



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

MUROS Y DECISIONES LOGÍSTICAS

La ignorancia y los mitos no son algo que se borre con el tiempo; el profesional logístico debe aprovechar estas oportunidades para demostrar su importancia y valor para el negocio. Integrarse en los procesos de planeación y educar a la organización sobre las oportunidades y amenazas que enfrenta la logística en este nuevo mundo.

Para la mayoría de los colaboradores de una organización, la logística es simplemente llevar productos de un punto a otro de forma rápida, económica y segura. En realidad, su percepción es correcta, pero, bajo su perspectiva, es un trabajo simple, que solo requiere de mucha ejecución y poca planeación; es decir, se le considera una tarea eminentemente táctica y, por ello, muchas veces no es considerada como parte del proceso de diseño de estrategias y toma de decisiones.

Sin embargo, la logística no es algo tan simple, las decisiones son complejas, multivariantes y dinámicas, por lo cual demandan de profesionales capaces de tener una amplia visión de los factores internos y externos que están en juego en cada una

de estas decisiones. Bajo los actuales modelos de competencia, una mala decisión logística hace la diferencia entre ganar y perder dinero o retener o perder a un cliente.

Influenciado por la moda de los "muros", quiero reflexionar con ustedes sobre tres categorías de obstáculos que aparecen en el trabajo cotidiano de un profesional logístico: Los muros de información, los muros regulatorios y los muros mentales.

Muros de información

Independientemente del negocio en que nos encontremos, el poder de las redes sociales y el omnicanal hacen que la logística no sea la misma que

hace unos 10 años. Los clientes tienen actualmente acceso a gran cantidad de información y demandan respuesta inmediata en al menos:

- La confirmación de la recepción de sus pedidos.
- La definición de una fecha de entrega confiable.
- El avance de sus órdenes, tanto en su producción, como en su distribución.

Esto demanda acciones para generar gran cantidad de información, detallada y oportuna, hacia el interior y el exterior de la organización.

Si la logística es considerada como parte del proceso de planeación del negocio, puede hacer un plan que le permite garantizar, en buena medida, la disponibilidad de los recursos cuando estos se demanden, ya sea transporte, espacio de almacén o documentos específicos que requiere cierta mercancía o cliente. A pesar de esta planeación de mediano y largo plazo, existen otras decisiones que solamente se pueden tomar cuando se conoce la demanda específica del mercado, es decir, cuando se tiene claro el producto a mover, el destino final y el nivel de servicio deseado.

Dentro de las herramientas de tecnología de información que han llegado recientemente a la logística, tenemos dos muy relevantes: los sistemas para el manejo de almacenes, WMS, así como los sistemas para el manejo del transporte, TMS. Ambos sistemas, dependen en gran medida de la información que les transfieren los sistemas de administración de órdenes y los de planeación de la producción, ya que los TMS y los WMS no pueden operar si no conocen el tipo, dimensión, cantidad y destino de la mercancía.

La oportunidad con la que estos sistemas reciben las demandas del mercado, afecta fuertemente la relación servicio/costo que la red logística puede ofrecer, ya que los modelos de optimización en el acomodo dentro del almacén y en los transportes, así como la planeación de rutas, requieren de información competente para maximizar los beneficios.

Por otro lado, los TMS requieren conocer la disponibilidad de los medios de transporte, para poder seleccionar la alternativa tiempo/costo/riesgo que mejor satisface al cliente final y a la organización. Desarrollar redes de comunicación con los proveedores, directamente o mediante los servicios de 3PL, son clave para optimizar el uso de los recursos físicos y financieros de la red de distribución.

Los profesionales logísticos deben derribar los muros que les impiden tener visibilidad en el mediano

y largo plazo de la organización, los que impiden el oportuno flujo de información entre sistemas, así como los que afectan el oportuno flujo de información de la demanda de los clientes.

Muros regulatorios

Seguramente pasarán muchos años para que los mexicanos nos repongamos de la noticia acerca del nuevo presidente de nuestro principal socio comercial, noticia que ha generado una incertidumbre con graves consecuencias negativas para nuestra economía, pero, por otro lado, este fenómeno nos ha hecho reflexionar acerca de la efectividad de los acuerdos de libre comercio y de la verdadera globalización.

A mí me parece que la globalización no es una elección voluntaria de la humanidad, es una consecuencia natural de la evolución de las economías, la comunicación y los medios de transporte. Algunos modelos de negocio que utilizamos hoy no pudieron existir en el pasado porque simplemente no eran viables con los recursos disponibles.

Ya en 1990 Michael Porter hablaba de la teoría de los *clusters* y las ventajas competitivas que la cercanía geográfica con clientes, proveedores y competidores ofrece este modelo de trabajo colaborativo. Adam Smith, en los años del 1700, habló de la teoría de la ventaja absoluta y David Ricardo, en los correspondientes a 1800, formuló la teoría de la ventaja comparativa, en el que dejaba claro que una nación tiene ventajas naturales para producir algo sobre otras naciones. Las evidencias son claras, ningún país puede hacer todo, ni debe hacer todo; el comercio mundial, o al menos el regional, es el modelo que mejor utiliza los recursos y obviamente es altamente dependiente de la logística.

Obviamente los países y las regiones construirán barreras para proteger sus intereses y comunidades, pero las sociedades y las empresas deben encontrar formas de optimizar sus recursos considerando esas limitantes. La logística se reinventa todos los días, las regulaciones cambian, las demandas se mueven, las opciones de transporte se modifican, los medios de transporte se accidentan o desaparecen, así que un muro más o un muro menos no es el tema que le debe quitar el sueño al mundo.

La preocupación debe estar en evaluar los efectos de los muros y ajustar los modelos logísticos a ellos, el miedo debe ser al desconocimiento de su existencia y no a su real presencia.

Muros mentales

Como toda profesión, la logística está llena de mitos y leyendas, información que pasa de boca en

boca y de generación en generación y que por ser repetida muchas veces logra ser considerada como una verdad absoluta, una especie de "chupacabras" gerencial.

Ante la falta de información, muchas organizaciones siguen pensando que los embarques aéreos son siempre una opción económicamente inviable, o que un embarque por ferrocarril pasará me-

La pesadilla online: Carritos de compras abandonados

Fuente: Rackspace-Empresa de nube administrada.

De acuerdo con el Instituto Baymard, 67% de los carritos de compras en línea son abandonados. Por su parte, Forrester Research estima que la pérdida financiera a consecuencia de esto puede alcanzar los 31 mil millones de dólares. Su marca hace grandes esfuerzos de planificación, comercialización e inversión para atraer a los usuarios a su sitio, pero, ¿cómo estar seguro de que la experiencia en línea no aleje a los compradores?

Aquí tres cosas que debes saber sobre por qué los usuarios abandonan sin concluir la compra:

1. "Esto cuesta más de lo que esperaba"

Statista reporta que 56% de los clientes abandonan sus compras cuando el precio aumenta inesperadamente conforme se acercan hacia la cuenta final. En una tienda física, los clientes invierten mucho tiempo y esfuerzo físico en su compra, por lo que disminuye la posibilidad de abandonar el carro cuando están cerca de terminar la transacción. Pero ese no es el caso del eCommerce, donde añadir los productos resulta igual de sencillo que el abandono.

Las tiendas en línea deben asegurarse de que el precio no tome a nadie por sorpresa. Gracias a los grandes minoristas, el envío gratuito se ha convertido en una condición primordial en muchas industrias. Los usuarios consideran que el envío gratuito es dos veces más atractivo que los descuentos y otras ofertas. Integrar esta iniciativa a la estrategia del sitio –quizás al ofrecer el envío gratis sobre un determinado monto de compra o con un programa de lealtad que incluya este beneficio– es una forma de asegurar que los clientes no abandonen sus compras.

Si esta condición de envío no puede ser una opción, lo mejor es informar al consumidor desde un inicio. Esto hará que la marca sea percibida como más transparente respecto a sus precios. Los clientes mostrarán su gratitud cuando llegue el momento de comprar.

2. "No estoy listo para comprar todavía"

Un estudio de eMarketer señala que 57% de los consumidores abandonan sus carritos de compras porque simplemente no están listos. Este tipo de clientes son conocidos como "compradores de aparador" sin la urgencia de adquirir algo en especial. Las marcas suelen descartar este tipo de clientes, aunque realmente no son causa perdida. Por el contrario, representan una gran oportunidad de negocio.

Los anuncios personalizados son una buena opción para orientar a este sector. Configure su tienda para guardar una cookie en el navegador del cliente una vez que vea su sitio. Luego, mediante la compra de espacio publicitario en otras páginas, se puede mostrar nuevamente los productos que los usuarios vieron con anterioridad. Es una forma inteligente de publicidad que incrementa las probabilidades de concretar una compra.

Si el cliente comparte su dirección de e-mail antes del proceso de pago, es posible redirigirlo a través de un correo electrónico personalizado. BI Intelligence afirma que los correos enviados tres horas después de abandonar la transacción, tienen una tasa de apertura de 40% y una tasa de clics de 20% más alta. Estos porcentajes son significativamente mayores que los correos de ventas normales. La inclusión de una oferta personalizada puede aumentar la posibilidad de concretar el proceso de compra.

Una lista de deseos es otra estrategia de retención probada. El hecho de que no estén listos para comprar hoy, no significa que no lo harán después. Contar con más de un "call to action" ("Añadir al carro" y "Agregar a mi lista de deseos") los acercará más al punto de compra en la próxima ocasión.

3. "Comprar en este sitio es un dolor de cabeza"

Los errores pueden tener un gran impacto especialmente cuando aparecen antes de hacer clic en "comprar". Estos son algunos puntos a considerar para mejorar la experiencia del usuario:

- Simplificar la compra: reduzca el número de páginas entre su tienda y la ruta de salida. Seguir muchos pasos o páginas, aumenta la posibilidad de que el comprador se frustre y abandone –es el equivalente a esperar en una larga fila del mostrador a la salida. Eliminar el registro obligatorio por completo también puede ser muy positivo para concluir una compra. La firma de investigación Ingeniería de Interfaz para el Usuario (UIE, por sus siglas en inglés) detalla que las ventas pueden aumentar 45% cuando se sustituye la suscripción forzosa.
- Facilitar el proceso de eliminar productos: Si un cliente no puede encontrar una manera sencilla de eliminar los elementos no deseados de su carrito de compras, es más probable que abandone por completo en lugar de buscar asistencia.
- Utilizar redes sociales y contenido generado por usuarios: Dimensional Research encontró que el 90% de los clientes consultan calificaciones, reseñas y redes sociales antes de tomar decisiones. Es mejor que el sitio cuente con este tipo de contenido para que los usuarios no abandonen la tienda.
- Certificados de seguridad: es una forma rápida y fácil de aumentar la confianza del cliente.
- Ofertas por tiempo limitado: Este tipo de propuestas crean un sentido de urgencia para comprar.

Con cada obstáculo que sus clientes encuentran –proceso de compra complejo, precio superior al esperado, costos de envío elevados– su deseo de compra disminuye. Mantener a los clientes comprometidos y atraer aquellos que han abandonado, es clave para asegurar de que los usuarios se lleven a casa el carrito completo.

ses extraviado o que las cosas que se transportan utilizando multimodal tienen una alta probabilidad de extravío o un costo inaccesible.

Alguna vez escuché de un director general solicitar que se ordenara a un barco portacontenedores parar en el puerto más cercano para extraer de un contenedor una mercancía que era urgente para la empresa y entonces dejar al barco continuar su viaje.

La ignorancia y los mitos no son algo que se borre con el tiempo, el profesional logístico debe aprovechar estas oportunidades para demostrar su importancia y valor para el negocio. Integrarse en los procesos de planeación y educar a la organización sobre las oportunidades y amenazas que enfrenta la logística en este nuevo mundo.

Dentro de los muros mentales más graves se encuentran lo que construyen las personas u organizaciones a su alrededor para declararse víctimas. Es muy fácil culpar al mundo de todo lo malo que nos ocurre y aceptar que es nuestro destino y que no importa lo que hagamos nada cambiará.

Derribando muros

Ante la incertidumbre del Nafta, los profesionales logísticos debemos trabajar en construir un equipo multifuncional que implemente al menos las siguientes 5 acciones:

1. Identificar todos aquellos productos estratégicos que compramos o vendemos, que pueden ser afectados por un cambio en su tratamiento arancelario o regulatorio.
2. Revisar los acuerdos comerciales vigentes para la adquisición o venta de estos productos afectados.
3. Cuantificar diferentes escenarios y el impacto que esto puede ocasionar en los costos o ingresos de la organización.
4. Generar alternativas para fuentes de suministro o mercado para los productos.
5. Formular proyectos enfocados a contener el impacto sobre los costos y los clientes.

Quedarse como espectadores del muro es fortalecerlo; el proceso de evaluar su impacto y tomar medidas para contener el daño nos permite ser proactivos y seguramente encontrar alternativas para minimizar los daños así como nuevas oportunidades para ser exitosos bajo los nuevos escenarios. 🌐

eset ENJOY SAFER TECHNOLOGY™

Disfruta de Internet como quieras, **ESET te protege**

NUEVA VERSIÓN 2017

HAY UN PRODUCTO ESET PARA CADA USUARIO DE INTERNET, ¿CUÁL ES EL TUYO?

LANZAMIENTO 2017

Contáctanos
www.hdmexico.com.mx
contacto@hdmexico.com.mx (55) 2455 5524

Supported by: **HD MEXICO**