



GUÍA PRÁCTICA

Cuatro formas de contrarrestar el riesgo de la cadena de suministro global

Desde la gestión de estrategias de transporte muy complejas, operaciones descentralizadas y entornos extremadamente dinámicos, el principal reto en la supervisión de las actividades de transporte global se reduce a la excesiva dependencia de los procesos manuales y la falta de información estandarizada. Sin embargo, con la mejora de la visibilidad de la cadena de suministro en la nube, los fabricantes pueden contrarrestar el aumento de los costes, mientras navegan por la incertidumbre económica global. Este documento analiza cuatro formas en que los fabricantes pueden lograr este objetivo.

Retos críticos en la gestión de una cadena de suministro global

Con aproximadamente el 80 % del volumen de comercio mundial involucrando el transporte marítimo, es fundamental que su organización ahorre en las actividades de transporte global para compensar las fluctuaciones de las tarifas y la volatilidad del gasto en la última milla.¹

■ **Puesto que la demanda fluctúa o los aranceles aumentan el coste de las mercancías vendidas (COGS), los fabricantes deben ser capaces de aprovechar rápidamente los cambios de modelos y ampliar las redes de transporte para garantizar el suministro y reducir los costes.**

Los gastos de transporte mal gestionados son el resultado de tener demasiados procesos manuales, una red fragmentada en muchos proveedores de servicios y falta de información estandarizada. Esto complica la toma de decisiones y obstaculiza estrategias de gasto más inteligentes, especialmente cuando se trata de retos logísticos comunes como las complejas estrategias de transporte transfronterizo, las operaciones descentralizadas o los entornos extremadamente dinámicos.

Estrategias de transporte muy complejas

La planificación del transporte global implica miles de vías en muchas regiones, de modos muy variados, todo ello caracterizado por diferentes unidades de medida, monedas y términos. En consecuencia, los fabricantes deben superar las discrepancias derivadas de la información no normalizada con tiempo y trabajo adicionales, lo que genera importantes cargas administrativas y dificultades para realizar significativos análisis de transporte.

Operaciones descentralizadas

Los grandes fabricantes suelen estar compuestos por varias unidades de negocio que compiten entre sí, y que a veces crecen mediante adquisiciones. A menudo carecen de un control centralizado de la gestión del transporte, lo que provoca un despilfarro de dinero debido a las diferentes estrategias de gasto y ejecución de cada división.

Entorno extremadamente dinámico

Los numerosos actores y factores que intervienen en la organización y ejecución del transporte dificultan una predicción fiable de los resultados. Una gran cantidad de cambios y volatilidad significa que los fabricantes experimentan un servicio impredecible y un gasto muy variable con el tiempo.

A continuación se exponen cuatro formas en las que una mejor visibilidad de las operaciones de la cadena de suministro global y un sistema de gestión del transporte (TMS) pueden ayudar a contrarrestar los aumentos de costes provocados por la incertidumbre, la volatilidad y la geopolítica, al tiempo que se navega por las fluctuaciones en la economía global.

■ Controlar eficazmente el gasto global en transporte no es posible con procesos manuales. Los responsables necesitan un apoyo para la toma de decisiones basada en datos de alta calidad de toda sus redes de transporte.

1. Gestión avanzada de compras y contratos de transporte

Optimizar el gasto en transporte en una cadena de suministro global requiere que los fabricantes se asocien con múltiples transportistas y proveedores de logística. La gestión de estos contratos de transporte en todo su ciclo de vida requiere el tratamiento de grandes cantidades de datos, cambios y actualizaciones frecuentes y el reflejo de esos cambios en contratos y tarifas de todas las partes involucradas en el transporte.

Las necesidades de transporte cambian con tanta frecuencia que, cuando el aprovisionamiento se produce en varios continentes, un fabricante no puede equilibrar el menor gasto posible con el mantenimiento de un alto servicio al cliente sin un sistema automatizado. Para evitar el aumento del gasto, los fabricantes deben gestionar el ciclo de vida de las tarifas de transporte y el servicio, desde el proceso de licitación hasta el ajuste de los planes de asignación y ejecución.

Cuando las líneas de suministro se desplazan a nuevas regiones, puede ser necesario invitar a un conjunto más amplio de transportistas a los ciclos de adquisición. Del mismo modo, si entran en juego nuevos aranceles, ampliar el número de transportistas que participan en una licitación puede aumentar la competencia y ayudar a conseguir un mayor ahorro de costes para compensar el aumento de los COGS.

Gestionar el ciclo de los contratos de transporte y las modificaciones en hojas de cálculo y correo electrónico hace que todo el proceso adolezca de ineficacia y poca auditabilidad.

Los gastos que normalmente pueden eliminarse mediante la automatización, acaban recortando el margen operativo y aumentando el coste de las mercancías vendidas. Las empresas que no han trasladado sus redes de gestión de la cadena de suministro a la nube deben lidiar con:

- Gestión altamente manual de contratos y tarifas
- Toma de decisiones complejas para optimizar la ruta que equilibre el servicio con los costes
- Falta de estandarización de datos—debido a la dependencia de las hojas de cálculo y del correo electrónico
- Envíos con un coste superior al previsto
- Gastos excesivos debido a la falta de cumplimiento de las rutas
- Escasa capacidad de análisis de los factores que contribuyen al aumento de costes (problemas de utilización de carriles, rendimiento del transportista, cumplimiento de las rutas, tiempos de permanencia excesivos, tasas de detención/desembargo de contenedores, errores en las facturas de transporte)

2. Integrar el aprovisionamiento con la ejecución del transporte para mejorar continuamente

Las empresas que desean beneficiarse de operaciones de envío más rentables en toda la cadena de suministro global necesitan algo más que un sistema de gestión de transporte tradicional para capturar y analizar datos sobre tarifas, transportistas y otros socios que participan en el transporte de múltiples tramos y modos. Necesitan un sistema que gestione los gastos de transporte a lo largo de toda su red global, desde la ejecución del ciclo de adquisiciones hasta el cumplimiento de las rutas y la auditoría de las facturas.

En una plataforma en red, se pueden gestionar en la nube los eventos de licitación para las rutas de envío globales, basándose en datos estandarizados entre transportistas, transportistas comunes que no operan con buques (NVOCC), monedas locales, unidades de medida, identificación de ubicaciones y tipos de activos y servicios. Así, se pueden comparar fácilmente y con precisión los proveedores de servicios, y la adjudicación de contratos puede optimizarse con análisis de “hipótesis” según diferentes escenarios de asignación de fletes. También se podrán comparar el gasto real con los planes originales y ajustar en consecuencia las asignaciones o la combinación de transportistas.

Optimice y gestione el ciclo de vida integrado de las tarifas y el servicio de flete en una plataforma de gestión del transporte basada en red mediante:

■ Para optimizar el gasto en transporte global, las empresas deben romper los silos logísticos internos y gestionar las actividades con múltiples proveedores de servicios y socios como una red empresarial interconectada.

- El uso de un motor de asignaciones y de solicitudes de propuestas (RFP) basado en datos y en la colaboración
- La gestión de los datos de los contratos y las tarifas de forma centralizada para todos los acuerdos de transporte
- El cierre del ciclo de control de gastos con la funcionalidad integrada de auditoría y pago de fletes
- La supervisión del cumplimiento de la organización con los análisis de rendimiento

Mejore las decisiones sobre gastos mediante:

- La automatización del proceso de adquisición de contratos para evaluar mejor las complejas opciones de combinación de transportistas y niveles de servicio
- La gestión de los contratos de miles de rutas de envío y sus inevitables cambios a lo largo del tiempo de forma centralizada y auditable
- La audición de las facturas de transporte para evitar pagos excesivos y la identificación de las malas decisiones de envío

El valor de la gestión de los gastos de transporte en una plataforma en red en la nube es enorme. Se pueden eliminar los procesos manuales más caros y tomar mejores decisiones. Los beneficios incluyen:

- Ahorro de al menos un 3% a un 8% en el gasto anual de flete, equilibrando un servicio óptimo con un coste mínimo
- Ahorro de entre el 12% y el 15% en el gasto total de flete al reducir las compras puntuales no planificadas y los envíos
- Agilización del proceso de licitación y la gestión de contratos reduciendo los gastos de ventas, generales y administrativos (SG&A)
- Recogida de los datos del puntaje del transportista para impulsar la mejora del rendimiento

3. Gestionar activamente los transitarios y los 3PL

Los fabricantes se enfrentan al reto de controlar sus cadenas de suministro entrantes cuando trabajan con proveedores globales y gestionan opciones de transporte a través de múltiples regiones y modos. Los transitarios y otros proveedores de servicios logísticos (3PL) pueden ayudar a gestionar estos flujos internacionales, incluyendo la consolidación y los pedidos directos al cliente. A menudo, los 3PL gestionan su región asignada o modalidad desde sus propios “centros de control” aislados —sistemas destinados a consolidar toda la información sobre el estado de los envíos en una sola vista.

Desgraciadamente, cada centro de control basado en un 3PL omite los datos para el resto del flete de un expedidor que gestiona otro 3PL.

Los riesgos de no tener una plataforma de transporte centralizada

Los fabricantes que utilizan varios 3PL y sus diferentes sistemas tecnológicos pueden perder gran parte del control sobre sus actividades subcontratadas. Sin una plataforma de transporte en red centralizada que ofrezca una visión holística de los envíos, se ven obligados a recopilar la información de transporte deseada a partir de muchos sistemas independientes, con diferentes formatos o estándares según la región o modo. El análisis y la mejora continua, sin pasar por alto la supervisión del rendimiento del transportista y del 3PL en tiempo real, se convierten en una lucha constante.

Sin un sistema objetivo en uso para el registro de la cadena de suministro y del transporte entre el expedidor y el 3PL, el coste de cambiar de sistema y la pérdida de visibilidad al cambiar de 3PL pueden impedir que el fabricante encuentre mejores socios que subcontratar, si fuera necesario. Los expedidores pueden optar por tolerar márgenes más bajos, envíos perdidos o tardíos y procesos de conciliación manuales simplemente para evitar el doloroso proceso de implementación que suele acompañar a cualquier relación con un nuevo 3PL.

Cuando los fabricantes carecen de visibilidad de transporte independiente, experimentan:

- Excepciones en los envíos a medida que las mercancías pasan por diferentes modos de transporte
- Administración manual y seguimiento telefónico para garantizar una ejecución precisa

■ **Con las cadenas de suministro globalizadas, a los fabricantes les conviene adoptar plataformas en red para la cadena de suministro para sustituir las numerosas conexiones rígidas y centradas en un ERP que limitan su capacidad de respuesta y adaptación a la volatilidad geopolítica y económica.**

- Falta de visibilidad y control en todas las regiones de abastecimiento para garantizar el suministro
- Disminución de los niveles de servicio cuando están “maniatados” con un socio de bajo rendimiento

Cuando cada 3PL utiliza su propio sistema para proporcionar visibilidad de los envíos, no existe una fuente central para una visión holística del rendimiento que armonice las órdenes de envío, los planes de expedición, las reservas, los planes de carga y los avisos anticipados de envío (ASN) de cada socio. Un análisis más profundo de la cadena de suministro se convierte en un gran reto casi imposible.

Sistemas 3PL

Cuando los fabricantes subcontratan la gestión del transporte, a menudo deben trabajar con múltiples sistemas 3PL. Cada uno de ellos puede justificar un proceso diferente y utilizar distintos KPI para supervisar el rendimiento.

Esto puede dar lugar a:

- Falta de procesos coherentes y de información sobre el rendimiento de la cadena de suministro
- Reservas incorrectas de los proveedores a un 3PL—o falta de reservas
- Falta de una pista de auditoría fiable para las actividades y el rendimiento pasados o actuales
- Ausencia de medidas objetivas de servicio para la comparación entre diferentes 3PL

Maniatado a un 3PL

Los fabricantes invierten mucho en la elección de los proveedores de servicios logísticos adecuados como su socio en varias regiones o para varias líneas de productos. Deben integrar sus sistemas 3PL en los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) existentes y formar a los empleados en su uso.

Si la relación con el 3PL no produce los resultados esperados y debe ser reconsiderada, el alto coste que significa cambiar a un nuevo 3PL puede dar lugar a que se sientan “maniatados” y se desanimen para encontrar un socio mejor.

La falta de una plataforma de supervisión y visibilidad de la cadena de suministro global

Sin una plataforma en red para supervisar y gestionar la actividad de la cadena de suministro multinacional y multiempresa, las empresas carecen de la visibilidad, el control y la agilidad de colaboración esenciales para responder a las disrupciones, cambiar fluidamente a diferentes geografías de abastecimiento o mantener un control estricto de los costes de envío.

4. Supervisar la planificación y la ejecución en múltiples modos, tramos y partes con un TMS global

Los fabricantes no pueden gestionar eficazmente el suministro global de entrada y salida si utilizan sistemas aislados o conexiones puntuales con cada transportista, 3PL o transitarios que contraten. Hoy en día, las plataformas globales en red permiten a las empresas subcontratar una amplia gama de actividades de transporte, manteniendo al mismo tiempo una visión holística de los flujos de productos, el rendimiento de los socios y las entregas de envíos entre proveedores de servicios.

Una plataforma en red de la cadena de suministro en la nube y de tenencia múltiple permite que cada socio 3PL, así como los proveedores internacionales, las agencias de transporte, los transportistas, los agentes de aduanas y los fabricantes colaboren con una única versión de la verdad. Los fabricantes pueden gestionar a los proveedores de todo el mundo, orquestar los envíos en múltiples modos de forma más rentable y tomar rápidamente mejores decisiones sobre la cadena de suministro en una plataforma en red que estandariza y armoniza los datos de muchas fuentes diferentes. Las aplicaciones en red específicas diseñadas para apoyar las operaciones holísticas de la cadena de suministro se benefician de la armonización de los datos así como de poder ofrecer una mayor eficiencia, una respuesta más rápida, una mejor visibilidad de las excepciones y más oportunidades para reducir los costes ante las disrupciones e incertidumbres globales.

Conecte las redes de suministro global a una plataforma neutral de gestión de pedidos y logística para supervisar los flujos de productos entrantes y, además:

- Gestione el proceso desde la reserva hasta la creación de ASN con herramientas orientadas al proveedor
- Proporcione visibilidad de extremo a extremo, desde el envío del proveedor hasta la entrega al cliente
- Tome mejores decisiones de consolidación y de rutas de transporte con un banco de trabajo logístico
- Trabaje con muchos 3PL asociados, independientemente de sus sistemas back-end

Con una plataforma de gestión del transporte global, los fabricantes pueden:

- Garantizar que los envíos complejos, de varios tramos y transoceánicos utilicen las mejores opciones de transporte para equilibrar los niveles de servicio necesarios y el menor coste
- Crear conformidad entre las unidades de negocio y los socios de servicio para utilizar los transportistas contratados, las tarifas negociadas y los escenarios de rutas óptimas para un control integral del gasto
- Optimizar los flujos de transporte global comenzando en el origen del producto para reducir los costes y los residuos de las ineficiencias del sistema y compensar el aumento del gasto en la última milla

Una única plataforma para las operaciones de transporte mundial en toda la empresa necesita la potencia que ofrece la red. Con esta plataforma, las distintas unidades de negocio y operaciones regionales pueden beneficiarse de la tarificación centralizada, la gestión de contratos y la ejecución para mejorar el cumplimiento y la eficiencia, mientras que los transportistas conectados y múltiples 3PL también pueden compartir la misma versión de la realidad con el expedidor y disfrutar de una conectividad más simple.

Al mismo tiempo, los procesos con múltiples participantes y de varios pasos pueden automatizarse con mayor facilidad y las decisiones de gastos no adecuados se pueden identificar y dirigir mejor. Los fabricantes también pueden disfrutar de planes de transporte óptimos y de una visibilidad dinámica en sus cadenas de suministro globales y redes de transporte regionales.

Otras ventajas son:

- Armonizar los procesos de gestión de pedidos en todos los proveedores y 3PL desde el origen; eliminar los flujos de trabajo múltiples e independientes porque los procesos estandarizados pueden automatizarse más fácilmente y supervisarse para detectar excepciones
- Garantizar un flujo de productos óptimo con el menor gasto de flete posible con una plataforma de planificación de envíos que funciona en todos los modos y zonas geográficas para apoyar mejores decisiones
- Aprovechar el uso de un 3PL para aumentar sus opciones competitivas si no se logran los resultados de transporte deseados
- Reducir la excesiva y costosa agilización a través de la visibilidad avanzada de los envíos y de la visión de la cadena de suministro para lograr unas expectativas de tránsito de inventario más fiables

Principales ventajas del TMS en red

En resumen, un sistema de gestión del transporte en red puede permitir a las empresas globales:

- Detectar la capacidad global y las tendencias de gasto en transporte con mayor precisión
- Trabajar con las cadenas de suministro de forma más eficiente con una visibilidad multimodal y de múltiples tramos
- Responder más rápidamente a los cambios en el mercado global
- Tomar mejores decisiones de gasto de flete en toda la empresa

¹ Banco Mundial, "Costes del transporte internacional: ¿Cómo se miden y por qué?" Blogs del Banco Mundial, enero de 2021.

MÁS INFORMACIÓN 

Síguenos:     



Infor construye en la nube software de gestión de negocios para industrias específicas. Con 17.000 empleados y más de 65.000 clientes en más de 170 países, el software de Infor está diseñado para el progreso. Para obtener más información, 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-2503286-es-ES-1221-1