



WEBINAR GRATUITO DEL LOGISTIC SUMMIT & EXPO

Prepárate para la próxima fase del coronavirus: Estrategias para enfrentar la escalada de la demanda

Jan Fransoo, Profesor de Gestión de Operaciones y Logística de la Kuehne Logistics University de Alemania

Muchas gracias por la invitación para platicar aquí y compartir con ustedes algunas de mis reflexiones más recientes, que he estado desarrollando sobre esta crisis del coronavirus que continúa en proceso.

Si revisamos los efectos de la propagación del virus en la cadena de suministro, los podemos ver, de manera general, como una sucesión de seis fases: sucedió inicialmente en China, después en Europa y ahora lo vemos también sucediendo en Latinoamérica.

El primer efecto que de hecho muchas empresas están experimentando son recortes de suministro desde el extranjero. Es más, también realizamos una encuesta la semana pasada en México, y vemos que bastantes compañías, especialmente pequeñas y medianas empresas, están experimentando numerosos recortes de suministro del extranjero, en particular de China.

Entonces, los recortes de suministro empezaron a surgir localmente; mientras que el virus se propaga, las fábricas funcionan a capacidad reducida, y a medida que los gobiernos impulsan medidas de retirada, a veces son forzadas incluso a cerrar por completo.

En muchos mercados vemos también cambios en la demanda. Para muchos de ustedes que proveen al retail, en esta industria pueden observarse cambios muy grandes de demanda; por supuesto, muchos de ustedes se acuerdan todavía del acaparamiento de papel higiénico que hubo también en México hace aproximadamente un mes.

Pero, en el retail de víveres, por ejemplo, lo que vemos en Latinoamérica es que hay un cambio de bienes de conveniencia hacia comidas básicas; esto es, muchas personas cocinando en casas y menos adquiriendo bienes de conveniencia en las calles.

Con frecuencia esto también viene acompañado por cambios de canal; es decir, las ventas se conducen, la creación de órdenes es conducida a través de un arreglo en un canal estacionario moviéndose a uno online o se mueven diferentes canales de retail.

En algunos casos también hay una eliminación completa de demanda. Como en muchos países, tenemos faltantes o seguimos viendo en la industria automotriz cómo —durante el confinamiento— las ventas de automóviles básicamente se redujeron a cero.

En muchas cadenas de suministro también se han experimentado restricciones de transportación. En China esto pasó mucho debido a las limitaciones por la cuarentena, ya que muchos choferes de tráiler no tenían permiso de moverse; mientras que en transporte marítimo fue debido a los desbalances en contenedores; en Europa esto se ha debido, por ejemplo, al cierre de fronteras.

Lo que vemos en Latinoamérica, así como en Europa, es que las ciudades pueden haber impuesto ciertas restricciones en horas de apertura, lo cual pone presión en la capacidad de transporte, ya que las entregas sólo pueden llevarse a cabo en una ventana de tiempo corta. Pero también, por ejemplo, dado que en los centros de distribución se han habilitado medidas de higiene adicionales. Como consecuencia, las operaciones de carga y descarga duran más tiempo, lo cual también significa que la eficiencia del transporte se ha reducido.

Con frecuencia, en cualquiera de estas crisis, los proveedores pequeños y vulnerables, y retailers son particularmente afectados. Esto fue cierto en la crisis de crédito pero también en otros tipos de disrupciones mayores que hemos visto, y es crítico también volver a esto cuando empezamos a pensar acerca del aumento de la demanda (ramp up): es crítico considerar los medios de subsistencia de tus proveedores y minoristas críticos.

Hemos visto suceder muchos ejemplos de esto. Por ejemplo, vi en México que compañías como Grupo Modelo y otras han estado implementando plataformas para ayudar a las tienditas a que hagan entregas a domicilio.

También vemos que las compañías están ayudando a sus proveedores: la forma más fácil de apoyarles es pagarles sus facturas a tiempo, y finalmente (y esto es realmente el enfoque de la charla de hoy) es prepararse para el aumento de la demanda, porque en algún punto los bloqueos del mercado se relajarán. Esto ya sucedió en China, está empezando a pasar ahora en Europa, y esperemos que en los próximos dos meses lo veamos pasar también en Latinoamérica.

¿Cuál es la situación actual en Latinoamérica? La semana pasada condujimos una encuesta, KLU en colaboración con el MIT y el Tec, para ver cuál es el estado de las cadenas de suministro en Latinoamérica, y aquí pueden ver las respuestas a la pregunta ¿Cuál es tu demanda en comparación a hace un año? Y podemos ver aquí el rango entero.

Así, vemos compañías en las que básicamente las ventas se han eliminado en mayor o menor medida; una gran porción de las compañías que han visto una reducción de ventas de entre 30 a 50%; acerca de las old stock companies, probablemente como 25% en total, que de hecho ve ventas similares o incrementadas.

Algo que debemos notar es, a la derecha de esta gráfica lo que ven son las compañías más grandes, a la izquierda están las más pequeñas (menos de 50 empleados) y ellas son afectadas desproporcionadamente más. Esto, de alguna manera, nos trae de nuevo al tema del que hablaba antes: las compañías pequeñas son típicamente más vulnerables; y apoya mi punto de que si dependes de empresas pequeñas, sea como un cliente o como un proveedor, hace sentido analizar esto.

Estaremos repitiendo esta encuesta en las próximas semanas, y si están interesados en participar, realmente los animamos a que se registren. Esta es la información del proceso de la semana pasada, del domingo pasado.

Resumimos el estado de las cadenas de suministro en Latinoamérica con base en un índice que hemos desarrollado, el Latam Supply Chain Covid Index. Aquí medimos el sentimiento actual comparado con el de la semana pasada. Si nuestro índice está por debajo de 50, significa de hecho un declive, así que estamos todavía en una situación en la que las cosas se ponen peor; si estuviera por arriba de 50 sería que empezaríamos a ver una recuperación.

Cómo pueden ver, el índice en general está en 43, de la semana 18 comparada con la semana 17, lo que significa que todavía hay disminución, una disminución relativamente sustancial.

De nuevo, aquí también tenemos un índice con enfoque en las pequeñas y medianas empresas (abajo de 50 empleados), y ahí podemos ver una contracción más grande (35 es realmente muy, muy bajo), así que son particularmente las pequeñas y medianas compañías en la cadena de suministro las que están siendo afectadas.

Ahora, moviéndonos hacia el aumento de la demanda, éste es el estado actual, y el objetivo de hoy es mirar hacia la cuesta arriba. Hay un par de cosas que hacer mientras que están en la crisis para organizar este pensamiento hacia la cuesta arriba.

Una es: traten a tus empleados bien. Traten de mantenerlos a bordo, porque a muchos de ellos los necesitarán y ésta es una oportunidad para crear lealtad.

Segundo, es muy importante conocer el estado de su cadena de suministro. ¿Hasta qué punto hay inventarios en su cadena de suministro? ¿Mantienen inventarios sus clientes o los clientes de sus clientes?, ¿o sus proveedores, o los proveedores de sus proveedores? Y más tarde en las simulaciones que les mostraré, les probaré la importancia de tener esta información de inventarios.

Luego, es importante saber el estado de sus proveedores; algunos de sus proveedores pueden haber quebrado, pueden estar fuera de negocio, y es bueno notarlo, de hecho, idealmente antes de tiempo. Ya he mencionado lo importante de apoyar a los pequeños proveedores.

Si tienen efectivo; si tienen el lujo de contar con efectivo, si su compañía está bien financiada y les ha ido bien en los últimos años, generen inventario. Es bueno prepararse para la cuesta arriba y tener inventario suficiente. La cuesta arriba vendrá y creemos que los primeros en moverse tendrán una ventaja; es más, si generan inventario también significa que juegan parejo con sus proveedores y significa que ellos podrán permanecer vivos.

Sin embargo, si no tienen el efectivo, reduzcan el gasto en efectivo. La sobrevivencia es obviamente más importante y muchas compañías están haciendo esto al evitar gastos no críticos y reduciendo inventarios. Si reducen sus inventarios, deben estar conscientes de que esto puede obstaculizar su salida de la crisis, sus habilidades para la cuesta arriba serán afectadas, así que no es una medida que se aconseje tomar.

Para el período de cuesta arriba, en todos nuestros escenarios lo más probable es que haya escasez de capacidad de transporte y suministros críticos. Así que es importante asegurarse de que estén ahí.

Particularmente en Latinoamérica, dado que el desempleo está creciendo rápidamente en estos momentos, esto puede conducir a potenciales disturbios civiles, restricciones adicionales y riesgos de seguridad que también afectarán o pueden afectar su proveeduría de transporte.

Éste es también un buen momento para pensar, porque puede ser que su demanda esté cambiando a largo plazo, y si esta demanda está cambiando, está implícito que deben prepararse para atenderla. Por ejemplo, si están proveyendo al retail de comestibles o al de packaging para sectores de bienes consumo, sabemos que en todas las crisis previas en Latinoamérica ha habido un cambio de canal hacia las nanostores (a las tienditas y changarros) que esencialmente ganan mercado.

Actualmente, justo en medio de la crisis, no tengo buena información de México, pero tengo información de Colombia que sugiere que el canal tradicional lo está haciendo muy bien en comparación al canal moderno, pero las tiendas muy pequeñas son las que están sufriendo; mientras que los autoservicios independientes están tomando una gran parte del mercado.

Así que en los tiempos de crisis es bueno prepararse, y adelantarse a lo que es en realidad crítico: pensar acerca de la visibilidad en la cadena de suministro y el efecto látigo.

Sé que muchos de ustedes están en logística y en cadena de suministro, y lo que saben es que si están aguas arriba en la cadena de suministro (esto es si son proveedores de productos químicos o materias primas o quizá componentes de la industria automotriz) con frecuencia tienen visibilidad limitada de lo que está sucediendo en los mercados finales. Si proveen ingredientes alimentarios para la industria de bienes de consumo envasados el caso será el mismo.

Esto implica que cualquier cambio en el mercado los alcanzará más tarde; sin embargo, los efectos de estos cambios en la demanda estarán retrasados, lo que significa que si va a haber una recuperación lo notarán más tarde.

Además, mientras más lejos estén del mercado, más tiempo tardan sus artículos en llegar al consumidor final. Por ejemplo, en el caso de las compañías de la industria química, o compañías cementeras, esto puede ser tan largo como quizá 3, 4 ó 5 meses cuando el mercado empiece a cambiar, también notamos que el efecto será más grande.

Y aprendimos acerca de esto en la crisis de Lehman de 2008. (Aquí se ve que en el periodo de la crisis; aquí está el periodo cuando colapsó Lehman Brothers y aquí vemos las ventas de Phillips Electronics).

Las ventas de Phillips Electronics cayeron por algo así como 10 a 15%, mientras que las órdenes de Phillips Electronics a sus proveedores cayeron por 25%. Es decir, muchas compañías disminuyen aún más sus pedidos cuando bajan sus ventas.

También vemos esto al nivel de la economía. Ésta es la información de Estados Unidos que compara ventas de retail con ventas de manufactura durante esta crisis de créditos. Ésta es información que recabamos durante ese mismo periodo; en ella vemos que las compañías que estaban muy cerca de los consumidores durante la crisis vieron caer sus ventas por aproximadamente 25%, mientras que las compañías que estaban 2 ó 3 pasos aguas arriba en la cadena de suministro vieron caída de ventas por cerca de 40%.

Este tipo de dinámicas son importantes de entender, y eso es lo que hicimos 10 años atrás en la crisis de Lehman, es lo que hemos hecho ahora, y seguimos haciendo ahora para estimar nuestra recuperación.

¿Por qué necesitamos hacer esto? Porque, como pueden ver aquí, hay una caída de ventas, pero también hay una recuperación; y como también pueden ver, la recuperación de los niveles que están más arriba es también más paulatina que la de los que están más cerca del mercado. Esto sucedió en 2010 en Estados Unidos a las compañías que no fueron capaces de proveer la demanda después de la crisis.

Donde quiera que estén ahora, y lo difícil que la situación pueda ser ahora en términos de la demanda, en el momento en que la recuperación suceda, querrán estar seguros de que serán capaces de alcanzar esa demanda.

Por supuesto, la pregunta del millón de dólares es: ¿cuándo sucederá este aumento de la demanda? ¿Por cuánto será? No lo sé todavía. No puedo decirlo. Lo que puedo decirles es que esto no es pronóstico tradicional, no podemos tomar las ventas pasadas, basarnos en eso y aplicar cualquier algoritmo de inteligencia artificial para hacer que eso suceda...

Lo que necesitamos hacer es tratar de llegar al entendimiento de qué está pasando en mi cadena de suministro, particularmente cuánto inventario hay, cuánto tiempo toma, me toma a mí y a mi producto, alcanzar el mercado de consumo final, y tener una visión inmediata acerca de lo que está sucediendo en él.

Esto es lo que hicimos en 2009: pueden ver que aquí está el período de septiembre de 2008 cuando Lehman Brothers colapsó, y el colapso de la demanda de la compañía química que estaban modelando aquí. Esto es lo que pasó en términos de la recuperación real, y la curva azul es lo que nuestro modelo predijo que pasaría.

Como ven, aquí fuimos capaces de predecir la recuperación bastante bien, por cierto. Aquellos de ustedes que entienden el efecto de látigo saben que después de la primera recuperación se espera tener una segunda caída, también en esta crisis.

Hemos tratado en los últimos días (así que estos son realmente resultados muy nuevos) de obtener una visión en esta crisis particular sobre cómo la recuperación puede suceder. Esta información muestra el momento exacto en que Europa dio el cierre de emergencia de los mercados; sucedió a finales de marzo y se esperaba que fueran liberados hacia la segunda semana de mayo.

México y otras regiones de Latinoamérica, con cerca de 4 semanas de retraso, así que la situación es aproximadamente 4 semanas después, pero la dinámica esencial es la misma.

Ahora, lo que es —primero que nada— crítico de entender es cómo son estas curvas de demanda. Ésta es la demanda en la marca final, la curva azul; es una completa caída de la demanda, una demanda muy baja, a solo 10% de la demanda original y después algún patrón de recuperación.

Por supuesto, no puedo predecir esto. Lo que podemos hacer es pensar en términos de escenarios. Pero lo que les voy a mostrar es que, en realidad, la dinámica que sucede aguas arriba en la cadena de suministro no es tan dependiente del tiempo exacto; así que, si pasa unas semanas después o si la recuperación es un poco menos profunda o menor o más profunda, no tiene un efecto mayor en la estructura de la recuperación para aquellos de ustedes que proveen a este

mercado. Porque lo que vemos aquí en la curva naranja son las órdenes de las compañías que proveen a las empresas que proveen al mercado final.

¿De acuerdo? Así, si ésta es —supuestamente— la demanda por automóviles, éste sería el proveedor Tier 1 y éste sería el proveedor Tier 2. Si ésta fuera la demanda por bebidas, éste sería el proveedor de envases y éste sería el proveedor de plásticos para el proveedor de envases. Ésta es la forma en la que debemos imaginar esto.

Ahora observemos un elemento interesante aquí: ésta es una cadena de suministro continental; continental implica que estos proveedores son todos locales, así que tienen plazos de entrega relativamente cortos, piensen en unas pocas semanas, algunas veces quizá 4 semanas si hablamos de plásticos o algunas partes de la industria automotriz; pero lo que pueden ver aquí es que cuando la demanda del proveedor obviamente cae —ya que la demanda de mercado también cayó— entonces hay un periodo largo sin órdenes.

Para una cadena de suministro global, si el proveedor Tier 2 está en China o lejos en Europa, lejos de México, en realidad este período tiende a ser más largo porque el plazo de entrega es más largo en la cadena de suministro, y también porque la sobrerreacción eventual tiende a ser más grande.

Así, ésta es la dinámica que funciona en la cadena de suministro, porque cada nivel de la cadena de suministro está respondiendo a las órdenes inmediatas que está recibiendo de sus clientes.

¿Por qué es este costo? Este costo es por el hecho de que tenemos una gran acumulación de inventario. Así que en realidad esto también está pasando, y estará pasando dentro de las próximas semanas en Latinoamérica: veremos una acumulación de inventario.

¿Por qué esta acumulación de inventario? Porque, esencialmente, los mercados colapsaron y los suministros estaban todavía llegando: habían sido solicitados 4, 6, 8 semanas por adelantado y de repente ocurrió el cierre de emergencia, ¿correcto? Eso conduce a la acumulación de inventario.

Podemos ver esto en un caso extremo, por ejemplo, en la industria del petróleo, donde la demanda realmente cayó cerca de cero porque todos dejamos de conducir. La demanda de petróleo cayó a cero y la semana pasada en Estados Unidos el precio del petróleo fue negativo, ¿por qué? Porque todas las instalaciones de almacenamiento estaban llenas, y al final se hace más costoso sacarlo del pozo que mantenerlo allí o quizá después volverlo a meter, ¿correcto?

El petróleo es un caso extremo, pero en realidad en muchas cadenas de suministro vemos una acumulación de inventario. De hecho, aquí en Europa ya está pasando: en muchas cadenas de suministro vemos que el inventario se está incrementando. Y este incremento de inventario está conduciendo a una caída en

los pedidos a aquellos que suministran los productos a esos inventarios, y esto lleva a muchas dinámicas durante el año que viene que son difíciles de contrarrestar.

De lo que sí necesitan estar bien conscientes es que, en algún punto, estos inventarios van a ser consumidos y en ese punto la demanda aumentará drásticamente, de la misma manera en que lo vimos en la primavera de 2009 durante la crisis Lehman.

Ahora, por supuesto, esto es un modelo. Lo hemos discutido con cuatro o cinco compañías, para entender si esto describe, más o menos intuitivamente, lo que está pasando en su cadena de suministro y obtenemos las respuestas de que está describiendo su comportamiento. No puedo predecir el nivel exacto del incremento del inventario, depende tal vez de si hay cancelaciones de pedidos o limitaciones de abasto, pero el hecho de que vaya a haber un gran incremento es el caso.

Ahora, este inventario adicional que ha sido creado aquí, esencialmente es creado porque hay aquí una caída acumulada de la demanda. Así que este inventario necesita ser consumido durante este período, aquí. Entonces, todo esto explica por qué hasta aquí los pedidos aún se van a retrasar, y por eso es crítico que ustedes como compañía necesitan adentrarse en los inventarios de sus cadenas de suministro.

Eso significa que, si se están preparando para la recuperación, lo que necesitan hacer es adentrarse en el inventario de su cadena de suministro, tanto aguas arriba como aguas abajo.

Y tan lejos y tan profundo aguas arriba y aguas abajo como sea posible, porque el total de los inventarios realmente caracterizará el periodo que enfrentarán con un muy bajo número de órdenes y, basado en esto, tendrían la posibilidad de estimar cuándo la demanda volverá a escalar. Para esto, necesitan estimar el total de demanda perdida en el mercado de consumo final.

Nadie sabe exactamente cuándo el mercado final se recuperará. Pero sé que lo que muchas compañías harán intuitivamente es empezar a monitorear las órdenes que están entrando. Hace mucho más sentido ocupar el tiempo en seguir y sentir lo que está pasando en el mercado de consumo final, que es donde sus productos terminan.

Entonces pueden comparar su demanda total perdida en el mercado de consumo final con el inventario establecido en la acumulación. Éste es el primer paso para obtener visión en la estrategia de recuperación. Es la primera visión, como he visto aquí, un más avanzado modelado puede ser útil para alcanzar una reflexión más precisa pero las primeras visiones están basadas de alguna forma en este intercambio.