

EL CORREO BRASILEÑO TRANSFORMA SU LOGÍSTICA Y GANA VENTAJA COMPETITIVA CON SCOR

El marco SCOR proporciona un modelo de excelencia de procesos que permitió que la empresa Correios optimizara sus operaciones de logística y pudiera competir con éxito con empresas de logística privadas, más pequeñas y más ágiles.

METAS

- Modernizar los servicios de logística y reducir los costos
- Adoptar un lenguaje de proceso internacional, común para la logística de toda la organización
- Reducir el número de almacenes utilizados por las operaciones de logística interna

CLIENTE

- Promover mejoras en los procesos, modernizar las tecnologías y capacitar al talento humano
- Aplicar el modelo de referencia para las operaciones de la cadena de suministro: Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) para optimizar las operaciones de logística
- Utilizar el software de modelaje de cadena de suministro, SCOR, para mejorar el desempeño y la calidad del proceso

RESULTADOS

- Reducción de costos en servicios de logística interna en aproximadamente \$60 millones al año
- Reducción del tiempo del ciclo de pedidos en un 25 percent y reducción del costo de los productos vendidos en un 12 percent
- Mejora en la precisión de entregas en un 25 percent
- Reducción de los costos de mano de obra directa en un 75 percent en 12 meses
- Aumento del retorno en activos fijos de la cadena de suministro en un 62 percent en un año

Correios, la oficina de correos brasileña, enfrentó un aumento creciente de la competencia de empresas privadas del sector logístico. Muchas de las empresas más pequeñas que competían con Correios tenían más flexibilidad para asignar y desasignar activos, más agilidad para responder a las demandas del cliente y menos costos. Correios estaba limitada por las mismas políticas y procesos que la habían transformado en una marca de confianza y una importante institución pública, sin dejar de proporcionar un servicio excepcional y manteniéndose a la par de cambios tecnológicos, económicos y sociales.

La compañía postal brasileña tuvo la oportunidad de mostrar sus capacidades al mundo cuando fue nombrada operador logístico oficial de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Río 2016. Durante el verano de 2016, Correios hábilmente encontró soluciones de cadena de suministro para los Juegos, ofreciendo servicios de logística in situ, en las instalaciones deportivas, en la Villa Olímpica, en el centro de transmisión, en los hoteles y en el Parque Olímpico. Las instalaciones de almacenamiento y las redes de entrega despacharon para y desde los Juegos a destinos de todo el mundo.

Sin embargo, durante las décadas que precedieron este triunfo, Correios vio como la competencia aumentaba y mejoraba sus capacidades y reconoció que los obstáculos serían cada vez más grandes. De esta forma, y con la mirada puesta en el futuro, en 2008 Correios concibió y puso en marcha el plan "Correios 2020", un plan estratégico para toda la organización con el objetivo de modernizarla. La empresa percibió que la organización no siempre sería capaz de competir con empresas del sector privado en costo o agilidad, por lo tanto analizó sus puntos fuertes y los de la competencia para identificar el camino ideal para alcanzar una ventaja competitiva en un mercado desafiante.

Y el camino determinado fue "distinguirse en función de la excelencia del proceso". Mediante el diseño y la mejora de los procesos para la entrega consistente con variación mínima y mínimo desperdicio, Correios pudo destacarse y superar a la competencia.

El plan Correios 2020 instó a la adopción de modelos de excelencia en diversas áreas de la organización pero la consecución de los objetivos ambiciosos del plan requería mejoras en los procesos, inversiones en tecnología y capacitación del Talento Humano.

Osório Carvalho, director de Estrategia Logística de Correios, confiaba en que su equipo sabía que para el éxito del plan Correios 2020 era necesario implementar nuevas soluciones en reemplazo de las implementadas en el pasado por la empresa.

Una revisión de la logística

Cuando se puso en marcha la iniciativa Correios 2020, la empresa asignó un equipo de proyecto para modernizar sus procesos de logística interna, así como los servicios de logística y las soluciones que ofrecía a los clientes. Con la ayuda de una empresa externa de consultoría, Correios investigó para identificar modelos de procesos utilizados por empresas internacionales exitosas, así como pequeñas soluciones específicas que pudieran aplicarse a su organización.

Entre los modelos de proceso que surgieron se destacó el modelo de Referencia en Operaciones de Cadena de Suministro de APICS, el modelo SCOR.

SCOR el principal modelo de cadena de suministro del mundo, que vincula procesos de negocios, métricas de rendimiento, prácticas y habilidades de las personas en una estructura unificada. Correios vio que el modelo SCOR podría proporcionar una estructura probada y un marco que permitiera la optimización de soluciones de logística internas y externas.

Curso de Capacitación SCOR para 500+ empleados

Correios trabajó con Integrare, un asociado de APICS en Brasil, para impartir cursos de capacitación SCOR a sus empleados de logística. Los participantes de São Paulo aprendieron sobre el modelo SCOR y su terminología, así como a usar e interpretar la herramienta. Aprendieron a implementar un proyecto típico de SCOR y conocimiento sobre los componentes principales del proceso del modelo SCOR (Planificar, Comprar, Hacer, Entregar, Devolver, y la gobernabilidad de la cadena a través de los Habilitadores) desde una perspectiva de cadena de suministro.

Aproximadamente 60 empleados terminaron el curso de capacitación SCOR con Integrare. Como el uso de SCOR se expandió en Correios, la empresa estableció un programa interno propio de formación en SCOR, con el que capacitó exitosamente a otros 450 profesionales en principios SCOR utilizando internet y métodos de autoaprendizaje. Para aquellos empleados que no sabían inglés, Correios tradujo al portugués partes del material de capacitación de APICS. Desde que comenzó el entrenamiento, seis personas obtuvieron el certificado SCOR Professional de APICS (SCOR-P), que comprueba un conocimiento avanzado en el modelo SCOR. Para obtener el certificado es necesario estudiar y aprobar un examen.

Conocer el modelo SCOR hizo las cosas más fáciles para los empleados de Correios, porque gracias a ello fue posible diseñar, evaluar y mejorar procesos de logística y cadena de suministro de manera más eficiente. Los empleados utilizan la Software AG's ARIS Business Process Analysis Platform y el software EasySCOR para la implementación del proyecto SCOR en toda la organización. El programa para modelaje de cadena de suministro ARIS EasySCOR fue recientemente actualizado y relanzado como SCOR BPM Accelerator y está disponible en el Software AG Marketplace. Este entorno de modelaje específico de cadena de suministro permite a las organizaciones reducir el tiempo requerido para diseñar e implementar nuevos procesos de cadena de suministro fundamentándose en los procesos de mejores práctica del modelo SCOR.

“Los beneficios iniciales de SCOR se hicieron evidentes inmediatamente”, dice Carvalho. Antes de la introducción de principios SCOR, los empleados se comunicaban usando lenguaje propio de la industria postal. Tan pronto como el equipo terminó el curso de capacitación SCOR y se lanzó el proyecto SCOR, los empleados asimilaron una terminología de logística universal consistente, que abarca industrias y continentes, y comenzaron a usarla.

“Lo que más me impresionó fue la universalidad de los conceptos del cuerpo de conocimiento, del material didáctico y del programa de certificación de APICS”
— Osório Carvalho, Director de Estrategia de Logística de Correios

“Hemos visto un cambio en el comportamiento de los profesionales implicados,” añade Carvalho. “Los empleados comenzaron a estudiar más, a estar más interesados por conocer la logística y los indicadores de procesos clave y a obtener un mejor entendimiento de la tecnología de logística.”

Caso de negocios

La oficina de correos brasileña cuenta con un plan para toda la organización que vincula programas de educación a proyectos de desarrollo, y así, el uso de SCOR está vinculado a indicadores clave de rendimiento (KPI) y es responsable por el logro de resultados de negocio. Los resultados positivos llegaron rápido.

AHORRO DE \$60 MILLONES

79% ↓
COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA

12% ↓
COSTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS

Apalancada por el modelo SCOR, la logística interna de Correios ha logrado un ahorro de aproximadamente \$60 millones anuales. Al mismo tiempo, los costos anuales directos con mano de obra se redujeron en un 79percent. El costo de los productos vendidos también se redujo en un 12percent.

“SCOR nos permitió reducir el tiempo del ciclo de pedidos en un 25percent y la precisión en la entrega mejoró un 25percent, cuenta Carvalho.

El retorno de los activos fijos aumentó en un 62percent en un año, debido a la modernización de los procesos y a una mayor eficiencia, Correios ha sido capaz de reducir el número de almacenes en sus operaciones de logística interna.

Hacia el futuro

Hoy, la capacitación en SCOR de Correios ha terminado: Todos los empleados que requerían capacitación han completado con éxito el curso. Los casos de uso han sido introducidos en el manual de Correios, sus sistemas de logística están totalmente automatizados y los gerentes de programa monitorean de cerca los resultados de los KPI.

En el futuro, Correios entrará en un programa de mejora continua.

“Quizás el mejor resultado del programa de capacitación de APICS han sido los cambios de comportamiento de los empleados,” dice Carvalho. “Y lo que más me impresionó es la universalidad de los conceptos del cuerpo de conocimiento, del material didáctico y de la certificación de APICS,” termina.

Sobre APICS

APICS es la principal asociación profesional para la gestión de cadena de suministro y el proveedor líder de programas de investigación, educación y certificación, que elevan la cadena de suministro hacia altos niveles de excelencia, innovación y capacidad de resiliencia. Los certificados de APICS Producción y Gestión de Inventarios (CPIM), Profesional de Cadena de Suministro (CSCP), Logística, Transporte y Distribución (CLTD) y Profesional Referencia en Operaciones de Cadena de Suministro (SCOR-P) establecen el estándar de la industria. Con más de 45.000 miembros y más de 300 asociados, APICS está transformando la manera de hacer negocios, impulsar el crecimiento y llegar a clientes globales. Para obtener más información, visite apics.org

