

# CD:

José Antonio Román / Ingeniero; director de Servicios Logísticos en CB Richard Ellis México.

## intersección estratégica entre logística y bien raíz

El reto común a toda corporación, más allá de su tecnología de manejo de materiales, necesidades de transporte y complejidad en inventarios, es incrementar el nivel de servicio a sus clientes.

La unión de áreas logísticas y bienes raíces –distantes por mucho tiempo– es una estrategia que en la actualidad reportará grandes beneficios.

### Desencuentros pasados

Históricamente, estas dos fuerzas económicas sólo se han encontrado cuando una empresa manufacturera o de distribución necesita construir una planta de producción o contratar un almacén o centro de distribución (CD).

La distancia también se ha incrementado debido a que la misión de la gente de bienes raíces se ha limitado a la construcción, renta o venta; a generar la transacción y continuar hacia la siguiente.

En el pasado, ambos sectores han estado orientados a la estructura y negociación de la transacción, más que a construir alianzas estratégicas. Los desarrolladores se han enfocado en las especificaciones generales del usuario, pero no van más allá hacia los requerimientos operativos en detalle contenidos en una *solicitud de propuesta* (RFP).

Los propietarios, ansiosos de rentar o vender su edificio asumen que los diseños y configuraciones existentes pueden ser "adaptados" fácilmente a los requerimientos logísticos de sus nuevos inquilinos, aunque la selección incorrecta, tanto de ubicación como de distribución interna del edificio, puede afectar de manera importante la operación de la empresa y, al final, los resultados en términos de calidad, velocidad y servicio al cliente final.

Es raro que el especialista en bienes raíces se enfoque en temas operativos, tales como uso efectivo del espacio, *throughput*, tiempo de ciclo, costo total logístico, o si la altura y distancias permiten maniobrar mejor al transportista.

Por otro lado, también es cierto que los proveedores de servicios de transporte, por ejemplo, no se han preocupado a detalle en la configuración del edificio, ni en la búsqueda de eficiencia y productividad de la instalación, a menos que haya sido construido específicamente para él.

Los 3PL (*third party logistics providers*) son los que han tomado un papel de liderazgo trabajando muy en conjunto con los desarrolladores de bienes raíces para crear instalaciones que hagan encajen en el diseño, operación y criterios financieros involucrados, en búsqueda de la competitividad en eficiencia y operación que se traduzca en reducción de costo.

El bien raíz, al igual que las tecnologías de la información, es una gran fuerza para mantener la verticalidad de la cadena de suministro.

*Speed* es la directriz de las empresas; la necesidad de velocidad influye en el tamaño, forma, localización y demanda de las instalaciones industriales y de distribución. Aunque la globalización ha redefinido los negocios, aun en las más complejas cadenas, la oportunidad está en uno de los más importantes componentes del costo: los bienes raíces.

### Integración logística del bien raíz

Lo que debe buscarse al consolidar, reubicar, vender, ir a la operación del cliente o utilizar un *cross dock*, es reducir el costo logístico y a la vez contribuir a la mejora de los resultados estratégicos de la empresa en términos de servicio a cliente, *fulfillment* de las órdenes, reducción de inventarios, eficiencia de la operación, cuidado y control de producto, etc. Factores todos que mantienen la lealtad de los clientes y generan nuevos negocios.

# CD:



Esta misma es la razón de ser y la orientación de seleccionar el bien raíz e integrarlo en una solución logística. Manufactureros y distribuidores están tomando estas nuevas rutas para hacer más eficiente su operación a través de una administración más inteligente de su cadena de suministro y acceso instantáneo a la información; se busca ahorrar costos en cada área operativa y reducir inventarios a través de los sistemas de distribución.

## Instalaciones logísticas

Los CD ya no son sólo edificios, ahora se trata de máquinas afinadas que entregan producto y niveles apropiados de servicio; ahora son enormes y, muy frecuentemente, manejados por sistemas complejos de almacenaje y surtido que en su conjunto representan una inversión de millones de dólares.

Los CD tienen un papel fundamental en el éxito de los procesos de distribución, y es en este sentido que las compañías buscan una relación con empresas especializadas en la construcción y renta de instalaciones logísticas: estas firmas pueden entregar un diseño adecuado del edificio en presupuesto y tiempo y a nivel global.

Siete tendencias marcan el desarrollo de CD:

1. Costos de transporte. Tren e intermodal se convierten en opciones de transporte importantes que deben estar cerca de los parques industriales y CD.
2. Edificios más grandes. La racionalización del inventario en pocos CD cerca de los mercados clave se ha vuelto el indicador en este sentido. La tendencia (incluso con la tecnología. los sistemas de manejo de materiales, radio frecuencia y otros factores a favor de la eficiencia y la reducción de espacios) ha sido al crecimiento hacia grandes almacenes.

3. Manejo de materiales. Las mejoras en los sistemas de manejo de materiales permiten almacenar y tener acceso a niveles más altos, máxime en el caso de almacenes totalmente automatizados. Para acomodar estos sistemas, el espacio entre columnas se ha incrementado también, mientras que los anchos de pasillo han buscado ser menores, ya que se cuenta con montacargas y otros equipos diseñados para este fin.
4. Estacionamiento para tráileres. Ahora los grandes CD requieren también un enorme número de tráileres en espera de ser cargados y descargados en los andenes. El área de estacionamiento muchas veces es otro tanto del tamaño del CD, lo que significa que los propietarios carguen rentas más altas por estos costos adicionales de terreno.
5. Propiedad del CD. En el pasado, la mayoría de las compañías eran propietarias, ahora la tendencia es a rentar para liberar capital al negocio principal.
6. Concentración en mercados claves. El objetivo es tener la mayor parte del inventario lo más cerca posible de los grandes mercados.
7. Socios estratégicos. Los clientes y sus empresas quieren algo más que sólo buenos almacenes, están buscando aliados para desarrollar sus proyectos de cadena de suministro. Las empresas buscan reducir sus costos de transporte, inventarios y mano de obra; los clientes quieren saber con qué rapidez se puede mejorar la red logística.

## CD: Dónde y cómo

Escoger el sitio adecuado para un CD se ha vuelto una especialidad, cometer errores en este proceso puede ser muy costoso, y los efectos multiplicarse a través de la cadena de suministro de la empresa. La labor debe ser entender al cliente y su negocio,

aviso 1 pagina

# CD:



## Tendencias en el futuro del CD

- 1 Creciente importancia del tren e intermodal como opciones de transporte.
- 2 Inventarios distribuidos en pocos CD con grandes espacios cerca de los mercados clave.
- 3 Mejoras en el manejo de materiales: Almacenes a niveles más altos, con mayor espacio entre columnas y menores anchos de pasillo.
- 4 Requerimientos de espacio para estacionamiento de tráileres en espera de ser cargados y descargados en los andenes.
- 5 Mayores operaciones de renta de espacios de almacenamiento y CD para liberar capital al negocio principal.
- 6 Concentración de la mayor parte del inventario cerca de los grandes mercados.
- 7 Generación de socios estratégicos para reducir costos de transporte, inventarios y mano de obra; los clientes quieren mejorar la red logística y con rapidez.

sus necesidades específicas en términos de *supply chain* y responder a las siguientes preguntas:

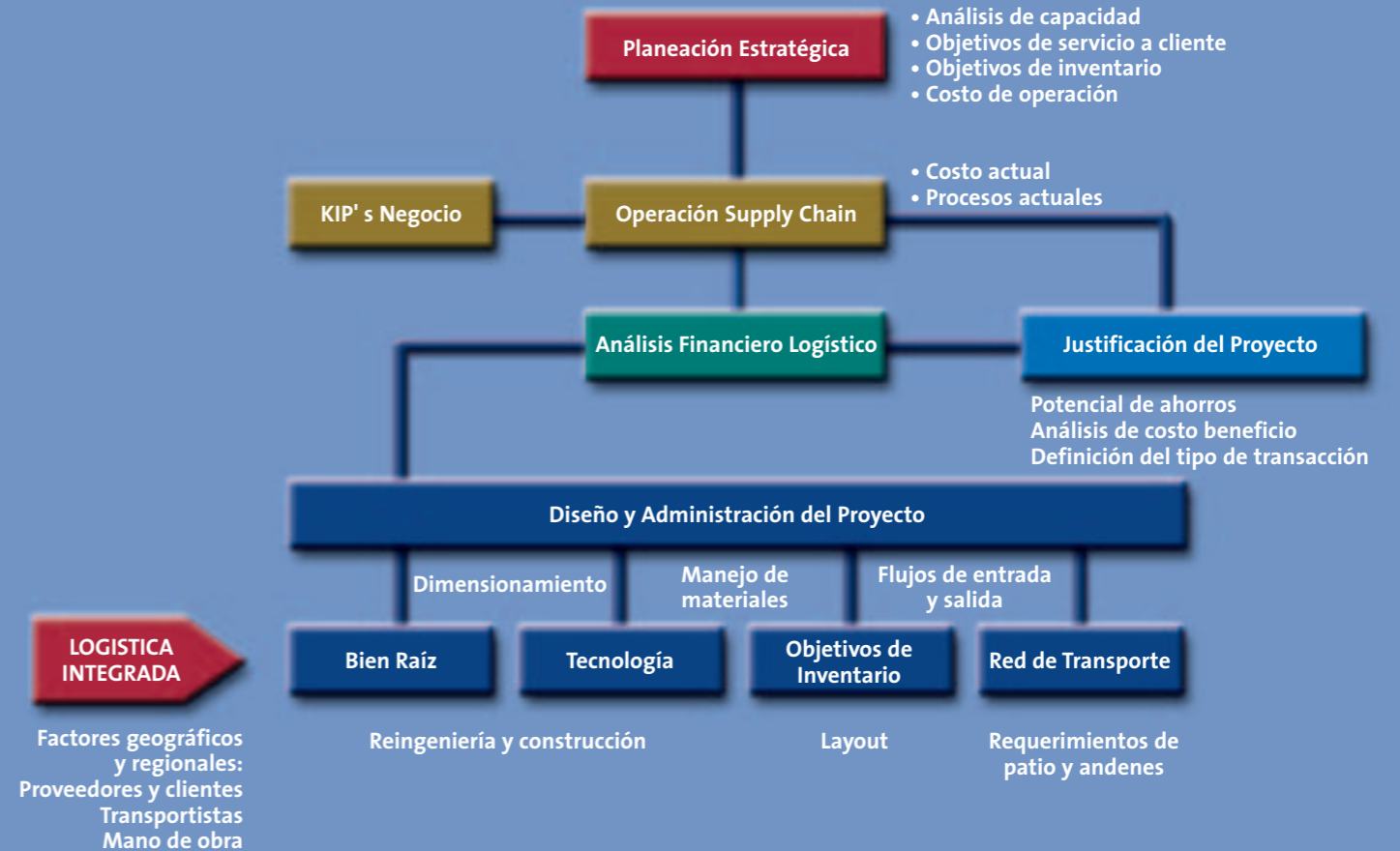
- ¿Dónde y por qué queremos poner el CD?
- ¿Cuál es la mejor manera de mover productos en nuestra cadena de distribución?
- ¿Estamos entregando directamente al cliente o a través de un distribuidor?
- ¿Qué segmentos de clientes queremos soportar a través del CD?
- ¿Cuáles son los parámetros de servicio?

Al momento de volverse competidores globales, las empresas han cambiado sus estructuras y sus redes de distribución. Los diseños son ahora más flexibles, buscando maximizar *throughput* y asegurarse de que sus instalaciones están alineadas con su estrategia de negocios.

El primer paso siempre será analizar la situación actual y anticipar las necesidades de reducción de tiempos de ciclo, fuentes de suministro o decremento en los costos de operación. La idea es analizar los costos de la cadena en un periodo representativo para determinar cómo las proyecciones de venta, nuevos negocios, tendencias de mercado y cambios en la ubicación de los principales clientes proveedores pudieran afectar la red.

Los factores a considerar son:

- Disponibilidad de mano de obra;
- Aspectos laborales o sindicales de la zona;
- Costos de mano de obra;
- Recursos educativos;



- Instalaciones (luz, gas, agua) costo y disponibilidad;
- Servicios de transporte;
- Impuestos;
- Servicios públicos;
- Infraestructura de telecomunicaciones;
- Servicios médicos;
- Leyes locales;
- Incentivos.

Las instalaciones diseñadas inteligentemente pueden aumentar el flujo de los productos, reduciendo pasos y el tiempo ne-

cesario para el proceso de recibo, acomodo, surtimiento y embarque. Así, la labor del proveedor de servicios de bienes raíces debe enfocarse en buscar las eficiencias, productividad y retorno potencial de la inversión que justifiquen el proyecto.

Las empresas de hoy quieren resultados medibles y claras ventajas competitivas. Los agentes y consultores especializados en cadena de suministro son aliados excelentes para los propietarios y desarrolladores así como para los inquilinos. Lo que se busca es que los proveedores de bienes raíces hablen el lenguaje de la logística y sean capaces de participar con los ejecutivos de las áreas de logística de las empresas en definir cómo el CD puede ayudar en las competencias clave.

Ser exitoso en bienes raíces para la cadena de suministro es entender ambos lados: el lado operativo y el lado financiero. ■