



PREGUNTAS Y RESPUESTAS

3 ESTRATEGIAS PRÁCTICAS PARA ADAPTAR TU LOGÍSTICA A LA ERA POST PANDEMIA

Impartido por:

Ricardo Pérez, Director Senior de Cadena de Suministro para Latinoamérica de Sally Beauty.

1. Si sale más caro el envío de productos al domicilio cliente, ¿por qué hacerlo? Y, sobre todo, cómo buscar la eficiencia entre costos y nivel de servicio.

La razón de por qué entrar al e-commerce y hacer los envíos al cliente versus ponerlo en una tienda es que el comercio electrónico es un canal de distribución más, y es un canal importante. A nosotros y a muchos retailers, el e-commerce fue lo que nos salvó durante la pandemia.

Entonces esa es la razón más importante: contar un canal alternativo de venta que tiene un crecimiento exponencial, y ahora durante la pandemia te sirve como herramienta por si cierran tu tienda o el local físico por el que estés haciendo llegar el producto al cliente.

Hablando de los costos, el envío no tiene porqué salir tan caro. Mientras más puedas acercar la mercancía al cliente, el costo de envío va disminuyendo. A medida que tienes tu inventario más lejos de tus clientes, el costo va creciendo. Por eso, hacer dark stores o surtir desde tus tiendas, si es que está entre tus posibilidades, es una buena estrategia para llegar más rápido. Te hablo de que puedes llegar dos o tres veces más rápido, dependiendo de dónde esté localizado tu centro de distribución, y con un 30 a 40% menos del costo, considerando un envío día siguiente.

2. ¿Cuál es la rentabilidad en e-commerce cuando el envío de mercancía al cliente es de manera parcial por falta de inventario?

No recomiendo que se hagan envíos parciales de inventario. De hecho, esta es una de las razones principales de por qué hacer dark stores. Porque la diferencia de surtir desde una tienda es que tienes una, dos, tres, cinco piezas de inventario de un SKU; mientras que en una dark store puedes tener 20, 30, 50, 100 o hasta mil piezas de un enorme SKU. Entonces es muy mala la rentabilidad cuando haces split de una orden y ahí se te puede volver inviable el negocio. Te impacta directamente en el margen, e incluso el servicio que percibe el cliente no es de lo mejor.

Si tomamos como ejemplo a los principales jugadores, como son Amazon y Mercado Libre, incluso ellos tratan de consolidar nuestras órdenes. Si tú, por ejemplo, pides algo en la mañana y algo en la tarde que va a la misma dirección, ellos en su sistema lo identifican y el pedido te llega junto (siempre y cuando lo puedan hacer, siempre y cuando tengan disponible el inventario). Incluso si pides algo hoy y algo el día de mañana, llega junto. Tienen una ventana de tiempo para consolidar órdenes y eficientar esa rentabilidad de costo de envío.

Hay compañías que todavía no entienden esto y están cayendo en costos porque tienen que enviarlo de una tienda y de otra tienda, etcétera, y se vuelve muy complicado y muy costoso. La clave es tener la disponibilidad y el inventario eficiente.

3. ¿Cómo podemos involucrar a las demás áreas de la empresa para llevar a cabo una cadena de suministro eficiente?

Utilizando el S&OP (planeación de ventas y operaciones) o el IBP (planeación de negocios integrada). Es una excelente manera de involucrar a las demás áreas para hacer no solamente la cadena de suministro más eficiente, sino ayudar al negocio a vender más. Porque lo que queremos es incrementar las ventas, crear valor al cliente, y a través del S&OP o el IBP —lo que manejes— podemos lograr eso.

Cuando no se manejan estas herramientas, tu cadena de suministro cae en muchos faltantes o sobrantes de inventario porque vas un poco a ciegas, tú tienes una visión y el negocio va quizás hacia otro lado.

4. ¿En la logística de materiales cómo podríamos tomar estos conceptos? ¿Qué variables consideras que debemos tomar en cuenta para aplicar estos aprendizajes que mencionas, independientemente del sector en donde estemos?

La disponibilidad de los productos se aplica en cualquier industria, también en la de la construcción. Tener los productos considerados como de alta rotación, de entrega inmediata. Eso es un plus. Es algo que el cliente valora mucho.

Y en la pandemia, muchos negocios del sector de la construcción empezaron a tener más infraestructura para la distribución de última milla porque suelen tener muchos locales, y esta industria fue de las que más creció durante la pandemia, porque la gente estuvo más en sus casas, e incluso remodeló y amplió espacios para estar más cómodos.

Lo que considero, es que la industria de la construcción se puede mejorar en esos dos puntos: tener el inventario de mayor movimiento disponible para entrega inmediata, con una entrega de última milla, ya sea con vehículos propios o tercerizados. Lo que vi es que había mucho vehículo propio, porque la industria de la construcción no es como el retail de última milla, se necesitan vehículos especializados, de carga.

5. **¿Recomiendas para el servicio de dropshipping apoyarnos en una dark store?**

Son dos conceptos diferentes, pero a veces se pueden confundir. El dropshipping es como un tipo reventa. Ejemplo: anuncio una playera o cualquier producto en Amazon, me cae la orden, y tengo un proveedor que le hace llegar al cliente el artículo, o el cliente puede pasar a un lugar a recogerlo. Es un modelo diferente porque no necesitas una dark store. La dark store a fin de cuentas es algo físico en donde acercas el inventario al cliente. Ahora, habría que ver dónde está localizado ese inventario de ese proveedor que tienes para ver si quieres mejorar los tiempos de entrega a tu cliente.

6. **¿Cómo puedo obtener flexibilidad y practicidad en la entrega a tiempo si muchas veces dependemos de terceros? Ejemplo: congestión en puertos que además te cobran por este concepto y ya no cumples con la optimización de costos.**

Aconsejo generar esos aprendizajes. Te cuento que lo que yo he hecho es diseñar work arounds; es decir, te topas en el camino con una piedra y ves cómo le vas a sacar la vuelta.

¿Cómo se le puede sacar la vuelta a este ejemplo que se menciona en la pregunta? Ampliando tu base de proveedores. Entre más centralizado lo tengas, más es el riesgo de que algo pase en tu cadena de suministro. Entonces busca ampliar tu base de proveedores. Siempre alguno tiene una negociación diferente o una propuesta de valor diferente, y se puede sacar ventaja de eso.

También recomiendo trabajar con cierta holgura. Siempre sabemos que algo puede salir mal. Entonces, en tu planeación de la demanda tienes que trabajar con cierta holgura en los lead times. Ya este método de trabajar just in time... ahorita en la pandemia muchas empresas lo dejaron de lado y prefirieron cargar más inventario para no tener esos riesgos. Entonces yo diría: trabajar con cierta holgura y ampliar tu base de proveedores.