

Medio	Revista NG
Fecha	22-05-2018
Mención	El futuro ya ha comenzado. Mención a Rodolfo Torres-Rabello profesor MBA de la U. Alberto hurtado.

Logística y Comercio Electrónico:

El futuro ya ha comenzado

El buque insignia del comercio electrónico es Amazon, capaz de manejar millones de SKU y entregar a domicilio en horas, no en días ni semanas. Este gigante ha anunciado que comenzará a operar en forma local en algunos países, por lo que el comercio tradicional se enfrenta al mismo dilema que los dinosaurios: evolucionar o morir.



Por **Rodolfo Torres-Rabello**.
rodolfo.torres@edu.uai.cl



Fig. 1

Rodolfo Torres-Rabello es Líder de Proyectos e Innovación en Cemin Holding Minero; profesor MBA Universidad Alberto Hurtado y de programas de post-grado Universidad Adolfo Ibáñez; coautor del libro "Supply Chain Management, logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro"; miembro del Comité Editorial de Revista Negocios Globales.

“**N**uestro objetivo es ser una empresa digital con tiendas”, dijo Enrique Ostalé, Vicepresidente de Walmart para América Latina, África y Reino Unido. Ostalé fue Decano de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile) y como tal presentó el libro “*Supply Chain Management*” que escribí con el profesor Jorge H. Chavez hace algunos años. Conozco a Enrique, así es que sé que habla en serio. No se trata de tiendas con más o menos tecnología, sino al revés: negocios digitales apoyados por tiendas físicas. Por ello, en esta transformación digital el comercio electrónico jugará un rol clave.

En los años 2000, cuando se hablaba de la “Nueva Economía”, algunos pensaban que las tiendas físicas (“brick and mortar”) pasarían de moda y los clientes solo comprarían por Internet. Esa idea resultó ser completamente falsa: los clientes consultan por Internet, visitan tiendas, compran utilizando sus teléfonos y, en suma, prefieren contar con todas las opciones al mismo tiempo. Por eso, es interesante la mirada de negocios digitales con tiendas, y Amazon-Go es un buen ejemplo.

Los negocios digitales presentan menores costos de transacción (Ronald Coase, 1937). De hecho, el costo de transacción electrónica versus el de comprar en una tienda puede llegar a ser del orden de 1/100. Pero, no se trata solo de costo, sino de valor. El comercio electrónico -potenciado con Big Data/Analytics- puede entregar mayor valor al cliente, atendiendo a varios atributos, entre otros:

- **Personalización:** Amazon recuerda las compras anteriores y ofrece productos de acuerdo a nuestras preferencias.

- **Precio reducido:** Alibaba ofrece precios bajos y despacho gratuito.
- **Tiempo:** Kate Spade puede entregar en una hora.
- **Lugar:** Ikea y muchos otros entregan en el domicilio que el cliente defina (ver Fig. 1).

El imperio del cliente

La Logística aporta ciertos atributos de valor (ver Fig. 2). La Logística de Entrada puede contribuir a la personalización de productos, estableciendo estrategias con proveedores para trabajar contra pedido (“make to order”) o contra orden de ensamble (“make to assemble”), del modo como Dell ofrece sus computadores en la web.

También, puede aportar a lograr precios bajos, mediante métodos y herramientas sofisticados de Supply & Demand Planning. A propósito, las investigaciones del profesor Chavez (mencionado más arriba) en los últimos cinco años han demostrado una alta correlación entre la precisión de pronósticos y los costos en la cadena de suministro, costos que posibilitan ofrecer precios bajos.

La Logística de Entrada puede aportar tam-

bién a agregar valor de tiempo y lugar, ubicando a los proveedores cerca de los clientes, organizando entregas directas desde el proveedor y otras estrategias.

La Logística de Salida, por su parte, contribuye a la personalización de los productos a través del envasado, el etiquetado y otras actividades normales en un Centro de Distribución. La Logística de Salida contribuye a ofrecer precios bajos, a través de múltiples vías: procesos optimizados, tecnología, operaciones locales que evitan costos de aduana, etc. La Logística de Salida entrega valor al cliente con pedidos perfectos: producto correcto, cantidad correcta, tiempo correcto y documentación sin errores. Y, por cierto, proveyendo una logística inversa eficiente. Pero como las necesidades son múltiples y jerarquizables, está llegando el momento en donde todo esto no basta: el cliente demandará productos en tiempo récord (el ejemplo de Amazon entregando en una hora es demasiado potente), en ventanas de tiempo precisas y en domicilios variables. Será un gran desafío responder a esos requerimientos sin aumentar los costos, puesto que los clientes no estarán dispuestos a pagar más por aquello que considerarán un estándar de la industria.

El desafío de la red

Entregar el valor que el cliente requiere al mínimo costo logístico es el gran dilema. Un dilema que no puede resolverse

por un solo actor en la cadena. Desde que el cliente solicita un producto por vía electrónica hasta que lo recibe intervienen varios actores en alguna etapa del

flujo físico, financiero o de información. Un diagrama simplificado de esta red se muestra en la Fig. 3. Nótese que basta con que falle una sola de esas flechas (o interacciones) para que el cliente tenga una mala experiencia y/o para que los costos de la cadena de suministro aumenten.

Aunque una empresa lo haga bien, todo puede fallar si la cadena como un todo funciona mal. Como ha dicho Eli Goldratt, no interesan los óptimos locales, sino los óptimos globales. En la Fig. 3 todo está relacionado sistémicamente: interesa el desempeño del sistema como un todo, no de una parte. Es el sistema el que provee valor al cliente; es el sistema el que genera costos, es el sistema el que requiere diseño y optimización.

Esta es la potencia del concepto de Supply Chain Management, que pre-

sentamos hace varios años en una universidad chilena, cuando el Decano de la Escuela de Negocios de esa época no se imaginaba que algún día anunciaría la transformación digital de Walmart y nos recordaría que el futuro ya ha comenzado. /NG



Crédito foto: SounderBruce, Wikipedia.org

Los negocios digitales presentan menores costos de transacción. Pero no se trata solo de costo, sino de valor. El comercio electrónico -potenciado con Big Data/Analytics- puede entregar mayor valor al cliente, atendiendo a varios atributos.





Fig. 3

Notas:

Aldrich, Douglas F. Mastering the Digital Market Place. USA: Wiley & Sons 2000 / Bayles, Deborah L. e-Commerce Logistics & Fulfillment. USA: Prentice Hall 2001
 Chavez, Jorge y Torres-Rabello, Rodolfo. "Supply Chain Management", 2005 y 2012 / McKinsey Quarterly, 2017 y 2018