

Entrega perfecta: Las nuevas reglas para la supervivencia, la innovación y el crecimiento

Por Steve Banker

La lealtad de los clientes comienza con un excelente servicio y una entrega puntual. Las empresas se han visto presionadas a unificar su experiencia de compra a través de los canales, recibir pedidos con facilidad y entregarlos de forma rápida y precisa.

Cuando se trata de medir la lealtad de las relaciones con los clientes de una organización, la encuesta Net Promoter Score suele representar las mejores prácticas. NPS está correlacionada con el crecimiento de los ingresos y se calcula en base a las respuestas a una única y simple pregunta: ¿Qué probabilidad hay de que recomiendes esta empresa/producto/servicio a un amigo o colega?

Cuando la puntuación NPS de una empresa cae, no es inusual que la organización ponga en marcha un equipo interfuncional, patrocinado por un ejecutivo de alto nivel y encargado de descubrir por qué la puntuación ha caído, y luego resolver el problema. Frecuentemente, cuando estos equipos investigan la causa del declive del NPS, escuchan: "Quiero que envíes y entreguen lo que ordené, cuando dijiste que lo harías". Cuando ese es el caso, las empresas comienzan la jornada para mejorar la métrica del pedido perfecto.

Algunas lecciones comunes basadas en conversaciones con profesionales de la cadena de suministro:

- A medida que aumenta la complejidad de la cadena de suministro, las entregas perfectas se vuelven más difíciles.
- Mejorar esta métrica siempre implicará centrarse en las personas y los procesos, pero a menudo también incluye la implementación de nuevas aplicaciones más robustas para la cadena de suministro.
- Métricas erróneas conducen a comportamientos subóptimos; las métricas a menudo pueden ser manipuladas.
- Inicialmente, no es raro que la logística, que se encuentra al final del proceso, se le culpe por los retrasos de las entregas. Sin embargo, cuando se

descompone y mide el proceso de cumplimiento de pedidos de extremo a extremo, se suele encontrar que la logística no opera tan mal.

No tiene sentido lograr un gran desempeño en la métrica del pedido perfecto si la empresa pierde dinero en el proceso. Lograr la perfección de los pedidos requiere una estrecha coordinación de la cadena de suministro a lo largo de la cadena de suministro extendida; eso ya es un desafío. Pero hacerlo de una manera que conserve los márgenes lo hace mucho más difícil.

Lograr la perfección de los pedidos se hace difícil por la proliferación de unidades de mantenimiento de stock (SKU) y la tendencia a entregas menores y más frecuentes. Además, las interrupciones se han vuelto más comunes; el cambio climático ha aumentado los severos fenómenos meteorológicos, el libre comercio se está desmoronando y los aranceles pueden aumentar en un abrir y cerrar de ojos. Como hemos aprendido, acontecimientos inesperados, como las pandemias, también pueden causar estragos tanto en las cadenas de suministro como en las economías mundiales. Las empresas tradicionales minoristas, que se enfrentan a la implacable competencia de una amplia selección de productos y entregas aceleradas de Amazon, han respondido tratando de convertir las tiendas en activos de gestión logística y desarrollando nuevas rutas de flujo de pedidos de comercio electrónico. Estas rutas de flujo omnicanal incluyen pedidos en tienda, envíos a casa; pedidos online, recogida en la tienda; y varias otras rutas de flujo de salida y retorno. Estos minoristas han comprendido que necesitan tener un solo grupo de inventario disponible para servir a todos los canales y que necesitan capacidades sofisticadas de organización de pedidos.

Si bien el comercio minorista está experimentando una verdadera revolución en la cadena de suministro, la complejidad asociada al logro de pedidos perfectos no se limita solo a las empresas de empresa a consumidor (B2C). Las empresas de negocio a negocio han cambiado fundamentalmente en la forma en que gestionan su cadena de valor de cumplimiento de pedidos. Muchos fabricantes y distribuidores están experimentando cambios radicales que repercuten tanto en la venta y distribución de los productos como en la lealtad de los clientes.

Están surgiendo disruptores en la industria de distribución al por mayor. Un nuevo participante que ARC ha estudiado creció hasta abarcar más de 70 centros de distribución. En varios sentidos, el modelo de negocio de este

distribuidor es como el de Amazon, solo que su principal objetivo es la entrega a clientes empresariales en lugar de a los consumidores.

Su estrategia de suministro se basa en tres pilares: Conectar la demanda a la oferta en tiempo real; garantizar que el producto adecuado esté en el lugar adecuado y sea entregado a tiempo. La tecnología es un facilitador en estas tres áreas. Su cadena de suministro comienza con un consumidor que necesita un producto de reemplazo. Ese cliente puede recurrir a minoristas de diversos portes, desde minoristas de Big Box hasta puntos de venta de Mom and Pop. Estos puntos de venta, a su vez, solicitan sus productos a una variedad de distribuidores. Los distribuidores pueden llevar de 20 a 30 marcas diferentes de varios fabricantes diferentes. Pero hay decenas de miles de unidades de mantenimiento de stock. Esta proliferación de SKU hace imposible que los puntos de venta tengan a mano todos los productos que puedan necesitar. Haciendo que el almacenamiento in situ sea aún más difícil por el hecho de que muchos de los productos son voluminosos y ocupan mucho espacio. La proliferación de SKU también dificulta a los distribuidores llevar económicamente el inventario adecuado.

Ingresa en este disruptor con su uso de tecnologías digitales, la infraestructura física adecuada, y por lo tanto la capacidad de entregar una amplia variedad de productos muy rápidamente. Este tipo de disrupción transformativa está ocurriendo en muchas industrias manufactureras y de distribución. Si aún no ha ocurrido en tu industria, ten cuidado, lo hará en breve.

Tecnologías digitales de cumplimiento de pedidos

Dependiendo de la estrategia comercial y la madurez tecnológica de una empresa, existen muchas tecnologías que podrían desempeñar un papel en la entrega del pedido perfecto. Sin embargo, no hay duda de que para la cadena de valor de cumplimiento de pedidos, las aplicaciones más esenciales son la coordinación de la gestión de pedidos, la gestión de almacenes, la gestión del transporte y la gestión del comercio global.

La perfección de los pedidos comienza con saber, en tiempo real y con muy alta precisión, dónde se encuentra el inventario o cuándo está programada la próxima producción. Como mínimo, las empresas necesitan saber dónde se encuentra su inventario de productos terminados. En muchos casos, requiere visibilidad tanto del inventario entrante como saliente y de la capacidad de producción.

Un sistema de gestión de almacenes (WMS) asegura una precisión casi perfecta del inventario – a menudo del 99,9 por ciento o más – del inventario en reposo. Los sistemas de gestión del transporte (TMS) añaden visibilidad en tiempo real al inventario en movimiento. Un TMS mantiene los niveles de servicio al comprender los plazos de entrega de origen a destino y utilizarlos como una restricción durante la ejecución de optimización.

La razón principal por la que las empresas implementan un TMS es para el ahorro de fletes. La investigación de ARC sobre los beneficios asociados con TMS muestra que sí obtienen reducciones significativas en los costos de fletes. Sin embargo, la mayoría de los clientes logran más que ahorros, también mejoran sus niveles de servicio. Cabe mencionar que los mayores ahorros de fletes que ha encontrado ARC provienen de soluciones de los TMS que incluyeron el análisis de redes de transporte como parte de la solución.

El siguiente paso es organizar los pedidos a través de canales y clientes. Los sistemas tradicionales de gestión de pedidos heredados en las soluciones de planificación de recursos empresariales carecen de la capacidad de hacer frente a la complejidad causada por la gestión de pedidos en diferentes clientes con diferentes niveles de servicio, diferentes canales y diferentes rutas de flujo omnicanal. Los modernos sistemas de gestión de pedidos distribuidos (DOM) basados en la nube no tienen las mismas limitaciones.

Disponer de un sistema GTM es necesario para entregar sin inconvenientes los pedidos que cruzan las fronteras. Si la información arancelaria de una empresa es inexacta y la documentación aduanera no se presenta correctamente, los envíos pueden retrasarse debido a la imposición de sanciones, y lo que parece un pedido rentable puede convertirse en un gran perdedor. Y, al igual que con un TMS, una solución GTM puede ahorrarle dinero a las empresas de diversas maneras.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, la perfección de los pedidos por sí sola no es suficiente. Las empresas también necesitan obtener beneficios. WMS, TMS, DOM y GTM contribuyen a reducir los costos de diferentes maneras. El retorno de la inversión va de bueno a excelente en estas aplicaciones, y el ROI puede aumentar cuando las aplicaciones colaboran eficazmente juntas.

Desde una perspectiva tecnológica, las aplicaciones pueden ser on-premises, on-premises pero compatibles con una infraestructura de nube, o pueden ser

una solución de nube pública (multi-inquilino). Las soluciones de nube pública son las más avanzadas. Estas soluciones han sido diseñadas para ser configuradas, no personalizadas. Y la mayoría de los clientes de nubes públicas adquieren estas soluciones porque entienden lo costosa que puede ser la personalización en términos de retrasar la amortización y hacer que la flexibilidad operativa sea más difícil de lograr.

Más recursos

Anteriormente, examinamos por qué la entrega perfecta se está volviendo cada vez más importante, y describimos las tecnologías básicas necesarias para lograrlo. Este artículo está respaldado por tres artículos adicionales que profundizan en estas tecnologías básicas. [Estos artículos incluyen:](#) Coordinación de pedidos sin inconvenientes: Simplificación y entrega de pedidos; logística adaptable: Superar las interrupciones y superar las expectativas; y el cumplimiento de las normas comerciales globales: Garantizar una entrega perfecta mediante retrasos, costos y riesgos comerciales mínimos.