

Dark stores y el camino hacia la productividad

Creando Eficiencias en tiempos de pandemia



Por Fabián Chafir
MBA Ingeniero Socio IFC Consulting

Escuchalo en vivo en

**MANAGEMENT
LOGISTICO
ENCUENTRO
2021**

el 17 de noviembre

En artículos anteriores abordamos sobre lo disruptivo que son los dark stores en épocas de pandemia, y como muchas empresas consiguieron desarrollar una estrategia de e-Commerce. El trabajo en un nuevo paradigma resultó ser sorpresivo y no estaba ni siquiera planificado que sucediera.

Lo vertiginoso que resultó este crecimiento, trajo muchas alegrías y también disgustos para la gerencia de supply chain. Por un lado encontraron una forma de llegar a nuevos clientes entrando, por fin, en una nueva era de industrialización de bienes y servicios, pero también han encontrado que esta reciente manera de organizarse, planificar y trabajar, causó muchos problemas de eficiencia y productividad.

Este fenómeno no es privativo de los Dark store o un efecto esperado de la pandemia, de hecho, muchas organizaciones experimentan expansiones colosales en donde los niveles de venta, producción y distribución son tan elevados, que a veces, se vuelven inmanejables y perjudican a la organización, en lugar de generar economías de escalas positivas.

Uno de los principales factores que propician este desajuste entre crecimiento y productividad, es que la cadena de suministros se ha vuelto un proceso clave en los últimos años, para mantener funcionando los distintos procesos de las organizaciones. Las razones para que esto ocurriera son diversas, pero no desconocidas, y podríamos agruparlas en siete razones principales a tener en cuenta:

1. **Adaptar el ritmo de los procesos a la demanda del cliente.**
2. **Avance creciente de los requerimientos de productos personalizados.**
3. **Alta variabilidad de la demanda en ecosistemas multi-producto.**
4. **Incremento de los grados de libertad de los productos tendiente a una diferenciación tardía.**
5. **Estrategia de integración hacia adelante, hacia atrás o mixta con partners especializados.**
6. **Desarrollo de soluciones de IT multinivel para la toma de decisiones.**
7. **Aparear los objetivos y métricas de Servicios y Finanzas.**

Estos factores han llevado a que las organizaciones requieren sistemas de gerenciamientos más flexibles, pero a la vez más exactos. Descansa sobre la base de que nuestros procesos son continuamente analizados y estudia-



La cadena de suministros se ha vuelto un proceso clave en los últimos años, para mantener funcionando los distintos procesos de las organizaciones.

dos desde el punto de vista del cliente, entendiendo de esta manera cuales son las acciones necesarias para garantizar un servicio de clase mundial.

Para poder llevar a otro nivel la administración de los Dark store es la aplicación de sistemas de mejora continua, ciclos Kaizen, grupos de trabajo, etc. Cada empresa tiene una forma de nombrar a estas actividades en las que un grupo de personas, expertas en el proceso, recorren un camino que por lo general consta de cinco fases. Las mismas son llevadas a cabo con un cierto orden lógico procurando solaparse y así generar una sinergia entre ellas. Estas etapas son las siguientes:

1. Engagement: En esta etapa se busca conformar el equipo de trabajo y enunciar, usando las herramientas correspondientes, cuáles son los procesos a estudiar, cuáles son los resultados esperados y cuáles son los recursos que se piensan emplear y cuál será la metodología de trabajo.

2. Diagnóstico de Situación actual: Entender la particularidad del problema y cómo este se desarrolla en particular en dicho proceso o departamento. Hay que tener en claro quiénes son los clientes de estos procesos y cuál es el impacto que se genera en ellos por una pobre performance operacional.

3. Planificación de la situación futura: En esa etapa, el equipo imagina o sueña en cómo sería el escenario futuro que les gustaría alcanzar. Cómo deberían verse los indicadores principales de gestión, qué aspecto de la satisfacción del cliente estarían elevando, cuáles serían los problemas que se verían reducidos o eliminados y cuáles serían los nuevos retos a enfrentar.

4. Desarrollo de la mejora: Esta es la fase en la cual el equipo lleva adelante la mejora planificada y pone a trabajar los recursos solicitados para llevarla a cabo. Es la instancia en donde necesitamos la experiencia de todos los miembros de la organización en poder llevar adelante las ideas que fueron generadas en la etapa anterior, para hacer realidad las propuestas y convertir la situación actual en una en la cual los clientes perciban un mayor valor agregado por parte de la organización.

5. Mantener el ciclo funcionando: En esta última fase debemos planificar y establecer un freno contra retroceso para evitar que las mejoras implementadas dejen de ser aplicadas. Para esto debemos generar en primer lugar un nuevo estándar sobre el cual los principales involucrados en dicho proceso adhieran a trabajar y, por otro lado, un plan de control, en el cual vamos a definir intervalos regulares de verificación de que los estándares se cumplen y que los mismos contribuyen a mejorar la situación operacional.

Como hijos naturales de un mundo post pandemia, es necesario que los Dark store encuentren el camino hacia una administración moderna de sus procesos y la gestión de sus operaciones. Es lógico que este camino no comience como un campo verde en donde todo funciona a la perfección, ya que las demandas del mercado no permiten un aterrizaje suave en este campo, pero ahora que el concepto está socializado y muchas empresas ya han comenzado con este tipo de operaciones, es hora de profesionalizar aún más los procesos y generar nivel de productividad mayor, de forma tal que próximas expansiones tengan un impacto positivo y genere un salto organizacional. ●