



Informe Detallado

Once Preguntas Clave cuando se Agrega un Centro de Distribución

www.Fortna.com

Este informe se entrega cortesía de Fortna Inc., un líder en el diseño, implementación y apoyo de soluciones completas de cadenas de suministro. Para obtener información adicional acerca de como Fortna puede ayudar a su empresa a satisfacer objetivos de negocios, por favor llámenos a (800) Fortna-1 o visite nuestro sitio Web: www.fortna.com

Once Preguntas Clave cuando se Agrega un Centro de Distribución

Introducción

Su capacidad de distribución le ha quedado pequeña y necesita expandirse. Puede no ser tan simple como aplicar sus éxitos de anteriores Centros de Distribución al nuevo. Usted obtendrá mayores recompensas si da un paso atrás y reevalúa su red de cadena de suministros y sus procesos asociados de distribución, en forma más holística.

Muchas empresas establecen su nuevo centro de distribución de manera de imitar los existentes. Sin embargo, los requerimientos que impulsan la necesidad de agregar capacidad a su red pueden dictar una estrategia diferente. Por ejemplo, usted podría desear establecer nuevas reglas que asignen pedidos de clientes a diferentes instalaciones, basándose en las características de nuevos SKU, grupos de producto, modos de transporte, ubicaciones de clientes y/o disponibilidad del inventario.

Los ambientes de distribución de instalaciones múltiples pueden ser complejos. Estas preguntas le ayudarán a considerar los aspectos que debe abordar a medida que expanda su red de distribución.

Pregunta #1: ¿Se debe cambiar los puntos de suministro para atender al nuevo DC?

Este es el momento de reconsiderar a sus proveedores. ¿Hay nuevos proveedores que puedan proporcionar productos y servicio de la misma calidad, pero que estén más cerca de la nueva instalación, para reducir los costos de transporte y el tiempo de tránsito? Esto se debe considerar en todos los casos, desde los nuevos puertos de entrada para suministros internacionales o ubicaciones potenciales de consolidación de carga para suministros nacionales. El cumplimiento de los proveedores también puede ser un factor, con posibles reglas diferentes en una red de distribución de múltiples instalaciones versus una red de una sola instalación.

Pregunta #2: ¿Cuáles serán las reglas de estrategia y despliegue del inventario?

El plan estratégico que llevó al despliegue de un nuevo DC debería proporcionar una guía para la estrategia y despliegue del inventario, pero se debe abordar los detalles durante el diseño de la instalación. Ahora hay que enfocarse en los requerimientos de almacenamiento y capacidad de throughput, como también en otros requerimientos aguas arriba y aguas abajo, por ejemplo:

- Tipos de SKU que se manejará en cada ubicación (carga fraccionada, caja completa, grandes artículos que se envían solos, materiales, riesgosos, temperatura controlada)
- SKUs lentos en ubicaciones únicas o múltiples
- Despliegue de productos principales versus despliegue de productos estacionales
- Requerimientos de Servicio de canales (Directo, Retail, Mayorista, Canales Múltiples)

Pregunta #3: ¿Cómo fluirá el producto desde los puntos de suministro a múltiples centros de distribución?

Vuestro plan estratégico también debería proporcionar una guía a alto nivel para esta pregunta. Pero, a medida que considere la implementación de una nueva ubicación de distribución, será necesario llevar a cabo un análisis más detallado, por tipo de producto y proveedor. Los aspectos a considerar incluyen:

- Centros de consolidación de separación de carga en los puertos, para consolidar o desagrupar envíos del extranjero o áreas de suministro nacional intenso
- Capacidades cross-dock en instalaciones nuevas y existentes, para permitir que las operaciones de desagrupación/transferencia sean eficientes
- Evitar la distribución interna del todo y enviar algunos productos directamente a ubicaciones de recolección, tiendas o a ubicaciones de clientes finales
 - Instalación
 - Equipamiento

Once Preguntas Clave cuando se Agrega un Centro de Distribución

Pregunta #4: Basándose en la estrategia de inventario y en las ubicaciones de las instalaciones ¿cómo deberían funcionar las funciones de comercialización, adquisiciones y planeamiento?

Un nuevo DC puede afectar en forma significativa vuestras funciones de comercialización y adquisiciones. Por ejemplo ¿cuáles son vuestros requerimientos para los pedidos de compra de múltiples destinos? ¿Y cuáles son vuestras características "óptimas" de pedidos SKU (estilo/variedades de color, preempaques, cantidades de cajas)? Otras consideraciones incluyen la frecuencia de pedidos y los requerimientos de cantidad y el ajuste de los tiempos de anticipación de los pedidos, para tener en cuenta el desembarque del suministro de productos en destinos múltiples.

Pregunta #5: ¿Cómo cambiarán los requerimientos de transporte entrante?

Cunado se divide transportes entrantes entre instalaciones de distribución, se debe comprender el impacto sobre los pedidos mínimos de proveedores, costos de fletes y niveles de servicio. Usted deberá establecer un conjunto de reglas para cada proveedor, como parte de la gestión sistemática de estos requerimientos. Si existe un programa para un transportista principal, se debe determinar si entrega el mismo beneficio a la red futura de distribución que a la red existente. Además, puede ser necesario establecer contacto con nuevos transportistas para el transporte de productos a la nueva instalación.

Pregunta #6: ¿Cómo se manejará la asignación de inventario entre instalaciones, a nivel táctico?

La oportunidad de las asignaciones se transforma en una consideración clave en una operación de múltiples instalaciones de distribución. En la mayoría de los casos, usted preferirá demorar las asignaciones de inventario entrante, tanto como sea posible. Sin embargo, se debe considerar la oportunidad de la propiedad del producto, visibilidad del inventario y de los sistemas.

Pregunta #7: ¿Cuáles son los requerimientos necesarios de sistemas para apoyar los requerimientos de transporte, comercialización, adquisiciones y asignaciones en instalaciones múltiples?

Otra consideración al agregar un nuevo centro de distribución es el impacto en los sistemas que administran el flujo de producto y la información de compradores y proveedores. Los sistemas de gestión de inventario, de planificación y asignación y los sistemas de compras deberán modificarse, o en algunos casos, reemplazarse. Un Sistema Distribuido de Gestión de Pedidos que permita una gestión eficaz de requerimientos de distribución y asignación en múltiples instalaciones, es clave, como lo es un sistema de gestión de transportes que proporcione visibilidad al flujo de producto entrante, de los proveedores a las múltiples instalaciones.

Pregunta #8: ¿Cuales SKU se racionalizará en cada instalación de la red de distribución?

Si su objetivo es regionalizar los requerimientos de demanda para mejorar el servicio a clientes a menor costo operacional, la solución de compromiso puede ser mayor inversión y costos en inventario de seguridad para disponer de una línea completa de SKUs en múltiples instalaciones. Como alternativa, puede que usted decida que sólo los SKU de rápido movimiento o los SKU que posean ciertas características o aquellos destinados a ciertos canales de demanda estén disponibles en una instalación, mientras otras dispongan de la línea completa de SKUs. Cualquiera sea el raciocinio que corresponda a los SKU disponibles en una nueva instalación, el equipamiento, la instalación, las operaciones, sistemas y requerimientos de personal se verán afectados por la decisión.

Pregunta #9: ¿Cómo se satisfarán los pedidos de los clientes?

Los requerimientos para distintos tipos de pedidos determinarán el diseño de la nueva instalación. La recolección de cajas pequeñas, de paletas, de cajas separadas y los envíos independientes tienen consideraciones de diseño que se debe comprender. Otro ítem significativo al satisfacer pedidos de clientes, dice relación con la forma de completar pedidos con líneas múltiples cuando no se puede satisfacer el pedido completo desde un DC, con el inventario disponible. Se debe determinar si los clientes aceptarán envíos divididos desde múltiples ubicaciones de distribución, o si el cliente debe recibir todos los ítems de línea en un envío desde una sola ubicación. Reglas diferentes pueden permitir proporcionarles una elección a los clientes, dependiendo del perfil del pedido o de la estación. En estas situaciones, se debe abordar la gestión de transferencia de producto entre instalaciones y la visibilidad del inventario en tránsito.

Pregunta #10: ¿De qué forma afectarán las fluctuaciones de la demanda y la estacionalidad a las operaciones de la instalación?

La estrategia de almacenamiento durante la temporada alta puede afectar los requerimientos de inversión de la instalación y el equipamiento de almacenamiento. El almacenamiento fuera de la instalación para los requerimientos de punta puede mitigar los requerimientos iniciales de inversión, pero puede agregar complejidades operacionales. También se debe considerar proyectos especiales o servicios de valor agregado, como envolver en papel de regalo durante las temporadas altas.

Pregunta #11: ¿Cuales son los requerimientos de sistemas para satisfacer la demanda en forma eficaz en una red de distribución de múltiples instalaciones?

El Sistema de Gestión de Bodegas (WMS) existente en los centros actuales de distribución puede no satisfacer los requerimientos especiales del nuevo centro de distribución. Aún si la nueva instalación fuese un espejo de la existente, se debe considerar los requerimientos del host y de la interfaz de gestión de pedidos. Un Sistema Distribuido de Gestión de Pedidos juega un rol muy importante en la satisfacción de la demanda, ya que posee integración en tiempo real con sistemas clave de negocios y proporciona el estatus y visibilidad de los pedidos en tiempo real. Las empresas que apoyen principalmente a canales de distribución mayoristas y retail, pueden necesitar también un Sistema de Gestión de Transporte (TMS) para apoyar los nuevos requerimientos de transporte de múltiples instalaciones.

Piense en forma Holística

Es importante percatarse que estas preguntas no se pueden responder independientemente; cada decisión que se tome en una de estas áreas tiene un efecto dominó, hacia arriba y hacia abajo de la cadena de suministros. La clave está en enfocarse en la integración de todas estas áreas durante el proceso de diseño de las operaciones.

Debido a ello, cualquier cambio a una red de distribución debe considerarse desde un punto de vista holístico y debe ser manejado por un equipo multifuncional. En un proyecto típico, la división de Cadena de Suministros comienza el desarrollo del diseño conceptual y Bienes Raíces comienza el proceso de selección de la instalación. Pero dejar que estos dos grupos dirijan la implementación de un nuevo DC es una falta de visión. Muchas otras partes interesadas deberían trabajar estrechamente con estos grupos, para asegurar una transición sin problemas al ambiente expandido DC, incluyendo gestión de construcciones, servicio al cliente, adquisiciones y gestión de transiciones.

Además, para integrar eficientemente el nuevo DC a la red existente de distribución, enfoque la implementación de una nueva instalación como un programa, abordando todas estas áreas en forma holística:

- Personas
- Procesos Operacionales
- Sistemas

Sólo entonces podrá asegurarse de que el inicio de las operaciones se ciña al programa y al presupuesto, mejorando el servicio y reduciendo el costo total de éste.

Conclusión

Agregar un nuevo centro de distribución a su red no es sólo un esfuerzo de distribución y transporte. Las partes interesadas de la empresa, desde las relaciones con proveedores hasta servicio al cliente, se verán afectadas por esta transformación. Ellas requieren estar involucradas desde el comienzo, para crear una red de distribución más eficaz, que minimice el costo total del servicio y maximice el servicio al cliente. Sin este enfoque holístico, la efectividad general del ambiente de distribución se verá reducida y el caso de negocios planteado en la estrategia podría verse en riesgo.

Caso de Estudio

O'Reilly Auto Parts adquiere a CSK Auto y se transforma en la Tercera Mayor Cadena de Repuestos de Automóviles en el País

Cuando O'Reilly Auto Parts adquirió a CSK Automotive, se dió inicio a la carrera para fusionar las operaciones de distribución de ambas empresas. El equipo de O'Reilly desarrolló un plan maestro que se enfocó en el crecimiento de mercado, en la modalidad de apoyo a la cadena de suministros y en una estrategia para encontrar un punto medio entre los requerimientos de negocios del retail y del negocio mayorista. Un elemento principal en la adquisición fue el mejor uso del inventario, bienes raíces, centros de distribución, mano de obra y transporte, mejorando al mismo tiempo los niveles de servicio a las tiendas y a sus clientes.

O'Reilly recurrió a Fortna para ayudarles a acelerar al máximo. La fusión rápida de las cadenas de suministro de O'Reilly y CSK, requería un socio con la amplitud de visión y profundidad para manejar:

- Mayor cantidad de SKUs y una mezcla mejorada de inventario
- Centros de distribución estratégicamente ubicados
- Sistemas computacionales altamente integrados
- Cambios organizacionales
- Distribución modificada de transporte/productos para apoyar el modelo diario de entrega de O'Reilly
- Bienes Raíces

En sólo dos cortos años, se integró siete instalaciones adicionales en una red de distribución que ahora atiende a más de 3.500 tiendas con hasta 120.000 SKUs.

"Dada la envergadura de este proyecto y su importancia para nuestros clientes e inversionistas, sabíamos que Fortna era el socio que queríamos. Ellos tienen el talento, las herramientas y la dedicación para cumplir lo prometido."

Greg Johnson, SVP, Distribution Operations, O'Reilly Auto Parts

About Fortna

Fortna diseña, implementa y apoya soluciones de negocios para optimizar su cadena de suministros. Con el enfoque de Fortna en los clientes, usted tiene un socio que actúa y piensa como usted lo hace. Nuestro enfoque en el caso de negocios y nuestra buena disposición para compartir vuestro riesgo asegura que usted esté cumpliendo sus objetivos de negocio. Vuestro éxito es nuestro éxito. Fortna entrega soluciones que son apropiadas, pueden implementarse, son sustentables y que se justifican desde un punto de vista financiero. Nos sentimos honrados de que los líderes de Cadena de Suministros estén adoptando nuestro modelo.

www.fortna.com 1-800-fortna1

Atlanta, Georgia | Bogota, Colombia | Caracas, Venezuela | Cleveland, Ohio | Nashville, Tennessee | Panama City, Panama | Reading, Pennsylvania



© 2010 Fortna Inc. All rights reserved.