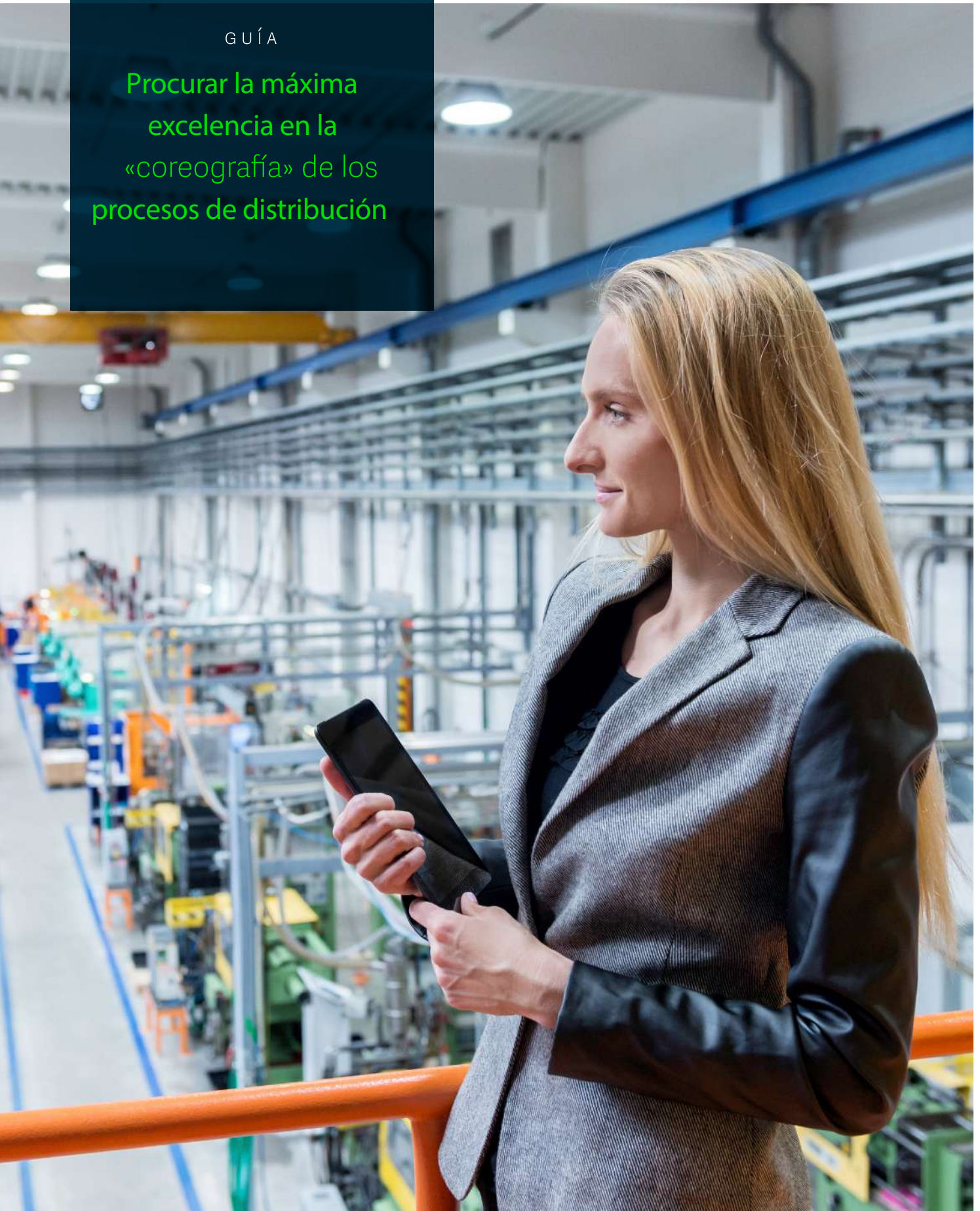


GUÍA

Procurar la máxima
excelencia en la
«coreografía» de los
procesos de distribución



Contenido

Introducción.....	3
1. En qué consiste el concepto de distribución.....	4
2. Claves para perfeccionar la “coreografía” del proceso de distribución.....	5
3. Cómo perfeccionar la técnica en los movimientos. Movilidad In & Out.....	7
4. Evaluación al “ritmo de la música”: visión global y control total.....	10
Conclusión.....	12

Introducción

Ya se sabía (ya lo sabíamos) pero, ahora, con esta pandemia que estamos padeciendo, ha quedado patente, claro y meridiano.

El sector de la distribución, de lo que sea, es clave hoy por hoy en nuestra sociedad.

¿Y ha tenido que suceder esta calamidad para darnos cuenta? No. Eso ya se sabía de antes. Como ejemplo, si me lo permites, que se lo digan a los estrategas de la logística/distribución del entorno militar, del tipo y siglo que sea.

Desde el origen de los tiempos en que existe, eso que llaman conflictos de intereses aplicando la fuerza, la fuerza es importante; pero llevar, mover esa fuerza y todo lo que se necesita para abastecerla, es casi más importante que la misma fuerza.

Y esos estrategas de entonces (y los de ahora), debían tener planificado y evaluado, al milímetro, sus circuitos de distribución. Todo aquello que fuese vital para la acción a medida que se fuesen desplazando o avanzando en el tiempo es tanto o más importante que la fuerza. ¡Ah! Y conseguirlo en tiempo y forma, porque si fallaban, peligrosaba su "éxito" particular. Muchos casos de no éxito han sido propiciados por errores, demoras, pérdidas, despistes, estratagemas del adversario/competencia, etc., en relación con la necesidad de disponer de esos suministros en el momento adecuado.

Pero bueno, eso es ya otra historia.

Lo cierto es que, como ya he indicado al principio, todo lo relacionado con la distribución, ha sido y es, algo esencial para la Humanidad.

1. En qué consiste el concepto de distribución

Los márgenes de beneficios, la competencia, los nuevos canales de generación de demanda, la inmediatez en los tiempos de entrega, etc., hacen que las empresas deban, cada vez más, tecnificar sus herramientas empresariales para ser más competitivas y dar respuesta a las necesidades de sus clientes y mercado.

El ciclo de todo el proceso, desde su origen hasta su final, necesita de tecnología precisa que facilite el control y el conocimiento, así como la capacidad de respuesta frente a cualquier contingencia, eventualidad o cambio en el mercado.

La cadena de distribución (relación-cliente) puede definirse con algo tan sencillo como:
“Gestionar peticiones - Elaborar la respuesta adecuada - Entregar en tiempo y forma”.

Al final se resume en eso, ¿no?

Y es que la clave está en lograr la máxima excelencia en esa “sencilla” cadena de suministros o distribución. Se trata de conseguir perfeccionar la “coreografía” de los procesos ligados con la gestión del negocio y, en particular, a lo que se llama “La Distribución”

Una “coreografía” que buscará la perfección en los movimientos, en la aplicación de diversas técnicas y en el trabajo en equipo para un fin común. En resumen, en cómo podríamos mejorar el flujo de los procesos de distribución.



2. Claves para perfeccionar la “coreografía” del proceso de distribución

La coreografía es el arte de crear estructuras en las que suceden movimientos.

Por eso, la coreografía, que significa la “escritura de la danza” es arte.

Al igual que en las empresas, hay que diseñarla, idear y crear estructuras a modo de departamentos, en las que se sucederán movimientos o acciones. También habrá que describir la navegación o conexión y finalidades de estas estructuras de movimientos.

Además de todo eso, es preciso conocer y aplicar diversos tipos de técnicas de movimiento y de escena. Hoy en día, también la tecnología ayuda a complementar el talento de bailarines y coreógrafos aplicándose al diseño de toda la coreografía.

En las coreografías hay que trabajar aspectos físicos como la coordinación, el control corporal, el ritmo, etc.), mentales-cognitivos como la memoria, la creatividad..., sociales como la cohesión grupal, la cooperación, la ayuda mutua, etc., y psicológicos como la motivación, la gestión de la personalidad, la autoestima...Aplicables igualmente al mundo empresarial.

Y cada una de esas facetas requiere de ir realizando mejoras en el uso de sus técnicas específicas. Cada pequeña mejora, en cada una de ellas, es esencial para conseguir lograr un modelo armónico, coral, integral, compacto y envolvente, que lo conforme como un único movimiento grupal identitario.

Conectar estructuras de movimiento en el tiempo y en el espacio. Digitalización.

Aplicado eso a los procesos de distribución, para mí sería equivalente a un denominador común en la empresa, como es la digitalización de sus procesos de negocio.

El sector de la distribución está o debería estar experimentando una evolución hacia un mejor nivel de digitalización, con el fin de optimizar sus ciclos y procesos de negocio.

Posiblemente tu empresa y equipo ya está en una fase “n” de mejora evolutiva a nivel de digitalización. ¡Enhorabuena! Vas por buen camino. ¿Pero qué significa digitalizarse? ¿Es simplemente informatizarse? ¿es acaso tener una oficina sin papel? ¿es trabajar en modo cloud?



Nada de eso y un poco de todo. Simplemente es instaurar nuevos métodos, técnicas, procesos, innovaciones, etc., que ayuden a aumentar en productividad, mejorar márgenes operativos y, al final, en diferenciarse de la competencia o ser más competitivo.

También se le suele llamar, **transformación digital**.

En resumen, como en danza, es la aplicación de técnicas/tecnologías específicas para perfeccionar los movimientos de cada momento de la cadena de distribución.

La trazabilidad como elemento de mejora

Recuerda que la distribución (relación-cliente), en general, se trata de un proceso bidireccional origen-final.

Pero realmente es un bucle o bucles con intersecciones, ya que también participan más actores/estructuras en el movimiento. Proveedores de todo tipo necesarios para cumplir con la distribución relación-cliente. Es como estar montando varios espacios de movimiento (estructuras) independientes en la coreografía, que al final se interrelacionan por necesidad.

La trazabilidad te debería permitir conocer el histórico, la ubicación, el trayecto, la situación, la respuesta-finalización de una petición (producto o servicio), a lo largo de todas las interacciones y momentos clave de tu cadena de suministro, tanto relación cliente como con proveedores.

Para este movimiento dentro de tu coreografía, imagina que puedes apretar un botón y se te iluminara un camino, una línea o círculo o..., en el que, de un vistazo, pudieras ver su origen y final y todos sus puntos intermedios. Y que, además, pudieras interactuar en cada uno de ellos.

- Para conseguirlo, tendrás que digitalizar al máximo cada uno de esos puntos para disponer de esa visibilidad lineal o circular que necesitas:
- Tú sabes que, en tu sector, ya dispones de conceptos identificadores aplicables a productos, servicios o procesos tales como el nº de lote, partida, serie, fabricación, fecha caducidad, fecha compra, expedición, etc., que son importantes para poder coreografiar ese seguimiento.
- Si no lo tienes ya, adquiere o aplica técnica/ tecnología que te permita un análisis de cada momento.
- Evalúa si tus sistemas de información actuales están preparados para mostrarte información con visión 360º de cada uno de esos identificadores.
- Es decir, si preguntas por un nº de lote (o por cualquier otro identificador), que se te ilumine todo el recorrido asociado.

Es como activar **un camino de luz**, ver un movimiento preciso de la coreografía, que te presenta toda la información de ese identificador tal como: quién o cuándo se fabricó o suministró, cómo se generó, fechas, dónde se aplicó, costes, ubicación original, entradas, quién de tu equipo lo ha manipulado, cuándo se movilizó, pedido/oferta origen cliente, fecha salida, destino, transportista/ logística, fecha entrega, si hubieron incidencias, factura, movimiento contable, fecha prevista cobro, cobro, incidencias, reparaciones, garantía, toda la documentación asociada, toda la cronología de movimientos por fechas y sus relaciones y otros conceptos de los que tú quieras o necesites saber.

Para que este fabuloso y armonioso movimiento tenga lugar, deberás disponer o aplicar técnica/ tecnología, tener definidos procesos manuales o automatizados y aprovechar todo el talento de un buen equipo entrenado/formado.

Tú eres quien escribe la coreografía, quien mejor que tú el cómo estructurarla.

3. Cómo perfeccionar la técnica en los movimientos. Movilidad In & Out.

Como en la empresa, en una coreografía hay que definir los movimientos que se van a ejecutar.

En danza, el cuerpo al desplazarse busca otra ubicación en el espacio y en todas las formas de locomoción (como dar pasos, saltar, brincar, dar vueltas, etc.), el centro de gravedad se transporta a una nueva ubicación.

Coordinar y perfeccionar estos movimientos y todas las estructuras que conformarán la coreografía, es el corazón de todo.

En la empresa el cuerpo está representado por tus colaboradores, por tus herramientas de gestión, etc. También debes coordinar sus movimientos para que todo tenga su fluidez y llegue a sus espacios en el momento preciso.

En la danza se debe elegir una música, un estilo o estilos a aplicar, definir los pasos, las figuras a realizar y las rutinas que deberán llevarse a cabo. Y en cada momento, todos los enlaces entre cada grupo, estructura, etc. Y por encima de todo, ensayo, aprendizaje constante, rectificaciones a medida que se van interpretando. Fundamental la formación continua.

¿Qué diferencia eso de lo que sucede en la empresa? Nada. Es similar sólo que en otro ámbito.



La movilidad como elemento de mejora. In & Out.

En la empresa hay infinidad de tipos y estilos de movilidad. Lo que sucede en oficinas, talleres, almacenes, fábricas, espacios abiertos, visitas comerciales, viajes, profundidades, alturas, etc.

Y en cada caso y momento debe tener su pauta de movimiento, aunque sea improvisado según circunstancias. También eso sucede en danza.

Aplicado al sector de la distribución hay muchos tipos de movimientos. Pero quizás hay 2 en los que se podría optimizar la coreografía en algunas de sus facetas.

Movimiento OUT

Por ejemplo, en los momentos de contacto de tu fuerza de ventas con clientes sean del tipo que sean.

- Pueda ser en una simple visita presencial de captación de pedidos de reposición, de renovación, consultiva, de venta directa, de entrega y retirada de productos, de servicio, de análisis, etc., en la que sea necesaria una gestión digitalizada de captación/exposición de información.
- Todo en aras de llevar a cabo el mejor y más eficiente servicio, puedes mejorar ese movimiento y la percepción de tu cliente si dispones o no, de apoyo/ayuda tecnológica.
- Mostrando tu catálogo de productos y servicios en formato multimedia desde tu dispositivo móvil y a su vez creando el pedido o resolviendo la incidencia.
- bien a través de lecturas de códigos de barra y/o QR visibles en etiquetas de esos productos.
- También puedes gestionar procesos de Pre & Autoventa, con toda la complejidad que conlleva este tipo de operativa, pudiendo realizar gestiones de facturación y cobro en tiempo real.

En todos los casos, la interrelación de información debería ser inmediata, pudiendo contrastar muchos detalles específicos del cliente y necesarios en la acción, que te ayudan a ser más eficiente.

Añade a todo eso la posibilidad de digitalizar todos los gastos generados en esos movimientos en el mismo instante que se producen, desechando ya el papel. Cuánto tiempo de ahorro de energía en guardar comprobantes, en no perderlos, en introducirlos, en...Basta un escaneo, un envío y una captación y contabilización automatizada. ¡Qué placer!

Ni que decir que toda tu fuerza comercial o de logística, requiere de elementos de ayuda BackOffice en la planificación de rutas de visitas o de entregas-recogidas, para aumentar todavía más la eficiencia y productividad. Y, nuevamente, que el cliente lo perciba.

En las circunstancias actuales y previniendo de futuras, es importante abrir y contar con nuevos canales de comunicación con tu cliente.

Para ello, una plataforma e-commerce B2B en apoyo de tu equipo de ventas en itinerancia o en remoto, les ayudará a interactuar con el cliente con otras y nuevas herramientas.

También el cliente, con esta tecnología, puede ser proactivo a generar y hacer seguimiento de sus peticiones, sin depender de personal de tu equipo. En estos momentos de falta de contacto in situ, es una oportunidad de asentar este tipo de soluciones. Para ahora y para el mañana.

Como has visto, puedes gestionar una de tus estructuras de movimiento de la coreografía dotándola de nuevas técnicas y relacionándola con el resto de las otras estructuras, consolidando una nueva línea de espacio y tiempo.

Todos salimos beneficiados. Mejoramos y perfeccionamos nuestra idea inicial de la coreografía.

Movimiento IN

Si en el anterior punto seleccionaba uno de los momentos, para mí, claves para mejorar en productividad, ahora, en la visión "IN", me decanto por todo lo relacionado con gestión del almacén/stock.

- Según el grado o nivel de control que tengas de ello, habrá margen o no de mejora. Pero seguro que siempre se puede encontrar.
- Se trata de digitalizar movimientos que ya estás efectuando, dotándoles de nuevas técnicas/tecnologías y de nuevos ritmos que ayuden a agilizar los tiempos de respuesta.
- Porque la optimización en la gestión del stock puede aportar mayores beneficios económicos ya que contribuye a mejorar los márgenes comerciales.
- Un control de stocks deficiente hace a una empresa ser más ineficaz y le resta competitividad.
- Eso ralentiza la respuesta de envío y entrega de la mercancía y con ello, retrasa la facturación.
- Tener un stock optimizado, es decir, ordenado, gestionado "inteligentemente", con un control de avisos de roturas futuras, cada producto en su ubicación (multi-ubicación, gestión de caóticos, etc.), bien dimensionado en unidades, etc., facilita la gestión de dar salida a los pedidos.

Ese movimiento coordinado entre origen-cliente, preparación, elaboración de la salida y gestión del envío, es otra de las líneas de la coreografía que debería ser fluida e intensa.

También la entrada-proveedor-fabricación, es un movimiento determinante, pues contra más rápida y eficiente sea su identificación, ubicación y/o destino, potenciarás luego la coreografía de salida.

Para ello, añade al talento de tu equipo, herramientas/técnicas/tecnologías que le ayuden en esa movilidad "IN".

Si previamente tienes ordenado e identificado tu espacio, puedes ir añadiendo rutas de picking organizado siguiendo una puesta en escena dotada de inteligencia de evaluación en la preparación de salidas. Podría ser incluyendo dispositivos digitales a tu equipo para esa tarea en movimiento o, en el mejor de los casos, si puedes, robotizando esta tarea. Hay muchas posibilidades en el mercado.

También es importante la mejora en la identificación de la paquetización y expedición (Packing List) más una clara definición de rutas de reparto (o disponer de un eficiente colaborador para el transporte, es clave) harán de tu logística y seguimiento de las incidencias, un nuevo punto fuerte de tu coreografía de salida en la distribución-cliente.

Finalmente, y como parte de toda la coreografía de movimientos IN & OUT, tenemos al proceso de facturación (e-factura, EDI, etc.). Así, cuanto más eficiente seas en las entregas a clientes, antes podrás facturar y gestionar mejor la tesorería.

- El uso de la eFactura con firma digital, aparte de agilizar el proceso de envío y acuse de recibo, aporta seguridad e información relevante. Falta muy poco para que, en el mundo empresarial, ésta sea una práctica de obligado cumplimiento. Las A.A.P.P. ya lo exigen. En otros países cercanos ya es obligatorio.
- Por lo que contar con esta tecnología, no sólo te ayuda a cumplir con ciertas obligaciones, sino que te aporta ahorro, disminuir costes y eficiencia en el envío de facturas, ya que es de envío y recepción inmediata.
- Otras clientes y/o proveedores pueden exigirte que toda tu documentación se canalice bajo el sistema EDI. Incluso puedes no ser un proveedor fiable. O ser obligatorio para tenerte en cuenta en una selección. O ser condición indispensable para alguno de tus posibles clientes, si no usas este sistema.

Todo movimiento es un eterno cambio de las estructuras en el espacio y el tiempo, gracias a la creación de enlaces y dependencias entre sí, fuertemente unidas.

En la empresa, en la distribución sucede exactamente lo mismo. Ese eterno movimiento IN & OUT, con sus vaivenes, sus tensiones, etc., bien canalizados, bien coreografiados, te harán diferenciarte de tus competidores.

4. Evaluación al “ritmo de la música”: visión global y control total

El coreógrafo. Es el creador de la composición del baile. El coreógrafo es quien compone las estructuras de los movimientos trabajando con el cuerpo, espacio y tiempo y persiguiendo un objetivo escénico.

Es quien tiene la idea, el creativo. Quien define qué, cómo, cuándo, por qué...

En el mundo empresarial, se podría atribuir al empresario que tuvo la idea del negocio, al inspirador, el que vio la necesidad en el mercado, etc., pero en una organización Pyme, deberían de existir diferentes niveles de coreógrafos.

En cada estructura o departamento o equipo o grupo de colaboradores, tiene que haber su coreógrafo. Quizás no un creativo (que por qué no), pero sí un operativo.

Y a ese coreógrafo sea en el puesto que sea, se le ha de proporcionar técnicas/tecnologías que le permitan gestionar su ámbito de coreografía. Les debe servir para anticiparse a posibles situaciones o incidencias, para poder ajustar, perfeccionar, a su equipo, cometido, finalidad.

Porque el coreógrafo, a pie de escena, controla in situ las creaciones, los pasos de sus bailarines, los movimientos, etc. Y los puede ir puliendo, rectificando, enseñando y aportando nuevos contenidos siguiendo su idea creativa.

Nuestros coreógrafos, en la empresa, muchas veces NO pueden hacer este tipo de seguimiento en presencial. Sus equipos pueden estar dispersos en diversos lugares o haciendo tareas fuera de su campo visual. Por lo que tienen que disponer de herramientas que les permita llevar a cabo ese control.

Por tanto, necesitan tener otros “ojos”, otra forma de poder tener el control y seguimiento de su particular escena y coreografía. Aquí entra en juego de nuevo la digitalización, la aplicación de técnicas/tecnología para dar respuesta a esas necesidades.

Y para ello pueden crear/usar alertas, avisos predeterminados aplicando inteligencia de negocio. Para conocer lo que sucede incluso antes de que suceda y con ello, poder anticiparse.

Anticipación a una posible incidencia, es conocer muy bien el movimiento de tu equipo y haber creado procesos que adviertan de esa posibilidad. Y como conoces muy bien tu coreografía, has podido aplicar tu conocimiento histórico y el de tu equipo, para crear esas reglas de aviso, advertencia, sugerencias, con el fin de tener todos los movimientos en perfecta armonía en el momento adecuado.

Esa inteligencia de negocio sumado a ese Big Data histórico te permite seguir perfeccionado día a día tu coreografía.

Visión global. Control total.

El coreógrafo conoce, porque así lo ha diseñado y escrito, cada uno de los movimientos de las estructuras de baile que ha creado.

Y lo ve de cerca, ya lo he comentado antes. Pero como todo en la vida y en la empresa, para perfeccionarse y llegar a la excelencia, hace falta ensayar, probar, formación continua, nuevos aprendizajes, aplicar algo de improvisación inspiracional, etc.

Ese conjunto de acciones cotidianas que, a base de ir las puliendo, te permiten arañar mejoras paso a paso.

Pero llega un momento que con sólo verlo desde la misma escena no es suficiente. Y ese coreógrafo necesita una visión más amplia, casi cenital de todo el conjunto. No sólo el movimiento, sino las luces, la escenografía, vestuario, maquillaje, la música... Todo como conjunto. Y con ello, poder seguir evaluando dónde hay puntos de mejora. Si lo que ha creado en su mente, se ve reflejado desde esa óptica global. Si la suma de todas las "coreografías" que forman parte de su idea creativa forman el TODO que quiere mostrar.

En la empresa, también es necesaria esa visión global. Lo es para cualquiera de los distintos coreógrafos que necesitan su visión particular y luego está la visión del maestro coreógrafo que será algo distinta.

A todos ellos, se les debe proporcionar sus particulares visores o cuadros de mandos o KPI's, que les permitan sentir el latir del negocio, de cada coreografía en particular o, como en la danza, del TODO en su conjunto. Pero, sobre todo, que esos indicadores sean los necesarios y adecuados para sentir y seguir lo que realmente importa. Muchas veces hay muchos colores, pero poca información para tomar decisiones.

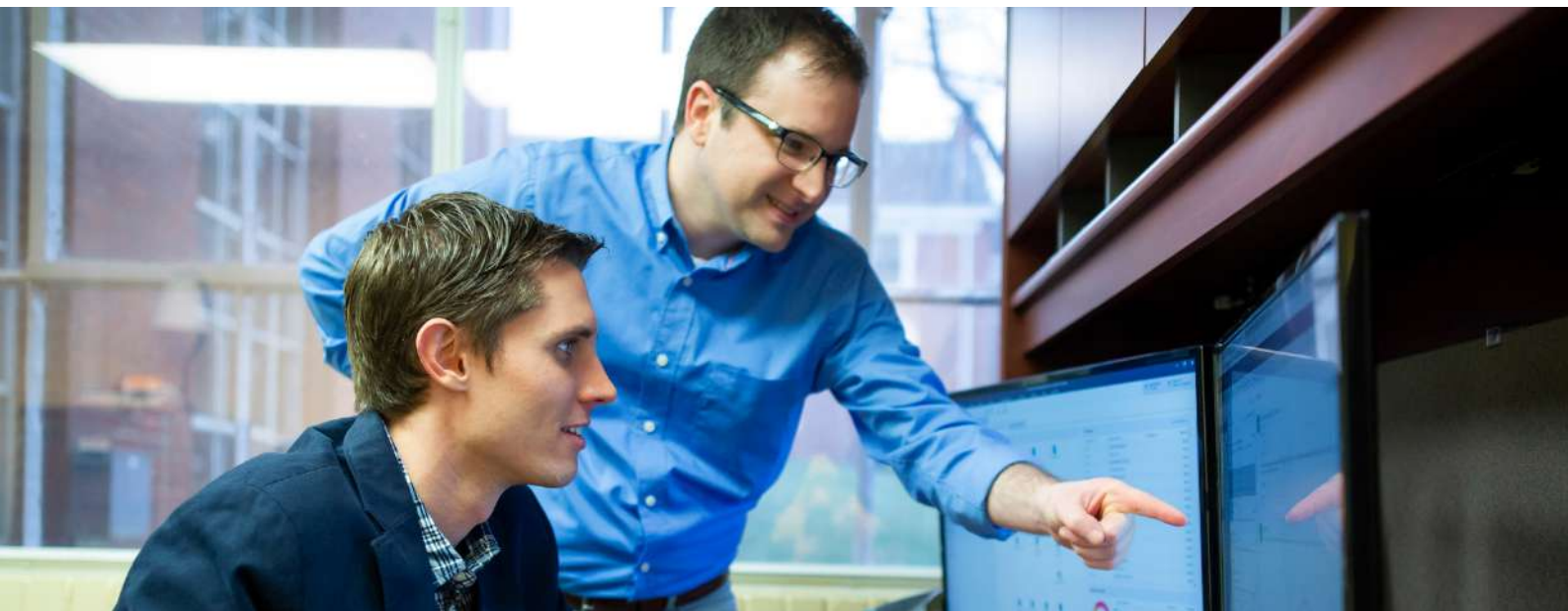
Pero por encima de todo, y ya que aplicamos tecnología, lo que se necesita es que nuestra herramienta no sea eso, una herramienta, sino un colaborador más.

Debe ser un coreógrafo por encima de todos los otros. Que les pueda guiar. Que proponga alternativas ante posibles incidencias, anticipándose. Conectado a otras fuentes fuera de la empresa. Alimentándose de otros conocimientos relacionados con el negocio, pero que no forman parte de su día a día. Debe disponer de una especial inteligencia preparada para ayudar y para seguir acumulando experiencias.

El coreógrafo lo que persigue es crear emociones a los espectadores que observan sus espectáculos. El aplauso del público. El reconocimiento personal y profesional. Lograr la excelencia en cada coreografía que dirige. Seguir creando y sorprendiendo para que sigan contando con sus ideas.

La empresa lo que persigue es similar. Crear un fuerte vínculo con su público, sus clientes (fidelizar). Ganar espacio en su mercado. También reconocimiento profesional frente a sus competidores. Lograr ser lo más productivo y rentable a través de intentar siempre aplicar la excelencia en sus procesos. Innovar, mejorar, seguir siendo competitivo.

Y aunque la danza es arte, para su subsistencia y continuidad, también es empresa, negocio.



Conclusión

Dicen que la perfección no existe, que es subjetiva. Pueda ser así y cada uno de nosotros ve algo perfecto o imperfecto según su percepción. Pero que no quede por intentar lograrlo.

La película "El fundador", que relata cómo Ray Kroc convirtió un establecimiento de comida rápida (McDonald's) en un multimillonario negocio es muy recomendable por sus aportaciones en ideas de negocio, sobre todo del tema de la gestión de franquicias y cómo "vender" una idea.

Pero aquí cabe destacar la idea original de los hermanos McDonald's, concretamente del ideólogo Dick, que basó el éxito de la rápida entrega del pedido a cliente, en una colosal conjunción coreográfica usando el espacio de trabajo a medida, la danza interna con movimientos precisos de los cuerpos/trabajadores, idóneos/perfectos para ese espacio, el ordenamiento y facilidad de acceso a su material/stock, la preparación/cocción medida en tiempo del pedido, el packaging perfecto, mimado con sólo lo esencial y la sonrisa en la entrega.

Y todo en un tiempo exacto. Sin reclamaciones.

Por eso, esta película permite a la perfección crear esa comparación de coreografía/danza con procesos de negocio. Una posibilidad real, aplicable y que ya existía.

Por eso, la perfección (la de cada uno) existe y se puede procurar conseguir la máxima excelencia en la coreografía de los procesos de distribución o en cualquier otro circuito de negocio.

sage

Advantys 

Sage España
Avenida Parsi, s/n.
41016 Sevilla
www.advantys.es

©2019 The Sage Group plc or its licensors. Sage, Sage logos, Sage product and service names mentioned herein are the trademarks of The Sage Group plc or its licensors. All other trademarks are the property of their respective owners. NA/WF 183498.