias necesidades y a lo que quiero mejorar. Les doy algunos ejemplos, para tener una referencia:

- Tiempo de embarque
- Exactitud de la orden
- Tiempo de entrega
- Costos de transporte
- Costos de almacenaje
- Número de embarques
- Exactitud de inventario
- Vueltas de inventario o días de inventario
- Relación del inventario versus las ventas

Pero mi recomendación es analizar a fondo su operación y con esto definir cuáles son los KPIs que les hacen sentido, escoger 2 ó 3 que sean los más relevantes y que todos logren entender, y explicar qué estamos midiendo. Y mucho más relevante: por qué lo estamos midiendo y que estén en línea con los objetivos de la compañía. **No olvidarse de K: KEY (CLAVE).**

Será importante definir los KPIs conforme al nivel de la operación: no debe de ser el mismo KPI para el estibador o el acomodador, que para el supervisor de turno, que para el gerente de la operación, que para el director, pero TODOS deben sumar al objetivo máximo de la compañía.



## WEBINARS

También recomiendo definir KPIs que ayuden a entender el pasado (LAG), pero mucho más importante: que nos ayuden a entender hacia dónde vamos y cómo vamos a llegar (LEAD). **De la historia podemos aprender, pero el futuro lo diseñamos nosotros.**

Otro punto importante es asegurarse que los indicadores sean SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo definido) por sus siglas en inglés.

Les dejo este artículo de Logistics Bureau que explica de una forma muy clara el concepto de un KPI bien definido y las reglas de oro.

<https://www.logisticsbureau.com/kpi-key-performance-indicator/>

**Se suele pensar que el eslabón de transporte es el problema en la cadena logística, sin embargo, los procesos de carga/descarga tienen graves problemas. ¿Cuáles son tus consejos para eficientar la carga y descarga que impactan en la eficiencia del transporte?**

Hay que asegurar que se vean y se comprometan **como un solo equipo** con el objetivo de obtener la satisfacción del cliente final.

Poner métricas comunes para ambas áreas y hacerles entender que al cliente no le importa si el error estuvo en el centro de distribución o en el transporte: ante el cliente fallamos todos y nuestra marca es la que se afecta.

Podemos pensar en automatizar o invertir en tecnología para ser más eficientes, pero si el personal no toma conciencia sobre el impacto positivo o negativo que genera al cliente, no lograremos alcanzar la eficiencia esperada.

Que el personal operativo logre dimensionar la relevancia de su trabajo ante los ojos del cliente, sin importar a qué área o proceso pertenezca, es sumamente poderoso.

