

¿EN QUÉ SE PARECEN LA CRISIS CLIMÁTICA Y LA PRODUCTIVIDAD EN CEDIS?

Carlos Villanueva

Tener CEDIS con muchas diferencias en términos de equipamiento, estructura organizacional, capacidad y layouts, hace que reducir costos o aumentar su productividad sea casi tan complejo como resolver el problema del cambio climático.

Imagínate una reunión de la ONU, donde varias naciones deben ponerse de acuerdo para bajar los niveles de CO₂ en la tierra. En esta reunión participan representantes de todos los países miembros, pero cada uno habla su propio idioma, tiene diferentes tipos de gobierno, diferentes ecosistemas, diferentes niveles de desarrollo, distintas industrias clave y, por supuesto, diferentes intereses. ¿Sería inteligente obligar a todos los países a reducir sus emisiones de CO₂ en el mismo porcentaje en 10 años? ¿Crees que se lograría el objetivo de detener la crisis climática?

Ahora revisa la forma en que buscamos ahorros en una red de CEDIS a nivel nacional. Nos encontramos con diferentes sistemas, diferentes estructuras, diferentes *layouts*, diferentes procesos operativos y diferentes equipamientos; tal como los países de la ONU. Tal vez los CEDIS están segmentados por nivel de facturación (o como se hace en la ONU por bloques geográficos), pero no se toman en cuenta otros factores que pueden tener mayor nivel de afinidad entre los CEDIS en un grupo, de la misma manera en que los países no se agrupan por otros factores como tipo de economía, nivel de desarrollo, forma de gobierno, etc.

Con diferentes estructuras organizacionales, ¿cómo sabe el Director de Operaciones con quién comunicarse en otro CEDIS para dar seguimiento a un pedido o para asegurar que se cumpla alguna instrucción? Si algunos CEDIS tienen capacidad de almacenar productos fríos y otros no, ¿cómo sabemos a dónde podemos dirigir productos refrigerados? Si queremos planear el aumento de personal para temporadas altas, ¿cómo podemos identificar en cuáles CEDIS son esas temporadas altas y cuándo? Si cada CEDIS tiene un *layout* diferente, ¿cómo sabemos si podemos ahorrar costos en *pickers* de productos de baja rotación? Teniendo en cuenta todas las diferencias entre CEDIS, si la empresa enfrenta un período de recesión, ¿crees que se deba pedir un recorte de gastos igual a todos los CEDIS?

Probablemente esta no sea la mejor decisión, sin embargo, es lo que muchas empresas hacen cuando se enfrentan a una crisis económica. Responden en automático con recortes de gastos “parejos” para todos los CEDIS. En este caso, la razón por la que se toman estas decisiones es

por la complejidad que presenta el tener tantas diferencias entre los CEDIS que no nos permite identificar las palancas específicas que hay que accionar para reducir costos de manera efectiva. También puede ser que con tantos factores de diferenciación, sea difícil para los líderes de la empresa tomar esta decisión. Con tantos factores diferentes, ¿por dónde empezamos?

Ahora regresemos a la reunión de la ONU e imaginemos que podemos tener visibilidad de cuánto CO2 produce cada país, por industria, por geografía, incluso por persona. ¿Crees que sería más fácil llegar a tomar una decisión sobre cuáles países deben reducir su CO2 en mayor cantidad en 10 años? Con esta información de seguro se puede identificar fácilmente quienes son los mayores emisores, y en dónde se pueden hacer los recortes de mayor impacto y menor costo. Incluso nos podríamos asegurar que los países en desarrollo no pierdan oportunidades de crecimiento por la reducción en emisiones.

De igual manera, si tu empresa contase con esa visibilidad en todos los CEDIS, podríamos tomar mejores decisiones para reducir costos de forma efectiva, sin afectar la operación y satisfacción al cliente. Para lograr esto es necesario estandarizar los CEDIS en términos de equipamiento, *layout*, niveles jerárquicos y capacidades, de acuerdo con las necesidades de cada uno. De esta forma los directores podrían tomar mejores decisiones sobre las áreas de oportunidad en reducción de costos y aumentar la productividad de los CEDIS.

En Sintec Consulting contamos con una metodología probada para lograr una reducción de costos por medio de una identificación eficiente de las variables que impactan la productividad. Comenzamos con un diagnóstico operativo que identifica las variables y revisa la dimensión y estructura operativa de la empresa. Con esto se genera un modelo analítico que permite identificar mejoras en los procesos operativos. Una vez que se identifican estas mejoras, se realizan pruebas piloto para asegurar que se logren los ahorros y aumentos en productividad. Y finalmente, se implementan las herramientas y procesos en toda la operación. De esta forma no sólo se generan eficiencias de manera inmediata, sino que se mantiene la visibilidad a largo plazo para continuar haciendo ajustes conforme cambian las necesidades de la empresa o del mercado.

Nos apalancamos del uso de tecnología analítica avanzada que nos permite tomar como input el pronóstico de la demanda y los *ratios* de productividad, junto con las reglas del negocio, logrando una reducción entre 5% y 15% de costos operativos, dimensionando la plantilla para cada nivel. Una vez cargada la información, se podemos tener visibilidad de los siguientes 12 a 18 meses con un solo clic. Esto permite no hacer una optimización de costos pareja, sino una focalizada en los elementos que afectan más a la productividad.

Las empresas que aprovechan nuestra metodología cuentan con mayor generación de *insights* sobre los elementos que impactan la productividad, tienen visibilidad completa de sus centros de distribución, pueden dimensionar la plantilla óptima para servir a sus clientes, pueden focalizar esfuerzos para tomar acciones específicas, e identificar desviaciones significativas entre centros operativos.

Un ejemplo de lo que se puede lograr con este tipo de proyectos es uno de nuestros clientes de la industria de bebidas. La empresa cuenta con 190 CEDIS y hoy tienen visibilidad completa de todos ellos. Hoy los CEDIS están bien organizados y clasificados de manera que se pueden generar *insights* con la profundidad de datos que se está recopilando constantemente. Así pueden tener visibilidad de la capacidad asignada y tomar decisiones sobre el personal en nómina y personal de apoyo para eventualidades, reduciendo costos y aumentando la productividad del personal. También pueden adelantarse a las temporadas y preparar su operación para enfrentar los picos y los valles de forma más eficiente. Con este proyecto logramos un ahorro de 10.1% en costos operativos, o 10.3MDP.

Este tipo de proyectos se puede realizar en cualquier momento, pero cobra mayor importancia ahora que enfrentamos un período de desaceleración económica. El CEDIS es el último eslabón para el cumplimiento de la satisfacción y nivel de servicio al cliente. Contar con un conocimiento de todos los factores que afectan su productividad y de las palancas que se pueden accionar para hacerlos más efectivos, puede ser la diferencia entre las empresas que sobreviven la crisis, y las que salen con mayor crecimiento de la misma. Ahora si tan solo pudiéramos desarrollar una de estas herramientas para resolver el problema de la crisis climática...

Acerca del autor



Carlos Villanueva

Acting Manager de Transformación Organizacional, Oficina Monterrey
carlos.villanueva@sintec.com

Egresado de Ingeniería Química Administrativa del Tecnológico de Monterrey; con más de 4 años de experiencia en consultoría, se ha involucrado principalmente en proyectos de diseño organizacional y estrategia comercial y go-to-market.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

 /SintecConsulting  @Sintec  @Sintec_