



# Comercio electrónico: cultivar un nuevo panorama logístico

**El comercio electrónico sigue arrasando con las prácticas comerciales tradicionales. Para adaptarse, las empresas que prestan servicios a clientes de fabricación, industriales y minoristas están incorporando nuevos servicios a sus carteras y evitando que crezca hierba bajo sus pies.**

**A** medida que el comercio electrónico continúa haciendo incursiones en todos los sectores de la industria, altera numerosos modelos comerciales. Eso incluye modelos de fabricantes que tradicionalmente han eliminado varios pasos para los consumidores finales, los más conocidos por comprar en línea. En 2015, los envíos de comercio electrónico representaron el 63 por ciento del valor de los envíos totales de los fabricantes, frente al 48 por ciento en 2010, según los datos de la Oficina del Censo de Estados Unidos.

“La diferencia entre la fabricación y la venta al por menor está comenzando a difuminarse”, comenta Bob Malley, director ejecutivo de Pierbridge, un proveedor de soluciones de tecnología de la cadena de abastecimiento con sede en Marlborough, Massachusetts. “Por ejemplo, más fabricantes se están convirtiendo en proveedores de envío directo y deben apoyar un modelo de distribución de empresa a consumidor (B2C)”.

“Los fabricantes están decidiendo que ‘es mejor entrar en el juego y vender nuestros productos directamente al consumidor, o Amazon lo hará por nosotros, tomando ingresos y un margen que podríamos haber capturado’”, señala Jason Minghini, presidente de FW Logistics, un proveedor de soluciones logísticas y de almacenamiento con sede en Centerville, Illinois, que cuenta con instalaciones dedicadas a materiales de grado alimentario por contrato, así como materiales químicos y peligrosos. Varios clientes de FW, en diversas industrias, han considerado la apertura de instalaciones que les permitan llegar directamente a los consumidores y evitar los puntos de venta tradicionales, agrega.



Muchas empresas subcontratan la logística de comercio electrónico con FW Warehousing para aprovechar sus centros de distribución y comercio electrónico de bajo costo y ubicados centralmente, las capacidades de TI mejoradas y la escalabilidad y flexibilidad para respaldar a las empresas en crecimiento.

Hace algunas décadas, las cadenas de abastecimiento de los fabricantes solían incluir a los distribuidores principales, distribuidores y minoristas, explica Tim Brown, director administrativo del Instituto de Cadena de Suministro y Logística de Georgia Tech. Cada parte obtenía un margen, aumentando los costos generales. Para muchas transacciones, el comercio electrónico ha hecho que las relaciones personales sean menos importantes y ha acortado el canal de distribución, añade.

Otro cambio es el comportamiento similar al del consumidor que tienen muchos clientes industriales y manufactureros. “Quieren que sus pedidos se entreguen rápidamente, al precio que desean, y en el lugar que determinen”, observa Adegoke Oke, profesor adjunto de administración de la cadena de abastecimiento de la Universidad Estatal de Arizona.

El lanzamiento de AmazonBusiness.com en 2015 proporciona más evidencia de la continua confusión entre fabricantes, distribuidores y minoristas. El mercado presenta herramientas de fijación de precios y

permite a los vendedores ofrecer descuentos por cantidad y presentar sus credenciales, entre otras funciones.

“Amazon combinó su experiencia en el lado del consumidor con la logística, la planificación y el almacenamiento, y está aplicando ese conocimiento a las transacciones comerciales”, explica Brown.

Estos cambios ofrecen a los fabricantes y sus cadenas de abastecimiento la oportunidad de expandir sus mercados, forjar conexiones más cercanas con los consumidores finales y ofrecer precios dinámicos. Al mismo tiempo, para aprovechar estos cambios es necesario replantearse las prácticas comerciales y las inversiones en tecnología, personas y, en algunos casos, establecimientos físicos.

### Retos y oportunidades

El comercio electrónico ha acelerado la velocidad con la que los volúmenes de pedidos se desplazan en ambos sentidos de la cadena de abastecimiento. Durante la recesión, muchos compradores comerciales, al notar una caída en el gasto de los consumidores y otros clientes, recortaron

sus propios pedidos rápidamente, observa Chris Christopher, director ejecutivo de IHS Markit, empresa que proporciona información y análisis para respaldar la toma de decisiones empresariales y gubernamentales.

Los pequeños cambios en el nivel del consumidor pueden cobrar impulso rápidamente e imponer un impacto considerable en las empresas más alejadas de los consumidores finales. “Es el efecto látigo”, aclara. “Cuando las cosas se ponen feas, se mueven muy rápido”.

Otro desafío al que se enfrentan algunos fabricantes es el retroceso de los minoristas que también luchan por gestionar las expectativas cambiantes del consumidor, afirma Sam Ganga, socio de estrategia y transformación digital de KPMG US. Por ejemplo, algunos minoristas esperan que los fabricantes ajusten sus modelos de ubicación de inventario para adaptarse mejor a la entrega de pedidos instantánea (o casi instantánea) que demanda el consumidor.

Satisfacer las expectativas de los clientes, siempre un reto, se ha vuelto aún más desafiante. Una empresa

107<sup>a</sup>  
CONVENCIÓN ANUAL DE AAPA



**AAPA** Chile  
VALPARAÍSO 2018

# EL ACONTECIMIENTO PORTUARIO DEL AÑO POR PRIMERA VEZ EN SUDAMÉRICA

CONFERENCIAS  
NETWORKING  
PORT-BUSINESS

7 AL 10 DE OCTUBRE DE 2018

VTP - Valparaíso Terminal de Pasajeros. Nudo Barón S/N, Valparaíso, Chile

CONVOCAN:  
**AAPA** Asociación Americana de  
Autoridades Portuarias  
Alianza de los puertos de Canadá, el Caribe, América Latina y los Estados Unidos

**PuertoValparaíso**

MÁS INFORMACIÓN:  
[www.aapavalparaiso2018.com](http://www.aapavalparaiso2018.com)



## Comercio electrónico: cultivar un nuevo panorama logístico

puede perder clientes si no cumple con las expectativas, pero la complejidad de surtir todos los pedidos, en todos los canales, con precisión y puntualidad, es significativa, asegura Perry Belcastro, vicepresidente de servicios de surtido de Saddle Creek Logistics Services, con sede en Lakeland, Florida. Saddle Creek ofrece servicios de almacenaje, surtido de omnicanal, transporte y empaque.

“Tener tecnología que pueda proporcionar visibilidad de inventario en todos los canales e impulsar la administración proactiva es fundamental tanto para las transacciones de empresa a empresa como para las ventas directas al consumidor”, afirma.

Después de todo, a los críticos les resulta fácil expresarse cuando las compañías se quedan cortas. “Las redes sociales dejan muy expuestas a las marcas”, añade Belcastro.

En medio de estos desafíos, sin embargo, hay cosas rescatables. La velocidad del cambio ayuda cuando los pedidos aumentan, señala Christopher. Las empresas que están conectadas electrónicamente tanto con los clientes como con los proveedores pueden transmitir la información solicitada rápidamente y de un golpe a fábricas y almacenes de todo el mundo, y luego sacar el máximo rendimiento del interés mayor.

### Cambio de precios sobre la marcha

Del mismo modo, los fabricantes pueden cambiar los precios rápidamente para reflejar las señales que reciben de los pedidos de comercio electrónico y sus sistemas de inventario, agrega Christopher. El inventario adicional podría generar precios más bajos, mientras que una cartera de pedidos podría indicar una apertura a los aumentos en los precios.

Gracias al comercio electrónico que hace posible el acceso directo a los clientes finales, los fabricantes también tienen la oportunidad de aumentar el conocimiento de la marca, dice Oke. Algunos deciden vender directamente a los consumidores, renunciando a los canales de distribución tradicionales.

Un desafío provocado por el aumento del comercio electrónico es el creciente volumen de envíos más pequeños, más frecuentes y a menudo de paquetes, dice Malley de Pierbridge. Debido al aumento de la demanda, los costos de los paquetes pequeños están subiendo aproximadamente al doble de la tasa de inflación, señala.

Además, esos costos no incluyen muchos cargos suplementarios que los transportistas están sumando, como las tarifas de calificación de peso dimensional, a veces llamadas tasas aéreas. Los transportistas que toman decisiones de embalaje inútiles pueden terminar pagando tarifas en función del peso y las dimensiones. De esta manera, un paquete de toallas de papel no resulta barato solo porque es liviano.

La nueva tecnología de encartonado utiliza algoritmos para encontrar la manera más rentable de empacar cada pedido, dada la longitud, el ancho, la altura y el peso de los artículos. Eso ayuda a evitar la tasa aérea, aclara Malley.

Debido a que la mayoría de los fabricantes ya han reducido gastos de la cadena de abastecimiento, como los costos de mano de obra, están enfocando su atención en el transporte, agrega Malley. Una forma de reducir los costos de envío de paquetes es hacer los envíos desde instalaciones ubicadas más cerca de los clientes finales.

Otra es identificar y controlar las selecciones rentables de servicio de transportistas, en particular dado el creciente número de opciones de entrega de paquetes disponibles para la entrega de última milla. “Las empresas que hagan esto mejorarán el servicio al cliente, los márgenes y las utilidades”, concluye Malley.

### Enfrentar los retos de la paquetería

Lograr esto supone enfrentar varios retos. Los fletes y el transporte de carga parcial y carga completa alguna vez fueron industrias reguladas con procesos operativos y documentación estándar en gran medida, señala Malley. Pero este nunca ha sido el caso

con los envíos de paquetes. Todos los transportistas de paquetes tienen calificaciones, etiquetas y formatos de rastreo propios. “Es el Salvaje Oeste”, agrega.

Además, los sistemas tradicionales de administración del transporte de mercancías (TMS) han ignorado en gran parte los modos de paquetes, comenta Mark Picarello, director de operaciones de Pierbridge. Como resultado, muchas empresas tienen solo una visión fragmentada del gasto del envío de paquetes. “Tienen un sistema de envío de puntos aquí, y una solución suministrada por el transportista allá”, dice. “Debido a que los datos están bloqueados en silos, no tienen una comprensión completa de todos sus gastos”.

Una solución TMS de paquetes puede cargar todos los datos de envío a un almacén de datos basado en la nube. Los cargadores pueden analizar las tendencias de gastos, identificar posibles ahorros en los costos y participar en análisis predictivos. ¿El resultado? “Pueden tomar mejores decisiones y controlar los costos”, asegura Malley.

Otra tendencia es el cambio de la apertura de un puñado de “megacentros de distribución de millones de pies cuadrados” dispersos por todo el país, a instalaciones más pequeñas en un mayor número de ubicaciones, indica Minghini.

Una compañía que podría haber abierto cuatro megacentros de distribución, uno en cada rincón de Estados Unidos, es más probable que ahora considere lo que Minghini llama un “espacio flexible”. Eso podría incluir, por ejemplo, 20,000 pies cuadrados de producto almacenado en St. Louis, 20,000 pies cuadrados en Dallas y otros 20,000 pies cuadrados fuera de Pittsburgh.

“De esta manera, los fabricantes pueden llevar su producto al cliente más rápido”, aclara. “Esto está provocando un cambio radical en la compra de bienes raíces y en la administración de la cadena de abastecimiento”.

Además de eso, muchas empresas de consumo y negocio a negocio podrían necesitar, por ejemplo, 30,000

pies cuadrados de espacio de almacenamiento la mayor parte del año, junto con la capacidad de aumentar hasta 100,000 pies cuadrados durante la temporada alta. “Y necesitarán ese modelo en 10 ciudades”, agrega Minghini.

“Debido a que la flexibilidad del espacio y de la fuerza laboral se han vuelto cada vez más importantes, trabajar con un proveedor de logística tercero (3PL) sólido a menudo tiene sentido”, dice Mike Dieckhaus, director de desarrollo de negocios de FW Logistics. Un 3PL puede ofrecer a muchas empresas la flexibilidad que necesitan, cuando lo deseen.

Debido a que los 3PL pueden ampliar su inversión en tecnología a través de múltiples organizaciones, pueden ofrecer soluciones que podrían estar fuera del presupuesto de una sola compañía. “Por ejemplo, varias compañías pueden usar nuestra línea pick-to-light, ofreciendo flexibilidad a cada una”, explica Dieckhaus.

FW también puede invertir en su propia flota de camiones, lo que le permite brindar la flexibilidad y la velocidad

que muchas organizaciones necesitan al mover productos.

El objetivo final es “utilizar la tecnología para permitir la visibilidad del inventario en todos los canales dentro de una red de distribución que proporcione una velocidad de entrega óptima al mejor costo”, dice Belcastro.

### Los pasos siguientes

El éxito en el entorno actual de comercio electrónico de empresa a empresa suele requerir múltiples acciones. Una es el desarrollo de una cadena de abastecimiento centrada en el cliente, señala Ganga. Las presiones tradicionales sobre las cadenas de abastecimiento -para entregar los mejores productos a los precios más bajos- no se van a ir, desde luego. Ahora, sin embargo, se espera que las organizaciones de la cadena de abastecimiento “deleiten a los clientes”, agrega.

Eso requiere un replanteamiento. Las organizaciones de la cadena de abastecimiento deben comprender todos los segmentos de la base de clientes de sus empresas, y cómo y por qué compran. “Ya pasó el tiempo de una talla única para todos”, advierte Ganga. “Usted necesita crear arquetipos de la cadena de abastecimiento”.

Más aún, lograr esta transición no será el resultado de una mejora gradual. Se requiere mirar el mundo a través de una lente diferente. “No se puede simplemente fabricar y entregar productos”, añade Ganga.

Muchas organizaciones de la cadena de abastecimiento actualmente dependen de indicadores de retraso, por ejemplo, “el mes pasado se recibieron 44,000 pedidos y se enviaron 42,000”, para guiar las decisiones comerciales. Necesitan cambiar a los indicadores principales, sugiere Ganga. Eso probablemente requiera el empleo de una combinación de inteligencia artificial y aprendizaje automático para llegar a señales que pueden actuar en lugar de los indicadores principales. También requiere una mayor interacción entre la organización de la cadena de abastecimiento de una empresa y sus funciones de ventas y marketing.

Una compañía cuyos productos alivian los síntomas de las alergias primaverales, por ejemplo, puede recopilar datos gubernamentales, publicaciones de redes sociales, datos de volumen de búsqueda en línea, resultados de puntos de venta y tal vez datos de terceros para estimar la gravedad de la próxima temporada de alergias. Luego puede asignar productos de manera más inteligente y eficiente a cada lugar.

“La capacidad predictiva mejorada es clave”, asegura Oke. “Tratar de garantizar tiempos de entrega rápidos es casi imposible sin una buena previsión”. También es fundamental un flujo sólido de información sobre la cadena de abastecimiento y el inventario, agrega.

Un factor importante para el éxito en un mundo omnicanal de comercio electrónico es “un sistema de gestión de pedidos que permita ver el inventario en todos los canales en tiempo real”, comenta Belcastro.

El sistema debería poder determinar la fuente de surtido óptima para cada producto, en función de su



**Saddle Creek sincroniza el inventario y la distribución sin problemas en todos los canales de compras. Sus soluciones de surtido integradas aseguran que las empresas B2B minoristas funcionen sin problemas, desde el procesamiento de pedidos hasta la entrega precisa y oportuna.**

# Comercio electrónico: cultivar un nuevo panorama logístico

ubicación y la ubicación del cliente, agrega Belcastro. Supongamos que usted tiene inventario en Nevada y en Ohio, y necesita surtir un pedido hecho en Phoenix. El sistema, como el que ofrece Saddle Creek, debe guiarle a la ubicación de Nevada.

Antes de que una empresa pueda racionalizar sus SKU y niveles de inventario, necesita “comprender exactamente qué SKU se están moviendo, qué SKU no se están moviendo y qué cantidad de cada SKU tiene”, dice Minghini. Eso requiere sistemas que puedan monitorear los patrones de pedidos, lo que permite a la compañía cambiar el inventario de un centro de distribución a otro para lograr un servicio de calidad, mientras los costos de transporte se mantienen bajo control.

## La red de distribución

Junto con la tecnología, una red de distribución que permite a una organización optimizar la ubicación de su inventario es fundamental. Dado el tiempo de tránsito y los costos de envío, operar desde una o dos ubicaciones rara vez es óptimo.

Un 3PL con una red de instalaciones brinda la flexibilidad necesaria para administrar inventarios y pedidos en múltiples ubicaciones y tener capacidad para el crecimiento, sostiene Belcastro. Esa es la clave para las empresas que carecen de los volúmenes necesarios para que sea práctico operar desde múltiples ubicaciones. A medida que una empresa crece, puede expandirse a través de la red de 3PL sin una inversión de capital desmesurada.

Otro tipo de flexibilidad que una organización necesita hoy en día es al interior de sus propias operaciones. Muchas compañías necesitan enviar paquetes pequeños a los consumidores, y también construir pallets para entregas al por mayor y al por menor. “Estamos viendo una mayor demanda de estas capacidades duales”, asegura Belcastro.

Además, más compañías también están buscando algún nivel de personalización, como bordado, grabado o configuraciones especiales de

productos, por ejemplo multipacks, agrega Belcastro. Las empresas que deciden ofrecer estas soluciones a menudo necesitan invertir en capacitación y bienes de capital. También deben determinar cómo adaptar estas capacidades al flujo de envío justo a tiempo.

“Gestionar el rendimiento general de estos servicios añade complejidad”, advierte Belcastro.

Muchas empresas recurren a los 3PL para que les ayuden a lograr estos objetivos de forma rentable. “Nos consideramos expertos en almacenamiento, distribución y logística”, dice Belcastro. “Muchas empresas prefieren mantenerse enfocadas en el desarrollo de productos, la gestión de marcas y la ampliación del valor del tiempo de vida de los clientes, y nos dejan el resto”.

El servicio al cliente también se ha convertido en un diferenciador crítico. El simple hecho de ofrecer productos en un estante ya no es suficiente, ya que alguien más vendrá a hacerlo de manera más rápida y económica. “Se necesita un gancho convincente para atraer a los clientes”, reconoce Brown. Esto puede significar ofrecer técnicos calificados, instaladores o experiencia en productos.

Desarrollar estos atributos requiere una inversión significativa en tecnología, personas y ubicaciones. No abordar la interrupción que causa el comercio electrónico, sin embargo, conlleva su propio riesgo. “La tecnología a menudo requiere un tiempo de espera largo”, dice Oke. “Si espera, es posible que se quede atrás”.

Eso es cierto incluso para los líderes del mercado que se enfrentan a inexpertos que ofrecen productos o servicios mejorados. Los nuevos participantes no solo podrían desviar a los clientes, sino que el mercado pronto esperará que las empresas líderes igualen las ofertas de los advenedizos.

## Mirar hacia el futuro

Los cambios provocados por el comercio electrónico no muestran signos de disminuir. Por ejemplo, en los próximos años, es probable que surjan aplicaciones prácticas para la

tecnología blockchain o de cadena de bloques. Eso es particularmente cierto en envíos de paquetes pequeños, dada la actual falta de estándares en este mercado. “La cadena de bloques ofrece la esperanza de que los nuevos participantes ingresen en una plataforma confiable y estandarizada”, dice Malley.

De hecho, varias empresas de paquetería están patrocinando pilotos de blockchain para ayudar a ejecutar contratos inteligentes, agrega Malley. Así es como podría funcionar: dado que una cadena de bloque en esencia es un libro mayor, una solución podría registrar y conservar el historial de la transacción de envío, por ejemplo cuándo se recogió el producto y quién lo recogió, y cuándo y dónde se entregó, entre otra información. Esta tecnología podría ser particularmente valiosa para los fabricantes de productos farmacéuticos, alcohol y otros productos que deben mantener una cadena de custodia, agrega.

La cantidad de tiendas físicas disminuirá, mientras que el levantamiento de pedidos y el surtido en línea seguirán creciendo a un ritmo exponencial. “Muchos centros comerciales serán reutilizados como almacenes”, señala Minghini.

Las tarifas de transporte seguirán en aumento, predice Minghini, y sugiere que el promedio de edad de los conductores de camiones en Estados Unidos es de 50 años o más. Además, el mandato ELD (dispositivo de registro electrónico) hará que algunos conductores abandonen el campo. “Eso creará otra crisis y aumentará las tarifas aún más”, agrega.

De hecho, la escasez de mano de obra existe en muchas funciones de la cadena de abastecimiento, lo que aumenta la competencia para los candidatos calificados. “Los 3PL pueden ofrecer la flexibilidad de compartir la mano de obra entre múltiples clientes”, dice Belcastro.

“Hasta la fecha, la cadena de abastecimiento ha sido una ventaja competitiva tras bambalinas”, observa Ganga. “La cadena de abastecimiento del futuro debe ser una ventaja competitiva frontal y central”. ■



**IOS OFFICES®**

# WHAT BETTER WAY TO EXPAND YOUR INSPIRATION THAN IN A *new location!*

*Guadalajara*

## **IOS OFFICES ANDARES CORPORATIVO PASEO**

*Blvd. Puerta de Hierro 5153, Fracc. Plaza Andares,  
Zapopan, Jalisco 45116*



*Ciudad de México*

## **IOS OFFICES ALTEZZA**

*Av. Palmas #525 Piso 4 Corporativo  
Col. Lomas de Chapultepec CP. 11000*

**RENTAMOS OFICINAS QUE INSPIRAN** 01 800 3000 467 | [iosoffices.com](http://iosoffices.com)

CIUDAD DE MÉXICO - ESTADO DE MÉXICO - MONTERREY - GUADALAJARA - TIJUANA - CANCÚN - PUEBLA - VILLAHERMOSA - MÉRIDA - QUERÉTARO

