



RESUMEN EJECUTIVO

El transporte es el gran olvidado en la cadena de suministro en las fusiones y adquisiciones

GESTIÓN GLOBAL DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

El uso activo de las fusiones y adquisiciones por parte de las empresas de inversión de capital para transformar rápidamente los perfiles financieros de las compañías ha incrementado drásticamente el ritmo de evolución del ADN corporativo. Aun así, es habitual encontrar empresas globales que siguen funcionando como conjuntos de silos empresariales incluso décadas después de las fusiones y adquisiciones. Las sinergias operativas tras la compra de empresas pueden ser escasas, más allá de la consolidación de los recursos humanos, las actividades financieras y demás personal administrativo para eliminar redundancias.

Teniendo esto en cuenta, ¿por qué no hay más empresas que aprovechen el enorme ahorro de costes operativos que supone la gestión integrada del transporte de mercancías tras las fusiones o adquisiciones?

Mientras que muchas de las sinergias que justifican las actividades de fusión y adquisición ante los consejos de administración y los accionistas no alcanzan las expectativas, las sinergias de transporte global son ahora mucho más fáciles de realizar en empresas complejas, especialmente en aquellas que han crecido a partir de iniciativas de fusiones y adquisiciones.

Sinergias en la cadena de suministro

Para las empresas manufactureras, las campañas iniciales para reducir costes y aumentar los ingresos tras una adquisición pueden toparse con un muro cuando se trata de la cadena de suministro. Los imperativos para el éxito de las integraciones de la cadena de suministro implican preservar a los proveedores estratégicos y prevenir interrupciones para la base de clientes existente. A menos que los modelos de fabricación y los diversos factores de la industria estén muy bien alineados, perseguir ambos imperativos puede llevar a una evaluación superficial. Las relaciones y dependencias existentes en la cadena de suministro de cada parte son demasiado complejas como para arriesgarse a realizar cambios importantes sin un periodo de análisis y planificación exhaustivos.

Diez años después, ese análisis y planificación exhaustivos a menudo aún no se han completado.

Sin embargo, las sinergias en la cadena de suministro no se limitan a la consolidación de proveedores, el aprovechamiento de nuevos volúmenes de compra o la racionalización de las unidades SKU. Los millones de dólares de gasto directo e indirecto en transporte de mercancías y materiales a lo largo de la cadena de suministro global representan una oportunidad de reducción de costes y mejora de la eficiencia que suele quedar sin explotar durante años. La razón principal por la que se pasa por alto esta área de sinergia no es necesariamente la complejidad de la ejecución, sino la falta de visibilidad estratégica disponible para las actividades de transporte de toda la empresa en general.

Cabe considerar las economías de escala básicas que están disponibles cuando las necesidades de abastecimiento de transporte se abordan a nivel global y pandivisional, especialmente para las cadenas de suministro entrantes. Agregar una visión de los flujos de carga en todo el globo ayuda a la empresa a negociar contratos de carga marítima y aérea basados en mayores volúmenes y asignaciones de carga considerables a los transportistas preferidos. Racionalizar el número de proveedores de servicios logísticos externos o los transitarios a escala internacional tiene un efecto similar, ya que aumenta los volúmenes de carga y la densidad de las rutas con los socios restantes, lo que abre nuevas oportunidades de reducción de costes.

■ **Los millones de dólares de gasto directo e indirecto en transporte de mercancías y materiales a lo largo de la cadena de suministro global representan una oportunidad de reducción de costes y mejora de la eficiencia que suele quedar sin explotar durante años.**

La identificación de los solapamientos de las rutas de envío también puede poner de manifiesto nuevas oportunidades de consolidación o de puntos de unión para mejorar la utilización de los contenedores. Pasar una mayor proporción de mercancías a cargas de contenedor completas es mucho más económico que soportar un alto volumen de envíos LCL con tarifas más elevadas.

Sin ningún cambio en las redes de proveedores o en los códigos SKU de los productos, muchos artículos distintos, desde las materias primas hasta los productos acabados, pueden combinarse en envíos de contenedores para lograr una mayor eficiencia en el transporte y una reducción de los costes.

La necesidad de visibilidad del transporte

Las mismas ventajas de la agregación de cargas se aplican a los contratos de transporte por carretera para las necesidades de transporte de superficie. En Norteamérica, las empresas de transporte de carga en camión son muy receptivas a las oportunidades de encadenar cargas en secuencia para reducir el kilometraje recorrido en vacío o sin carga. La combinación de todas las necesidades de transporte de las distintas divisiones de fabricación ayuda a los transportistas a detectar oportunidades de transporte de retorno en la red total que pueden mantener los remolques llenos y permitirles ofrecer tarifas más bajas para las rutas primarias o los recorridos principales.

Los clásicos cambios modales de envíos más pequeños y de mayor precio que se mueven por paquetería o LTL a envíos más grandes y económicos a través de camiones completos o incluso transporte intermodal ferroviario son algo que cualquier tecnología TMS convencional puede lograr para toda la carga que sale de una sola planta o almacén.

Imagine, no obstante, las oportunidades de ahorro y eficiencia que se abren cuando la planificación del transporte va más allá de las limitaciones de la optimización del transporte local para abarcar una visión total de los innumerables flujos de mercancías que soportan las actividades de la empresa, desde la entrada de materiales y el abastecimiento de componentes hasta la salida de envíos de productos acabados.

En términos de ingeniería de procesos industriales, la optimización del transporte localizado nunca puede producir resultados tan beneficiosos como los basados en los esfuerzos de optimización global. Esto se debe sencillamente a que los sistemas de gestión del transporte local no tienen visibilidad en toda la empresa para más opciones.

Esta supervisión del transporte a gran escala es la base de muchas propuestas de valor de los proveedores logísticos externos que ofrecen la gestión del transporte como actividad subcontratada o gestionada para empresas de fabricación complejas, en las industrias de la alimentación y las bebidas, los bienes de consumo envasados y la automoción, así como en diversas industrias verticales B2B. Además de agregar los flujos de carga a través de los silos geográficos y divisionales del cliente para identificar oportunidades de ahorro, los grandes 3PL prometen tejer esos flujos de carga con otros clientes a los que prestan servicios con el fin de impulsar nuevas reducciones de costes de transporte y nuevas oportunidades de servicio. En la práctica, esta combinación de cargas aún no está tan extendida como podría estarlo debido a la reticencia de muchos expedidores a compartir con otras empresas los recursos, beneficios y riesgos de transporte.

Más allá de la logística subcontratada

El auge de los servicios logísticos de terceros en Norteamérica ha contribuido a mejorar la eficiencia de un mercado de transporte muy fragmentado y de los numerosos pequeños y medianos transportistas que operan en él. Este exitoso modelo de intermediación del transporte, impulsado por plataformas tecnológicas que mejoran la visibilidad de los envíos, así como la velocidad de las transacciones, se está extendiendo a Europa. En el ámbito de la logística global, las complejidades del transporte transfronterizo, el transporte marítimo y las transferencias de carga multimodales están mayoritariamente en manos de unos pocos gigantes dominantes de los servicios transitarios y 3PL.

■ Por lo general, falta la visibilidad de los procesos de transporte existentes en la empresa.

Junto con el crecimiento del mercado de los 3PL, muchos de los grandes expedidores llevan años trabajando con proveedores de servicios externos, lo que les ha permitido adquirir experiencia en logística interna y transporte internacional. Existen cada vez más indicios de que estas organizaciones de transporte experimentadas están “relocalizando” sus propias actividades de gestión del transporte, incorporando los principales procesos de adquisición de mercancías en la empresa para aumentar la influencia con sus socios estratégicos de transporte, mientras siguen ejecutando las actividades diarias de transporte en virtud de esos contratos a través de transitarios o 3PL.

Estos grupos de transporte maduros de los grandes expedidores también están utilizando una nueva clase de tecnología de red de transporte como capa de control para la visibilidad, para desacoplar sus procesos de negocio estratégicos de la dependencia de cualquier plataforma tecnológica de 3PL o transportista en particular. Este enfoque también les permite mantener la propiedad de los datos de rendimiento relativos a los transportistas y a las múltiples actividades de los 3PL, así como el fácil acceso a los mismos. La valiosa inteligencia empresarial que esto representa ayuda a la organización a mejorar los futuros procesos de aprovisionamiento y negociaciones, a mitigar el riesgo en la selección de transportistas y a gestionar objetivamente su rendimiento y relaciones de transporte global.

Gestión del transporte en red

Las sinergias de transporte global son ahora mucho más fáciles de realizar en empresas complejas, especialmente en aquellas que han crecido a partir de fusiones y adquisiciones. Esto se debe a la disponibilidad de software de la cadena de suministro en la nube que puede ofrecer visibilidad fácilmente a lo largo de los silos del negocio. Las propias cadenas de suministro son sistemas multiempresa, contruidos sobre una red de proveedores y prestadores de servicios que abarcan amplias zonas geográficas y verticales de mercado y de industria. El auge del modelo operativo de red en la práctica de la cadena de suministro avanzada responde a la necesidad de colaboración multiempresarial para impulsar un mejor rendimiento. La nube está idealmente preparada para albergar esta red de socios comerciales colaborativos en todo el mundo.

La plataforma colaborativa en red es también una solución ideal para impulsar el ahorro y la eficiencia en el transporte para las empresas globales que todavía operan como semiautónomas debido a las necesidades especializadas de la cadena de suministro o del mercado.

Con las redes en la nube diseñadas explícitamente para la conectividad con múltiples sistemas externos y la interoperabilidad con una amplia gama de sistemas ERP locales, el fugaz objetivo de la visibilidad de la cadena de suministro de extremo a extremo está por fin a su alcance. Cuando la red en la nube ya alberga una densidad crítica de expedidores globales y la comunidad de transportistas marítimos, aéreos y terrestres líderes que les prestan servicio, el camino hacia el retorno de la inversión en aplicaciones de gestión del transporte diseñadas para ese entorno de colaboración puede ser muy corto.

Conexión y control

Las sinergias significativas en materia de transporte suelen pasarse por alto después de las fusiones y adquisiciones, ya que hay muchos otros asuntos que reclaman atención y, por lo general, se da una falta de visibilidad de los procesos de transporte existentes en la empresa. En aquellas empresas que pretenden impulsar nuevas sinergias en operaciones del negocio muy segmentadas, su plataforma tecnológica estratégica de la cadena de suministro debería incluir una solución de gestión del transporte en red.

En el caso de compañías que consideran la especialidad de las fusiones y adquisiciones como una piedra angular de su éxito empresarial, una solución en red que haga hincapié en la visibilidad y la conectividad de la cadena de suministro, especialmente para el transporte, es esencial para el conjunto de herramientas de creación de valor.

Con la gestión del transporte en red, la obtención de sinergias en la cadena de suministro no depende de la sustitución del software TMS existente para las necesidades de transporte nacional. Al conectar estos sistemas dispares bajo una capa de control en la nube, el enfoque en red genera una visibilidad global del transporte, junto con potentes capacidades de planificación, ejecución y análisis del transporte. Se trata de una sinergia que combina la información con el control para generar un nivel completamente nuevo de rendimiento de la cadena de suministro y de mejora de la rentabilidad de la empresa.

MÁS INFORMACIÓN 

Síganos:     



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-2454741-es-ES-1221-1