

Análítica aplicada a la compra de transporte

Una forma simple de entender contribuciones que la analítica puede hacer en la cadena de suministro en general y en compras en particular, es el conocer aplicaciones específicas que nos permitan entender su verdadero potencial como una herramienta que mejora las operaciones y el servicio al cliente.

La empresa Veraction, elaboró una publicación llamada “Game Changer Transportation Spend Intelligence” en donde nos muestra claramente cómo es posible mejorar el control sobre el gasto de transportación, a través de una mejor analítica que permite transformar los datos asociados al gasto en esta categoría en una palanca estratégica para la mejora de toda la compañía.



EL gasto de transportación es particularmente complicado de controlar, ya que incluye múltiples variables como modos de transporte, proveedores de servicio, rutas y destinos, así como también la coordinación de múltiples áreas involucradas en su planeación, selección, control y pago. El alto impacto de esta categoría en las organizaciones, implica que su mal manejo puede tener graves consecuencias sobre los resultados finales de la empresa, tanto financieros como de servicio.

Mejorar el control del transporte, permite a esta categoría convertirse en un beneficio para la organización. Basada los nuevos modelos comerciales, la demanda de transporte continuará creciendo y seguramente se irá transformando en algo mucho más complejo, que demanda de un enfoque sistémico para su mejor control.

Utilizando un enfoque de mejora continua, los gastos de transportación deben ser inicialmente medidos para conocer su situación, y a partir de ahí, identificar las áreas oportunidad. Desafortunadamente, la complejidad de la información hace que los sistemas convencionales no puedan registrar los detalles al nivel requerido, y esto origina que mucha de la información sea manejada en hojas de cálculo individuales, por lo que el análisis es muy básico, y cuando se identifican algunas oportunidades, generalmente es demasiado tarde para actuar.

Uno de los principios básicos de una buena analítica, es invertir el menor tiempo posible para lograr un análisis robusto que contribuya al desarrollo de nuevas estrategias. El resultado del análisis deberá proporcionar tableros de control que permitan mejorar la calidad de las decisiones prácticamente en tiempo real, creando una real ventaja para el negocio.

Aunque en este caso particular aplicaremos los principios al tema del transporte, las tres preguntas que utilizaremos pueden ser extendidas a otras categorías de gasto. La primera pregunta que debemos hacer es ¿Qué pasó?. El objetivo fundamental es tener visibilidad inmediata sobre el gasto y los componentes claves del costo asociados con la categoría. La idea es poder monitorear los indicadores claves desempeño, los KPIs.

La visibilidad por sí sola no es suficiente, el objetivo es entender cuáles son los guidores del costo para tomar conciencia de cuánto se gasta por modo de transporte, proveedor, región, centro de costo, producto, etc. Entender las variables que influyen en estos gastos, como los cargos extras, las tarifas, los combustibles, los servicios o las distancias, es crítico para mejorar la administración del gasto asociado.

Contando con la capacidad de monitorear rutinariamente el gasto, es posible crear líneas base de referencia para identificar desviaciones en cualquier momento, ya sea en el costo del embarque, el costo por milla o el costo por peso, que permiten identificar oportunidades de mejora.

La segunda pregunta que se debe responder en la analítica es ¿Por qué pasó? Es necesario entonces, entender exactamente los cambios ocurridos a nivel de detalle con relación a las líneas bases establecidas. Una vez que se identifican las brechas, es necesario formular planes de acción para corregir lo negativo o explotar las oportunidades. El objetivo final del análisis, es producir una inteligencia sobre los factores relevantes que contribuyen a las desviaciones en los costos unos indicadores claves. El análisis debe poderse realizar por modo de transporte, región, centro de costo o cualquier otro elemento que permita identificar mejoras.

En general, una retroalimentación constante a la organización sobre el desempeño de los indicadores, permite a los responsables saber dónde poner mayor atención para lograr mejoras rápidas.

Es la tercera pregunta que se debe realizar es ¿Qué se puede hacer? Las mejoras efectiva se basan en datos comprobables que evidencian la existencia de un problema o una de oportunidad, para evitar el tener que adivinar lo que ocurre o qué rumbo tomar.

En una red compleja de transporte, un pequeño cambio puede tener un alto impacto y producir consecuencias no deseadas. Por eso, es necesario contar con modelos de escenarios que permitan analizar diferentes alternativas de solución. Es el modelaje y el análisis de impactos una extensión lógica de las soluciones analíticas, ya que permiten validar diferentes supuestos y rumbos de acción.

Un ejemplo de lo anterior, puede ser el analizar el comportamiento de la red ante un cambio de tarifas y su impacto sobre la selección del medio de transporte o las rutas. Entender las restricciones en las rutas, balancear el servicio contra el costo y entender la mezcla de modos de transporte, para una tarifa específica, son elementos esenciales para alcanzar la optimización en el gasto de la categoría.

Como todo proceso de analítica, el primer reto lo representa la disponibilidad, oportunidad y calidad de los datos relativos a todos los modos de transporte, todos los proveedores, todas las regiones y todos sus datos asociados. Esto implica contar con un almacén de datos robusto en el cual se pueda confiar. La selección de esta tecnología es un elemento crítico para los resultados posteriores.

Evaluar soluciones tipo TMS, sistemas para administración del transporte, bajo una perspectiva de análisis de gasto, analítica y modelaje, permitirá realizar la mejor selección para optimizar rápidamente el gasto de esta categoría.

Los datos por si solos no resolverán los problemas, pero tampoco lo hará la tecnología, es la integración de estos bajo una clara estrategia lo que producirá la verdadera diferencia.