

Última entrega del estudio de los prestigiosos consultores **John Gattorna** y **Xavier Farrés**, sobre la gestión operativa de Deoleo, DIA, un fabricante líder y un operador logístico, todos ellos representados en el Foro Logístico de Caleruega (FELOG). El análisis se ha elaborado a partir del estudio "Dynamic Supply Chains", del profesor Gattorna.

En este caso la compañía que se va a analizar es la empresa fabricante de productos alimenticios Deoleo (anteriormente denominada SOS), líder mundial en la fabricación y comercialización de aceite de oliva. Las oportunidades de mejora que se han identificado en este caso pasan por profundizar en la segmentación realizada hasta la fecha por la compañía, la de alinear el perfil de las personas del departamento de servicio al cliente a los Comportamientos de Compra (C.C.) de los clientes identificados en el mercado en aplicar dicha metodología para segmentar la base de proveedores y así gestionarlos acorde con sus comportamientos de venta.

Por otro lado, también se constata que la compañía ya había puesto en marcha una segmentación de la cadena de suministro basada en los C.C. identificados en el mercado, similar a los propuestos en la metodología de John Gattorna, y que ya está permitiendo generar beneficios tangibles a Deoleo. Según explica el director de Cadena de Suministro de Deoleo, Javier Sanmartín, la segmentación puesta en marcha está basada en la identificación de tres tipos de flujos diferenciados, lo que ha permitido mejorar significativamente su proceso de planificación. El primer flujo identificado es uno regular que funciona perfectamente con previsiones y lanzando los pedidos a servir contra el stock existente, este flujo normalmente está formado por las referencias de mayor rotación e implantación en el mercado. A efectos del ejercicio denominaremos a este flujo como "Regular"

Por otro lado, se había identificado otro flujo, básicamente en exportación, donde los pedidos son muy erráticos y la lógica aplicada era trabajar bajo pedido una vez éste se ha recibido. Este tipo de flujo está formado por referencias exclusivas para cada cliente, adaptadas lógicamente a los variados requerimientos de cada mercado. Llamaremos a este flujo "A la carta".

Finalmente, se había identificado otro tipo de flujo compuesto por una parte de volumen regular, pero con otra parte importante

bastante errática, donde es difícil realizar previsiones. Este flujo está formado por referencias de baja rotación, o exclusivamente utilizadas en promociones que tienen una parte del volumen estable, pero que éste se dispara con alta incertidumbre cuando se produce un evento.

La estrategia que la empresa está intentando aplicar en este caso sería la de identificar estos comportamientos para cada referencia, buscar soluciones para mejorar la gestión de eventos y así mejorar las previsiones y luego encontrar estrategias productivas que permitan dar una respuesta rápida a cualquier variación brusca del mercado. Llamaremos a este flujo "Mixto". Cabe destacar que la segmentación detallada anteriormente implica un funcionamiento diferenciado de la cadena de suministro para cada segmento de mercado, especialmente en el proceso de planificación de la demanda, pero también en el resto de procesos, alineando las diferentes funciones de la compañía a las necesidades

de los clientes. Esta segmentación está incorporada en los sistemas transaccionales de la compañía, lo que permite su revisión continua y un cambio inmediato una vez se ha detectado que es necesario. Esto facilita su revisión constante y, por tanto, su idoneidad ante los cambios que se provocan en el mercado, permitiendo adecuar la estrategia a lo largo del ciclo de vida de los productos durante sus diferentes etapas o a la intensidad de las actividades promocionales que registran, de manera totalmente alineada con el concepto de Dinamismo incorporado en la metodología de John Gattorna. Una vez analizada esta metodología con el equipo de Cadena de Suministro de Deoleo, e implementando el primero de sus conceptos, es decir, la segmentación del mercado basado en C.C., se identifica que el flujo denominado "Regular" en la empresa es como una mezcla de las configuraciones Reaprovisionamiento Continuo y Lean en la metodología de John Gattorna.



"El alineamiento depende del segmento de mercado y de la posición de la firma en su cadena"

John Gattorna



"Deoleo realizó hace años un trabajo de análisis de sus flujos según comportamientos de compra"

Xavier Farrés

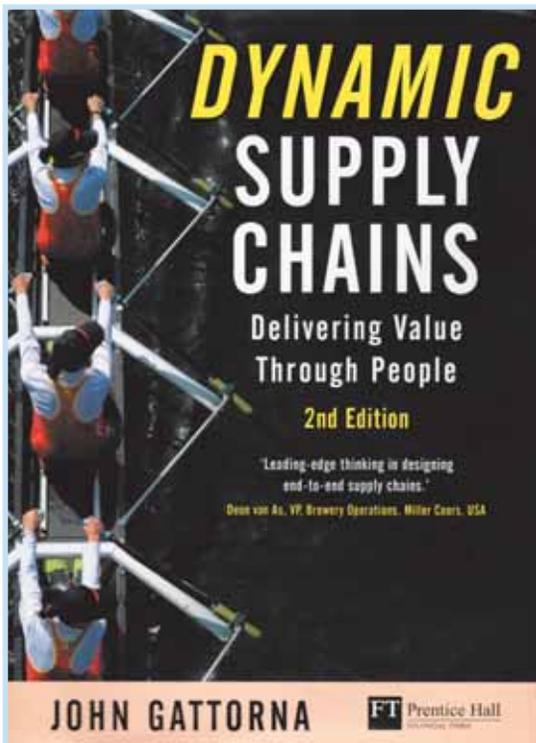
Flexibilidad

Análogamente, el flujo "A la carta" se identifica como la configuración de cadena de suministro Totalmente Flexible y finalmente el flujo "Mixto" se identifica como Ágil.

El ejercicio quedaría tal cual sigue en el gráfico 3 de la siguiente página. Las principales conclusiones obtenidas en este ejercicio por Javier Sanmartín son:

- La aplicación de la segmentación de la cadena de suministro de una manera dinámica para poder dar solución a las diferentes realidades del mercado que, además, son cambiantes, es un concepto que aporta beneficios en el mercado español que, en este caso en particular, se pueden cuantificar en una reducción de los stocks del 10%, una reducción de los tiempos de respuesta del 22%, un aumento de la disponibilidad del flujo Mixto o Ágil del 7% y con una mayor capacidad para explicar a la organización sobre cómo se tiene que fabricar y por qué.
- Se puede mejorar este proceso incorporando la metodología de John Gattorna y separando el actual flujo denominado "Regular"

La técnica y lo humano en las operaciones (II)



oportunidad el hecho de aplicar dicha metodología para segmentar la base de proveedores y gestionarlos acorde con su comportamiento de venta. Este segundo ejercicio también muestra como la metodología de John Gattorna permite identificar oportunidades de mejora en una firma que opera en la realidad del mercado español.

Operador logístico

Después de analizar el caso de los dos fabricantes y de identificar beneficios y oportunidades de mejorar la gestión en sus respectivas cadenas de suministro, otro ejercicio de sumo interés es la evaluación de la metodología en una compañía ubicada en una parte diferente de la cadena de suministro, con una realidad operativa diferente. En este caso, se trata de un operador de servicios logístico especializado en ofrecer soluciones dedicadas a las necesidades particulares de cada cliente. La novedad que puede aportar este ejercicio es, en primer lugar, su función de nexo de unión entre lo que típicamente son las actividades de los fabricantes y las de los distribuidores, y, por otro lado, la alta intensidad de recursos humanos necesarios en este tipo de actividad. Estos dos factores ofrecen un entorno diferente para comprobar la efec-

tividad del concepto, ya que la misma hace hincapié de manera importante en los comportamientos de las personas. El ejercicio realizado en este caso permite poner de manifiesto que la mejor manera de organizar un centro operativo es una segmentación en función del tipo de flujo logístico, alineado con los conceptos de John Gattorna, y en el que se identifican oportunidades potenciales de mejora siguiendo los conceptos organizativos y de cultura desarrollados en la metodología. En esta organización cada centro de trabajo está adaptado a las necesidades individuales de cada cliente. Por tanto, los centros son diferentes entre sí y cada centro logístico utiliza procesos, sistemas informáticos y metodologías que no son comunes al resto, sino particulares a los requerimientos de cada entorno. Por tanto, tiene sentido realizar el análisis de C.C. y, en este caso, de la segmentación de flujos de preparación de mercancías directamente en los centros logísticos que es donde está ubicada la capacidad operativa de la empresa y, por tanto, donde la metodología puede aportar beneficios en la gestión de los mismos. El ejercicio en concreto se realizó en un centro de distribución dedicado a una cadena de supermercados e hipermercados con fuerte implantación nacional. Este centro de trabajo desempeña funciones de distribución regional para productos refrigerados, congelados, pastelería, carne y productos de cuarta gama y, por otro lado, desarrolla también funciones a nivel nacional para distribuir frutas, verduras, referencias de congelado y refrigerado de baja rotación. Los flujos que

entre la parte que corresponde a una configuración de cadena de Reaprovisionamiento Continuo y a una de Lean.

- Al igual que en el ejercicio anterior presentado en el artículo, una clara oportunidad de mejora sería alinear el perfil de las personas del departamento de servicio al cliente a los C.C. externo de los clientes.

- Finalmente, también se identifica como otra

Gráfico 3. Flujos de la cadena de suministro de Deoleo

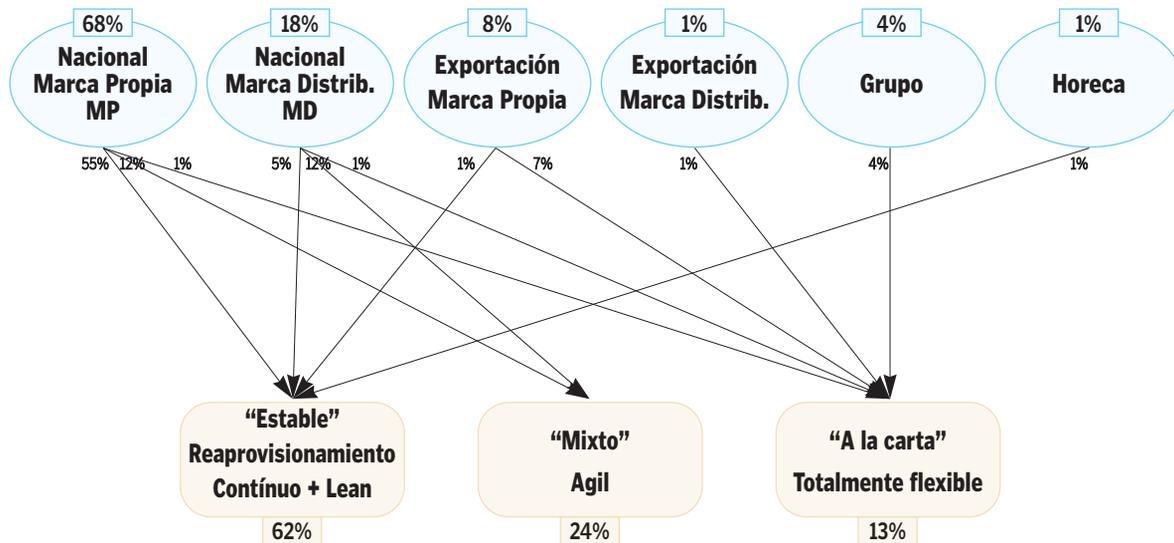
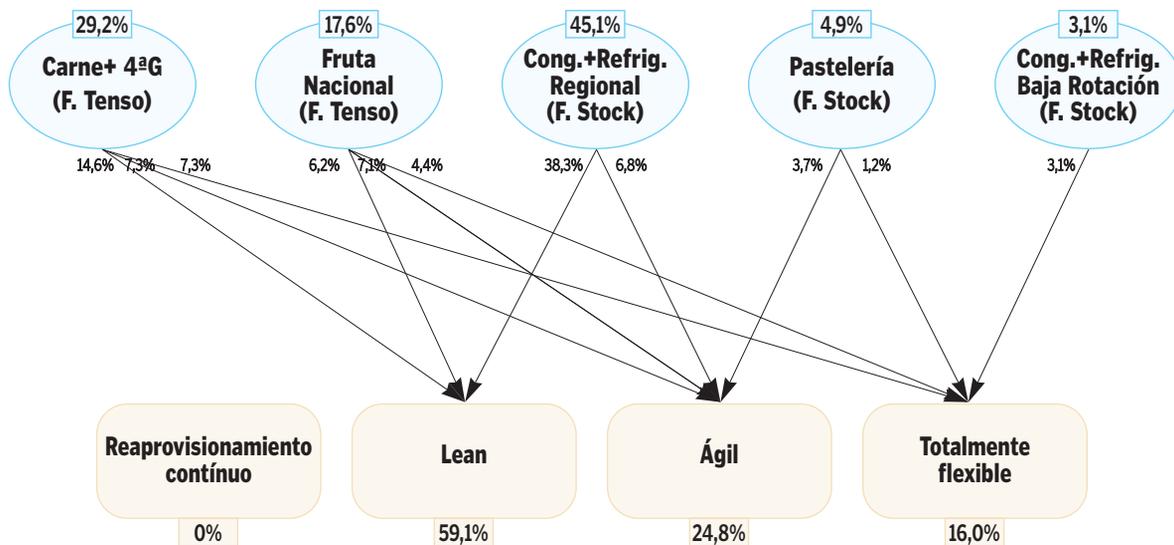


Gráfico 5. Flujos del operador logístico



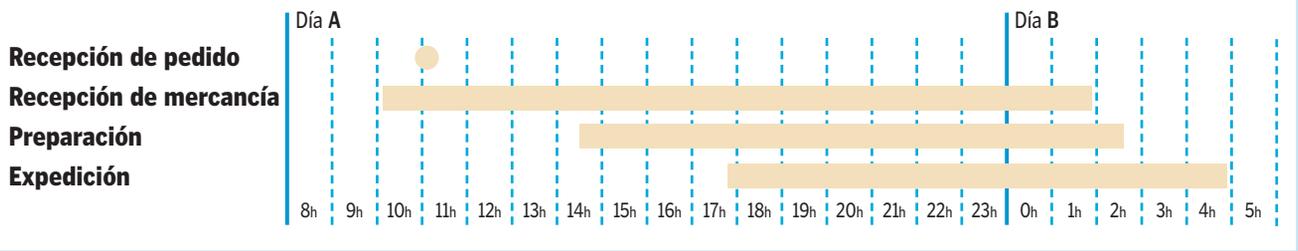
se preparan contra stock -refrigerado y congelado- son bastante regulares, con una estacionalidad semanal bastante predecible aunque con alguna excepción.

Los flujos nacionales, por otro lado, generan mayor distorsión y ofrecen comportamientos más erráticos. Finalmente, cabe destacar la dificultad de esta operación logística como consecuencia de la intensidad de la actividad, por lo que, para explicar mejor este punto, se adjunta un gráfico (G4) con el cronograma de procesos de una categoría de producto. Este proceso exige que, continuamente, parte del producto que se recibe se esté necesitando para acabar

de preparar una expedición que tiene que salir inmediatamente. Es decir, que no hay buffers de tiempo para poder acomodar picos de actividad, sino que las puntas de trabajo se tienen que gestionar al momento, con lo que la capacidad de respuesta del centro tiene que ser muchas veces inmediata. Una vez revisada la metodología en el caso concreto de este centro logístico, se hace evidente la complejidad de la operación, no solamente por la intensidad operativa comentada anteriormente, sino que también por el ratio muy alto de flujos "Ágil" y "Totalmente Flexible" comparado con las actividades anteriormente analizadas y la

práctica inexistencia de flujo de "Reaprovisionamiento Continuo" a la que tiene que hacer frente, tal como se detalla en el gráfico 5. Por un lado, esto explica que la organización de equipos en este centro de trabajo esté muy enfocada en dar respuesta a oscilaciones de demanda y en solucionar imprevistos de una manera eficiente, con una organización construida a base de formar a muchas personas en diferentes tareas y a tener a un equipo de dirección del centro muy encima de la realidad de la operación para poder tomar las mejores decisiones operativas en función de la evolución de la actividad diaria del centro.

Gráfico 4. Cronograma de procesos de una categoría de productos en el operador logístico



Al mismo tiempo, es relevante destacar que la operativa del centro de trabajo está ya organizada por tipos de flujo, de manera que hay equipos especializados dedicados a cada uno de ellos, ya que la compañía entiende que un único tipo de organización no puede dar respuesta a los diferentes tipos de flujo. Las conclusiones clave del ejercicio son:

- La segmentación de los procesos de trabajo en este centro de distribución proporciona una mejor solución en un entorno de trabajo de alta intensidad operativa.
- El equipo de dirección del centro detectó oportunidades de mejora en la alineación de los perfiles naturales de la gente a los C.C. de las diferentes actividades, así como en identificar a las personas con una mayor capacidad para trabajar en un entorno flexible, aunque también dedujo que la práctica de la gestión de la operativa diaria también permitía detectar este tipo de mejoras en muchos casos.
- Tras el análisis, el equipo de dirección del centro entendió que una mejor comprensión de los diferentes tipos de organización, de

los incentivos y de los indicadores desarrollados dentro de la metodología planteada por John Gattorna, podría reportar beneficios en la mejora de la consecución de resultados del centro.

Finalmente, es posible concluir con este ejercicio que la metodología de John Gattorna es también de utilidad en un entorno altamente competitivo y eficiente de una organización que está sometida a una gran intensidad operativa, en realidad, del mercado español de hoy en día.

El caso del distribuidor: DIA

Después de revisar los casos de los fabricantes y del operador logístico, finalmente queda pendiente revisar el caso del distribuidor tal y como se había apuntado al inicio del artículo, y, así, tener un ejemplo de los diferentes eslabones de la cadena de suministro y, por tanto, obtener una visión más completa de la implementación de la metodología de John Gattorna en el mercado español. La perspectiva diferente que puede aportar un distribuidor en comparación con los casos analizados anteriormente, es que

está en una posición más cercana y en contacto directo con los consumidores finales y, por tanto, con la capacidad de aportar una visión diferente a los casos analizados hasta ahora. El ejercicio realizado permite poner de manifiesto que cuando una empresa implementa varios de los conceptos esgrimidos por John Gattorna, los resultados que se obtienen son positivos incluso en las condiciones de mercado en las que se encuentra hoy. La empresa en la que se ha realizado el análisis es DIA, una importante cadena de distribución líder en su segmento de mercado, con una fuerte implantación nacional y con un sólido modelo de negocio que, adecuado a las actuales circunstancias, le está permitiendo ganar cuota en el ultra competitivo mercado de la distribución comercial en estos momentos. Cabe destacar que para poder llevar a la práctica su actual modelo de negocio, DIA ha tenido que ser capaz de dar una mejor respuesta a una mayor complejidad en su gestión. Según indica su director de Servicios Logísticos y Comerciales, Alejandro Gutiérrez, esta complejidad viene marcada por diversas variables, básicamente como consecuencia de los flujos de las diferentes categorías de productos: temperatura ambiente, perecederos, temperatura refrigerada y temperatura congelada; y, por otro lado, por las dinámicas que se establecen en los diferentes tipos de tiendas que se pueden agrupar en: gran tamaño, proximidad y franquicias. Para dar servicio a las diferentes zonas en las que está implantada, la empresa gestiona una red de centros de distribución regionales y de manera similar al caso anterior tiene un centro donde centraliza a nivel nacional las referencias de baja rotación. Las plataformas regionales gestionan todos los tipos de categorías de producto detalladas anteriormente. Las tiendas realizan tres tipos de pedidos a los centros de distribución. El de mayor volumen es el pedido de referencias de alta rotación perteneciente a cualquier modalidad de tipo de temperatura, siempre y cuando cumpla con la primera condición. Este pedido tiene una frecuencia de entre 4 y 6 veces a



la semana en función del volumen de venta de la tienda, se prepara contra stock y se entrega en la tienda en un plazo inferior a 12 horas. Adicionalmente, las tiendas realizan otro pedido compuesto exclusivamente por productos perecederos con una frecuencia, normalmente, de entre cuatro y seis veces a la semana y que se trabaja en un modelo de flujo tenso, que también se entrega a las tiendas por debajo las 12 horas como plazo máximo. Finalmente, hay un tercer tipo de pedido para referencias de baja rotación que se realiza normalmente dos veces por semana y que puede tener un plazo de entrega de entre dos o tres días ya que el stock, al estar centralizado, tiene que enviarse al centro de distribución regional correspondiente para ser finalmente entregado a las tiendas.

Una vez los pedidos están preparados y listos para cargarse en los camiones, se entregan las tres modalidades de pedidos a las tiendas a la vez. Esto es posible por la utilización del equipo de transporte adecuado y por la capacidad de los camiones para gestionar diferentes tipos de temperatura, lo que permite a las tiendas tener un mejor servicio y rotación de los productos al menor coste posible. Según Alejandro Gutiérrez, una de las partes más importantes de esta operativa es la alta coordinación que existe en todas las funciones de la empresa, como consecuencia de procesos altamente integrados y soportados de una manera muy consistente por los sistemas de información existentes, que proporcionan un elevado nivel de funcionalidad transversal para la correcta operación de la compañía.

Como consecuencia de esta operativa,



esta organización puede asegurar una gran efectividad en la gestión de los eventos comerciales, siendo capaz de soportar picos de ventas de entre 5 y 6 veces la venta normal de un producto, ya que estos procesos garantizan que todos los pasos se realizan adecuadamente y en el plazo correcto, permitiendo maximizar todas la oportunidades de venta que se generan como consecuencia de la actividad promocional. La filosofía operativa en los centros de distribución es similar a la del resto de la compañía, en la

que la gestión se basa en las previsiones existentes en el sistema realizadas por otras funciones y equipos en la empresa. De esta manera, los eventos promocionales son gestionados con la suficiente antelación como para poder gestionar los picos de trabajo que se producen, ya que ha formado a la plantilla para realizar diferentes tareas y ha establecido una correcta priorización de las tareas a realizar dentro del centro. Cabe destacar que el comportamiento de las tiendas no es homogéneo dentro de cada una



“Grupo DIA, al estar más cercano al consumidor y tener un modelo de negocio sólido, está muy enfocado a un segmento específico de mercado que busca, en primer lugar, la eficiencia y, de manera secundaria, cierto dinamismo”



de las tipologías de tiendas que se utilizan desde el punto de vista comercial, sino que dentro de cada segmento de tienda los comportamientos dependen de diferentes variables, como, por ejemplo, la competencia que tiene cada una en la zona donde está ubicada, el surtido en el que está trabajando, etc. Una vez analizada la metodología con el equipo de DIA, es posible llegar a la conclusión de que la compañía está muy alineada hacia un mercado específico con un comportamiento de compra por parte del consumidor enfocado a la “Eficiencia” y que podríamos concluir que, predominantemente, marca una cadena de suministro que podríamos denominar “Lean” dentro de la metodología de John Gattorna.

Puntos de argumentación

Los principales puntos para realizar esta afirmación son que este tipo de cadena funciona perfectamente para gestionar grandes volúmenes con cierta estacionalidad semanal pero donde es relativamente fácil realizar previsiones, la relación con proveedores está muy enfocada a la reducción de costes y existe una gran sensibilidad al precio.

Adicionalmente, este tipo de gestión está basada en la existencia de sólidos procesos para asegurar la máxima eficiencia en su funcionamiento. Todos estos puntos coinciden en el modelo de gestión de esta compañía y, como un ejemplo más, hay parte del equipo de gestión específicamente dedicado a mejorar el proceso y el resultado de los flujos más repetitivos que tiene que gestionar la cadena de suministro.

Por otro lado, en este mercado hay características de comportamiento dinámico como consecuencia de una actividad promocional significativa y la existencia de grandes campañas estacionales.

Estas actividades generan picos de actividad importantes que se intentan gestionar básicamente con el mismo tipo de cadena de suministro Lean comentada en el párrafo anterior, aunque no es la mejor manera de gestionar este tipo de flujo. Sin embargo, la organización es capaz de gestionarlas básicamente con previsiones y con la comunicación de las mismas a todas las partes involucradas: proveedores, centros de distribución, compañías de transporte y los equipos comerciales y de compras internos. No solamente esto, sino que la cadena ha ido desarrollando mecanismos que podríamos llamar Ágil para poder dar mejor respuesta a este tipo de eventos y para cubrir los posibles errores que se puedan generar en las previsiones. Un ejemplo de ellos sería la flexibilidad que existe en los almacenes para dar respuesta a las variaciones de las cargas de trabajo. La conclusión es que esta compañía, posiblemente al estar más cerca del consumidor y al tener un modelo de negocio muy sólido, está muy enfocada a un segmento específico de mercado que busca, de manera principal, “Eficiencia” y, de manera secundaria, cierto “Dinamismo”. Como consecuencia, la cadena de suministro se ha ido construyendo con unas características claramente Lean y con algunos especificidades que se podrían clasificar como Ágil.

Se podría concluir que, en este caso, se dan las circunstancias de uno de los puntos reiterados por John Gattorna en sus intervenciones, donde el equipo de Dirección conoce muy bien el mercado, y que, por tanto, ha sido capaz de diseñar una estrategia, la cultura de organización y por tanto la cadena de suministro alineadas con el mercado en el que compiten. La prueba de ello es que esta organización está ganando cuota en un mercado cada vez más competitivo.

Tal como se ha ido argumentando a lo largo del artículo, a través de estos casos prácticos se demuestra la validez de los postulados determinados por John Gattorna, observando que las diferentes realidades de las organizaciones ofrecen diferentes oportunidades al implementar la metodología y permiten realizar lecturas que generan nuevas maneras de entender el funcionamiento de las cadenas de suministro de las empresas.

Esta realidad viene fuertemente marcada por la diferente localización de las empresas dentro de la cadena de suministro, pero también por otros factores como por ejemplo el segmento de mercado en el que compiten, las estrategias marcadas y la compleja realidad en la que viven y en los que los parámetros diseñados por John Gattorna permiten facilitar la comprensión de lo que está sucediendo y como consecuencia de las oportunidades que las organizaciones tienen ante sí para mejorar, operativa y financieramente, sus resultados. Solamente puedo animar a los lectores que se hayan sentido interesados en el artículo a que procedan a buscar más información, especialmente en el libro comentado al inicio y en la página web de John Gattorna, y a buscar su camino particular para seguir progresando para sus empresas y para su desarrollo profesional. ■

Xavier Farrés (xavier.farres@boxwood.com) comenzó su carrera profesional trabajando con John Gattorna (www.johngattorna.com) con quien sigue colaborando en su actual empresa, la consultora radicada en Londres, Boxwood (www.boxwood.com)

Las claves

- ❑ Los investigadores John Gattorna y Xavier Farrés han analizado la estrategia logística de cuatro grandes empresas con actividad en España a partir de la obra de Gattorna “Dynamic Supply Chains. Delivering Through People” en la que se plantea que para que una cadena esté correctamente alineada con su mercado no sólo debe tener la técnica adecuada sino, con igual importancia, con un equipo humano perfectamente alineado a su mercado.
- ❑ Estas empresas son un fabricante multinacional, un operador logístico, DEOLEO (líder mundial en el envasado de aceite de oliva) y DIA, empresa de la moderna distribución con presencia en Asia, América Latina y UE.
- ❑ En todos los casos estudiados se ha comprobado que su liderazgo de mercado tiene como una de sus bases ese alineamiento de sus cadenas de suministro.