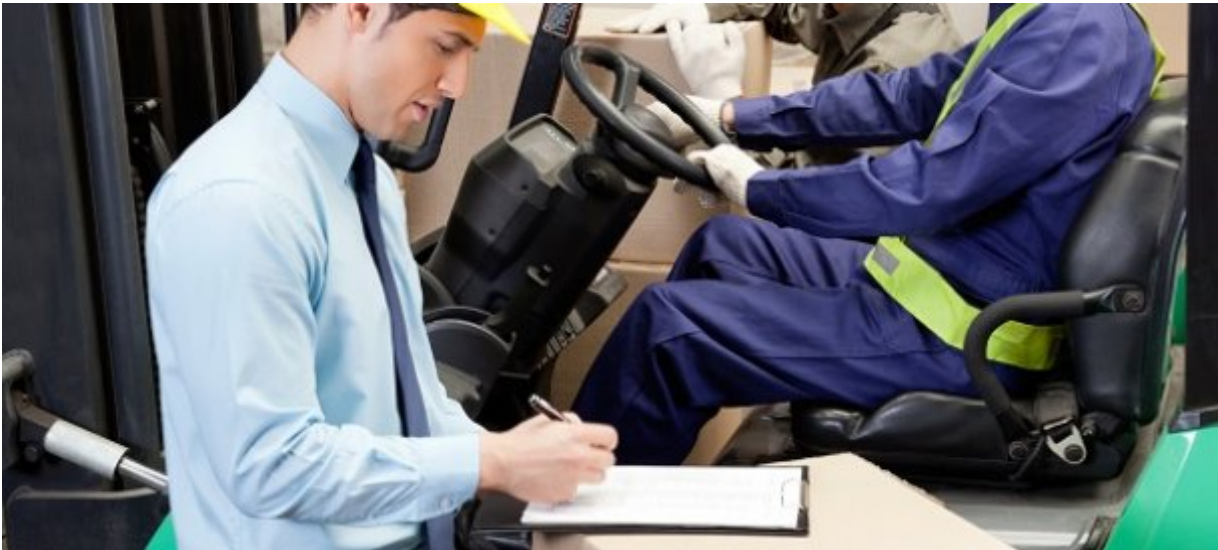


Diseñando una red de distribución moderna

Diseñar una red de distribución en las empresas representa una planeación estratégica considerando un modelo basado en las variables, capacidades y restricciones de las organizaciones.



¿Qué es el diseño de red?

El diseño de la red de distribución es un ejercicio analítico que forma parte de la planeación estratégica. Requiere desarrollar un modelo cuantitativo que represente las variables, capacidades y restricciones de las funciones determinantes en la creación de valor de la organización.

El modelo calcula las configuraciones óptimas y expone argumentos para fundamentar las decisiones estratégicas relativas a las capacidades en los nodos de la red y en las características del flujo que discurre por la red de distribución.

El diseño de la red logística forma parte de la planeación estratégica que en la última década ha pasado de ser un ejercicio único para fundamentar decisiones estratégicas, a ser también un instrumento indispensable para controlar la ejecución de la estrategia.

Esto ha ocurrido porque en la arena de competencia evoluciona con mayor rapidez y presenta giros inesperados. Ignorar esta condición cambiante limitaría la capacidad de mantener y desarrollar el posicionamiento competitivo, así que cada vez es más claro que el pensamiento estratégico requiere algo más que la planeación: necesita involucrarse con la ejecución; con el análisis y síntesis. (Puede encontrar una amplia reflexión sobre este tema en "The Fall and Rise of Strategic Planning" de Henry Mintzberg, publicada originalmente en HBR, enero- febrero de 1994).

Al mismo tiempo, el desarrollo de la tecnología de la información ha hecho disponibles una amplia y poderosa diversidad de recursos de análisis que permiten responder a preguntas que años antes ni siquiera se expresaban. Los modelos cuantitativos actuales pueden incorporar una diversidad de variables cada vez mayor y calcular múltiples escenarios.

En este artículo compartiré los aprendizajes que hemos enfrentado y que han permitido a numerosas organizaciones planificar y controlar exitosamente la ejecución de su estrategia competitiva con ayuda del diseño de redes.

Planeación exitosa de un diseño de redes

El aprendizaje más relevante es el hecho ya mencionado de que el estudio de red de distribución ha pasado de ser un ejercicio estático dentro de la planeación estratégica, a formar parte del sistema de control de ejecución de la estrategia.

El uso clásico en el estudio de la red como parte de la planeación estratégica permite calcular la configuración óptima para una visión estratégica en el largo plazo, usualmente en un horizonte de cinco a 10 años. El estudio determina la mejor asignación de los principales recursos y sirve como marco de referencia para las inversiones adicionales a lo largo del horizonte estratégico definido.

La renovación del estudio se efectúa por excepción, cuando es evidente que la realidad es diferente al contexto que se anticipaba. No es raro que esto sea cuando se enfrente una crisis que obliga a un replanteamiento urgente de la red, con condiciones de maniobra limitadas. **(Consulte el esquema en el PDF adjunto)**

Este enfoque es el adecuado para situaciones de negocio en que las condiciones son relativamente estables y los movimientos de mercado y competencia pueden anticiparse en el largo plazo, lo cual sucede en mercados protegidos o sectores con barreras de entrada muy altas, lo cual es cada vez menos frecuente.

En el enfoque moderno, el estudio de la red consiste en que éste forma parte del control de la ejecución de la estrategia. El set de herramientas de análisis permanece disponible para reeditar el estudio máximo cada dos años o antes si es necesario atender contingencias estratégicas.

Este enfoque es idóneo cuando se reconoce que el contexto estratégico puede mutar por causas difícilmente controlables, situación que cada vez es más común. En estas circunstancias resulta muy útil reevaluar las orientaciones estratégicas en plazos más breves, sin necesariamente perder la visión del largo plazo, pero sí para asegurarse la calidad de la ejecución de la estrategia. El enfoque permite dosificar el uso de los recursos con mayor tino, logrando mejores tasas de eficiencia y efectividad en la construcción de la visión estratégica.

Es importante acotar que esta revisión no interfiere ni reemplaza a la planeación táctica, ya que ésta — aunque se realiza con metodologías análogas a las del modelado estratégico de la red— tiene un nivel de frecuencia, detalle y alcance de las que la planeación estratégica carece.

Un aprendizaje igualmente significativo lo es la necesidad de considerar la mayor riqueza de oportunidades de configuración de las redes que son ahora accesibles para las organizaciones. Lo anterior aplica no sólo para la tenencia de inmuebles: locaciones para bodegas, plantas y centros de distribución, sino también para la introducción de prácticas anteriormente aprovechadas de forma marginal tales como cruce de andén, transporte consolidado, fabricación por terceros, etc.

En el pasado era suficiente un modelo de análisis que hoy en día se antoja sencillo. Ahora es necesario considerar que pueden coexistir sobre una misma red varios canales de distribución con reglas de negocio y dinámicas propias, por lo que el modelo de análisis es más complicado.

La complejidad del modelo responde a diversas variables como por ejemplo el número de productos o familias de productos, a la estacionalidad y variabilidad de la demanda, al número de segmentos de mercado y las reglas de negocio que aplican, las políticas de transporte, de inventario, y de fabricación. Por ejemplo, hoy en día han surgido actores financieros interesados en intervenir en la habilitación de la infraestructura logística a cambio de una renta. Entre otros, éstos son factores que hacen más compleja la modelación de las redes de distribución.

Muchas de las adaptaciones reflejan decisiones estratégicas que limitan el horizonte dentro del cual se comprometen los recursos: por ejemplo, en lugar de habilitar un centro de distribución propio, se contrata una capacidad de almacenamiento a unos cuantos años. De esta manera cada cierto número de años se puede reevaluar la necesidad de ajustar la capacidad de almacenamiento contratada o cambiarla por un servicio propio.

El tercer aprendizaje al que me quiero referir es el poder de las herramientas de cálculo que permiten modelar y calcular configuraciones de red que antes no se imaginaban o resultarían demasiado pesadas para ser resueltas en un tiempo razonable.

Y cuando cito a “herramientas de cálculo” me refiero tanto a instrumentos informáticos de cálculo como las aproximaciones o algoritmos matemáticos disponibles.

Los algoritmos de optimización de redes de distribución que permiten identificar las mejores configuraciones constituyen una bolsa en constante expansión, continuamente se están produciendo enfoques alternos de análisis. Este hecho junto con el desarrollo de los recursos informáticos permiten que un análisis que hace 10 años llevaba horas, hoy en día requiere unos cuantos minutos evaluar múltiples escenarios.

La típica optimización de una red utilizando un modelo lineal ya no se entiende sin análisis complementarios que definan segmentaciones, redefinición de clúster o territorios, análisis de riesgo y más.

Esto a su vez ha hecho que el modelo de optimización para cada red de distribución sea diferente. Los modelos genéricos o empaquetados han producido experiencias negativas, ya que reproducen condiciones de competencia genéricas, descuidando el hecho de que la configuración de la cadena de suministro es el principal determinante del costo de operación y de las capacidades de servicio, y entonces: ¿cómo establecer una distinción competitiva recurriendo a una solución genérica? Hemos comprobado que cada cadena de suministro, incluso de compañías en el mismo sector industrial, requiere un modelo diferente, cada uno apegado a los condicionamientos estratégicos de la organización que evalúa su red.

Entonces, la construcción del modelo es una tarea delicada, casi artesanal, flexible para considerar los escenarios a modelar, eficiente para producir resultados en un tiempo razonable: tiempo para su construcción y para el cálculo, y además efectiva para producir resultados confiables.

A manera de resumen, quiero destacar que encontramos dos posiciones claramente diferenciadas frente al diseño de la red de distribución; por un lado está aquella en que el estudio es la respuesta a una crisis, postura reactiva, en el que el margen de maniobra es limitado y se parte de una situación competitiva erosionada. Por otro lado, está la actitud proactiva, en la que el estudio de la red forma parte de una previsión estratégica que anticipa o induce cambios significativos en las condiciones competitivas. Sin duda ésta produce mejores dividendos.

Finalmente, comparto una advertencia; si usted está dispuesto a adoptar un enfoque proactivo en su planeación estratégica, asegúrese que incorpora para el estudio de red recursos con experiencia en la disciplina para producir con eficiencia y efectividad los modelos con la complejidad que su planteamiento estratégico requiere.

Reflexione también en que contar con recursos internos resulta un costo de mantenimiento muy alto, limita el alcance o demora los resultados. Recurrir a recursos externos parece ser la mejor opción, pero también tiene sus riesgos: evite sobre todo los conflictos de interés que se presentan cuando el estudio de su red recae en una empresa que tiene como negocio principal otros servicios logísticos tales como la

construcción o equipamiento de facilidades, el transporte o los servicios informáticos.

Por razones obvias, los resultados presentarán un sesgo si se anticipan. Busque un proveedor con experiencia en los análisis, con diversidad de recursos de análisis y cuyo negocio principal esté en la consultoría de logística de la cadena de suministro.