

## Opinión



## Desafíos logísticos: Más allá de la pandemia

**MARCEL GOIC,**  
director del Centro de Estudios del  
Retail (CERET), Ingeniería Industrial,  
Universidad de Chile.

A medida que el coronavirus se ha extendido a lo largo del mundo y convulsionado el quehacer de todos los ciudadanos, el comercio se ha visto presionado para intensificar sus esfuerzos, con el fin de proveer bienes y servicios, mientras se protege la salud y el bienestar de las comunidades a las que sirven. Las dificultades para mantener los niveles de servicio son mayores e involucran desafíos tanto en las cadenas de suministro a nivel mundial, como para la operación local.

En términos de los sistemas de distribución globales, la interconexión de la economía mundial ha amplificado el impacto de la pandemia afectando directamente al comercio internacional provocando un descenso transversal de las transacciones. En Chile, estas fricciones se han traducido en retrasos en el abastecimiento de mercados muy puntuales como el de automóviles y algunos productos electrónicos. En el plano local, las dificultades de la cadena de suministro de los minoristas han surgido a raíz de tres factores principales: primero, la existencia de importantes cambios en el comportamiento de compra los consumidores con aumentos de demanda de productos como alimentos, insumos domésticos y de cuidado personal, y reducciones en productos como



vestuario y calzado. Segundo, una migración sin precedentes a compras a través de canales digitales. Tercero, la existencia de las restricciones sanitarias que han repercutido en disminuciones relevantes en las capacidades operacionales.

Todas estas dificultades traen consigo costos directos relevantes para el comercio. Entre estos aparecen las ventas perdidas por agotamiento de inventarios, la necesidad de liquidar con menores márgenes productos en exceso de inventario, o con riesgo de perecibilidad, y la subcontratación de capacidades

logísticas adicionales para cubrir coyunturas operacionales. Pero más allá de los costos directos, hay costos indirectos que pueden ser aún más relevantes en el largo plazo. Para garantizar la sustentabilidad del negocio, es necesario asegurar un flujo recurrente de clientes, el que solo puede sostenerse si los niveles de servicios son lo suficientemente altos como para generar algún grado de lealtad. Problemas de disponibilidad y retrasos en los despachos ciertamente tienen una incidencia importante en la calidad de servicio percibida. Más aún, nuestras evaluaciones de las

marcas son muy asimétricas y una mala experiencia puede bastar para arruinar una secuencia de evaluaciones positivas.

### COMERCIO ELECTRÓNICO

El crecimiento del comercio electrónico presenta algunos desafíos adicionales. Primero, como parte del servicio se lleva a cabo de manera remota, resulta más difícil resolver las contingencias. A diferencia de las compras que se realizan en tiendas físicas, las preguntas de los clientes resultan más difíciles de contestar y las demandas de

acciones específicas, más difíciles de cumplir. Por ejemplo, un cambio de talla que puede completarse de manera relativamente directa en la tienda, implica una coordinación logística mayor para hacerse de manera remota. La ausencia de canales de comunicación fluida es una de las principales quejas de los clientes que se embarcan en transacciones digitales. En efecto, en una encuesta que realizamos en el Centro de Estudios del Retail (Ceret) de Ingeniería Industrial U. de Chile, en el contexto de actividad comercial en tiempos de pandemia, encontramos que un 50% de los clientes consideraba que, en caso de existir problemas al comprar de manera virtual, no había alguien disponible para ayudarlos.

Un segundo desafío para generar lealtad en tiempos de crecimiento exponencial del comercio electrónico radica en que el mercado es fragmentado y el costo de cambiarse a otra tienda es de solo un click. En este sentido, nuestras mediciones indican que un 72% de las personas declara haber comprado en tiendas por primera vez pospandemia. Estos números muestran la importancia de proveer un servicio consistente y de excelencia, pero también deja de manifiesto la oportunidad que tienen los comercios más pequeños de entrar en este nuevo mercado.

Independiente del tamaño de la firma, lo cierto es que el comercio electrónico ha llegado para quedarse, lo que implicará importantes desafíos en cómo se gestiona la logística y cómo se integra con los procesos de cara al cliente para entregar una experiencia de calidad.

Durante décadas, las cadenas de suministro se han diseñado principalmente para minimizar los costos de operación, reducir los inventarios y aumentar la utilización de los activos. Este enfoque se justifica especialmente para negocios de venta en volumen, donde los márgenes son bajos y la demanda es predecible. Los cambios vertiginosos a los que el mundo se ha visto enfrentado revelan que el diseño tradicional de los sistemas logísticos puede resultar demasiado vulnerable a perturbaciones en las condiciones de los mercados. El modelo tradicional de cadena de suministro lineal se está transformando en redes de suministro digitales, a las cuales las empresas se pueden conectar facilitando la colaboración y aumentando la flexibilidad.

El uso de nuevas tecnologías que mejoran la visibilidad en toda la cadena y un adecuado rediseño de procesos logísticos que considere todos los puntos del contacto con el cliente son los primeros pasos en esta tarea que, ciertamente, es de largo aliento.