

SUPPLY CHAIN: UNA VENTAJA COMPETITIVA QUE COBRA FUERZA

10

—

Ser eficientes y efectivos siguen siendo los pilares centrales de una operación logística. Sin embargo, hoy los clientes impulsan desde sus necesidades diversos cambios en la industria dándole una nueva impronta a estos pilares. Surge así una mirada hacia el servicio que ha desafiado a la logística, confirmado también el rol que tiene al interior de las empresas; un rol diferenciador y estratégico.



La función logística ha adquirido, en los últimos años, una importancia máxima en la competitividad de las empresas, en especial por su capacidad para generar valor al consumidor final.

Por años la función logística fue considerada como una actividad rutinaria y meramente operativa para trasladar bienes desde los centros de producción a los de consumo. En las organizaciones, existía la percepción de que esta función era un “mal necesario” que generaba costos a minimizar por los ejecutivos en el área de operaciones.

Hoy, dado el avance del comercio electrónico y los efectos y desafíos que ha planteado la pandemia, la logística ha revalidado su rol, transformándose en una ventaja estratégica y un pilar que aporta valor en las organizaciones que la han potenciado.

Contar con una cadena de abastecimiento y distribución de productos claramente definida, estratégica, flexible y vinculada con las otras áreas de la empresa se ha transformado, hoy por hoy, en un piso de confianza y seguridad para la operación de las empresas en tiempos complejos. Quienes han trabajado en su diseño anteriormente y quienes dieron una mirada transformadora y moderna a su cadena de suministro enfrentan ahora de mejor manera los desafíos y los retos. Mientras tanto, quienes aún tratan la logística desde lo netamente operacional han visto urgentemente la necesidad de cambiar sobre la marcha con las complejidades que eso implica.

Así, hoy es casi imposible encontrar una empresa que no tenga conciencia de la importancia de la logística para su éxito comercial. Hoy todos avanzan, desde sus lugares y posicionamientos, en busca de una Cadena de Abastecimiento y Distribución moderna, resiliente, tecnológica y digital que permita cumplir con el principal foco de las empresas: la satisfacción de sus clientes.

AIRES DE CAMBIO

De acuerdo con Rosa González, académica de Ingeniería Civil de la Universidad de Los Andes, es cada vez más recurrente que las organizaciones medianas y grandes dispongan de una estrategia formal de gestión logística y de cadena de suministro, la cual “considera una serie de puntos de interfaz con otras áreas internas como Marketing, Manufactura, Finanzas y Tecnologías”.

“Ante los actuales desafíos de variabilidad de los mercados, tanto de clientes como proveedores, disponer de una cadena de valor resiliente, ágil y anticipatoria, constituye cada vez más un componente de ventaja competitiva y en algunos casos de subsistencia de la organización en el tiempo”, enfatizó la docente de U. Los Andes.

Una mirada diferente es la que plantea Mathias Klapp, PhD. en Operaciones del Georgia Institute of Technology, académico de la Escuela de Ingeniería y del programa Clase Ejecutiva de la Pontificia Universidad Católica, en cuanto a los cambios de paradigmas, ya que —a su juicio— los objetivos de la logística no han cambiado mucho en el tiempo. Para profundizar en su mirada, el docente llamó a recordar “¿Qué es la Logística?, definiéndola como una operación que “conecta oferta y demanda en el espacio y tiempo”.

“Las personas demandan bienes y servicios en momentos y lugares específicos. Por otro lado, la producción de bienes también ocurre en un lugar y en un momento dado y el rol de una cadena de distribución logística es conectarlos. Para lograr esto, la cadena de distribución debe transportar y almacenar bienes desde su lugar de origen hasta su destino, buscando satisfacer las necesidades del cliente. Entender este rol es clave y permite comprender la situación actual de la cadena logística frente a la distribución a domicilio. En este sentido, los consumidores no demandan un producto, sino un servicio

compuesto por un producto más un lugar y momento de entrega. Ofrecer el mismo producto en una tienda es completamente diferente a despacharlo a domicilio.”

¿HAY CAMBIOS DE PARADIGMAS?

La crisis sanitaria ha dejado grandes cambios en distintos aspectos. El mundo laboral cambió con la masificación del teletrabajo, opción que ha crecido fuertemente el último año y que ha dejado buenos análisis en cuanto a la capacidad de adaptación de las compañías a esta modalidad laboral, a la continuidad productiva y comercial de distintos sectores y las ventajas que trae para el desarrollo laboral de los colaboradores.

Otro de los cambios que se han experimentado es el creciente desarrollo del canal online. El comercio electrónico se ha transformado en un salvavidas para las compañías en términos comerciales; pero también en un dolor de cabeza en términos operacionales, sobre todo para aquellos que no tenían desarrollado este canal de venta porque no era parte de su estrategia comercial.

Dicho lo anterior, ¿resulta válido sostener que la actual crisis sanitaria también ha tenido efectos transformadores en la Industria Logística, llevando a la mutación de ciertos paradigmas e impulsando nuevas directrices y prioridades?

Según Rosa González, las operaciones hoy deben configurarse como proactivas, más que reactivas, lo que significa “un cambio de paradigma en cuanto a mejorar sus capacidades anticipatorias con un mejor manejo de datos de entrada, modelos de apoyo para la optimización de tareas y un fuerte componente de digitalización”. De acuerdo con la docente de la Universidad de Los Andes, estos elementos “deben ser apoyados con capacitación del personal que toma las decisiones, lo que nos lleva a reflexionar sobre el rol del capital humano avanzado en la gestión de opera-

ciones logísticas”. Si bien, la mirada de la industria ha girado desde lo operacional con foco en el costo hacia lo estratégico, donde confluyen las distintas áreas de la compañía con una mirada global del funcionamiento de punto a punto; se siguen manteniendo aspectos claves de la logística tradicional como es la eficiencia y el costo; claro que esta vez con foco en la continuidad productiva y experiencia del cliente.



Rosa González
Académica Ingeniería
Comercial U. de los Andes

“Costos y servicios, ambos aspectos siguen siendo importantes, pues se integran bajo el concepto de “costo de servir” o enfoque que permite a las empresas identificar el costo total del servicio en clientes y en productos, de tal modo que pueda proporcionar niveles adecuados de servicio en forma rentable para el negocio. Un ejemplo concreto es el uso de algoritmos poderosos para administrar los inventarios según el comportamiento de los SKU en cada lugar y para cada cliente. En resumen, hoy existen mejores herramientas de apoyo a las decisiones basadas en modelos matemáticos que permiten incrementar los niveles de servicio para nuestros clientes mientras se optimizan los costos operacionales”, profundizó Rosa.



Mathias Klapp
Profesor
Clase Ejecutiva PUC

A este respecto, Mathias aseguró que los objetivos de la logística siguen siendo los mismos, lo que dificultaría hablar de cambios de paradigmas logísticos. “El primer objetivo es ser efectivo, es decir, hacer el trabajo y llegar con el producto en el momento y en el lugar que el cliente lo requiera. El segundo objetivo es eficien-

cia: ¿cómo hacer el trabajo consumiendo la menor cantidad de recursos? Y es ahí donde asoman acciones como la presión por reducir costos, optimizar rutas, tecnologías de control de flota, etc. Finalmente, y de modo transversal a los objetivos anteriores, está la percepción de servicio por parte del cliente”.

Así eficiencia, efectividad y servicio son los ejes centrales de la logística, independiente del momento en que se analice la industria, sostiene el académico, agregando que “el cambio de paradigma en términos de objetivos no existe”.

Ahora bien, si de cambios se trata, Klapp sí coincide en que se observa cambios en cuanto a la demanda de los clientes y sus hábitos de consumo.

“Actualmente, el despacho a domicilio está siendo cada vez más demandado y las cadenas de distribución han tenido que reacomodar su operación para cumplir el mismo rol que siempre han tenido. El objetivo logístico no ha cambiado: siempre ha sido atender las necesidades del cliente y lo que es distinto son los requerimientos del consumidor y es por ahí donde se puede hablar de un nuevo paradigma de servicio”, agregó.

Los cambios, a juicio de Klapp, pasan por el modo de hacer las cosas. “El despacho a tiendas es una operación donde las empresas poseen décadas de experiencia en las que han optimizado el funcionamiento de sus procesos.

Sin embargo, de un momento a otro cambió el paradigma y los clientes comenzaron a pedir otras cosas, tales como: entregas a domicilio (incluso en el mismo día de la compra) y eso implica adaptar el servicio. Así, muchas cadenas se volvieron inefectivas e ineficientes, porque estaban diseñadas para otra operación y para otro requerimiento del cliente.

Por lo tanto, el cambio de paradigma real lo han impulsado las necesidades de los clientes, ya que sus exigencias han gene-

rado una industria más competitiva. La demanda cambió y cambió así la ecuación espacio-temporal”.

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS EXIGENCIAS

Así, en la visión de los expertos, en el último tiempo sí se evidencian cambios que inciden en la performance de los actores del sector logístico. Estamos ante un momento único que ha puesto a prueba todo y a todos. En este sentido, la operación logística no ha estado exenta y hay muchas cosas que cambiaron y otras que seguirán cambiando, dando lugar a una “nueva forma de hacer las cosas y, porque no, hablar ya de una “Nueva Logística”.

Según la docente de la Universidad Los Andes, esta ‘Nueva Logística’ se debe entender como “una herramienta de venta-

ja competitiva, basada en una estrategia bien definida, procesos de negocios trans-versales e integrados, tanto interna como externamente (con clientes y proveedores claves) y una gestión apoyada en herramientas transaccionales y analíticas, basada en datos generados en tiempo real y en la comparación de escenarios de desempeño, con capacidades de resiliencia, agilidad y capital humano comprometido y de alta calidad”.

Frente a este nuevo escenario descrito por Rosa González, el valor estará en los datos y en su correcto manejo frente a la incertidumbre y como valor ante la toma de decisiones.

“Claramente entramos en un ciclo de negocio cuyas características son la alta volatilidad, incertidumbre de los suministros internacionales y un errático comportamiento de las ventas. En este nuevo contexto o realidad operacional, la nueva logística deberá centrar sus esfuerzos en

capturar datos en tiempo real e información aguas arriba de la cadena de suministro para luego transmitir dichos insumos críticos a los mecanismos de la toma de decisiones. El objetivo es equilibrar todos los eslabones, maximizar los niveles de servicio mientras se hace un uso racional de los recursos, a lo largo de la cadena de suministro”, agregó la docente.

En tanto, el docente de la UC afirmó que “cuando las cosas cambian permanentemente en la industria, se debe rediseñar y no parchar, por ejemplo: algunas empresas utilizan las mismas bodegas desde las que antes atendía a tiendas para hacer despacho a domicilio. El diseño interno y la forma de trabajo al interior de la bodega cambian radicalmente dependiendo del tipo de operación. ■



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

QUE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS NO SEAN UN DOLOR DE CABEZA PARA TU EMPRESA

La próxima vez **contrata EIT**,
Logística & Transporte para tu empresa.

Escríbenos a contacto@eit.cl



eit.cl