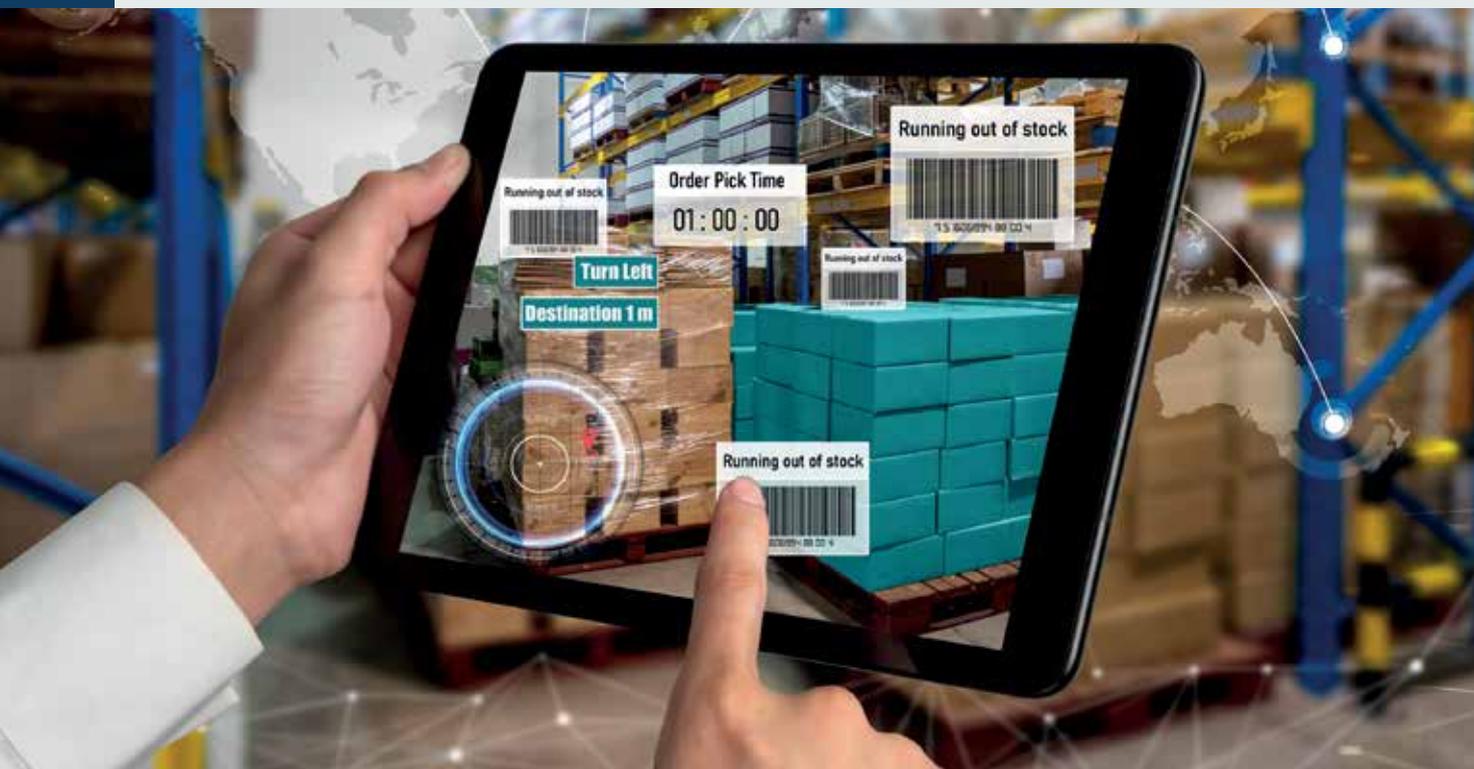


Transformación digital, e-Commerce y logística:

el auge de procedimientos que llegaron para quedarse



Por Romina Verstraete, Marketing Manager de Quintino.ar, **Juan Manuel Sanchez**, Director de KPI Consulting, Líder en transformación organizacional, y **Francisco Goris**, Gerente de Operaciones Digitales y Home Delivery de Cencosud S.A.

Nos encontramos en la era del customer centric, y es aquí donde el consumidor le da un gran valor al servicio de la entrega inmediata de los bienes que desea adquirir, incluso antes que al bien en sí. Esta tendencia marcó un gran desafío para la logística, incluso sirvió para poner luz a un proceso que puede ser el último eslabón perdido en la cadena de valor y servicio, y se volvió la vedette en un escenario donde el consumidor es exigente y valora su tiempo, por sobre todas las cosas. Expertos en entornos logísticos de Argentina, nos cuentan cómo fue y es el tránsito operativo hacia la transformación digital, y los aprendizajes más importantes que les ha dejado este camino.

Hacia adentro de los almacenes, los Centros de Distribución (CDs), las operaciones de fulfillment y crossdock se vieron desafiadas en su performance para disminuir a segundos, sus operaciones de intralógica y luego a optimizar las fuerzas de distribución.

La transformación digital es sólo una de las condiciones industriales en las que está involucrada la famosa **logística 4.0**. Y esto no sólo implica la implementación de nueva tecnología, sino la adaptación de la cultura y de las personas colaboradoras en los nuevos entornos de trabajo. Nuevos desafíos conllevan a nuevas maneras de trabajar.

Hoy, les queremos contar cómo la transformación digital ha contribuido, y cómo ha sido el proceso de cambio. Nos encontramos en el inicio de una gran adopción de la digitalización.

Vamos a hablar de cómo el picking, la preparación de pedidos, fue alcanzada por la digitalización y esto cómo ha transformado las operaciones, los procesos y a las personas involucradas en la tarea, mediante el detalle de algunos casos prácticos.

¿Qué es el picking? El picking es el proceso de preparación de pedidos, este proceso está sistematizado a través de un WMS, o sistema de gestión de almacenes (el WMS es un software que ayuda a las empresas a gestionar y controlar las operaciones diarias de almacén, desde el momento en que las mercancías y los materiales entran en un centro de distribución o cumplimiento hasta el momento en que salen).

¿En qué cambió e-Commerce a las operaciones?

Hoy el WMS como sistema de gestión por sí solo, nos quedó incompleto, ya que es notoriamente necesaria la integración de las plataformas de ventas. Esta integración permite que una venta se traduzca inmediatamente en un ORDEN para preparar en nuestro WMS. Primero, para estar todos de acuerdo, entendamos que el famoso **“Customer Centric”**, es brindar al cliente un servicio eficiente que le acerque todo lo que necesite. Es más, implica que el consumidor o cliente valore no tener que ir por él. Y así de consumidor o cliente, cambia su rol a usuario.

Y el impacto de este negocio implica la aplicación de tecnologías good-to-person en logística. Este es el sentido de aumentar la performance a través de implementaciones que acerquen las cargas a los colaboradores del CD, optimizando el viaje del picker.

Entonces lo más importante ya no es el stock o los SKUs, en el almacén, sino la información de estas cargas. Y además de la identificación, la trazabilidad en tiempo real.

Es aquí donde los sistemas de información (IT), juegan un gran papel para las nuevas reglas de este negocio, siendo clave contar con la tecnología que permita conocer esta información, por un lado, y por otro poder procesar los pedidos, o la paquetería, en periodos cada vez más cortos entre el momento de realización del pedido de parte del usuario desde la web, y la llegada de las olas de pedido al CD o almacén.

El slotting también es importante, y es clave su optimización, pero atado al proceso de recepción y por supuesto al outbound.

Hacia dónde van las operaciones en un futuro próximo

Francisco Goris, gente de Operaciones Digitales y Home Delivery, brinda detalles sobre experiencia en Cencosud. En el caso de Cencosud, con el crecimiento de pedidos online no sólo se comenzó a incorporar mano de obra para afrontar el crecimiento, se inició también un proceso de planificación de layouts y workflows de tiendas para favorecer el flujo del recorrido, de cada picker en cada pedido. Por ejemplo:

- Separación de áreas de despacho y retiro en Tienda, evitando doble circulación.
- El proceso de armado de cada pedido tiene detallado el orden en que debe prepararse para mantener los productos congelados o frescos, en condiciones óptimas.
- Sistemas de Información que lograron tomar todos los datos de los tiempos y performance (Found Rate), para ir mejorando local por local los puntos más débiles de cada uno (abastecimiento, manejo del stock, pickers, sistemas).

Evolución de los sistemas de Información logísticos

Tradicionalmente en logística cada eslabón de la cadena de suministro, hasta llegar mediante un envío a las manos del cliente, contaba con su propio sistema o proceso independiente. Hoy la palabra clave es INTEGRACIÓN generando la comunicación entre las distintas plataformas y software, para un proceso continuo y fluido.

Las nuevas reglas del juego nos demandan una “Cocina de puertas abiertas”, haciendo un paralelismo con el arte culinario.



Todo a la vista y online

Los procesos operativos en el e-Commerce se volvieron “Públicos” ya que nuestros clientes y los “clientes” de nuestros clientes, pueden realizar un seguimiento en tiempo real de su orden/pedido y también verán registrados los desvíos por errores de nuestra operación.

Esto en logística genera un cambio de “paradigma”, el tener que trabajar con la mirada en cada movimiento. En Cencosud, los Sistemas de Información están en continua mejora y evolución para la operación. Se trabaja con el objetivo de cubrir los requerimientos de hoy y se mapean las necesidades futuras, trabajando en las mejoras del sistema. En el inicio sólo poder cubrir el proceso y dar herramientas de trabajo al personal era suficiente, luego comenzamos a “trackear” el pedido desde su ingreso hasta la entrega final. Y hoy continuamos creciendo para obtener toda la información del proceso en cada momento, para luego identificar puntos de mejora.

Finalmente, el cliente se convierte en el principal actor de los procesos y los Sistemas, deben acompañar y brindar soluciones en ese sentido.

Las personas y las nuevas tecnologías: aprendizaje-seguimiento-aprendizaje

Desde **KPI Consulting**, los especialistas en implementaciones de nuevas tecnologías en la operación, nos dicen que la aplicación de tecnología conlleva el sentido del “seguimiento constante”.

Si bien la sistematización para la gestión de la producción es fundamental, para las personas implica ser medidos en su rendimiento constantemente y es importante que los recursos humanos estén conscientes de que la tecnología es un aliado operativo, y no un arma de control que los reemplazará.

En el proceso de picking en particular, pasamos de una hoja de preparación a un teclado de RF (radio frecuencia), que es un Voice Picking donde el picker recibe y confirma las instrucciones a través de su voz, en algunos casos y de manera cada vez más frecuente, el flujo es asistido por mecanizaciones, semi-automatizaciones y automatizaciones intralogísticas.

Es fundamental trabajar en conjunto para que estas herramientas sean optimizadas, con procesos de aprendizaje, acompañamiento y feedback constante. En el caso de Cencosud, con todos estos cambios vertiginosos se considera que el personal debe ser constantemente capacitado. Para implementar cambios en el Sistema, que afectan los procesos, primero se realiza un MPV y luego se planifica el roll out en distintas tiendas, con el personal como una parte clave para obtener resultados.

Si la implementación falla en gran medida es por errores en la comunicación y ejecución final. Por lo tanto, se mantienen los procesos claramente definidos, simples y fácilmente medibles. Estos procesos están en revisión constante, con lo cual debe haber flexibilidad en los mandos medios para comunicar cambios, y evitar baja en el nivel de performance por falta de capacitación.

Éramos pocos y... Llegaron Same Day y Next Day

En Cencosud, con el lanzamiento de servicios Same Day y Next Day tuvimos 2 desafíos principalmente:

1. Obtener desde el Sistema de Información la prioridad de esos pedidos, y que esa información viaje de forma rápida y segura a los responsables de la operación.

2. Coordinar horarios de entrega y su seguimiento para asegurar el nivel de servicio.

Del mismo modo, el mayor desafío de la estacionalidad y los picos de actividad planificada, es brindar a los clientes el servicio que esperan sin sobredimensionar los equipos de trabajo. Ese equilibrio es difícil de obtener, pero es clave realizar la entrega del servicio prometido y esperado.

En la industria en general el desafío más importante es la volatilidad de las proyecciones en las acciones comerciales como por ejemplo HOT SALE. Ya que son eventos que pueden provocar que una operación pueda multiplicarse x 10, tranquilamente.

Es fundamental contar con formatos de pickeos acordes para cada momento, como por ejemplo el picqueo por grupo de pedidos, donde se suman varias órdenes y se pickea por SKU.

En el inbound, el formato del slotting y de las ubicaciones de picking y layout son de suma importancia teniendo en cuenta rotaciones y el ABC de los art./SKU. La información previa de los productos que van a participar de estas acciones por parte de nuestros clientes, debería ser vital ya que esto nos ayudará a prever la demanda.

Los servicios de SAME DAY/NEXT DAY vienen a darnos tiempos limitados para operar con cortes programados, por franja horaria en el día donde se tiene en cuenta las cantidades de las unidades que saldrán a reparto. Los errores son un mal que ataca constantemente y no tenemos tiempo de corregir, la tecnología es clave en este punto.

Conclusiones y consejos

En las operaciones logísticas la planificación es el eje principal, pero el e-Commerce vino a desafiarnos con una urgencia que, en la mayoría de los casos, no se puede planificar y no sólo demanda una atención rápida sino que también es a “puertas abiertas”.

Los procesos de preparación de pedidos siguen siendo en muchos casos el mayor de los costos en cuestión de personal avocados a esta tarea, seguir trabajando en la mejora de los procesos y aplicación de tecnología, es el desafío.

Desde nuestra óptica consideramos que es muy importante poner el ojo en las “INTEGRACIONES”. Es fundamental, ya que cualquier WMS sin estas integraciones con las plataformas de ventas, pierden trazabilidad y tiempos que hoy terminan dañando el SLA.

Los cambios suelen ser progresivos: previamente con mayor tiempo para el fulfillment de un pedido, el trabajo se planificaba con anticipación y para poder escalar a entregas en el mismo día, se debió cambiar el proceso.

Por ejemplo, se establece un proceso que toma los pedidos de Same Day, teniendo en cuenta un horario de corte. Luego directamente se realiza el picqueo y pick up del transporte, evitando pasos intermedios innecesarios para un servicio cercano al On Demand.

Adicionalmente, se pueden establecer transportes dedicados al Same Day que cubren el máximo del cupo del día, y en caso de no estar completo el vehículo se completa con pedidos programados previamente para entrega en la misma fecha.

En cuanto a los desafíos de estacionalidad, la solución fue trabajar con puntos de flexibilidad, por ejemplo: los cupos se amplían para mayor demanda, pero se mantienen fijos para programar entregas y brindar tiempos ordenados a la operación, creando una pequeña meseta en los picos.

La transformación digital antes que tecnología, demanda recursos humanos preparados y comprometidos para implementar tecnologías que se adecuen a la operación, y no sistemas a los que acomodarse.

Por eso es tan importante que todos los colaboradores estén empapados del tema y dispuestos a este proceso, que no es una elección, sino sólo es cuestión de decidir cuándo se implementará...y cuanto antes. Esto resultará una ventaja competitiva para el negocio.