

CADENA DE SUMINISTRO: ¿QUÉ ENSEÑANZAS NOS DEJÓ 2020?

EL AÑO PASADO TODAS LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO SE PUSIERON A PRUEBA. MANTENER LA OPERATIVIDAD FRENTE A UNA DEMANDA INCIERTA, ALTAMENTE VOLÁTIL Y DIVERSA SE CONVIRTIÓ EN UN DESAFÍO TITÁNICO.



14

Como nunca en la historia cambiaron los patrones y comportamiento de compra volcándose de manera sorprendente hacia el e-commerce. La oferta productiva se vio envuelta en una serie de complejidades debido al cierre de las fronteras, las restricciones a la movilidad, los confinamientos y cuarentenas. Así lo planteó el profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Jaime Zúñiga. "Las empresas se dieron cuenta de lo importante que es

tener visibilidad de la cadena completa, mapeando clientes, fuentes de abastecimiento, productores y distribución en todas sus etapas. Otras enseñanza que nos dejó 2020 fue que la agilidad y la resiliencia son características de diseño clave en la cadena de abastecimiento. Es decir, cómo soy capaz de absorber crecimiento en la demanda o, por el contrario, ajustarla sin generar una crisis por necesidad de recursos no mapeados o establecidos con anterioridad", explicó el académico de la Universidad de Chile.

Asimismo, el profesor de Ingeniería Industrial se refirió al quiebre de los propios paradigmas. "Éstos parten de nuestra forma de ver a nuestros clientes y consumidores, poniendo al centro nuestros productos y servicios, y no a ellos como eje central del diseño de nuestra oferta de valor", afirmó.

La pandemia expuso de sopetón lo sensibles y vulnerables que son las cadenas de suministro, diseñadas -según el profesor de la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez, Wilfredo Yushimito- solo con una perspectiva estratégica de eficiencia. "Este tipo de estrategia orientada en costo y eficiencia (lean, outsourcing, offshoring, sobre-concentración de actividades en hubs, etc.) viene junto con un aumento en el riesgo tal, que ante una ruptura en alguno de esos eslabones se produce un efecto cascada que afecta no solo al abastecimiento, sino también financieramente a las empresas. Hay, por tanto, un tema de evaluación de riesgos que se debe incorporar también como decisión estratégica", sostuvo.

TRABAJO REMOTO Y CAPACIDAD

Si bien, muchas empresas no habían tomado el peso a la importancia de transformar sus procesos como lo exigía la era digital, en 2020, se dieron cuenta de que sus colaboradores no estaban preparados para el teletrabajo. "Este cambio -que parece sencillo- no lo es tanto, no solo por la capacidad que se necesita para poder dar servicio a los usuarios desde casa, sino también por el gran problema de seguridad que se generó al tener sistemas desactualizados", comentó Matías Corrales, CEO de Kolossus.cl.

Según el ejecutivo, en el segundo semestre, las empresas que lograron saltar la primera valla, se encontraron con una segunda dificultad "la capacidad de supply Chain", tanto para despachar como para procesar sus pedidos, y la necesidad de poder estar en línea con su centro de dis-

tribución o con su operador logístico para poder responder a este nuevo mercado digital. El camino se puso difícil, porque ya no solo dependía de ellos sino de su partner de distribución y sus capacidad de sistemas para poder hacer seguimiento desde el inicio del ciclo del producto hasta el cliente final.

“Aún queda mucho camino por recorrer en la cadena de suministro, los países más desarrollados en el aspecto TI logran interactuar como una posta digital entre fabricantes, proveedores, distribuidores, operadores logísticos y la empresa que vende los servicios con los respectivos ahorros que produce este modelo. Sin embargo, el desafío de las empresas que lograron sortear las complicaciones del 2020 en forma correcta, es mirar la conectividad de los sistemas en forma global, los llamados B2B, que son software que realizan la tarea de integrar”, explicó Matía Corrales.

El ruteo pasó a ser una prioridad y, en este aspecto, los datos en tiempo real son fundamentales si lo que se busca es mejorar la calidad del servicio para un cliente cada vez más exigente y digital. “Los clientes quieren saber en que está su pedido y que sus despachos sean rápidos y de bajo costo, difícil tarea lo que nos solicitan, pero las compañías que lleguen primero a este tipo de servicios -ya disponible en otros países- generarán un acarreo de nuevos clientes y fidelizarán a los que ya tienen”, indicó Corrales.

16

CÓMO SE MOVIÓ EL COMERCIO

Durante 2020, la gerente de Desarrollo de Negocios en Ecomsur, Magdalena Del Solar, identificó al menos tres realidades muy distintas en los distintos actores que se movían en el comercio:

■ **Primero, estaban los visionarios.** Un grupo de empresas ya había determinado con anterioridad que el e-Commerce era un canal estratégico de ventas, por lo que

avanzó hacia las operaciones escalables. Esto les permitió aprovechar el gran aumento de la demanda que vimos desde el inicio de la pandemia.

■ **En segundo lugar, estuvieron los cautos.** Hubo compañías que no le habían tomado el peso al canal y tenían operaciones con mucha manualidad, por lo que el aumento de pedidos fue más difícil de manejar, con costos adicionales fuertes, y a veces, a costa de la experiencia de clientes, lo que puede resultar muy caro a la larga.



Magdalena del Solar
Gerente Desarrollo de Negocios - Ecomsur

■ **Finalmente,** vimos a los análogos que ni siquiera habían comenzado con la venta online. Muchos de ellos vieron sus ventas completamente paradas por la pandemia, lo que puso en riesgo el negocio completo.

De todas estas experiencias, algunas exitosas y otras lamentables, muchos vivieron el efecto de no tener organizaciones automatizadas y escalables. Pero, este año tienen claro cuál es el foco. “Hoy sabemos que la venta online en Chile llegará, en un par de años, a representar cerca del 25% del retail.



Kristi Rosenberg
Country Manager Shippify

Entonces, se debe entender que el canal digital no es solo la venta, sino también cómo se complementa directamente con otros canales como las tiendas propias (venta física)”, argumentó Magdalena Del Solar. Uno de los principales puertos del país es el de San Antonio. Allí, la crítica situación mundial que desencadenó el

coronavirus no afectó dramáticamente el nivel de transferencia ni la productividad de la cadena logística. Lo anterior, debido a que se tomaron todos los resguardos para asegurar la continuidad en la operación portuaria, apoyando al territorio con medidas preventivas y de apoyo.

“En ese sentido, todas las empresas hicieron un gran ejercicio de responsabilidad social, con la implementación del primer laboratorio de PCR en la provincia y otras acciones tendientes a evitar más contagios”, comentó la gerente de la Comunidad Logística de San Antonio (Colsa), Pilar Larraín.

De esta manera, teniendo a la vista el constante diálogo entre los actores de la cadena logística y, principalmente, con las autoridades locales, los eventos externos no debieran tener un impacto significativo en la productividad de la cadena logística y en la transferencia de carga.



Jaime Zúñiga
Profesor Ingeniería Industrial Universidad de Chile

Sopesar adecuadamente la cadena de valor ha sido clave, tanto como lo es contar con un modelo de logística elástica que se adapte a la velocidad y a las necesidades del mercado mediante el uso de tecnología. “El aumento de la demanda en el canal online presenta una oportunidad para una industria con claras necesidades de modelos rápidos, flexibles y, sobre todo, elásticos, en concordancia con las tecnologías de la información.

La pandemia demostró que nuevos hábitos de comportamiento bajo estándares internacionales de servicio que rompen paradigmas y un claro ejemplo de ello es la “entrega el mismo día”, un servicio que en 2020 se estableció como un parámetro de nivel de servicio para todo e-commerce”, aseguró la Country Manager de Shippify, Kristi Rosenberg.

SUPPLY CHAIN 2021

Para los puertos, la digitalización ha sido un enorme reto. De hecho, la gerente de Colsa, Pilar Larraín, hizo hincapié en la necesidad de contar con un sistema que permita automatizar flujos de información, eliminando la documentación física y generando información en tiempo real y confiable sin duplicidad. "La pandemia del covid-19 nos obligó a apresurarnos en este sentido", enfatizó. Por eso, Puerto San Antonio se la jugó por el diseño de un Port Community System (PCS) que se implementará este año.

La protección de datos para evitar cualquier tipo de ataque cibernético constituye otro desafío. "Hay que considerar el riesgo que trae la digitalización y su manejo a nivel global, ya que en el futuro todos los puertos estarán interconectados. Además, deben existir los protocolos necesarios y conocidos por todos para una respuesta rápida de la cadena logística ante cualquier eventualidad, mitigando en la medida de lo posible las interrupciones. Hay que planificar futuros incidentes para evitar retrasos y aplicar un plan de gestión y manejo de riesgos como prioridad", dijo la gerente de Colsa.

Por su parte, el profesor de la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), Wilfredo Yushimito, destacó la necesidad de hacer un adecuado balance entre eficiencia y resiliencia en las cadenas de suministro. "En función a eso, hay varios sub-desafíos que pasan por encontrar el balance entre abastecimiento local e internacional o una diversificación de proveedores, así como desarrollar la capacidad para identificar y evaluar riesgos y estrategias para mitigarlos, y cómo crear más flexibilidad en la cadena de suministro, etc.", afirmó.

El segundo desafío, según el profesor, tiene que ver con el cambio en el comportamiento de compra y el aumento del comercio electrónico, sobretodo en pro-

ductos comestibles y medicinas, es decir, los productos básicos. "Los datos que recolectamos junto con otros investigadores en varios países del mundo, nos mostraron un porcentaje alto de gente que compraba por primera vez este tipo de productos y la tendencia podría ser a que se mantengan esos niveles altos", señaló. Como tercer desafío, Wilfredo Yushimito destacó las posibles restricciones y cuarentenas. "Esto puede afectar la producción y traslado de productos básicos. En este último punto no solo las empresas deben tener estrategias para enfrentarlas, sino también los gobiernos", aseguró.

La sugerencia del profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Jaime Zúñiga, es enfrentar este nuevo año tomando en consideración tres grandes pilares: la demanda del cliente/consumidor, la propuesta de valor hacia ellos y, por último, el diseño de la oferta de productos y servicios. "El primero se basa en entender los nuevos patrones de comportamiento y compra de los clientes. Ya se venía hablando hace mucho de un cliente más informado, con conocimiento de lo que busca y con una impronta de derechos que las empresas deben cumplir. Demás está decir que estos nuevos consumidores pueden buscar satisfacer sus necesidades por diferentes canales y sus búsquedas y comparaciones no son sólo con competidores locales, sino que con players globales", argumentó.

El segundo desafío que planteó el académico de la Universidad de Chile es definir la propuesta de valor para los clientes, sabiendo qué quieren y valoran. En este sentido, su sugerencia es hacer una muy buena segmentación, pero derribando los paradigmas tradicionales de ventas: "Yo sé lo que el cliente quiere", ya no corre. "El desafío es adecuar la red logística a los requerimientos de servicio y a una propuesta de valor clara para cada grupo de clientes, diferenciada y conocida por ellos; buscando rentabilizar cada grupo", dijo.

El último desafío propuesto por el académico de la Universidad de Chile es enten-

der la oferta productiva/logística que cada empresa es capaz de hacer hoy y cuáles son las brechas para satisfacer la propuesta de valor. "Para ello es clave la planificación y alineación de toda la cadena de abastecimiento. Existen metodologías que ayudan a esto, como la implementación de S&OP (Sales and Operating Planning) y manejar estratégicamente las fuentes de suministro. La respuesta a esto no es clara y va a depender de la clasificación que debo realizar según la confiabilidad de los proveedores y el valor (no solo monetario) de los insumos y MP. También desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de abastecimiento", comentó.

En 2020 aprendimos que es clave la visibilidad de stock, los recursos, la distribución y la entrega. "El desafío ahora es digitalizar la cadena y capacitar con nuevas habilidades y conocimientos a nuestro capital humano para enfrentar este desafío. Por último, adoptar medidas de desempeño e indicadores en toda la cadena, no solo financieros ni de resultados. Hoy toman importancia los indicadores de proceso que, en conjunto, aseguran poder llegar al resultado esperado", concluye Jaime Zúñiga.

LOS RETOS DEL ECOMMERCE

Para Magdalena Del Solar de Ecomsur, hay tres aspectos a considerar este año:

La Omnicanalidad: saber cómo logramos unificar las experiencias de compra de los clientes complementando los distintos canales. Que un usuario pueda comprar online en la tienda física con despacho a domicilio cuando no hay stock del producto que necesita, o comprar un pedido online y retirarlo en una tienda física, entregando mejores experiencias y además, logrando mejores rentabilidades para las marcas. En esta adaptación, la logística juega un papel protagónico.



TERMINA DE LEER ARTÍCULO:
www.revistalogistec.com
Sección: SCM/ESTRATEGIA LOGISTICA