Sintec CONSULTING

CÓMO REACCIONAR EN LAS OPERACIONES EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE: EL CASO CHILENO

Diego Barreto

Chile se enfrenta a incertidumbre por el estallido social y la pandemia del COVID-19. Sin embargo, hay medidas que las empresas pueden tomar para enfrentar esta inestabilidad y fortalecerse para trascender.

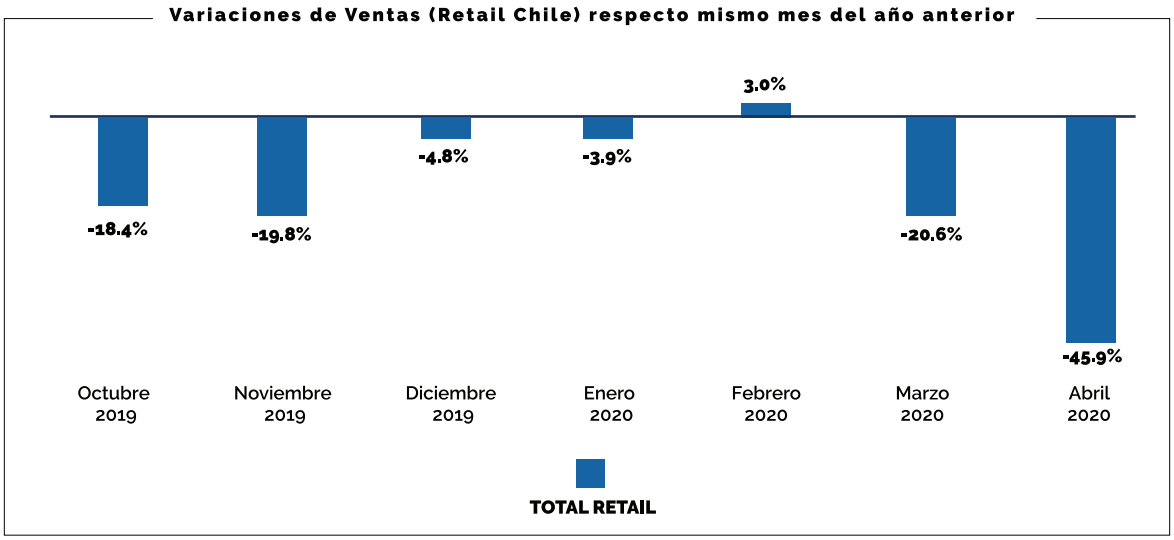
Las empresas buscan constantemente adaptarse a las necesidades de sus clientes y a las condiciones cambiantes del mercado. En tiempos "normales" se enfrentan a un nivel de incertidumbre bajo, por estacionalidad o por cambios en las preferencias de los clientes. Sin embargo, hoy Chile se enfrenta a una incertidumbre remota, con eventos que no estaban en el radar de ningún negocio.

En octubre del 2019 comenzó un estallido social que paralizó al país y amenazó la estabilidad de su economía. Sin embargo, en marzo se agregó a esta incertidumbre la pandemia por el COVID-19, y el plebiscito agendado se postergó para octubre del 2020. Estos dos eventos, han traído consigo inestabilidad, depresión en los mercados, parálisis de las cadenas de suministro y un alto nivel de incertidumbre.

	Impacto durante Estallido Social					Impacto durante durante inicios COVID	
	Octubre 2019	Noviembre 2019	Diciembre 2019	Enero 2020	Febrero 2020	Marzo 2020	Abril 2020
TOTAL RETAIL	**-18.4%**	**-19.8%**	**-4.8%**	**-3.9%**	**3.0%**	**-20.6%**	**-45.9%**
VESTUARIO	-32.1%	-20.9%	-3.3%	-0.7%	5.5%	-56.9%	-87.2%
CALZADO	-33.3%	-28.5%	-5.0%	-10.2%	-7.2%	-59.4%	-83.0%
ARTEFACTOS ELECTRICOS	-30.9%	-29.1%	6.8%	-4.9%	-3.5%	-36.3%	-71.2%
LINEA HOGAR	-36.9%	-26.3%	1.7%	-4.8%	-5.6%	-54.2%	-76.4%
MUEBLES	-27.7%	-31.6%	1.3%	-4.9%	-0.2%	-49.0%	-80.6%
SUPERMERCADOS -ABARROTES	-8.0%	-14.4%	-10.8%	-3.7%	8.1%	8.2%	-10.5%
SUPERMERCADOS -PERECIBLES	-6.9%	-14.0%	-8.4%	-4.0%	-0.5%	-0.5%	-11.9%

Grafico – Reducción en ventas comparando con mismo período en año anterior.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.



Cámara Nacional Comercio y Servicios Turismo, "Indice Real de Ventas Comercio Minorista"

Particularmente para las cadenas de abastecimiento, estos eventos trajeron consigo:

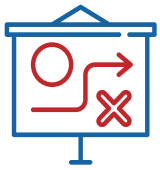
- La interrupción de suministro de materias primas locales e internacionales
- Dificultad en el manejo de inventario (dónde y cuándo colocarlo) por malas condiciones de seguridad
- Producción ralentizada por disminución de demanda y necesidad de cuidar a los trabajadores
- Disrupciones sectorizadas en la Cadena de Suministro, es decir, la demanda no lograba acceder a la oferta.

Aunque hoy nos encontramos en tregua por la pandemia, sabemos que los problemas que detonaron el estallido social no se han solucionado, y es posible que la contracción económica resultante de estos dos eventos los haya exacerbado. La incertidumbre continuará aún después del plebiscito porque no se puede descartar la posibilidad de que algunos grupos pierdan la paciencia para solucionar los complejos problemas que enfrenta el país.

En cuanto a la pandemia por el COVID- 19 hay diferentes predicciones de cuándo terminará. Algunos dicen que, en el 2021, y otros la extienden hasta el 2022. Lo que si sabemos es que el virus sigue entre nosotros y mientras no exista una vacuna o tratamiento efectivos, continuaremos viviendo este nuevo NORMAL por algunos meses más.

Las empresas chilenas se enfrentan a un reto singular para asegurar su supervivencia y prepararse para más incertidumbre por venir. Las empresas necesitan ser ágiles, flexibles y confiables para atender las necesidades cada vez más cambiantes de los mercados. Para guiar estos esfuerzos hemos reunido una serie de recomendaciones:

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.



Estrategia de Negocios

Replantear canales de venta- Las empresas que no tenían presencia digital, rápidamente se han ido sumando a esta tendencia que ya venía desde hace unos años, pero que se aceleró con los recientes acontecimientos. Las necesidades de los clientes cambiaron y como empresa deben innovar en la forma en que los atraen.

Foco en la Experiencia del cliente y Omnicanalidad - En el nuevo NORMAL debemos revolucionar la experiencia del cliente, tanto en espacios físicos como digitales. En los espacios físicos el enfoque debe ser en inocuidad y seguridad. En los espacios digitales, se deben optimizar las plataformas para que la experiencia del cliente sea fácil, segura.

Planificación Estratégica

Alianzas estratégicas- para acceder a nuevas formas de llegar a los clientes, muchas empresas han desarrollado alianzas estratégicas para generar cadenas de suministro cortas, ágiles y locales. De esta forma, sumando las fortalezas de ambas partes, se puede incrementar la capacidad de reacción de los negocios. Por ejemplo, AB Inbev y CocaCola se aliaron para apalancar sus redes de distribución y puntos de venta, esperando mayores ventas con un mínimo de inversión.

Cuidado del presupuesto - En este nuevo NORMAL nos damos cuenta de que no todo es necesario y sabemos que es momento de buscar ahorros. Los viajes se pueden reemplazar por llamadas y las oficinas se pueden reducir para dar lugar al home office. Sin embargo, los equipos de cómputo y las capacidades de operación en digital se vuelven más relevantes. El presupuesto se puede reducir y redireccionar a aquellas actividades de la operación que sean cruciales. Muchas empresas e incluso el gobierno de Chile están utilizando Zero Based Performance para optimizar sus presupuestos.

Estrategia de Cadena de Suministro

Flexibilización - Ante la incertidumbre, mantener diferentes opciones de abasto y de distribución (mayormente locales) se vuelve crucial para poder reaccionar ante cualquier cambio en el entorno.

Digitalización- El uso de herramientas digitales e inteligentes, como la optimización de inventarios con analítica predictiva, se vuelven más importantes para poder tomar decisiones rápidas e informadas ante los cambios en las condiciones de demanda.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

Logística inversa- Con el crecimiento de los canales digitales, la capacidad de regresar los artículos de forma sencilla para el cliente se vuelve más importante para fomentar la confianza en estas transacciones. Otros negocios pueden generar ahorros y minimizar su impacto ambiental al recuperar empaques y materias primas para circularlas en su producción.

Centros de Distribución Eficientes (Dark Stores)- Los clientes de la era digital quieren recibir sus productos rápidamente sin pagar demasiado por el envío hasta su domicilio. Para cumplir con esta demanda, algunos negocios como Pedidos Ya han establecido Dark Stores, donde pueden atender los pedidos de sus clientes de manera más eficiente. Esta empresa tenía planes de comenzar con estos centros en abril, pero detuvo sus planes por la pandemia. Ahora esta lista para comenzar y planea abrir 4 centros al año.

Transformación Digital acelerada

Con la necesidad de permanecer en casa, la cultura digital subió 12 puntos porcentuales con respecto a 2019. Esta evolución en el e-commerce se aceleró a niveles que se esperaban hasta el 2023. Esto ha despertado el interés de empresas líderes en el sector como Amazon, para incursionar en Chile más pronto de lo que planeaban.

Todas las empresas deben sumarse a esta tendencia no solo en lo que respecta a sus canales de venta, sino que también en su forma de operar y compartir información. Existen incontables soluciones en el mercado para facilitar el flujo de información, alinear procesos, coordinar equipos, informar la toma de decisiones, y compartir conocimiento en formato digital.

Estrategia de Personas

Aunque algunas funciones requieren de la presencia física de los empleados para producir, se ha comprobado que muchas funciones se pueden llevar a cabo de forma remota. Esto ha resaltado la importancia de la cultura digital.

Las habilidades suaves como la adaptabilidad, la autogestión, la flexibilidad, la creatividad, la madurez y el liderazgo virtual se vuelven más importantes en este nuevo normal. Por consiguiente, debemos cambiar las métricas de desempeño y diseñar plantillas de trabajo remoto.

Mantener a estos equipos comprometidos en colaboración requiere de innovación en la cultura organizacional. Las empresas deben buscar la manera de que los empleados se sientan valorados y arropados. Los empleados ahora buscan beneficios más enfocados en salud mental y física.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

En Sintec somos conscientes de los cambios que se requieren para afrontar los retos durante y tras esta época de crisis (pero también de oportunidades) y podemos acompañarte de la mano en el proceso de seguir creciendo y hacerlo de forma rentable.

El enfoque de la competitividad ya no es las 4 P (precio, promoción, plaza, producto) sino son las 4 R (Reacción, Resiliencia, Relaciones, Confiabilidad (Reliability en inglés)). Es necesario cambiar el chip: pasar de una cadena de suministro tradicional a una red de valor impulsada por la demanda: bajaremos costos, bajaremos capital de trabajo y haremos flexible la cadena con las necesidades cambiantes de los consumidores.

Sintec cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado Latinoamericano y entendemos los retos particulares que las empresas enfrentan en esta región. A través de nuestras prácticas de Mangement Consulting, Organizational Transformation y Digital and Technological Strategy, contamos con una amplia gama de soluciones, como **Zero Based Performance, Estrategia y transformación de Modelo de Negocios, Cultura Centrada en el Cliente, Estrategia y Transformación Digital,** entre muchas otras. Con nuestros consultores especializados, podemos ayudar a tu empresa a enfrentar estos momentos de incertidumbre y fortalecerla para trascender.

Acerca del autor

Diego Barreto
Consultor Estrategia de Operaciones, CHI
diego.barreto@sintec.com

Diego cuenta con más de 4 años de experiencia en proyectos de consultoría enfocados en procesos de planificación estratégica y táctica de la cadena de suministro en diferentes países de América Latina (Colombia, México, Chile, Costa Rica, Argentina). Conocimiento en soluciones de diseño de proceso S&OP, diseño de proceso Rolling Forecast comercial, diseño de inventarios y diseño de redes de suministro y de distribución. Experiencia en industrias de bienes de consumo, agroindustrial y de retail.

Referencias Bibliográficas

Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turismo, “Indice Real de Ventas Comercio Minorista” https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/05/Indice-de-Ventas-del-Comercio-R.-Metropolitana-Total-Locales-Abril-2020.pdf

“The Covid-19 Pandemic Will Be over by the End of 2021, Says Bill Gates.” The Economist, The Economist Newspaper, www.economist.com/international/2020/08/18/the-covid-19-pandemic-will-be-over-by-the-end-of-2021-says-bill-gates.

“Protestas Post Pandemia: ¿Estallido 2.0?” Palabra Pública, palabrapublica.uchile.cl/2020/06/19/protestas-post-pandemia-estallido-2/?utm_source=rss.

Barredo, Raquel Rodríguez. “Omnicanalidad: Concepto, Ventajas y Diferencias Con La Multicanalidad.” Mglobal, 20 Nov. 2019, mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/.

Pauta. “La Alianza Entre AB InBev y Las Embotelladoras De Coca-Cola Reconfigura El Mercado.” Pauta, www.pauta.cl/negocios/bloomberg/ab-inbev-firma-acuerdos-en-chile-con-embotelladoras-de-coca-cola.

Capital., Revista. “La Apuesta De Pedidos Ya Por Abrir Supermercados.” Diario Financiero, www.df.cl/noticias/empresas/consumo/la-apuesta-de-pedidos-ya-por-abrir-supermercados/2020-04-22/193509.html. 143108blog, /.

“The 4 R’s in Supply Chain Management.” Control Towers, 22 Nov. 2017, 143108blog.wordpress.com/2017/11/22/the-4-rs-in-supply-chain-management/.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com

/SintecConsulting @Sintec @Sintec_

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.