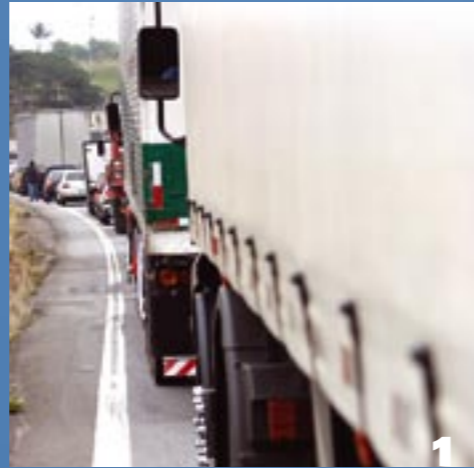


Bebida rápida

Algunos minoristas tienen más éxito que otros en la creación de una función de cadena de suministro y logística. Tanto el mapeo de la cadena de valor como la planificación de entregas y el embalaje funcional contribuyen a llevar la mercancía a las estanterías con más rapidez.



Por Ruari McCallion



Existen diversos retos a la hora de llevar los productos a las estanterías de los comercios de alimentación. Entre ellos está la congestión del tráfico. Un estudio realizado hace unos años por Scala Logistics Consulting para el Departamento de Transporte británico descubrió que se había reducido la congestión de las carreteras británicas durante las horas punta de lunes a viernes; y una de las principales razones resulta interesante: la apertura de los supermercados los domingos. En torno a un 18% de todas las entregas primarias, y una cuarta parte de las secundarias, tienen lugar los fines de semana. Sin embargo, el estudio llegó a la conclusión de que la congestión del tráfico sigue siendo un factor contribuyente en un 22% de las demoras en la distribución de alimentos, y en un 17% de todos los retrasos en el reparto de bebidas. La disponibilidad de los conductores y los problemas de recogida son otros factores adicionales, pero el principal son "las acciones propias de la empresa" o un "problema de reparto" sin especificar. Constituyen un 61% del total, y un 69% en el sector de las bebidas. La cifra incluye pubs, bares y restaurantes, que son más pequeños y están situados en lugares menos accesibles que los grandes supermercados, pero los números siguen siendo increíblemente altos. Los destinatarios parecen ser más responsables que las organizaciones de logística, pero se pueden introducir mejoras en toda la cadena de valor.

«Una lata de refresco tardó casi un año entero en llegar desde su punto de origen a la estantería del supermercado».

La industria de la alimentación ha estado explorando distintas ideas para mejorar durante más de una década. Algunas opciones que parecían atractivas no han tenido el éxito que prometían, y en especial las compras por Internet. En el caso de iniciativas que al principio aportaron ahorros, como las subastas interempresariales, las ganancias se desvanecieron y los vendedores se retiraron debido a las constantes ofertas de precios desleales. Mientras que el modelo de plantas de gran tamaño que fabrican productos estándar para grandes regiones de Europa ha conseguido algunos beneficios mediante economías de escala —y seguirá consiguiéndolos en mercados emergentes—, los mercados establecidos se encuentran con que las mejoras cesan muy rápidamente, e incluso a veces retroceden. Uno de los motivos, propuesto por el Profesor Daniel T. Jones, director de la Lean Enterprise Academy y co-autor de "The Machine that Changed the

World", es que todas las partes interesadas se concentran predominantemente en su parte del todo.

Casi un año de la mina a la tienda

Para optimizar toda la cadena de valor hay que mirar la situación en su conjunto y desarrollar una colaboración efectiva. Por si hubiera alguna duda al respecto, tomemos por caso una lata de refresco. Cuando Jones y su equipo llevaron a cabo un ejercicio de mapeo de la cadena de valor con uno de los principales supermercados de Europa, descubrieron que se tardaban 319 días en pasar de la "mina" (incluida la fuente de origen del metal, el embalaje y los ingredientes) a la tienda. Esto supone casi un año entero, del que tan sólo dos horas se han pasado haciendo y llenando la lata.

«De unas 40.000 líneas de productos de alimentación, las 1.000 principales constituyen un 75% de las ventas».

Tesco, el principal supermercado minorista del Reino Unido, y actualmente uno de los mayores de Europa, ha logrado un crecimiento significativo en su participación de mercado y rentabilidad durante los últimos 10 años. Un factor fundamental de su éxito es la constante búsqueda de mejoras de procesos. Entre 1983 y 1996 la empresa se dedicó a modernizar su cadena de suministro, incluidos escáneres en los puntos de venta, centralización de pedidos automáticos, distribución centralizada, control automatizado de almacenes e interfaz electrónica de datos para sus principales proveedores. Recortó el plazo de entrega a los supermercados de entre una semana y 15 días a tan sólo dos días. El de los proveedores pasó de casi tres semanas a sólo tres días. Redujo el volumen de existencias en casi un 50%, y al mismo tiempo multiplicó por ocho su gama de productos, de 5.000 SKU (unidades de mantenimiento de stock) a unas 40.000. La campaña de mejoras de Tesco continuó con la búsqueda del mejor ejemplo de gestión de →



1. La congestión vial contribuye en un 22% a las demoras en la distribución de alimentos.
2. Pasará casi un año entero antes de que la lata terminada llegue desde la mina hasta las estanterías del supermercado.
3. Profesor Daniel T. Jones, director de la Lean Enterprise Academy, Reino Unido.
4. Tesco ha aplicado las directrices de la producción ajustada a su cadena de suministro.





5

5. Tras su largo viaje, las latas de refrescos llegan por fin a las estanterías.

6. Un mapa de la cadena de valor muestra la complejidad del viaje y las retenciones.

→ la cadena de suministro; y lo encontró en la industria de la automoción, concretamente en el sistema de producción de Toyota.

El siguiente mapa de la cadena de valor (Fig. 6) se extrapoló de varios productos, pero está tipificado por una lata de refresco. Nos da una idea de cómo terminan por acumularse las horas no utilizadas

En resumen, hay dos vías de entrada: los ingredientes vienen de la explotación agrícola o granja; la lata procede de la mina y el embalaje de cartón o plástico, del bosque o la explotación petrolífera. Se encuentran cuando se procesa el producto, antes de almacenarlo en el centro nacional de distribución del fabricante (CND). De allí, va al centro regional de distribución (CRD) del minorista y de ahí al supermercado. El producto para en casi todos los puntos de la cadena, lo que le añade costes, pero no valor. La lata se despacha nueve veces y se la toca nada menos que 170 veces antes de que el consumidor se la lleve a casa. Durante la mayor parte de los últimos 20 a 60 días (dependiendo de si se mueve rápida o lentamente) estuvo guardada en un total de siete puntos distintos de almacenamiento de existencias.

Si añadimos los flujos de información que recorren en varios sentidos la cadena de suministro, la cosa se complica de verdad. Los supermercados intentan hacer que las cosas se muevan de forma más fluida y homogénea por la cadena, adoptando sofisticados modelos de pronóstico de la demanda, que más tarde alteran con el lanzamiento de ofertas especiales. Los largos plazos de entrega, la fluctuación de la demanda y los pronósticos basados en anticiparse a los hechos y sujetos a intervención dan lugar a variabilidad de pedidos,

exceso de stock y retención de la capacidad excedente. Puede que el mercado hable de "bienes de consumo de venta rápida", pero en la cadena de valor no existe la rapidez.

No tan rápido

En realidad, la mayoría de existencias de una gran superficie se mueve con bastante lentitud. De unas 40.000 líneas de productos de alimentación, las 1.000 principales constituyen probablemente un 75% de las ventas, según los estudios realizados por Jones. Esto crea un dilema para el suministro y la logística. Los supermercados quieren una respuesta rápida y disponibilidad total en toda la gama, lo que quiere decir que los CRD, que deberían despachar los productos directamente, siguen almacenando existencias. De este modo, la comprobación, el almacenaje, la selección de artículos y su posterior carga se convierten en la norma. Los proveedores de embalaje han creado formas de mejorar la eficacia. Si echamos un vistazo hoy a las estanterías de cualquier supermercado, veremos que el embalaje de la mayoría de productos está diseñado para exponer el artículo a la vez que para facilitar su descarga.

«Hemos visto un crecimiento en puntos de venta y productos fáciles de exponer y almacenar», dice D S Smith Packaging. «Los supermercados han dicho a menudo que sus mayores gastos de distribución son los que cubren los últimos 100 metros, del camión al estante. Quieren no quedarse jamás sin existencias de ningún tipo, que los productos sean fácilmente identificables por el consumidor y, además, aplican su regla propia "de los dos segundos": quieren productos que

puedan pasar de la carretilla a la estantería en dos segundos». Para ello hacen falta paquetes más pequeños, fáciles de abrir y con diseños característicos y llenos de colorido. El hincapié en estos nuevos aspectos ha exigido cambios en los productos y la producción.

Embalaje más funcional

Los operarios de los almacenes seguramente hayan notado que cada vez hay más productos troquelados, así como más y más variadas aplicaciones de impresión. Aunque quizás no, puesto que hay ingeniosos diseños que hacen que un palet lleno de productos no se abra hasta que llegue al mismo supermercado. Ya en 2002, Linpac introdujo una caja de cartón corrugado del tamaño de un palet, a la que se le inyectaba una espuma que envolvía el producto y lo protegía durante su transporte. En la tienda no hay más que retirar la espuma, que es totalmente reciclable. El Loadmaster de DS Smith Speciality Packaging es una caja tamaño palet que lleva incorporados estantes y bandejas para formar expositores instantáneos, y se puede entregar directamente de una pieza al supermercado. La unidad se compone de una serie de bandejas con divisiones intercaladas que aportan resistencia lateral y vertical.

No hay una bala mágica

Las etiquetas RFID (identificación por radiofrecuencias) han ayudado a seguir los movimientos de los productos en la producción de alimentos, pero se las ha considerado como mucho más que eso: una especie de "bala mágica" que resolverá todos los problemas de los almacenes.

«Hacen falta buenas prácticas establecidas de almacenaje, un buen flujo de entrada y salida, buenos trabajadores y buenos procesos antes de implantar la tecnología RFID».

Los almacenes que basan su organización en la "teoría del caos", sin ubicaciones fijas para sus existencias y varios puntos de almacenaje para cada artículo, pueden parecer atractivos si los productos son variados y cambian con frecuencia, pero conllevan largas expediciones de búsqueda para completar pedidos. Puesto que las etiquetas RFID pueden comunicar la ubicación de un artículo concreto, esa manera de perder el tiempo quedará consignada al baúl de los recuerdos, sin duda. El Profesor Jones cree que, en realidad, la solución es mucho más sencilla: organizar el sistema de almacenaje bien desde el principio. Quizás sorprenda oír que uno de los principales proveedores del mundo de tecnología RFID está de acuerdo con



7

esta conclusión.

«Antes que nada hay que organizarse bien», dice un portavoz de Zebra Tech en declaraciones recientes. «Hacen falta buenas prácticas establecidas de almacenaje, un buen flujo de entrada y salida, buenos trabajadores y buenos procesos. Antes de introducir la tecnología RFID se debe implantar un sistema de códigos de barras, que funcionan directamente sin más preparación. Hay mucha gente experimentada en códigos de barras, algo que no puede decirse de la RFID». Procortis, una consultoría de estrategia empresarial, ha dicho que la RFID tiene la capacidad de proporcionar información e identificación en tiempo real de los movimientos de productos complejos, permitir la redirección de productos percederos, y el registro de datos complejos sobre su caducidad, pero todo esto no sirve de nada sin una base efectiva. Mejora la calidad de la preparación de pedidos en el almacén, pero la clave es una buena organización del almacén.

Colaborar para mejorar

La manipulación de materiales es una parte fundamental de la cadena de suministro, pero no es un aspecto aislado, como tampoco lo son el embalaje, la fabricación o el transporte. Como ha demostrado Tesco, es necesario mirar el conjunto de la situación y colaborar de verdad, para poder gestionar los almacenes eficazmente, y que la cadena de suministro no termine con "empacho de inventario". En la actualidad muchas industrias utilizan el método adoptado por la industria de la automoción: ventanas temporales precisas para recogidas y entregas con tolerancia limitada, lo que exige un enfoque disciplinado por parte de todos los participantes. Para los minoristas esto supone un reto, puesto que la planificación de la demanda dirigida por pronósticos de venta sigue siendo muy volátil y se ve afectada por numerosos factores externos a los que resulta difícil de adaptarse; como muestra, los cambios en los gustos del público. ■ Se agradecen comentarios sobre los artículos: editor@eurekapub.eu

7. El Loadmaster de DS Smith Speciality Packaging es una caja tamaño palet, que lleva incorporados estantes y bandejas que se convierten en expositores instantáneos. (Imagen cortesía de DS Smith Packaging) www.dssmith-packaging.co.uk

6. Mapa de la cadena de valor

