



## En síntesis

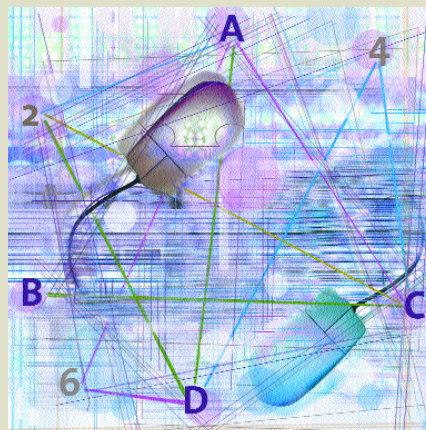
- El transporte tiene potencial para facilitar la gestión de la cadena de abastecimiento. La eficiencia en ese rubro permite ganar una ventaja competitiva a través de la diferenciación del servicio y de costos más bajos.
- ¿Cómo se aprovecha esta gran oportunidad? Mediante la excelencia en cuatro áreas: integración de actividades, planificación de requerimientos, gestión de capacidades y ejecución diaria.
- Un proceso de tres pasos: el primero revela dónde y por qué es necesario hacer cambios. En el de implementación se obtienen los beneficios reales. En el de ajuste y monitoreo se afianzan los cambios.

# Camino sin obstáculos

**Por David M. Bovet  
y Bob WMartin**

*Bovet es vicepresidente de la práctica de Gestión de Cadena de Abastecimiento de Mercer Management Consulting, con sede en la oficina de Boston. Martin es socio de Mercer en la oficina de San Francisco. Ambos se especializan en estrategia de cadena de abastecimiento, eficiencia del transporte y logística internacional.*

La eficiencia en el transporte, además de facilitar la estrategia de la cadena de abastecimiento, puede mejorar de manera notable el desempeño de una empresa.



**E**l transporte desempeña un papel central en las cadenas de abastecimiento, básicamente porque vincula a proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes. Debido a ello, a menudo influye significativamente en los gastos operativos, el tamaño de la base de activos y el nivel de satisfacción del cliente. Si se considera, por ejemplo, que los gastos de transporte oscilan entre el 2 y el 12 por ciento de las ventas, según la industria, una gran

compañía puede tener mucho dinero atado a sus equipos de transporte, instalaciones y sistemas de información. Por su parte, la satisfacción del cliente y, en definitiva, los ingresos, están estrechamente relacionados con la velocidad, la confiabilidad y la flexibilidad del transporte. Juntos, estos factores contribuyen a que el transporte tenga un peso relevante en los resultados de una empresa. Y ese peso es cada vez mayor, en primer lugar, porque las cadenas de abastecimiento se están volviendo globales, habida cuenta de que las compañías buscan nuevas fuentes de aprovisionamiento, nuevos mercados y oportunidades de crecimiento. Ello incrementa las necesidades de transporte, y también su complejidad. Segundo, dado el auge de fusiones y adquisiciones, los mercados bursátiles exigen que, después de esas operaciones, se produzca una rápida integración de las empresas involucradas; y muchas de ellas concentran la mirada en las actividades de transporte, en busca de una mejora significativa. Tercero, las fábricas que operan “just-in-time” necesitan niveles de velocidad y confiabilidad inimaginables hace algunos años. Finalmente, los clientes son más exigentes: pretenden que los sistemas de transporte del vendedor se ajusten a sus necesidades específicas, con una ejecución sin fallas.

Las compañías que reconocen su potencial para mejorar los resultados y facilitar la gestión de la cadena de abastecimiento, apelan a la eficiencia en el transporte para ganar una ventaja competitiva a través de la diferenciación del servicio y de costos más bajos.

### Un marco para encarar mejoras

¿Cómo se logra la eficiencia en el transporte? La respuesta a este interrogante es concentrarse en el manejo cuidadoso de cuatro áreas críticas: **1. Integración de actividades.** El transporte tiene que ser considerado en todas las decisiones críticas de planificación que le dan forma a la cadena de abastecimiento. Por ejemplo, las vinculadas con el diseño y el packaging del producto, los patrones de adquisición, la ubicación de las plantas y la selección del canal de distribución. La falta de integración puede

## Marco para la eficiencia en el transporte

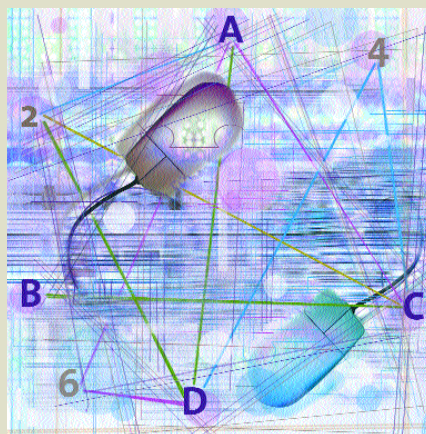


ocasionar graves consecuencias en el costo de la cadena de abastecimiento y el nivel del servicio. Recientemente, al asesorar a una empresa, Mercer descubrió que utilizaba sólo el 60 por ciento de la capacidad disponible en vagones de ferrocarril, containers y remolques. Además, algunos envíos sufrían serios daños mientras estaban en tránsito. El análisis reveló que el packaging y las cajas donde se colocaba la mercadería a despachar no habían sido diseñados para aprovechar de un modo eficiente la capacidad de los medios de transporte o para pro-

teger los productos. Los cambios de diseño redujeron la cantidad de cargas necesarias y los gastos de transporte en un 20 por ciento, y también hubo menos mercadería dañada en tránsito. Pero esos problemas podrían haberse evitado mediante la integración de actividades en la etapa de planificación.

A veces, la cuestión del transporte se ignora durante todo el proceso de planificación, aun en los casos en que el envío representa una porción importante del costo de un producto. Una gran compañía química, por ejemplo, disminuyó significativamente sus costos cuando tomó la decisión de negociar y contratar, caso por caso, el transporte de los insumos que adquiría. Anteriormente, el costo del transporte estaba “atado” al precio total de la compra. Además, la empresa pudo implementar un programa de entregas just-in-time, que redujo sus inventarios de materia prima y liberó espacio de almacenamiento.

**2. Planificación de requerimientos.** Básicamente, es una tarea que traduce las estrategias de la cadena de abastecimiento y las necesidades de inte-



gración de actividades en programas específicos de transporte. Los planes resultantes deben considerar el conjunto de requerimientos de servicios, de modalidades, de volúmenes y de cobertura geográfica que debe satisfacer el transporte. En muchos casos, esos requerimientos no se definen con la claridad suficiente, o se fijan estándares arbitrarios, que no toman en cuenta las consecuencias en el costo total y en el servicio. A menudo, diferentes segmentos de clientes tienen necesidades de transporte distintas. En esos casos, ofrecer un menú de servicios puede satisfacer adecuadamente la variedad de requerimientos. Cuando Mercer analizó los datos de despachos y de inventario de un productor de commodities, descubrió que su estrategia de cadena de abastecimiento podía ser menos costosa si, en lugar de camiones, apelaba a modalidades de transporte más baratas, como el ferrocarril. Identificar las oportunidades para estos cambios de modalidad, en cualquier industria, demanda un exhaustivo estudio del impacto en el costo y en el servicio.

**3. Gestión de capacidades.** Los atributos para satisfacer con eficacia los requerimientos de transporte se generan mediante la gestión de las capacidades requeridas. Entre ellas se cuentan la negociación de contratos con transportistas y proveedores; una organización bien alineada; sistemas de tecnología y de información de avanzada; y un conjunto de mediciones de desempeño específicas. El “benchmarking” —es decir, la comparación con las mejores prácticas— es una poderosa herramienta para evaluar las capacidades de transporte, y puede señalar con precisión oportunidades de mejoras. Una comparación de tarifas, por ejemplo, ayuda a identificar las variaciones de desempeño y las opciones para mejorar las capacidades requeridas. En algunos casos se obtienen resultados rápidamente. Pero alcanzar niveles óptimos de costo y servicio exige, por lo general, cambios de proceso que involucran tanto al cliente como a los proveedores externos de servicios. Las asociaciones saludables y de larga data con algunos transportistas y proveedores de logística constituyen un

factor de éxito crítico para cualquier fabricante. Sin embargo, un activo igualmente valioso es una organización de transporte propia, bien dotada. En este caso, el mayor desafío es lograr una perfecta alineación. Porque, con mucha frecuencia, esas organizaciones no están al corriente de las prioridades del día-a-día ni de las demandas de clientes que enfrentan las divisiones operativas y las plantas fabriles. A veces, la única solución es descentralizar el transporte y convertirlo en parte de la planificación estratégica de cada grupo operativo y de los procesos de ejecución diaria. El poder de la tecnología de información para darle soporte a la gestión del transporte aumentó drásticamente en los últimos años. Hay paquetes de software capaces de respaldar la planificación de la distribución, la optimización de rutas, la planificación de la carga, la consolidación de fletes, así como la selección de la modalidad y del transportista. Muchas de estas aplicaciones pueden vincularse con los sistemas de transacciones que utiliza toda la empresa. A su vez, las aplicaciones de Internet, intranet y extranet pueden emplearse para conectar a los usuarios de la información de transporte. Para muchas compañías, estas nuevas capacidades sugieren que es tiempo de realizar una minuciosa evaluación del software disponible y un estudio de costo-beneficio. La medición de desempeño es otra capacidad crítica para incrementar la eficiencia en el transporte. La mejor práctica es usar un tablero de control (o cuadro de mando integral) que reconozca concesiones interfuncionales. Una empresa con la que Mercer

*“La importancia del transporte suele ignorarse durante la planificación, aun cuando el envío represente una gran parte del costo de un producto.”*

trabajó recientemente vinculó el éxito de su servicio de transporte con siete parámetros: valor dólar del inventario, rotación del inventario, porcentaje de envíos por cada modalidad de transporte, factor de carga de cada embarque, utilización de la flota privada, porcentaje de despachos entregados a tiempo y tarifas de estadía.

**4. Ejecución diaria.** La excelencia en la integración de actividades, la planificación de requerimientos y la gestión de capacidades son prerrequisitos para una ejecución diaria eficiente, cuya meta es el cumplimiento exitoso de cada embarque. Pero también demanda habilidades y criterio. Por lo tanto, capacitar al personal y darle herramientas de soporte de decisión puede proveer la mezcla ideal de conocimiento técnico y comprensión del cliente, necesarios para la mejor ejecución diaria.

#### Cómo lograr el cambio

De acuerdo con nuestra experiencia, una empresa puede mejorar su desempeño en cada una de las áreas del marco descrito si se involucra en un proceso de cambio de tres pasos. El primero revela dónde y por qué es necesario hacer cambios. Pero los beneficios reales se logran en la fase de implementación, a la que debe seguir un firme compromiso de mantener y desarrollar las mejoras logradas. Debido a que el transporte interviene en toda la cadena de abastecimiento, los equipos de implementación integrados por miembros de diferentes divisiones y funciones serán más efectivos para superar la resistencia al cambio si crean un estímulo interno, educando a los empleados y acelerando el logro de los beneficios.

La experiencia de Mercer demuestra que el ahorro en los costos representa entre un 5 y un 15 por ciento del total de los gastos de transporte. Debido a que los beneficios suelen alcanzarse rápidamente y con una mínima inversión, un programa que apunta a mejorar la eficiencia en el transporte es, al mismo tiempo, un buencamino para fortalecer la línea de resultados. ●

© Trend Management/  
Mercer Management Consulting