



RESUMEN EJECUTIVO

Mantener costes, complejidad y exigencias de los clientes bajo control con la gestión de almacenes

Gestión de la cadena de suministro

El incremento de los costes, el aumento de la complejidad, las crecientes demandas de los clientes y la escasez de suministros a escala global provocada por la pandemia de COVID-19 son retos intrínsecamente relacionados a los que se enfrentan a diario los fabricantes y distribuidores. Al mismo tiempo, la expansión de los mercados omnicanal y el rápido crecimiento del volumen del comercio electrónico están obligando a los fabricantes y distribuidores no solo a cambiar su forma de vender a los clientes, sino también incluso a redefinir quiénes son sus clientes. Y los clientes están ejerciendo una presión aún mayor con sus demandas de personalización y adaptación de productos.

La disrupción sin precedentes de la cadena de suministro como resultado de décadas de expansión global se suma al reto de mantener la visibilidad del inventario, los envíos y el seguimiento, a menudo a través de diferentes países, continentes y océanos. Además de aumentar aún más la complejidad de las operaciones del almacén, esto dificulta que los fabricantes y distribuidores sigan siendo competitivos, mantengan los costes bajos y, al mismo tiempo, la rentabilidad. La gestión ineficaz de los pedidos, los costes de mano de obra excesivos y el uso ineficiente de los activos no hacen más que agravar el problema. Para hacer frente a estos retos, los fabricantes y distribuidores deben reconsiderar cómo deben cambiar sus prácticas, procesos y sistemas de gestión de almacenes para poder mejorar la productividad, la visibilidad y los costes.

Impulsores del mercado

A lo largo de la última década, los clientes se han ido haciendo más poderosos, con lo cual exigen más a los fabricantes.

Quieren que se les entreguen los pedidos con mayor rapidez, precisión y adaptados específicamente a sus necesidades, y todo ello a un coste inferior. Se espera que los fabricantes y distribuidores entreguen los pedidos en un periodo más breve que en el pasado. Según Capgemini, “El auge de las entregas al día siguiente, en el mismo día y en pocas horas ha creado un estándar de demanda que ejerce una nueva forma de presión sobre las empresas. **Debido a este aumento de las expectativas en lo que respecta a la demanda, toda la cadena de suministro está evolucionando rápidamente, pasando de tener una orientación funcional a una red global e interconectada de datos y procesos.**”

Las compañías pueden incluso tener que pagar multas o reembolsos si los pedidos están mal etiquetados, empaquetados o entregados. Los envases más elaborados se han convertido en algo habitual, ya que los minoristas exigen más en términos de embalaje y formatos de entrega. Desgraciadamente, la fuerte competencia y el poder de la gran distribución hacen que los proveedores no puedan repercutir los costes añadidos asociados a estas exigencias adicionales. Para complicar más las cosas, la definición exacta de estos clientes también está cambiando rápidamente.

Los fabricantes y distribuidores se esfuerzan por llegar a mercados que antes no atendían, como el de la venta en línea, la venta en mostrador, las aplicaciones móviles, operaciones multisectoriales, el intercambio electrónico de datos (EDI) e incluso el de empresa a consumidor (B2C).

Mientras tanto, la gestión de la cadena de suministro se ha ido complicando cada vez más a medida que las compañías deben abastecerse de productos, componentes y materiales a escala global. Los fabricantes que antes compraban sus materiales a nivel regional o nacional, ahora recurren a Asia, América Latina, Europa del Este y otros lugares fuera de su país. Asimismo, las compañías están distribuyendo sus productos a escala más global, ya que buscan penetrar en nuevos mercados emergentes. Esto significa que los productos deben recorrer distancias mucho más largas y almacenarse en más ubicaciones, lo cual aumenta los retos de visibilidad y pone en riesgo la entrega del “pedido perfecto”. Esta situación se ha visto agravada por los problemas causados por la pandemia.

Convertir las dificultades en oportunidades

Si bien hay muchas compañías que siguen aferradas a los procesos, prácticas y sistemas que perpetúan muchos de los problemas en la gestión de almacenes aquí mencionados, algunas ven estas dificultades como oportunidades para fortalecer sus posiciones competitivas en el mercado. Están llevando la gestión de almacenes a otro nivel mediante soluciones avanzadas que les ayudan a entregar el pedido perfecto, reducir los costes de la mano de obra y maximizar el uso del espacio y los equipos.

Estas soluciones mejoran las operaciones de almacén con capacidades superiores ventajosas, como la gestión del stock, la gestión del trabajo y de las tareas, la dirección por radiofrecuencia (RF) y por voz, la gestión de la mano de obra, el slotting y la agrupación o kitting y el montaje ligero. Más allá de las limitaciones de los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), las soluciones avanzadas de gestión de almacenes permiten a las firmas posicionarse para lograr la excelencia operativa e impulsar un crecimiento rentable en los mercados hipercompetitivos actuales.

También, por retos normativos. Como lo demuestran las retiradas del mercado de productos de alto perfil como juguetes, alimento para perros o mantequilla de cacahuete, los fabricantes claramente están cada vez más bajo la presión de hacer un seguimiento de sus productos con una precisión aún mayor. Deben tener un acceso inmediato a datos, desde lotes, pasando por números de serie y hasta las ubicaciones de los envíos, si desean evitar unos costes devastadores y sanciones legales, en el caso de una retirada de un producto del mercado. La ampliación de las cadenas de suministro también incrementa el riesgo de costosas retiradas de productos.

Teniendo en cuenta estos factores, los fabricantes y distribuidores deben hacer frente a la escalada de los costes y la complejidad, que alimentan la demanda de una mayor productividad en las operaciones de almacén. Para que estas compañías sigan siendo competitivas y rentables, primero deben encontrar formas de aumentar el rendimiento de los almacenes a nuevos niveles. Sin embargo, sus sistemas ERP actuales suelen carecer de las capacidades automatizadas necesarias para aumentar la visibilidad de las operaciones, mejorar la agilidad del mercado e impulsar la productividad de los almacenes.

Retos del negocio

Las limitaciones de las operaciones de almacén de muchas compañías suelen deberse a tres factores: pedidos, mano de obra y los propios activos del almacén. Para impulsar el rendimiento y el aumento de la productividad en las operaciones de almacén, los fabricantes y distribuidores deben solucionar algunas deficiencias.

- **Gestión ineficaz de los pedidos.** Los clientes son más exigentes que nunca y esperan recibir el pedido perfecto. Y para cumplir con estas expectativas, muchas compañías luchan por alcanzar el índice de entrega de pedidos perfecto, es decir, a tiempo, en su totalidad y sin daños. Sin embargo, la mayoría de las empresas se quedan cortas en estos indicadores clave de rendimiento (KPI). Permiten que disminuya el nivel de servicios y son vulnerables a recibir sanciones y tener que hacer reembolsos a los poderosos clientes de venta minorista. Más pedidos perfectos se traducen en menos pedidos imperfectos; y son los costes de corrección de esos pedidos imperfectos los que recortan los márgenes. Los costes de transportes urgentes, las horas extra excesivas y la prolongación de los tiempos de entrada y salida de caja perjudican la rentabilidad general.

Las compañías deben mejorar la productividad y la visibilidad de sus almacenes para seguir siendo competitivas, proteger su rentabilidad y posicionarse para un crecimiento continuo.

- **Costes de mano de obra excesivos.** Dada la creciente complejidad asociada a las relaciones actuales con los clientes y la cadena de suministro, las compañías lo tienen difícil para cumplir con las expectativas de rendimiento sin tener que incrementar la mano de obra.
- **Uso ineficiente de los activos.** Otro factor que limita el rendimiento de los fabricantes y distribuidores en la actualidad es la tendencia a infrautilizar activos como los equipos y el espacio de almacén. Teniendo en cuenta las demandas cada vez mayores a las cuales deben responder, la tendencia natural es invertir más en equipos de almacén, como carretillas elevadoras, estanterías de paletización y cintas transportadoras. Las compañías también suelen contratar más espacio de almacén, a menudo a tarifas premium.

En lugar de utilizar mejor los activos que ya poseen —y mantener así un control de los costes—, las compañías ven cómo los costes aumentan a medida que adquieren más activos. En consecuencia, es probable que se vean superadas por los competidores de alto rendimiento que poseen la capacidad de generar más con menos.

Otro problema que agrava las dificultades provocadas por estos tres factores —pedidos, mano de obra y activos— es la falta de visibilidad de las operaciones.

La mayoría de los fabricantes y distribuidores siguen utilizando sistemas ERP anticuados que carecen de capacidades de seguimiento detallado del inventario, lo cual hace que sea difícil trabajar con un mismo producto alojado en diferentes ubicaciones dentro de un almacén. Palés diferentes se convierten en un solo bulto de inventario o lote en sus sistemas. Así, los fabricantes no pueden hacer un seguimiento de los lotes y las fechas de caducidad de esos palés.

La optimización del espacio es otro problema, que hace que los trabajadores no coloquen los productos en contenedores adecuados o que no se haga una rotación adecuada de los productos que se enviaron a los clientes. Resulta muy difícil, si no imposible, seguir principios como el FIFO (primero en entrar, primero en salir) y el FEFO, (primero en caducar, primero en salir). Cuando los empleados del almacén cogen el primer producto disponible, los productos caducan en el almacén y se quedan obsoletos.

Los sistemas ERP antiguos carecen de las capacidades necesarias para gestionar y supervisar de forma proactiva la productividad de la mano de obra. No hay forma de dirigir las actividades del almacén para lograr la máxima eficiencia y garantizar que los trabajadores se desempeñen de la manera más productiva. No es posible monitorizar el turno que realizó una persona en un día determinado y contabilizar el tiempo y la asistencia.

Los fabricantes y distribuidores que pretendan seguir siendo competitivos, impulsando la productividad del almacén hasta alcanzar los mejores niveles, deben ir más allá de sus actuales sistemas ERP y adoptar capacidades avanzadas.

Solución de negocio: gestión avanzada de almacenes

Al invertir en soluciones avanzadas de gestión de almacenes, los fabricantes y distribuidores pueden maximizar las estrategias de ubicación de producto, priorizar tareas, aplicar estándares de productividad y aumentar la eficiencia logística. Estas soluciones de gestión de almacenes utilizan criterios como información de artículo, ubicación, cantidad y pedido para gestionar las existencias.

Mientras que los sistemas convencionales de gestión de almacenes suelen concentrarse únicamente en la ubicación de las existencias, los sistemas avanzados gestionan todo el proceso de flujo de materiales: recepción, ubicación, conteo cíclico, picking, reposición, embalaje y envío. Estas soluciones avanzadas pueden ayudar a los fabricantes y distribuidores a alcanzar nuevos niveles de visibilidad, agilidad y productividad del almacén. Entre las principales funciones de una solución avanzada de gestión de almacenes se encuentran las siguientes:

Gestión de stock

Permite la identificación y el seguimiento del stock con la suficiente granularidad como para asignar, completar y entregar los pedidos con la mayor precisión y frecuencia posible. Los usuarios pueden ver y monitorizar la ubicación, la condición y las cantidades de todos los productos acabados, componentes y materias primas en las operaciones del almacén, y también rotar el inventario según los principios FIFO/FEFO y otros factores relevantes. El control de lotes, la captura de números de serie, el seguimiento de los códigos de fechas, los pesos variables, la antigüedad del stock y las fechas de caducidad proporcionan una visibilidad y flexibilidad adicionales.

■ **A medida que aumentan las demandas de los clientes y las cadenas de suministro se vuelven cada vez más globales, las compañías necesitan impulsar mejoras en la productividad y el rendimiento del almacén para evitar costes excesivos.**

Gestión de pedidos

Permite que las transacciones se procesen de forma rápida y fluida, independientemente de cómo y dónde se realice la venta. Los usuarios obtienen un fácil acceso a la información necesaria para procesar pedidos y solicitudes, incluido el historial detallado de ventas de los clientes, especificaciones de los productos, fotos de las distintas ofertas de productos y productos de sustitución que están disponibles para pedir.

Gestión del trabajo y las tareas

Gestiona las fluctuaciones de la demanda equilibrando las cargas de trabajo y las tareas con los recursos disponibles. La multifunción permite aumentar la productividad mediante el uso de flujos de trabajo comunes, requisitos del cliente y procesos del negocio. El intercalado de tareas permite agrupar los pedidos y las ubicaciones de trabajo con atributos similares o complementarios en lotes y tandas, de modo que los pedidos se reciban, preparen, empaquen, agrupen y envíen dentro del tiempo establecido. La productividad individual de cada trabajador mejora al combinar tareas complementarias para aumentar la producción y limitar el tiempo en movimiento.

Dirección por radiofrecuencia y voz

Estas funcionalidades ayudan a mejorar la productividad de los procesos de distribución y abastecimiento gracias a conexiones de manos libres y una tecnología avanzada de reconocimiento de voz para selección de pedidos, reabastecimiento, ubicación, transferencia y recepción. Los operarios pueden trabajar con las manos libres sin tener que depender de engorrosas listas, etiquetas y escáneres, lo cual mejora enormemente la productividad y la precisión de los pedidos.

Gestión de la mano de obra

Ayuda a maximizar el rendimiento de los trabajadores del almacén con la planificación, la dotación de personal y las capacidades de ejecución, así como la capacidad de monitorizar de manera directa e indirecta el trabajo y proporcionar información a los trabajadores y supervisores a medida que se completan las actividades de picking, empaquetado y envío. Las mediciones de rendimiento en tiempo real otorgan a los supervisores visibilidad de las operaciones para que puedan identificar cuellos de botella, problemas de desempeño de la mano de obra y otros obstáculos a la productividad, y tomar así medidas correctivas.

Slotting

Ayuda a maximizar la productividad y minimizar el tiempo de recorrido de un lugar a otro, ya que se puede determinar el orden más ventajoso de SKU dentro de un rango de espacios o "slots". Con el slotting se minimizan las interrupciones derivadas de la variabilidad de la demanda, ya que permite ajustar la colocación de los productos en función de la estacionalidad, las promociones especiales o los cambios en los patrones de pedido de los clientes.

Kitting y montaje ligero

Permite la adopción de estrategias de aplazamiento y posibilita la personalización masiva de productos en el momento de la distribución y el abastecimiento para garantizar que se cumplan las solicitudes de los clientes correctamente con el menor coste total de la cadena de suministro.

El kitting, o agrupación y el montaje ligero facilitan la personalización y otras mejoras de los productos: la agrupación y montaje en una sola o varias estaciones, las operaciones de empaquetado y etiquetado para productos ya existentes y las complejas operaciones de montaje final para productos específicos de los clientes. Gracias a estas capacidades, las compañías pueden adaptarse mejor cuando las preferencias o los requisitos de los clientes sobre los productos cambian.

Según Jamie Saltos, de Kapco Global, una empresa de distribución de piezas aeroespaciales: "Para las empresas que realizan habitualmente los mismos tipos de reparaciones y procedimientos, **el kitting personalizado puede ayudarles a reducir los errores que consumen mucho tiempo y hacer que el proceso de gestión del stock sea más fluido en plazos estrictos.**"

Múltiples ventajas

Los fabricantes y distribuidores pueden reducir costes, proteger la rentabilidad y mejorar la competitividad general en el mercado manteniéndose focalizados en los indicadores de desempeño clave que impulsan el rendimiento del almacén. Mediante la implantación de una solución avanzada de gestión de almacenes, las compañías pueden:

- **Reforzar la gestión de pedidos.** Ya que los clientes esperan ahora el pedido perfecto, los fabricantes y distribuidores pueden aprovechar las soluciones avanzadas para alcanzar mayores índices de integridad, puntualidad y precisión en los pedidos.
- **Aumentar la productividad de la mano de obra.** Visto que las presiones sobre los costes de la mano de obra aumentan en relación con los nuevos cambios en la demanda y el suministro, las compañías con capacidades avanzadas de gestión de almacenes pueden mejorar el rendimiento de la mano de obra y lograr más con menos. Los aumentos del coste de la fuerza laboral, que de otro modo se habrían disparado, serán mínimos o inexistentes.
- **Maximizar el uso de los activos.** En lugar de invertir más capital en equipos y espacio de almacén, las empresas pueden confiar en que sus sistemas de gestión del almacenamiento aprovecharán al máximo el potencial de los activos con los que cuenta su almacén.
- **Reducir los costes de stock.** Con la mayoría de los sistemas ERP y de gestión de almacenes antiguos, la identificación del stock solo es posible por ubicación. Las soluciones de gestión de almacenes avanzadas permiten a los usuarios tomar decisiones sobre la compra de stock en función de la visibilidad del inventario en toda la red y les ayudan a tomar decisiones inteligentes para traspasar stock de un almacén a otro en lugar de comprar más. Ya que el inventario supone un coste enorme, las empresas pueden controlar de manera clara y convincente el retorno de la inversión al ocuparse de esta área.

Las soluciones avanzadas de gestión de almacenes pueden reducir los costes operativos y aumentar los ingresos totales.

Facilitadores de tecnología

Al integrar la gestión de almacenes, la gestión de la mano de obra, la gestión del transporte y la facturación de la logística de terceros (3PL) en una solución unificada, los fabricantes y distribuidores obtienen una visibilidad de la cadena de suministro de extremo a extremo y un sistema de ejecución eficiente que puede ayudarles a tomar mejores decisiones y a ejecutarlas de forma más rápida y rentable.

Las soluciones avanzadas de gestión de almacenes actuales están totalmente disponibles en la nube y aprovechan una serie de tecnologías clave que pueden ayudar a las compañías a mejorar la eficiencia operativa y reducir los costes.

Estas tecnologías pueden incluir:

- **Movilidad.** Una tecnología móvil de almacén puede ayudar a aumentar la eficiencia del almacén, mejorar la precisión de los datos de stock e incluso reducir los errores de recogida. Para ello, libera a los trabajadores de almacén de los terminales fijos y de los trámites en papel, que son tediosos, consumen mucho tiempo y dan lugar a errores.
- **Colaboración social.** Las amplias herramientas de colaboración pueden proporcionar a las compañías capacidades de colaboración empresarial muy amplias para sus operaciones de almacén y logística. Los usuarios pueden seguir a personas, tareas, eventos y procesos, de modo que pueden reaccionar rápidamente ante los cambios en las solicitudes de los clientes y del mercado.

- **Business intelligence contextual.** Los cuadros de mando específicos de la industria que proporcionan información relevante en forma de métricas y KPI contextuales permiten a los usuarios tener un enfoque homogéneo y directo para evaluar y aplicar los datos, responder más rápidamente a los cambios y mejorar las capacidades de toma de decisiones críticas.
- **Experiencia del usuario diseñada para el consumidor.** Una interfaz de usuario familiar, intuitiva y moderna permite a los usuarios aprender más rápido, completar las tareas antes y ser más productivos que con las complicadas interfaces antiguas, con pantallas desordenadas y confusas.

Ganar en mercados hipercompetitivos

Se puede mejorar enormemente el rendimiento gracias a la implementación de un sistema de gestión de almacenes avanzado. Los fabricantes y distribuidores que invierten en una solución avanzada de gestión de almacenes pueden fortalecer la gestión de los pedidos, aumentar la productividad de la mano de obra y maximizar el uso de los activos de almacén.

A medida que aumentan las demandas de los clientes y las cadenas de suministro se vuelven cada vez más globales, las compañías necesitan impulsar mejoras en la productividad y el rendimiento del almacén para evitar costes excesivos. Estas inversiones también generan un mayor ROI en términos de una mayor visibilidad del almacén, agilidad y productividad. Sientan las bases para un crecimiento rentable y el éxito comercial en los hipercompetitivos mercados de hoy y de mañana.

MÁS INFORMACIÓN 

Síguenos:



Infor es un líder mundial en software empresarial en la nube especializado por industria. Más de 65.000 organizaciones en más de 175 países confían en los 17.000 empleados de Infor para ayudar a alcanzar los objetivos de su negocio. Visite www.infor.com.

Copyright© 2022 Infor. Todos los derechos reservados. La palabra y el diseño establecidos aquí son marcas y/o marcas registradas de Infor y/o de sus afiliados o subsidiarias. El resto de las marcas listadas aquí son propiedad de sus respectivos dueños. www.infor.com

Infor en España, Paseo de Gràcia, 56, planta 4ª, 08007 Barcelona, www.infor.es

INF-2371035-es-ES-0122-1