

# **EL RETO DE EJECUTAR LA DISTRIBUCIÓN DE ÚLTIMA MILLA**

**SANDRA ARAGONEZ  
ALEJANDRO SALINAS**

La última milla busca eficientar tiempos y costos de entrega de mercancías al punto de venta. Mediante el uso de la tecnología, este último tramo puede eficientar no sólo los costos empresariales, sino incluso disminuir la huella de carbono, el desafío está en cómo lograr esto. La colaboración, es clave para alcanzar las metas.

Los nuevos modelos comerciales impulsados por tecnologías como el internet de las cosas están cambiando los hábitos de consumo, empoderando a los clientes y obligando a las empresas a aumentar sus estándares de servicio y calidad. Dentro de la cadena de valor, la distribución es fundamental para garantizar la calidad en los servicios, debido a que hoy en día los consumidores buscan cada vez mayor eficiencia en los tiempos y costos de entrega.

Aproximadamente, la distribución de última milla es el proceso responsable del 30% de los costos de un producto, debido a los factores externos que hacen más complejo este proceso en la cadena de suministro.

Por lo tanto, la entrega del pedido al último punto de venta es uno de los elementos más desafiantes, ya que puede verse afectada por variables incontrolables como fallas mecánicas, tráfico, mantenimiento de vehículos, reparación de infraestructura, inseguridad, escasez de sitios de descarga, entre otras. Esto genera ineficiencias en los tiempos de entrega e impacta la sustentabilidad del medioambiente.

Gracias a esta complejidad, hoy en día es importante ofrecer las mejores soluciones para resolver los retos en la distribución y que reflejen una evolución de la entrega de última milla. Pero ¿qué prácticas disruptivas han adoptado las industrias de consumo y servicios en los últimos cinco años?

### **Disrupción de la última milla a través de la tecnología**

Actualmente, estos sectores están implementando capacidades como la optimización de rutas para una distribución satisfactoria y cubrir con los requerimientos de tiempo y costo de los clientes.

Por otra parte, la gestión de transporte y la optimización de rutas bajo modelos heurísticos desarrollados con nuevas tecnologías como la nube, IoT, aplicaciones web, apps y dispositivos móviles (tabletas y teléfonos inteligentes) y sensores, conectados entre sí, son un factor clave para administrar la operación, distribución y la logística de la última milla.

Las herramientas tecnológicas generan beneficios de forma acelerada en los temas de costos logísticos, rentabilidad, productividad, monitoreo de productos y servicios, así como tiempos de trabajo, utilización de la flota y nivel del servicio al cliente.

Por otro lado, con el apoyo de analítica y big data se puede recopilar en tiempo real los datos generados en la cadena de suministro con el objetivo de mejorar la eficiencia de lo siguiente:

1. Procesos.
2. Control de activos.
3. Segmentación de la demanda.
4. Optimización en los procesos de distribución.

5. Monitoreo exhaustivo de los productos.
6. Fijación anticipada de precios.
7. Seguimiento y monitoreo del pedido (E2E).
8. Experiencia de compra y servicio al cliente.

Al alcanzar la eficiencia, se genera una comunicación proactiva y en tiempo real para que las órdenes se entreguen en el punto de venta.

Recientemente, las empresas utilizan diferentes tecnologías para controlar y mejorar el proceso de distribución, desde las más básicas como GPS, dispositivos de lectura de desempeño de tren motriz y reportes para el control del consumo de combustible, hasta sofisticadas aplicaciones móviles que ayudan al conductor en tiempo real a administrar la ruta con base en los niveles de servicio definidos en la estrategia del negocio, realizar el rastreo del pedido a nivel SKU, capturar la firma del cliente, realizar pruebas de entrega y establecer ventanas de atención, entre otras.

Además, dichas tecnologías se pueden conectar y gestionar a través de una red centralizada (torre de control/central de tráfico), lo cual permite a las compañías ver al momento sus operaciones (visualización end to end, gestión de inventarios y administración de flota) al enlazar la gestión de la última milla, la administración logística y al consumidor.

Cuando se realiza una óptima planeación de la red de distribución y se ejecuta de manera correcta, se puede generar un impacto significativo en los costos de distribución de última milla. El enfoque de un correcto nivel de servicio involucra la necesidad de evaluar si todos los nodos logísticos (plantas, centros de distribución, cross docks, etc.) se encuentran en la ubicación correcta y de acuerdo con la demanda integrada de todos los canales.

### **Sustentabilidad en la última milla**

Se sabe que la distribución de mercancías durante la última milla genera hasta un 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) e incluso el 50% del combustible total que se consume en la ciudad.

En los últimos años, la industria de productos y servicios se ha enfocado en tener un menor impacto en la ecología, al invertir en el desarrollo y uso de automóviles sustentables que utilizan fuentes de energía alternativas para reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>, principalmente en territorios grandes o complicados, de modo que no afecte de manera negativa el medioambiente.

Por otro lado, las alianzas estratégicas con la industria automotriz han sido un gran apoyo para impulsar la fabricación de unidades sustentables en los últimos años, debido a la concientización sobre el impacto positivo en el medioambiente y los beneficios económicos a largo plazo como:

- a) Disminuir en aproximadamente cinco toneladas las emisiones de dióxido de carbono para este tipo de unidades.
- b) Reducir los costos de operación al tener un ahorro anual de hasta dos mil litros de diésel.
- c) Permitir a las empresas posicionarse como socialmente responsables.

## Hacia una correcta gestión

Para las industrias de productos de consumo y servicios, es clave la distribución de última milla en el proceso de cumplimiento de las órdenes para alcanzar la satisfacción y retención de los clientes.

En la cadena de suministro es esencial contar con la capacidad de consolidar órdenes, tener ventanas flexibles de entrega y ser capaz de manejar pedidos y cancelaciones de último minuto. Para lograrlo, es necesario fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre las diferentes funciones de la cadena: gestión de órdenes, administración de inventarios y logística. Esto asegurará que las políticas de entrega y manejo de órdenes tengan el balance correcto entre nivel de servicio, rentabilidad y costo.

Centralizar las operaciones bajo un enfoque de torre de control/central de tráfico para la distribución permite gestionar, planificar y monitorear en tiempo real el transporte mediante procesos integrados, herramientas de TI (apps y dispositivos), estructuras organizacionales óptimas y eficientes, así como modelos analíticos que soportan tableros de control, alarmas y análisis de causa raíz (ACR) para la mejora continua.

Adoptar herramientas digitales (software y hardware) y modelos de vanguardia se traduce en mejoras sustanciales como visibilidad de la cadena de valor, así como implementación de soluciones analíticas que ayudan a generar: contingencias, simulaciones, escenarios, mejora continua, optimización, ruteo, ejecución de la gestión, planificación, seguimiento y monitoreo de las operaciones de transporte de distribución (primaria y secundaria).

Autor Sandra Aragonéz

Directora de la Práctica de Cadena de Suministro para la Industria de Productos  
[s.aragonéz@accenture.com](mailto:s.aragonéz@accenture.com)

Alejandro Salinas  
Gerente de Cadena de Suministro

Accenture México  
Junio 11, 2018

*Fuente: Énfasis Logística*

<http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/80898-el-reto-ejecutar-la-distribucion-ultima-milla>