



Jesús Campos

Ingeniero industrial por la Universidad La Salle; Maestro en Administración por el Itesm. Socio-director de Corporate Resources Management; Director de Distrito en Apics Internacional.

jcamposc@crmmexico.com

PLATAFORMAS DE E-COMMERCE EXIGEN LOGÍSTICA DE EXCELENCIA

La falta de inversión en infraestructura logística y el crecimiento exponencial del e-commerce nos obligan a considerar a los recursos logísticos como una variable crítica que debe ser incluida como una potencial restricción en los procesos de planeación de mediano y largo plazo.

Cuando una sociedad pierde la capacidad de sorprenderse se abren oportunidades nunca antes vistas, ya que se parte del principio de que "todo es posible" y este nuevo paradigma fomenta la creatividad y la innovación. Sin embargo, además de las fronteras que marcan las leyes físicas, existen otras relacionadas con la disponibili-

dad de recursos y la viabilidad económica, que son algunos de los puntos de referencia esenciales de todo buen administrador de negocios.

El paradigma del servicio en general ha cambiado de "el producto correcto, en el lugar correcto, en el tiempo correcto", a uno nuevo que implica

"cualquier producto, en cualquier lugar, en cualquier tiempo". Esto se traduce en un gran reto para las cadenas de suministro y en especial para la función logística.

El e-commerce podrá continuar creciendo en tanto sea capaz de cumplir con las altas demandas y expectativas

de los clientes y su operación sea rentable para los prestadores del servicio. Dentro del modelo de costos del comercio electrónico, los asociados con el manejo, la entrega y la devolución de los pedidos representan por lo general los rubros más importantes.

Como cualquier proceso administrativo, la logística debe someterse a un ciclo de planeación, ejecución y control que facilite su adecuada operación. Durante muchas décadas, la logística era considerada como un recurso infinito, es decir, siempre estaba disponible y, para optimizarla, el éxito radicaba en mover grandes cantidades de mercancía para la entrega al cliente y la mayor cantidad posible en el regreso del vehículo, para evitar transportar aire.

Como hemos comentado en artículos anteriores, la falta de inversión en in-

fraestructura logística y el crecimiento exponencial del e-commerce nos obligan a considerar a los recursos logísticos como una variable crítica que debe ser incluida como una potencial restricción en los procesos de planeación de mediano y largo plazo. Debemos llevar la logística a las mesas donde se toman decisiones de planeación estratégica en horizontes mayores a dos años, así como a las reuniones de planeación maestra donde se analizan los próximos 12 o 24 meses, sobre todo si el crecimiento de la empresa está altamente influido por su capacidad de responder directamente al consumidor final.

Una adecuada planeación de los recursos facilitará los procesos de ejecución, que es lo que realmente deseamos mejorar ya que es en estos donde se generan los costos y se cumplen los compromisos de servicio con-

traídos con el cliente. La convergencia interna es un requisito para poderla extender con los socios de cadena.

Desde mi perspectiva, el e-commerce plantea cinco grandes retos a la logística:

- El manejo de materiales.
- La velocidad de surtido.
- Las devoluciones.
- La rentabilidad.
- La toma de decisiones.

Encontrar la forma de superar estos retos es actualmente el trabajo más importante para todos los involucrados en la profesión. Afortunadamente, muchas empresas, proveedores de servicios logísticos y proveedores de

ASOCIACIÓN MEXICANA DE AGENTES DE CARGA



Punto de Reunión del Freight Forwarder en México

Nuestros Servicios

- **Capacitación.**
Somos el único instituto en México y Centroamérica certificado por FIATA para impartir el Diplomado Internacional en Logística y Transporte FIATA.
- **Soluciones Tecnológicas**
Transmisión electrónica de datos al SAT (VUCEM)
- **Representación gremial**
Somos la Asociación Mexicana más importante que agrupa al gremio de agentes de carga en el país.

¿Cómo me beneficia ser miembro de AMACARGA?

- **Representación, Defensa y Promoción** de los intereses y actividades de los Agentes de Carga.
- **Innovación** de productos y servicios para los Agentes de Carga.
- **Grupos de trabajo:** foros especializados de discusión en el tema Aéreo, Legal, Marítimo, Mercancías Peligrosas y Terrestre

Nuestros Talleres

- Pricing
- INCOTERMS
- Demoras
- Límite de Responsabilidad

Visítanos en www.amacarga.mx

Síguenos en



AmacargaAC



@amacarga



Autoservicios y cumplimiento de políticas

Fuente: Top Retail de Agasys.

Con un análisis de más de 163 mil visitas virtuales a más de 1,400 sucursales de 75 marcas de diversas categorías, Top Retail de Agasys señala que el rubro que obtuvo la calificación más alta fue Procesos de venta con 95% de cumplimiento, mientras que Comportamiento del personal, Limpieza y orden y Atención al cliente alcanzaron 87, 83 y 80, respectivamente.

Los rubros en los que se retrocedió en la temporada de fin de año fueron Horarios (76%), Seguridad (70%) y Ventas adicionales (55 por ciento).

El informe hace notar que la política de venta adicional se mantuvo como la de menor desempeño a lo largo de toda la temporada y no presentó una mejora importante durante este mes en comparación con noviembre. Respecto a la tasa de cumplimiento bajo el índice Six Sigma, que determina la calidad que busca el estándar de procesos y la reducción de fallas, México se encuentra en un nivel 3.43%, considerado como convencional, y que significa que 2.7 de cada 100 clientes experimentaron el incumplimiento de una política.

De acuerdo al estudio de Agasys, las tiendas de autoservicio –en comparación con puntos de venta mixto y personalizado que requieren de una interacción más preponderante– obtuvieron 67% de cumplimiento de las políticas, ubicándose en el más bajo nivel en el mes, pero incrementando siete puntos respecto a noviembre.

Finalmente, el estudio arroja que los estados que obtuvieron un mejor desempeño fueron: Baja California, Baja California Sur, Guerrero, Quintana Roo y Colima.

Dentro de las recomendaciones emitidas por Agasys se encuentran: Mantener el seguimiento especial a la prevención de pérdidas y diseñar una estrategia para mantener motivado al personal en esta cuesta de enero, ya que puede ser un momento difícil para los vendedores y la falta de ejecución solo podría empeorar esta situación.

tecnología están tomando acciones para superarlos.

En el caso del manejo de materiales, estamos enfrentando un cambio en la operación de los centros de distribución. La recolección y preparación de pedidos de pocas piezas, o piezas únicas, consume muchos recursos; si, además, buscamos un alto nivel de servicio con entregas en rangos de pocas horas y con escasos errores en los materiales entregados, requerimos de un ejército de personas para los trabajos de recolección y para la supervisión y, aun así, no podemos garantizar la precisión que el mercado demanda.

La respuesta al manejo de materiales es una combinación de sistemas de identificación de materiales, que van desde códigos de barras, o RFID o sistemas con visión, combinados con sistemas ASR, que almacenan y recolectan material de forma automática y se conectan con robots capaces de manipular pequeñas partes y preparar los empaques finales. Si esto suena como algo que demanda inversiones financieras muy altas es porque así es.

No todas las empresas pueden realizar este tipo de inversiones, por lo cual se debe recurrir a proveedores de servicios logísticos que pueden acumular volúmenes adecuados para hacer rentable estas inversiones.

El cliente mide el tiempo desde que coloca su pedido, por cualquier medio disponible como un *call center* o una app en su teléfono inteligente, hasta que lo tiene en sus manos en el lugar en que determinó que deseaba la entrega. Nuevamente enfrentamos el reto de la economía de escalas y el trabajo multiempresas para alcanzar adecuados retornos de inversión. El uso de medios de transporte propios de la organización generalmente no es el modelo adecuado para un mercado pulverizado. Trabajar colaborativamente en la entrega de mercancías deberá ser la norma y no la excepción.

Los mercados de *e-commerce* se caracterizan por una elevada tasa de devoluciones. Las causas de estas pueden ser múltiples, desde que el cliente se percata al recibirlo de que no es lo que esperaba, pasando por el arrepentimiento causado por un gasto no necesario, hasta un cambio de opinión sobre talla, modelo o color. En todo caso, la empresa puede hacer muy poco por evitar este fenómeno y requiere construir nuevos canales para hacer el retorno fácil y económico, ya que el usuario juzgará esto como parte del servicio. Esta es posiblemente la frontera menos atendida por la comunidad en general.

Recordemos que no por el hecho de que sea posible hacer algo, significa que debamos hacerlo. Si no tiene un retorno de inversión adecuado, posiblemente es mejor no aceptar un compromiso. Para responder a la competencia, muchas organizaciones hacen promesas para las cuales no están preparadas; tratan de competir con base en lo que otros saben hacer bien, pero nosotros no, lo que constituye una garantía de fracaso a corto o mediano plazo. Es aquí donde una buena segmentación de mercados o productos permite a la empresa competir en un nicho en el que sus ventajas competitivas le den un retorno adecuado.

Al final, alguien tiene que tomar una decisión operativa sobre qué producto se va a qué cliente y de qué forma, y eso no resulta fácil cuando son cientos de órdenes de clientes nuevos repartidos en una gran área geográfica y además con ventanas de respuesta muy cortas.

Para poder administrar conjuntamente los 5 grandes retos, algunas organizaciones han decidido introducir herramientas tecnológicas de ejecución de cadena de suministro, conocidas en inglés como *Supply chain execution* (SCE) que ofrecen soluciones a las organizaciones para una adecuada toma de decisiones, ya que combinan:

- ✦ Identificación automática de productos.
- ✦ Recolección de información en tiempo real, tanto de ventas como de existencias.
- ✦ Rastreo, optimización y asignación de productos para múltiples clientes.
- ✦ Análisis de información proveniente de redes sociales y dispo-

sitivos móviles para conjuntarlos en un ambiente de nube y analizar escenarios.

- ✦ Visibilidad de toda la cadena de suministro.

Debemos aceptar que la velocidad del mercado y la cantidad de información actual sobrepasan la capacidad de análisis de las personas. Solo haciendo converger toda la información en un sistema analítico podemos enfrentar los retos de forma rentable. El secreto no es solamente un rápido análisis para una inmediata selección de la mejor decisión individual, sino la ejecución coordinada de las acciones conducentes a su realización en donde todos los miembros de una cadena se ven beneficiados.

El *e-commerce* nos ha obligado a repensar nuestros modelos operativos y nos demanda una administración más analítica y colaborativa, basada en el cliente como el centro de nuestras decisiones y la información como la materia prima básica para hacer del movimiento de materiales una tarea que permita a la empresa sobresalir en los nuevos mercados. 🌐

