

MEDIA PARTNER

# Logistec

ECOMMERCE & SUPPLY CHAIN



## DESAFÍOS OPERACIONALES

CON LA MIRADA EN EL CONSUMIDOR



LOGISTEC EDICION

120  
SEP | OCT 2020

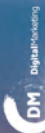


DESCARGA LA APP Y MANTÉN TU BIBLIOTECA ACTUALIZADA



**SUPPLY CHAIN:** DESPUÉS DEL COVID-19, ESTRATEGIAS A CONSIDERAR  
**ECOMMERCE:** EL NUEVO ECOSISTEMA E-COMMERCE  
**TECNOLOGÍA:** AGV Y AUTOMATIZACIÓN, TIEMPO DE TECNOLOGÍAS  
**FREIGHT MANAGEMENT:** TREN DE CARGA PARA LA COMPETITIVIDAD

#revistalogistec



# AUTOMATIZA LA LOGÍSTICA Y COMPITE MEJOR



**MIR**  
A BETTER WAY



## LOS ROBOTS COLABORATIVOS DE MIR SON:

- FLEXIBLES
- ESCALABLES
- SEGUROS


**stgo** 

*Southern Technology Group*

[WWW.STGLATAM.COM](http://WWW.STGLATAM.COM)



CREEMOS  
EN TU NEGOCIO  
**AVANZA!**

 Porque sabemos que tener una empresa no es fácil, estamos comprometidos para apoyarte, ofreciéndole a tu negocio el espacio que necesita para Almacenar, Producir o Vender lo que tú necesites.

**ARRIENDA**  
CON OPCIÓN DE COMPRA  
ENTRA HOY A TU BODEGA  
Y PAGA EL **2021**



 +56 22 501 0000  
 +56 9 7917 6493

    /avanzapark  
**avanzapark.cl**

Avanza  
**park**   
Condominio de Bodegas

# TIEMPO DE OPORTUNIDADES

Tal como cantaba Carlos Gardel, 20 años no es nada. A pesar de lo vertiginoso y desafiante que ha sido este 2020, es un periodo de celebración para nosotros. Logistec, como medio de comunicación especializado en Supply Chain, logística, e-Commerce y transporte, cumple 20 años de historia; tiempo en que hemos crecido de la mano de la industria, siendo testigo de su desarrollo y crecimiento hasta convertirse hoy en un sector esencial y tremendamente valorado para el país y su economía.

Durante estas dos décadas hemos ido innovando y desarrollando distintas iniciativas para acercarnos a nuestros clientes, a nuestros lectores y a la industria en general. Así nacieron, al alero de Logistec, Logistec Show, feria especializada que reúne

a los más importantes actores y proveedores del sector; HUB Logístico, plataforma que busca reunir en un solo lugar la creciente oferta y demanda de la industria logística; e-Logistec Day, congreso que por años nos ha permitido marcar presencia en cuanto a la especialización de la industria, a través de importantes ejecutivos y académicos nacionales e internacionales y finalmente, ADN Logístico, canal audiovisual, donde hemos marcado presencia, a través de la difusión de paneles de conversación, webinar especializados, charlas técnicas, entre otros.

Este año ha sido complejo para todos. Y es ante las crisis, donde nacen las oportunidades y en Logistec hemos trabajado para ir innovando y mantenernos cerca de nuestros clientes y de nuestros lectores, a

través de la adaptación de nuestros productos, porque estamos confiados y seguros que somos un eslabón más de esta grande y fuerte cadena.

Hoy renovamos nuestro compromiso con la logística. Queremos seguir acompañando al sector en estos tiempos de desafíos; queremos seguir siendo testigo de su desarrollo, queremos seguir aportando en conocimiento y seguir siendo la plataforma comunicacional por excelencia de la Industria logística chilena y latinoamericana.

**Hoy comenzamos a construir nuestros próximos 20 años de historia junto a ustedes.**

## ÍNDICE

<b>PUNTO DE VISTA</b>	<b>04</b>
RECUPERACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	
<b>PROVEEDORES ESTRATÉGICOS</b>	
LLEGÓ	<b>42</b>
ORACLE	<b>44</b>
RACK RENTAL	<b>52</b>
TW LOGÍSTICA	<b>54</b>
<b>LÍDERES</b>	
IGNACIO LARA	<b>46</b>
ALEJANDRO ARAYA	<b>48</b>
CARLOS ALONSO	<b>50</b>
<b>FREIGHT MANAGEMENT</b>	
EL TREN DE CARGA	<b>63</b>
REACTIVACIÓN ECONÓMICA	<b>66</b>
<b>PASIÓN DE LOGÍSTICOS</b>	
CAROLINA VÁSQUEZ	<b>80</b>
<b>ASOCIACIONES</b>	
LOGISNEWS	<b>82</b>
	<b>86</b>

### P10

#### SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- 10. DESAFÍOS OPERACIONALES Y EL CONSUMIDOR
- 14. INDUSTRIAS AUTOMOTRIZ Y FARMACEÚTICA
- 18. PRIORIDADES PARA LA CADENA DE SUMINISTRO
- 22. ESTRATEGIAS DESPUÉS DEL COVID-19

### P30

#### e-COMMERCE

- 30. NUEVO ECOSISTEMA ECOMMERCE
- 34. ECOMMERCE CROSS BORDER
- 38. NUEVO ROL DEL CANAL ONLINE

### P56

#### EQUIPAMIENTO

- 56. TECNOLOGÍA AL RESCATE DE LA EXPERIENCIA
- 60. CIBERSEGURIDAD DISRUPTIVA

### P72

#### LOGÍSTICA

- 72. EL PROFESIONAL DE SUPPLY CHAIN
- 76. COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES







# POST CORONAVIRUS: RECUPERACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Autores  
Profesor:

**Richard Wilding**

Dr: **Klaus Dohrmann**

Dr: **Malcolm Wheatley**

**E** **L VIAJE HACIA LA NUEVA NORMALIDAD** Perspectivas sobre el impacto de la pandemia COVID-19 en las cadenas de suministro y la logística. Mientras escribimos esto, el mundo todavía se encuentra en medio de una pandemia histórica causada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2. Esta pandemia afecta todos los aspectos de nuestra vida privada y comercial, entre ellos:

- La economía mundial y el comercio mundial
- Industrias y negocios individuales
- La política
- La forma en que vivimos, viajamos e interactuamos
- Las cadenas de suministro en todo el mundo.

Muchos dicen que esta pandemia cambiará el mundo para siempre. Para un mundo pos pandémico, esta crisis acelerará los cambios que ya habían comenzado y, al mismo tiempo, revelará nuevas tendencias y nuevas prioridades. Como resultado, los consumidores, las empresas y los gerentes de la cadena de suministro se encontrarán en una "nueva normalidad". En este documento describimos la forma de la "nueva normalidad" des-

de la perspectiva de la cadena de suministro, para ayudarlos a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características de una nueva normalidad relevante para las cadenas de suministro?
- ¿Cómo se produce la transición a una nueva normalidad a través de un "pre-nuevo aspecto normal de la fase"?
- ¿Cuáles son los impactos posteriores al coronavirus en las cadenas de suministro y cómo puede contribuir la gestión de la cadena de suministro al éxito empresarial futuro?
- ¿Cuáles son las lecciones duraderas a largo plazo que debe considerar como responsable de la toma de decisiones en la cadena de suministro?
- ¿Cuáles son las acciones que se deben tomar y los factores de éxito para construir la cadena de suministro resiliente del futuro?

Creemos que no existe una solución única para las oportunidades y desafíos futuros causados por la pandemia de coronavirus. Por lo tanto, los invitamos a ustedes, a discutir esos desafíos y a explorar soluciones innovadoras de la cadena de suministro en el futuro cercano.

# ALMA- CENAMOS

RECIBIMOS Y ALMACENAMOS  
TUS PRODUCTOS



# PRE- PARAMOS LOS ENVIOS

PICK AND PACK

# DES- PACHAMOS

DISTRIBUCION ULTIMA MILLA



En **WeStorage** ejecutamos todas las áreas logísticas, desde el Almacenamiento hasta el Despacho al cliente final, para que puedas preocuparte de mejorar y hacer crecer tu negocio.



westorage.cl



 **We  
Storage**  
EL MOTOR DE TU E-COMMERCE

# 1. EL VIAJE A LA NUEVA NORMALIDAD



## RECUPERACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

### POST-CORONAVIRUS

**1** Después del coronavirus, las cadenas de suministro no serán las mismas de antes.

**2** Las empresas no realizarán una transición inmediata hacia nuevas formas de operar, y una etapa intermedia, la fase "pre-nueva normalidad", cerrará la brecha.

**3** En la fase "pre-nueva normalidad", la resiliencia, la demanda, el transporte, los temas relacionados con el almacenamiento y las prácticas operativas del lugar de trabajo se convertirán en problemas críticos.

**4** Las cadenas de suministro se reformarán en torno a la resiliencia, con una fabricación más diversificada y múltiples fuentes de suministro.

**5** El viaje del bloqueo a la "normalidad anterior a la nueva" y luego a

las nuevas realidades requerirá una reevaluación de las cadenas de suministro actuales en función de un entorno cambiado y un posible nuevo conjunto de prioridades. Las cadenas de suministro se reformarán.

**6** Es posible que las redes de transporte y almacenamiento deban reconfigurarse para garantizar cadenas de suministro más flexibles, pero aún rentables. Los lugares de trabajo verán cambios en las prácticas en torno al distanciamiento social.

**7** La innovación en la cadena de suministro será esencial y la colaboración a lo largo de la cadena de valor será el facilitador para el éxito empresarial futuro.

## INTERRUPCIONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La propagación del nuevo coronavirus SARS-CoV-2 es, ante todo, "una emergencia de salud pública de importancia internacional", según lo declarado por la Organización Mundial de la Salud. Sin embargo, incluso en sus primeras etapas,

se hizo evidente su impacto significativo en las cadenas de suministro y el papel crucial de la gestión de Supply Chain. Ha quedado más claro que el rol esencial de la industria de la logística es mantener las cadenas de suministro en funcionamiento en todo el mundo. De ahí que haya una historia notable que contar sobre el sector que apoya nuestro bienestar en todas las dimensiones posibles; uno que continúa desarrollándose.

DHL Resilience360 publicó un Informe de resiliencia, "El nuevo coronavirus: impacto en las operaciones de la cadena de suministro en medio del Año Nuevo Lunar" el 29 de enero de 2020. Incluso en esta etapa muy temprana, el informe destacó graves interrupciones en la carga aérea, así como la congestión de los buques en el río Yangtze cerca de Wuhan, destacando la probabilidad de inminentes interrupciones de la cadena de suministro.

Comenzando a principios de marzo en el norte de Italia, seguido por la mayor parte de Europa y América del Norte, más y más países entraron en bloqueo con la mayor parte de la actividad comercial no esencial detenida y la gente confinada a sus hogares. A modo de ejemplo, a principios de abril de 2020 en Europa, más de 1



millón de los 2,6 millones de trabajadores automotrices habían sido despedidos en grandes fabricantes y proveedores de automóviles.

Con cierres fronterizos para visitantes internacionales y otras restricciones de viaje, las aerolíneas suspendieron parcial y casi totalmente todas sus operaciones, lo que provocó una contracción significativa de la capacidad de carga. Los cargueros y la capacidad de fletamento se utilizaron para entregar equipo médico; otros envíos se cambiaron a modos alternativos como el transporte marítimo o ferroviario. En resumen, la resiliencia de las cadenas de suministro se probó de formas inesperadas. Sin embargo, la siguiente crisis económica no fue impulsada por el colapso de las cadenas de suministro, sino por una falta significativa de demanda de los consumidores.

Por tanto, cualquier forma de recuperación depende de la velocidad y la magnitud del comportamiento del gasto del consumidor. A corto y largo plazo, parece inevitable que las cadenas de suministro sean diferentes. A raíz de la pandemia aún en curso, ya se han aprendido muchas lecciones; el deseo de cadenas de suministro más resistentes y flexibles se ha vuelto más prominente.

A medida que los países comienzan a salir del bloqueo, las empresas están contemplando esas lecciones y comienzan a considerar exactamente cómo diferirán las cadenas de suministro entre ayer y mañana. Incluso, a riesgo de sonar exagerados, parece casi seguro que un regreso a la normalidad presagiará una "nueva normalidad" que es muy diferente de la "antigua normalidad".

## TRANSICIÓN A LA "PRE-NUOVA NORMALIDAD"

Las empresas y sus cadenas de suministro no pasarán a la "nueva normalidad"

inmediatamente. Su forma, por un lado, aún no está clara. Vemos sus contornos, pero no todos los detalles finos. Sin embargo, simplemente no es práctico pasar de la situación de crisis actual a operación inmediata y completa.

Por tanto, tiene sentido pensar y planificar una fase intermedia: una que podamos realmente imaginar con más precisión y empezar a comprender. Llamamos a esta fase intermedia la "pre-nueva normalidad". Así, en una primera etapa, los países y sus empresas surgirán del bloqueo y comenzarán a participar una vez más en la actividad económica con un aumento de la producción y las ventas. Al final, habrá llegado la "nueva normalidad". En el medio habrá un período de duración indeterminada, más prolongado en algunos países e industrias que en otros, debido a una situación de ajuste.

## "DRIVERS" CLAVE DE CADENA DE SUMINISTRO

¿Cuál es la mejor manera de explorar estos escenarios? Claramente, los entornos de transición afectarán a diferentes industrias de diferentes maneras, y probablemente en momentos ligeramente diferentes: la industria aeroespacial y automotriz pueden tardar más en recuperarse que, por ejemplo, las ciencias de la vida, la atención médica y la cadena de suministro de alimentos.

En consecuencia, quizás tenga más sentido ver estos escenarios a través de la lente de cómo están moldeados por el impacto posterior al coronavirus de las categorías clave de impulsores de la cadena de suministro:

■ Resiliencia ■ Demanda ■ Transporte y almacenamiento ■ Práctica operativa en el lugar de trabajo.

En cada escenario, exploramos cómo podría verse la 'nueva normalidad', describimos la forma probable de la 'pre-nueva

**EMO LOG**  
an EMO-TRANS Company

**3PL SOLUTION**  
SUCCESS BY PERFORMANCE



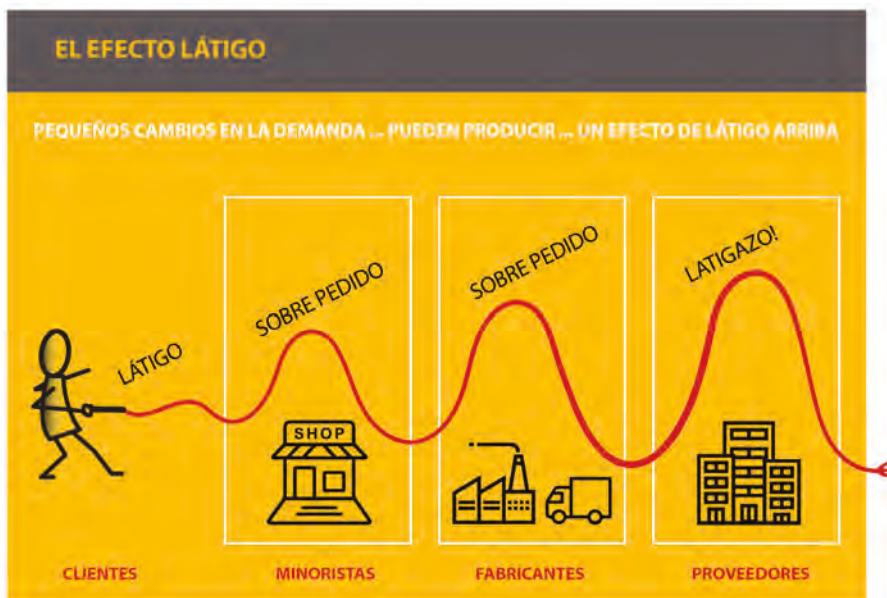
**LOGÍSTICA &  
DISTRIBUCIÓN  
DESCENTRALIZACIÓN**

SANTIAGO - IQUIQUE - ANTOFAGASTA - TALCA

- Air and Ocean freight
- Export and Import, Transit
- Customs clearance
- Dangerous goods handling
- Projects
- Insurance
- web-based T&T
- Mining Express Solutions

**WWW.EMOTRANS.COM**

info@emotrans-chile.cl - Tel.: 562 2204 7000



normalidad' y tejemos brevemente lo que podrían denominarse los hábitos duraderos que surgirán a medida que las empresas se adapten al mundo posterior al coronavirus. También abordamos brevemente, cuando sea pertinente, cualquier sector o ramificación industrial digna de mención que no se haya abordado de otra manera.

## I. RESILIENCIA, OPERACIONES Y ESTRATEGIA

A menudo se piensa en la resiliencia como una cuestión operativa, centrada en asegurar el suministro de proveedores de primer nivel. En general, pocas organizaciones amplían la planificación de la resiliencia hacia sus proveedores de segundo o tercer nivel.

En el futuro, los gerentes de la cadena de suministro, los planificadores y los profesionales de adquisiciones pueden considerar niveles adicionales a medida que toman decisiones sobre abastecimiento, reservas de inventario y rutas de transporte. A veces se pasa por alto, también hay una dimensión estratégica de la resiliencia. El perfil de riesgo de una cadena de suministro generalmente está "encerrado" en las primeras etapas del desarrollo estratégico. Asegurar que los procesos para

lograr la transparencia de la cadena de suministro y el monitoreo continuo estén integrados en una etapa temprana del diseño de la cadena de suministro se reconoce como una buena práctica, aunque esto también puede no recibir suficiente atención. La pandemia de coronavirus ha dejado al descubierto puntos débiles de resiliencia, tanto para países como para empresas.

Por ejemplo, trascendió que los ingredientes activos de varios productos farmacéuticos importantes se fabricaban en China, en fábricas que estaban cerradas. Como dijo el representante comercial de Estados Unidos, Robert Lighthizer, al G20 trade de ministros a finales de marzo: "Estamos aprendiendo en esta crisis que la dependencia excesiva de otros países como fuente de suministros y productos médicos baratos ha creado una vulnerabilidad estratégica para nuestra economía."

Peter Navarro, asesor de comercio y manufactura de la Casa Blanca, también ha expresado sentimientos paralelos, quien ha abogado por la repatriación de las cadenas de suministro farmacéuticas a Estados Unidos, con el fin de "reducir simultáneamente las dependencias extranjeras de Estados Unidos y fortalecer su base industrial de salud pública y defender a

nuestros ciudadanos, la economía y la seguridad nacional". La Comisión Europea también se ha vuelto muy consciente de la dependencia de Europa de Asia para la producción de equipos de protección personal y está trabajando con los fabricantes europeos para establecer una mayor capacidad de fabricación en Europa, en parte de emergencia mediante la reutilización de las líneas de producción existentes.

Implícito en la visión operativa es que la resiliencia es neutral en cuanto a los costos: puede haber un costo, sin duda, pero a menudo vale la pena pagar por la protección y tranquilidad adicionales resultantes. A medida que aumentan esos costos, la decisión sobre si vale la pena pagar el precio se toma en un nivel de antigüedad cada vez mayor.

Claramente, esto apunta a un aumento en la prominencia de los altos ejecutivos de la cadena de suministro dentro de la jerarquía corporativa y el proceso de toma de decisiones.

## CONFIGURACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Muchas empresas ya consideraban la diversificación de las cadenas de suministro para una mayor resiliencia antes de la pandemia de coronavirus. La exposición a la interrupción de la cadena de suministro derivada de desastres naturales fue un impulso.

Por ejemplo, considere la inundación en Tailandia en octubre de 2011, que sumergió siete de las zonas industriales más grandes del país durante varias semanas, incluidas dos zonas con fábricas pertenecientes a dos de los mayores fabricantes de discos duros de computadora del mundo.



TERMINA DE LEER ARTÍCULO:  
[www.revistalogistec.com](http://www.revistalogistec.com)  
 Sección: PUNTO DE VISTA



TU E-COMMERCE TIENE POTENCIAL  
y nuestro **apoyo**

TE ESPERAMOS EN **BSF**



TARIFAS CONVENIENTES



UBICACIÓN ESTRATÉGICA



FLEXIBILIDAD



VIGILANCIA PERMANENTE

**BSF**<sup>®</sup>  
BODEGAS SAN FRANCISCO


[WWW.BSF.CL](http://WWW.BSF.CL)



# DESAFÍOS OPERACIONALES CON LA MIRADA EN EL CONSUMIDOR

10

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CONSUMO MASIVO.** Los cambios generados por el Covid-19 han afectado a todos, generando un momento de cambios, que obliga a repensar las estrategias de cara al futuro. La industria de consumo masivo no ha estado ajena a esta realidad y hemos visto como han acelerado su proceso de digitalización, abriéndose con fuerza al canal online con lo que buscan acercarse directamente al cliente final -con lo desafíos que eso implica- para responder a los cambios de la industria.



**E**l primer semestre de 2020, sin duda, pasará a la historia por haber sido uno de los periodos de mayores cambios a nivel social, sanitario y económico. En esta línea, uno de los principales cambios fue el que experimentó el comercio electrónico a nivel mundial, que sin previo aviso se transformó en una herramienta fundamental y ha pasado a ocupar un lugar cada vez más importante en las ventas del consumo masivo. Se vive un momento donde conceptos y frases como: Transformación digital, omnicanalidad, experiencia de servicio o el cliente en el centro de la operación han cobrado un valor único al exigir a la industria, en general, transformar estas premisas en realidad.

Los cambios no han sido fáciles y han dejado heridas en algunas empresas, confirmando la necesidad de iniciar un proceso de reajustes operacionales con proyectos que vayan en la línea de ponerse “a tono” con los desafíos estratégicos del negocio. En este escenario creció la necesidad de estrechar lazos con el consumidor final, lo que ha significado para las grandes compañías migrar de modelos de negocios B2B al B2C, donde la industria de alimentos y de productos de primera necesidad han encabezado la tendencia.

Las empresas parecen tener una estrategia clara y consciente sobre el valor que tiene el mundo del Internet para el desarrollo de los negocios con la confirmación del rol que tiene y tendrá el mundo online. Sin embargo, muchos están iniciando el camino con proyectos en comercio electrónico con los que buscan reaccionar -muchas veces sobre la marcha- a los cambios que se han vivido a nivel de consumo en el último tiempo y que debido a la pandemia aceleró su tranco.

Si bien, unos son más rápidos que otros en cuanto a la implementación y reforzamiento de su canal online; la pandemia ha obligado a todos los actores de consumo masivo a repensar sus formas de ventas y a enfrentar los desafíos asociados al cam-

bio de modelo, que de acuerdo con los expertos no tendrá vuelta atrás. En esta oportunidad conoceremos la opinión de empresas líderes de la industria de consumo masivo, quienes ahondarán sobre el momento que vive el sector, los desafíos futuros, el consumidor y los cambios estratégicos y logísticos que se han acelerado. Andrés Ceruti, Gerente de Logística y Lorena Sampayo, Gerente de e-Commerce de P&G, Carlos Silva Lombardi, e-Commerce Manager de Nestlé y Gustavo Pizarro, Gerente de Supply chain de Kimberly Clark, conversaron con Revista Logistec sobre el fortalecimiento de su canal online y los retos que eso representa.

## TIEMPOS DE **REPENSAR ESTRATEGIAS**

Durante este 2020 se han registrado cambios importantes en la forma en la que los consumidores interactúan con las marcas y también en algunos hábitos de consumo de la población. La actual emergencia sanitaria apresuró cambios en hábitos y patrones de consumo que se proyectaban para los próximos 3 años; y a nivel empresarial, la transformación digital de los procesos se ha acelerado, obligando a muchos a actuar ágilmente para responder a los desafíos.

“Si bien antes resultaba muy común, por ejemplo, ir a fin de mes a un gran hipermercado a hacer la compra mensual y de aprovisionamiento, hoy esta conducta está migrando hacia compras omnicanal, de conveniencia, de comodidad y en formato digital”, afirmó Andrés Ceruti, gerente de logística de P&G Chile. En tanto, Carlos Silva Lombardi, aseguró que lo vivido en estos meses es “una situación sin precedentes. El gran desafío ha sido seguir fabricando y distribuyendo nuestros productos que son una necesidad importante de los chilenos y hasta ahora lo hemos logrado con el esfuerzo de todos”. En esa línea, Gustavo Pizarro, sostuvo que el gran desafío de la industria ha sido, prin-

principalmente, “lograr cadenas más cortas, garantizando servicio y productividad, llegando al consumidor final de forma más ágil y rápida (cambio de modelo B2B a B2C)”.

Y es ante este escenario de reajustes, que las empresas han debido cambiar su visión hacia el consumidor final, poniendo a prueba sus cadenas de suministro y re-pensando sus operaciones; objetivo en el cual las tecnologías y la relación con los partners logísticos, sin duda, juegan un rol determinante.

## CAMBIOS AL MODELO TRADICIONAL

“El modelo tradicional B2B ha sido y seguirá siendo muy relevante. Sin embargo, la posibilidad de los productos de interactuar directamente con los consumidores (B2C) ofrece nuevas posibilidades y desafíos interesantes”, expresó Ceruti.



**Carlos Silva Lombardi**  
eCommerce Manager  
Nestlé

Y es en medio de este nuevo panorama, donde el ciclo logístico ‘más tradicional’ se ha visto tremendamente desafiado, en los distintos eslabones. Para el ejecutivo de Kimberly Clark estos cambios han generado una especie de “quiebre de la cadena”. “Mucho del tráfico de supermercado está migrando al e-Commerce. Las ventas online de Kimberly Clark por el canal online pasaron de un 2 a un 5%, en pocos meses.

Por esta misma razón, los productores y fabricantes están buscando llegar al consumidor final para tener más cercanía, rompiendo un poco la cadena que utilizaban antes de la pandemia”, expresó Pizarro. En esta línea, el ejecutivo de P&G

indicó que satisfacer las nuevas necesidades obligan a una nueva visión. “El ciclo logístico tradicional era despachar camiones completos con pallets llenos de un producto a nuestros clientes, luego ellos a sus tiendas, donde el consumidor podía adquirir esos productos. En el contexto actual si queremos estar a la altura de los nuevos desafíos, debemos desarrollar la capacidad de despachar desde un camión a un cliente, hasta una unidad de producto al consumidor; y en ambos casos de manera eficiente, al menor costo y en tiempo cada vez menor; siempre pensando en satisfacer las necesidades de este nuevo consumidor”, agregó Ceruti.



**Lorena Sampayo**  
Gerente de eCommerce  
P&G

Y en torno a esta especie de reinención del negocio, el gerente de Supply Chain de Kimberly Clark, coincidió en que: “hemos tenido que reinventar el negocio B2B para pasar a un modelo B2C que se ha vuelto más relevante. Antes uno entregaba a un supermercado o farmacia y de ahí directo llegaba a manos del consumidor. Ahora la logística ya no está en tus manos, porque es otro el que entrega y nada nos asegura si se entregó en las condiciones que se necesitan”.



**Gustavo Pizarro**  
Gerente de Supply Chain  
Kimberly Clark

Para el ejecutivo de Nestlé, en tanto, los cambios se deben al giro de la mirada empresarial al cliente final: “Hay que partir por entender el comportamiento del consumidor online y qué busca en cada canal. Como Nestlé hemos decidido participar y potenciar todos los canales online disponibles, adaptando la estrategia para sacar el máximo potencial de cada

uno. Esto nos permite estar mejor preparados ante la eventualidad de que un canal pueda tener algún inconveniente”. Los ejecutivos coincidieron en las necesidades de adaptación y de buscar aliados con experiencias en este tipo de operación y distribución. “Como área logística debemos tener la agilidad para adaptar nuestras operaciones a estos nuevos modos de llegar al consumidor. Para esto es clave el ‘partnership’ con empresas expertas que puedan ayudarnos a tener esas capacidades y también revisar nuestros procesos internos y proponer cambios que vayan en esa línea. Desde el punto de vista organizacional también es relevante diseñar una organización que ponga estos aspectos como prioridad y con recursos destinados a capturar los aprendizajes y a innovar en soluciones distintas de planeación y distribución”, añadió el gerente de logística de P&G.



**Andrés Ceruti**  
Gerente de Logística  
P&G

Asimismo, Pizarro añadió que una tarea primordial como industria es entender “cuál va a ser la nueva forma de operar, considerando las oportunidades desde el punto de vista de calidad de servicio y cobertura. Con esto me refiero a trabajar junto a operadores que nos permitan, por ejemplo, una cobertura nacional o quizás evaluar un híbrido entre operación K-C y un distribuidor. Hoy por hoy estamos trabajando en buscar un aliado estratégico para desarrollar la última milla. Estamos trabajando en ese desarrollo y diseño final”.

## E-COMMERCE: NUEVO ROL DEL CANAL

Con un proceso escalonado, la creación de subcanales o un diseño apalancado en

la relación con los partner; así han rediseñado sus modelos operaciones estas compañías de cara al negocio e-Commerce. Según el modelo de Kimberly Clark, este proceso se ha llevado a cabo con cambios de modo escalonado. "Ha sido un trabajo en fases que aún no termina. En primer lugar, la meta estaba en contar con operadores logísticos que nos ayudarán a llegar a todos los consumidores que hemos ido abordando (Cornershop, Mercado Libre, Falabella, Ripley, Paris y Babytuto)", reconoció Gustavo Pizarro.

**"INCORPORAR EL CANAL COMO UNO MÁS DENTRO DE LA ESTRATEGIA OMNICANAL PARA LOS CONSUMIDORES, MEJORANDO LA EXPERIENCIA DE COMPRA, GENERANDO UNA BUENA PROPUESTA DE VALOR Y ASEGURANDO EFICIENCIAS EN TÉRMINOS DE COSTOS OPERATIVOS Y LOGÍSTICOS"**

Con una división del canal online en 4 subcanales: e-retailer (supermercados online), Apps de delivery on demand (Cornershop y otros), Marketplace y, por último, el canal directo a consumidores; se ha ido implementando este modelo online en Nestlé.

Sin embargo, este modelo comercial requiere un diseño logístico y para eso -según Carlos Silva Lombardi- hay varias formas de hacerlo. "En nuestro caso, dada la cantidad y diversidad de productos en todas sus formas y tamaños, para el canal directo al consumidor y Marketplace hemos desarrollado un modelo logístico

por medio de un operador. Se han realizado inversiones tecnológicas en infraestructura y personal, además de la estandarización de procesos claves para poder darle escala a la operación sin sufrir con el explosivo aumento de demanda. Por otro lado, en relación a las ventas online del Retail y Apps de delivery trabajamos para intentar predecir la demanda de los locales de supermercados, desde donde se realiza la compra de los pedidos online, de tal manera de evitar quiebres y no perder ventas. Adicional a ello, estamos proyectando no solo las ventas por tienda, sino también el impacto de cada promoción y estado de confinamiento de cada zona".

Según Lorena Sampoyo, gerente de e-Commerce de P&G, el desafío de la industria es "incorporar el canal como uno más dentro de la estrategia omnicanal para los consumidores, mejorando la experiencia de compra, generando una buena propuesta de valor y asegurando eficiencias en términos de costos operativos y logísticos".

La ejecutiva comentó además que P&G Chile ha tenido presencia en el canal online "que comenzaron los primeros Pure Players en el país, y luego los primeros Brick & Click o Brick & Morters. Nuestro compromiso es estar donde el consumidor está buscando y comprando productos de consumo masivo. En nuestro caso, en el canal participan todas las categorías del portafolio P&G". En cuanto al desarrollo del canal online, los ejecutivos coincidieron en que la tendencia es al crecimiento y consolidación de este como parte importante de la estrategia de la empresa.

Al respecto, Carlos Silva Lombardi sostuvo que "las ventas online en la industria de alimentos se mantendrán altas y no caerán con el desconfinamiento, principalmente porque la experiencia de compra y de servicio logístico ha sido de gran nivel", aseguró el gerente de Logística de Nestlé. En términos de cifras, Gustavo Pizarro comentó que el e-Commerce "debería ser el 10 – 15% de nuestra venta hacia 2021. A la vez, el canal online nos permite

tener mayor contacto con nuestros consumidores, lo que nos da la posibilidad de desarrollar más estrategias de lealtad con nuestras marcas". La rentabilidad del canal es, quizás, uno de los aspectos de mayor interés a nivel empresarial y uno que respalda el crecimiento y posicionamiento del e-Commerce al interior de las empresas. A este respecto, Andrés Ceruti sostuvo que un factor importante es la sincronización.

"Una cadena más sincronizada permite no solo planear mejor y, por ende, optimizar los costos, sino que permite, también, minimizar los inventarios. Otra manera de contribuir a la rentabilidad del canal es mejorando el nivel de servicio a los consumidores. Si somos capaces de prever dónde estará el consumo, dónde habrá peaks de demanda, podemos maximizar las ventas y evitar costos reactivos extra para suplir necesidades que no fuimos capaces de anticipar. Debemos apuntar a una visibilidad "end to end" de la cadena de suministro", profundizó el ejecutivo de P&G.

Según el gerente de Supply Chain de Kimberly Clark para lograr rentabilidad "tenemos que hacer esta cadena de entrega más corta y eficiente, buscando sinergias entre proveedores del mercado". En tanto, para Carlos Silva Lombardi, la rentabilidad del canal va completamente en línea con la escala y la automatización de procesos que "disminuyan el error y el retrabajo. Dado sus altos costos fijos, en etapas tempranas se pueden unir fuerzas con otros canales de la misma empresa o buscar alianzas con otras compañías que entreguen sinergias".

Finalmente, y tal como coincidieron todos los ejecutivos, el canal online tiene una tremenda proyección de crecimiento y se consolidará dentro de las estrategias de las compañías, permitiendo el desarrollo de las condiciones adecuadas para su operación, considerando sus características, ya que existe la convicción de que quienes no desarrollen las capacidades necesarias, inevitablemente quedarán atrás. ■

# SUPPLY CHAIN: AUTOMOTRIZ Y FARMACÉUTICA, DOS INDUSTRIAS ESENCIALES

*MÁS ALLÁ DEL RETAIL EXISTE UN MUNDO DE DESAFÍOS Y RETOS QUE DISTINTAS INDUSTRIAS HAN DEBIDO ENFRENTAR. EL NUEVO CONSUMIDOR, EL ABASTECIMIENTO EN PANDEMIA, LOS NIVELES DE INVENTARIOS Y, POR SUPUESTO, LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL POSICIONAMIENTO DEL CANAL ONLINE HAN RETADO A ESTAS EMPRESAS, QUE HAN DEBIDO REAJUSTAR SUS OPERACIONES PARA MANTENER LA CONTINUIDAD OPERATIVA. HOY CONOCEREMOS LA EXPERIENCIA DE DOS DE ESTAS COMPAÑÍAS ESENCIALES: SALCOBRAND Y KAUFMANN.*

país se abocaron a generar diversas medidas para mantener la cadena de abastecimiento de éstos de forma ininterrumpida. En respuesta a lo anterior, los actores del sector retail, especialmente del rubro supermercadista y farmacéutico, se enfocaron en reajustar sus operaciones y salir al encuentro de los consumidores, ampliando sus canales de venta, por ejemplo. Así, en los últimos meses hemos sido testigos del éxito y posicionamiento alcanzado por el comercio electrónico, cuyo crecimiento se aceleró rápidamente, obligando a muchos a fortalecer este canal o a insertarse -desde cero- en este mundo.



## REFLEJO DE LOS CAMBIOS

En este sentido, Cencosud -conglomerado minorista controlado por Horts Paulmann- en una video conferencia para inversionistas habría detallado el fuerte crecimiento del canal online en sus tres principales formatos: tiendas de mejoramiento para el hogar; tiendas por departamento (Paris) y supermercados. Justamente respecto a este último segmento aseguró que las ventas online de Jumbo y Santa Isabel durante el mes de junio crecieron 645%

En el caso de SMU -tercer actor del segmento de supermercados en Chile con Unimarc- los ingresos de Telemercados, formato de e-grocery, aumentó en 39,7% durante el primer semestre de 2020 (105,6% en el segundo trimestre del año), reflejando la preferencia o necesidad de muchos clientes, frente a la pandemia de recibir sus compras en casa.

En tanto, los análisis sobre los efectos en la cadena de suministro de este mercado han sido múltiples. No obstante, es calor que la crisis ha puesto de manifiesto de forma despiadada las debilidades de la cadena de suministro y también ha sido un reto y una posibilidad para que las empresas marquen diferencias -mediante la flexibilidad y robustez de sus cadenas. Ahora bien, más allá de las cifras que exhibe el Retail, existen otras industrias que

**D**urante los primeros meses de pandemia en el país, en la discusión pública surgió la temática de los 'bienes o productos esenciales' y la operación logística de este tipo de mercancías. ¿Qué es esencial? Es una pregunta difícil de responder. Preliminarmente, entendemos como productos esenciales a

aquellos de índole vital: agua, alimentos, y en el contexto actual, medicamentos e insumos médicos; artículos de aseo, entre otros.

En torno a estos productos esenciales y los comercios que los disponibilizan a la población, cabe destacar que, a raíz de la pandemia, las autoridades sanitarias del

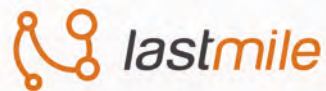


# Juntos entregamos más momentos de felicidad

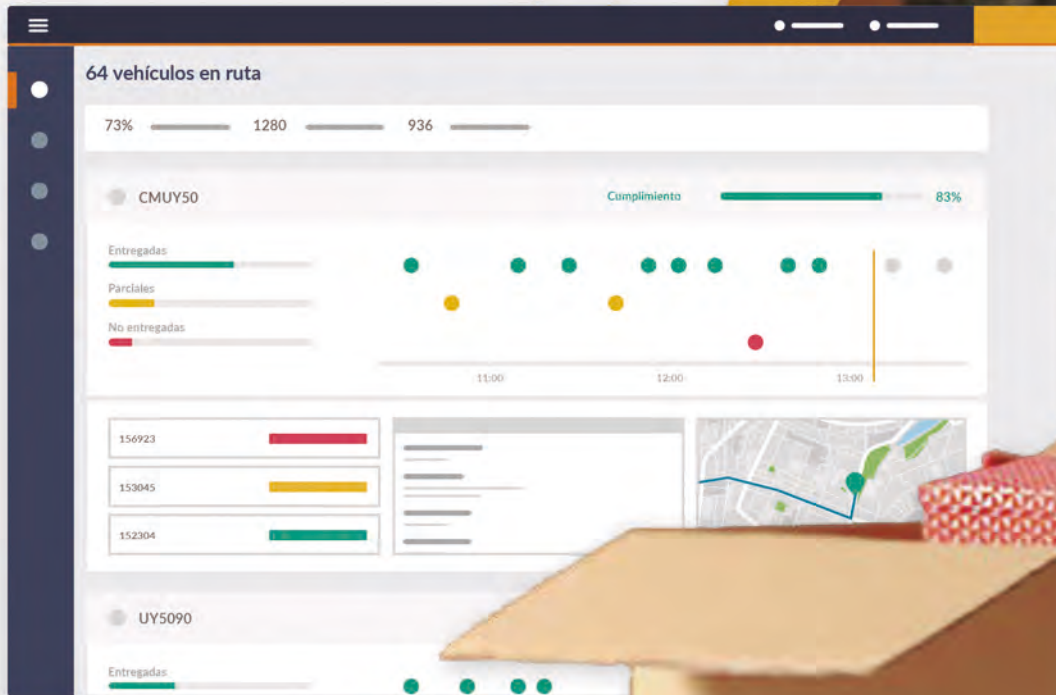
Nuestras soluciones tecnológicas están pensadas para tu empresa y clientes







Planifica, diseña y optimiza las rutas de la manera más eficiente asignando responsables, horarios y cantidades de entregas, para lograr un control total de la operación.





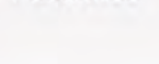
Visualiza en línea y en tiempo real el estado de cada una de las entregas, permitiéndonos brindarte el control de tu flota.



 [www.beetrack.com](http://www.beetrack.com)  
 [info@beetrack.com](mailto:info@beetrack.com)

 +56 2 3210 0702     +51 1 7306553

 +52 55 8526 6063     +57 1 5800253



también han debido enfrentar desafíos operacionales para mantener la continuidad de su cadena logística. Hablamos de aquellas industrias que para muchos no son “esenciales”, aunque debemos aclarar que a nivel de mercado y a nivel logístico, todo producto es esencial y sus cadenas de abastecimiento deben ser consideradas como tales sobre todo en tiempos de crisis como el actual. Así las cosas, cuando hablamos de lo esencial, la respuesta difiere de un consumidor a otro, pero cuando hablamos de primera necesidad, podemos concretar ciertos acuerdos. Asumido lo anterior, nos resulta interesante conocer cómo ha sido la experiencia en pandemia de dos actores dedicados a dos líneas de productos muy disímiles. Hablamos de compañías líderes en sus respectivos mercados: Salcobrand y Kaufmann.

El mundo farma no ha parado y ha sido una de las industrias más demandadas por la sensibilidad de sus productos. Por otra parte, el mundo automotriz tiene un claro compromiso con la continuidad de la cadena logística, dándole así un rol esencial en estos tiempos de pandemia.

Ambos sectores tienen hoy su foco en la optimización y mejora de su operación, considerando los cambios que ha experimentado el consumidor. Es así como el desafío del mundo online también ha tocado la puerta de estas compañías, lo que las ha llevado a repensar sus operaciones, diseñar proyectos, ajustar infraestructuras y vislumbrar la incorporación de nuevas tecnologías. Conozcamos en qué están estas empresas y cómo miran los desafíos de la ‘nueva logística’.

## UNA LOGÍSTICA SOBRE RUEDAS

“Somos una industria que ha funcionado sin detención”, asegura Derek Bull, gerente de logística de Kaufmann. Considerando las restricciones legales y sanitarias, la compañía ha mantenido la operación de sus sucursales, taller y distribución de repuestos.

Si bien, el ejecutivo reconoce que la actividad disminuyó, la cadena logística siguió funcionando. En cuanto al inventario necesario para dar continuidad a su operación, Derek comentó que: “teníamos un buen nivel de disponibilidad de inventario que nos permitió responder. En febrero tomamos contacto con los proveedores y logramos hacer un pedido mayor para evitar el quiebre que se podía dar en algunos productos. Alcanzamos a recibir bastante mercadería en los meses de abril y mayo que habían sido despachados en los meses anteriores. Todo se dio gracias a la buena coordinación con nuestros proveedores logísticos”.



**Samuel Ordenes**  
Gerente de Operaciones  
Logísticas I Salcobrand

Para Derek Bull pensar en predecir el futuro y poder tomar acciones ante lo que pueda pasar -como fue en caso del coronavirus- es casi imposible. Ante eso, la clave para el ejecutivo está en la flexibilidad que pueda tener la operación que asoma como única herramienta para poder responder rápidamente ante situaciones de cambios.

“En octubre tuvimos el primer apronte que nos obligó a replantearnos la operación. Lo más relevante hoy es cuál es el grado de flexibilidad en la operación. El cómo se pueda reaccionar ante una situación, marca diferencia y es ahí nace el concepto de logística elástica”, afirmó.

En esta línea, el ejecutivo reiteró que la condición clave de una cadena de suministro en estos tiempos es la flexibilidad, la cual “no tiene una receta obvia”, pero que -a su juicio- está estrechamente vinculada a la capacidad y competencias que tengan los colaboradores, la relación entre los actores de la cadena logística. Otros aspectos para considerar en un diseño flexible de Supply Chain, según Derek, es “la calidad de información y qué tan digitalizada

es la cadena, ya que si uno tiene información en línea es clave y permite reaccionar y adaptarse más rápido”. Otro punto es el grado de automatización, ya que “hoy existen muchas tecnologías que te ayudan a trabajar solos, por ejemplo, los bots o RPA. Efectivamente con estas soluciones, por ejemplo, para que una operación sistémica no se vea sujeta a las restricciones sanitarias, por ejemplo. Automatización no en el sentido clásico, por esa es bastante rígida; sino automatización de ayuda en distintos procesos con tecnología que permitirá tener una mejor reacción”.

## ELÁSTICA: LA LOGÍSTICA DE LOS NUEVOS TIEMPOS

¿Cómo se entiende la logística elástica? La logística elástica es una operación con capacidad y flexibilidad que te permite -al igual que un elástico- volver al punto anterior. “Si mi estructura de costos o logística es rígida me costará hacer movimientos, por lo tanto, claramente tiene que ver con la flexibilidad”, agregó. Y ha sido esta visión elástica de su operación, la que ha permitido que Kaufmann responda a los nuevos tiempos y a los nuevos desafíos.



**Derek Bull**  
Gerente de Logística  
Kaufmann

“Hemos visto los cambios de los clientes y nos hemos adaptados a ellos. Desde antes de la pandemia teníamos despachos a domicilio a grandes clientes desde el CD. Lo que teníamos insipiente es una entrega directa a domicilio -sin pasar por sucursal- que se incrementó enormemente y que nos hace pensar que el camino va hacia allá. Quizás el e-Commerce no es para todos los clientes, pero la industria va hacia allá. Si bien, no será el 100% de nuestra operación, pero si un canal importante y

antes delo que pensábamos”, añadió Bull. Y para ser frente a los retos de estos tiempos, la compañía en la práctica ha realizado diferentes ajustes. “Hemos implementado una plataforma de venta web de repuestos y genera un cambio logístico; y ante eso hemos implementado un software de ruteo de última milla que nos permite dar al cliente final una hora de llegada bastante precisa. Implementamos también cambios al sistema SAP que nos permitiera una venta omnicanal. Y, por último, nuestro equipo en el centro logístico también ha debido adaptarse a este nuevo desafío”, añadió el ejecutivo de Kaufmann.

“Tenemos la convicción de que el e-Commerce no necesariamente son piezas para una moto, sino también para despachos con camiones (furgones) que en nuestro caso son los mismos que usamos para ir a sucursales. Vamos combinando las rutas, optimizando el transporte y siempre cumpliendo los horarios y las promesas de compra”, recalcó.

A modo general, Derek Bull se mostró optimista de cómo se va desarrollando la cadena logística nacional y “de una recuperación del mercado y sus proyectos. Por nuestra parte, el mayor desafío es la manera de entregar y distribuir en el mundo de los repuestos y ahí están las nuevas tecnologías que uno ya está mirando”, sostuvo.

En esta línea, el gerente de Kaufmann detalló los proyectos que tiene la compañía en el corto y mediano plazo. “Tenemos mucho que avanzar en información online y en aumentar las posibilidades para el cliente. Hoy las herramientas están, pero el reto es alcanzar un modelo omnicanal real. Como área logística nuestro principal desafío es mantener la productividad de las operaciones ante los cambios futuros y estar atentos para no caer en el servicio. Así, el desafío está en compatibilizar un buen servicio con la rentabilidad”.

Finalmente, Bull analizó que -tras estos meses de cambios y reajuste- se puede

asegurar que “el primer desafío fue mantener la operación. Y hoy quedó ya de manifiesto el rol importante de la logística para sacar adelante el negocio. Ahora lo que viene es hacer sustentable del punto de vista de la rentabilidad la operación tras los cambios que se avecinan”.

## MUNDO FARMA: **ESENCIAL POR NATURALEZA**

Los medicamentos son productos fundamentales para la población, lo que genera un compromiso ineludible del punto de vista logístico y la continuidad operacional. En esta línea, Samuel Ordenes, gerente de operaciones logística de Salcobrand, empresa que forma parte de Empresas SB, holding dedicado a la comercialización de productos y servicios en el ámbito de la salud, belleza y bienestar, se refirió al rol de la compañía durante la pandemia y los ajustes y proyectos que han nacido en torno a los cambios que ha experimentado la industria. “Debido a la forma en que funciona nuestra logística -que responde a la venta del día anterior- hemos mantenido la operación arriba. Lo primero que hicimos, apenas comenzó la crisis, fue enfocarnos en el abastecimiento y funcionamiento de nuestros locales”, comentó Samuel.

Estos meses han sido de duro trabajo, pero también de aprendizaje para Salcobrand; es por ello que Ordenes aseguró que en materia de Supply chain se ha dado una mirada constante hacia la optimización.

“Cuando nos enfrentamos a estas situaciones nos damos cuenta de que a veces los paradigmas de cosas que no se podían hacer como: reducir la forma crítica de inventarios, hacerlos mucho más eficientes o agilizar los procesos de compra, si se podían hacer, administrando de forma más ajustada y para eso se debe minimizar los riesgos que están asociados a la ejecución del abastecimiento”, añadió. Y ante esta situación, el ejecutivo ahondó

en uno de los puntos más importantes: la gestión de riesgos. “La idea de tener un plan B se ha reforzado y hemos encontrado ahí muchas oportunidades al armar un modelo estratégico muy robusto. Son muchos los escenarios sobre los que debemos pensar para diseñar y ver qué hacemos, cómo seguimos, cómo descentralizamos, cómo trabajamos con las otras empresas del Grupo, cómo apoyarnos y desde ahí construir un plan de mitigación de cara a los posibles riesgos que puedan afectar nuestra cadena”.

Así, Samuel recalcó que optimizar la cadena logística y los gastos de las operaciones captan la atención de la industria en estos tiempos. “Está es una industria que no paró. En ese escenario entra el e-Commerce, canal con el que alcanzamos hoy una operación online de un 20x más, en comparación al mismo periodo del año anterior, en términos de ventas y pedidos.

Ante el incremento del canal online, Salcobrand ha fortalecido el canal de distribución y última milla, migrando a modelos de inmediatez de punto a punto, lo cual ha sido “un trabajo maratónico y contra el tiempo, la normativa y regulación que nos obliga también a que los medicamentos no pueden salir del CD, sino de los puntos de ventas, lo que nos ha llevado a optimizar la operación, minimizar los riesgos y tener desarrollos tecnológicos de cara a lo que está pasando de forma rápida. Los movimientos de cinturas, a nivel operacional, son fundamentales para adaptarse a los modelos de ventas del e-Commerce a los volúmenes de ventas que tiene hoy”.

“Replantearse todo lo que se ha hecho hasta hoy y mirar desde otra perspectiva, considerando los riesgos, la seguridad y en dar la mejor experiencia al cliente”. Así define Samuel Ordenes el momento que vive la industria, donde la tecnología asoma como el pilar fundamental para adaptarse a los cambios que se viven y los que vienen. ■



TERMINA DE LEER ARTÍCULO:  
[www.revistalogistec.com](http://www.revistalogistec.com)  
Sección: SCM | ESTRATEGIA LOGÍSTICA

# ANTE LA NUEVA NORMALIDAD: NUEVA TRILOGÍA DE PRIORIDADES PARA LA CADENA DE SUMINISTROS

*EN LOS ÚLTIMOS MESES, LA CAPACIDAD ESTRUCTURAL DE LAS CADENAS DE SUMINISTROS DE TODO EL MUNDO HA ESTADO EN LA MIRA DE MUCHOS EN LA MEDIDA SE HAN IDO DESARROLLANDO LAS REPERCUSIONES QUE EL COVID-19 HA DEJADO EN SU TRÁNSITO. LAS ÓRDENES IMPUESTAS POR LOS GOBIERNOS DE AÚN PERMANECER EN LAS CASAS, LAS RESTRICCIONES DE VIAJES NACIONALES E INTERNACIONALES Y LA NECESIDAD DE DISTANCIAMIENTO FÍSICO HAN ESTRESADO A LAS CADENAS DE SUMINISTRO Y HAN DEJADO AL DESCUBIERTO LOS PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA EN LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS. SE HAN PRODUCIDO ESCASECES EN CASI TODA LA AMALGAMA DE PRODUCTOS DISPONIBLES: DESDE ARTÍCULOS COMESTIBLES BÁSICOS HASTA COMPONENTES ELECTRÓNICOS.*



**Álvaro Albornoz Bueno**  
PhD MBE MEd, Director  
Ejecutivo de Business  
Architects Consultoría  
y Capacitación

Hasta ahora, la búsqueda de la recuperación de crisis se ha centrado principalmente en otorgar los niveles de alivio suficientes para brindar un salvavidas a las personas y empresas que intentan seguir siendo solventes. También se trabaja en orquestar un complejo mapa para reabrir las economías de manera segura mientras se minimiza el resurgimiento del virus, un desafío que se ha visto afectado por las frecuentes reversas o pausas en los planes de reapertura en muchas ciudades del mundo.

Quizá, esta pandemia del coronavirus sea el tipo de evento que probablemente solo ocurra una vez en la vida. No obstante, en los últimos años, la gestión de la cadena de suministro se ha convertido en uno de los asuntos estratégicos más urgente para los gerentes de todas las industrias. No solo por el desafío de actuar sincronizada-

mente para llegar al cliente, sino también porque las vulnerabilidades que han mostrado han sido expuestas por tensiones comerciales, desastres naturales y otras perturbaciones económicas. La complejidad de las cadenas de suministro globales aumenta exponencialmente su riesgo.

Por ejemplo, en promedio, un fabricante de automóviles tiene alrededor de 250 proveedores de primer nivel, pero el número prolifera a 18.000 en toda la cadena. Los fabricantes aeroespaciales tienen un promedio de 200 proveedores de primer nivel y 12.000 en todos los niveles. Finalmente, las empresas de tecnología tienen un promedio de 125 proveedores en su grupo de primer nivel y más de 7.000 en todos los niveles (McKinsey, 2020. Reimagining industrial supply chains).

En menos de cuatro meses, el COVID-19 ha cambiado casi todas las expectativas para 2020. Más allá de la pérdida de vidas y el miedo causado por la pandemia, las empresas de todo el mundo se han enfrentado a quiebres a una velocidad y escala sin precedentes. Y es por lo anterior que las compañías están luchando

ahora con la cuestión de cómo alcanzar la siguiente normalidad de forma segura y aquellas que no puedan gestionar con éxito esas cadenas de suministro complejas y a veces sin innovación, corren un alto riesgo al fracaso, especialmente si no pueden mitigar el riesgo de interrupciones crecientes. Incluso una interrupción breve de 30 días o menos puede poner en juego del 3 al 5 por ciento del margen de EBITDA (BCG, 2020. New Reality for CSCO).

Con escenarios que van desde grandes cambios en las conductas de compra de los clientes, cambios profundos en los portafolios de productos, fuerzas de trabajo totalmente casi-obsoletas en las nuevas habilidades que se demandan (trabajo remoto, uso de tecnología para la colaboración, nuevos estilos de liderazgos y supervisión, etc.), incertidumbres regulatorias como de relaciones comerciales internacionales y, evidentemente, la incertidumbre ante la evolución del virus no dejan mucho espacio de maniobra.

Por lo mismo, desde que estalló la pandemia de coronavirus, muchos enfoques habituales o típicos para atender a los clientes, trabajar con proveedores y colaborar con colegas, o simplemente hacer cualquier cosa, han fallado.

Es necesario darse de una vez cuenta que realmente el mundo ha cambiado. Todavía hay empresas que continúan pensando que todo sigue igual, que las metas son alcanzables y que los equipos sostendrán los mismos niveles de rendimiento que antes.

Algunos piensan que el retorno es como un plan que hay que implementar: una serie de pasos sistemáticos para alcanzar algún tipo de modelo operativo estable, en un mundo donde las vacunas están adecuadamente disponibles o se ha alcanzado la inmunidad colectiva. En muchos casos, estos planes sugieren un regreso a alguna versión identificable del pasado: fracaso a la vuelta de la esquina. El regreso no es una fase, es una nueva forma de operar el negocio.



CÓMO ENTENDEMOS LA ENTREGA  
**DE ÚLTIMA MILLA**



CUMPLIMIENTO  
NIVEL DE SERVICIO



EXPERIENCIA  
DE COMPRA



OPERACIÓN  
SEGURA



SEGUIMIENTO  
Y TRAZABILIDAD

Conoce más en [www.llego.cl](http://www.llego.cl)

**Llego**  
ÚLTIMA MILLA

## LA TRILOGÍA ESTRATÉGICA PARA LAS CADENAS DE SUMINISTROS

Para las cadenas de suministros hoy los desafíos se reducen a tres: velocidad, productividad y gestión de costos. Es necesario aumentar la capacidad de aumentar la velocidad de la toma de decisiones, disminuir todos los tiempos de ciclo de la organización para resolver y llegar a los clientes mientras se mejora la productividad, idealmente a través del uso de la tecnología, uso de datos y el entrenamiento de nuevas habilidades en los equipos que apuren la adaptación al trabajo remoto (o semiremoto) y se impulse el alcance y la escala de la innovación y calidad de los procesos de negocios.



20

En cuanto a los costos, la presión por los mismos debiera comenzar un "estado de relajo" y pensar estratégicamente hacia una orientación de continuidad operacional. La evidencia quedó clara cuando todos por mejorar la posición de costos decidieron centrar operaciones en Asia u otros países cercanos y éstos fueron los primeros en verse afectados por la pandemia, por lo que necesariamente hubo que volver a lo local o regional, sacrificando ahorros con tal de cubrir con las nuevas demandas. Nos dimos cuenta de que nuestras cadenas de suministro son demasiado largas y las construimos sobre la base del costo. Por ello hay que replantear

el control de costos de manera de establecer una estrategia centrada básicamente en mantener controlados los costos totales y una mayor efectividad del rendimiento de los activos y capital de trabajo. **Enfoque de implementación para alcanzar esta nueva trilogía: las 3 R's**

Un desbalance en estas trilogías conduce a consecuencias no deseadas si no se calibran para la exposición al riesgo. Aisladamente es claro que ayudan a la eficiencia y la proximidad a los mercados, pero no necesariamente para lograr transparencia o resiliencia. Es por eso por lo que para lograr el éxito simultáneo es necesario trabajar en tres focos de organización y diseño de redes de suministros.

**1 Repensar nuevas maneras de trabajar:** acelerar la toma de decisiones, empoderar a la gente, aumentar la capacidad de delegación, fomentar la excelencia operacional, generar clima de confianza, colaboración e innovación.

**2 Reimaginar la estructura de la red:** aumentar la velocidad de responder al mercado (time to market), generar nuevas experiencias de clientes apalancadas por tecnología, mejorar la eficiencia sobre el capital invertido (inventarios), acercarse al cliente. Para abordar el deseo de una mayor resiliencia, las empresas deben considerar el establecimiento de funciones y procesos dedicados al estudio de riesgos en la cadena.

Trabajando integradamente entre las unidades de compras, fabricación, logística, finanzas y comercial, así como levantando un proceso de planificación de la demanda efectivo se evalúan las vulnerabilidades en los nodos de suministro y aplican un marco sólido de mitigación de riesgos en respuesta.

Las acciones pueden incluir acelerar la descentralización, implementar el inventario más cerca de los clientes y desarrollar planes y capacidades de respuesta a even-

tuales crisis, todo con tal de sostener una rentabilidad y un flujo de efectivo.

**3 Reinventar el talento:** fortalecer la orientación al desempeño (trabajo por objetivos), reubicar o fortalecer el talento y desarrollarlo para el futuro, radicalmente aplanar la estructura organizacional, repensar el rol del nivel gerencial, del liderazgo y de la supervisión. Son nuevos paradigmas a los que hay que hacer frente. Las personas serán cada vez más exigentes a las empresas en las cuales trabajan no solo desde el prisma sanitario del COVID-19, sino también desde la arista de la salud mental, el respeto y la confianza. La empatía en este nuevo liderazgo será la clave.

En conclusión, las cadenas de suministro definitivamente están siendo probadas por COVID-19. Esta actual crisis sanitaria ha revelado una serie de debilidades que son necesario corregir por lo que la forma en que hoy respondan determinará cómo se diseñan y gestionan las cadenas de suministro en los próximos años y las desafiarán para enfrentar exitosamente nuevas crisis de toda índole.

Lo anterior obliga a trabajar a la brevedad la Trilogía (velocidad, productividad y costo) y las 3 R's de implementación de manera de levantarse rápida y ágilmente y volver al ruedo de la competencia. El regreso no debe ser plan que se debe ejecutar una vez o una fecha que se debe lograr. Es un continuo. Es necesario realizar movimientos rápidamente y estar dispuestos a evaluar portafolios de clientes y productos completos, incluso hay que ir dónde se realiza el trabajo e impulsar la metamorfosis.

Puede ser un desafío ver aspectos positivos a raíz de las interrupciones causadas por el coronavirus; sin embargo, la crisis ha dado a las cadenas de suministros un momento único para reinventar las cadenas de suministros, crear un futuro mejor y ubicarse en el sitio estratégico que le corresponde. ■

# SOMOS EXPERTOS Y PIONEROS en el manejo de Sustancias Peligrosas

**TW**  
LOGISTICA

Nueva  
Ampliación CD  
Peralillo: cuenta  
con más de  
**20.000 M<sup>2</sup>**

- MÁS DE **20 AÑOS DE EXPERIENCIA.**
- ADMINISTRAMOS **MÁS DE 100.000 M<sup>2</sup>.**
- SEGUIMOS LAS EXIGENCIAS DEL **DS43** Y LA NORMATIVA INTERNACIONAL DE LA **NFPA.**
- CERTIFICACIÓN **ASIQUIM.**
- CULTIVAMOS UNA **CULTURA DE SEGURIDAD.**



[www.tw.cl](http://www.tw.cl)



[comercial@tw.cl](mailto:comercial@tw.cl)



22 389 1200

# DESPUÉS DEL COVID-19: ESTRATEGIAS A CONSIDERAR, PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA Y LA GESTIÓN DEL INVENTARIO

*HOY EN DÍA, CONCEPTOS COMO INCERTIDUMBRE, VOLATILIDAD Y COMPLEJIDAD SON RECURRENTES EN EL ANÁLISIS ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS LÍDERES GUBERNAMENTALES A NIVEL MUNDIAL Y HACEN PARTE OBLIGADA DEL VOCABULARIO DE LOS MÁS PROMINENTES ACTORES DE LAS MÁS DIVERSAS INDUSTRIAS.*



22

Tras el advenimiento de la Pandemia por Covid-19, estos líderes gubernamentales y empresariales han debido enfrentar nuevos paradigmas, preparados o no, han debido tomar conciencia de que el mundo, como lo conocíamos, ha cambiado drásticamente y, quizás, permanente-

mente; razón por la cual tienen entre sus tareas ineludibles estar preparados para hacer frente a los desafíos que se derivan de lo que se ha denominado como la “nueva normalidad”. Sólo en materia supply chain, los desafíos de las empresas y de sus partner son múltiples. Y es que, según han descrito algunos expertos

del sector, el coronavirus ha desatado un efecto de “apertura de caja de Pandora”, con algunas consecuencias actualmente conocidas y otras aún imprevistas. Así, lo que las empresas saben es que ha comenzado un cambio drástico y que necesitan adaptarse rápidamente para sobrevivir.

En torno al impacto del Covid-19 sobre las cadenas de suministro y los desafíos inmediatos y futuros a enfrentar, el estudio “Cómo preparar las cadenas de suministro para el post-COVID19”, desarrollado por la consultora especialista en cadenas de suministro, Miebach Consulting, nos presenta un acertado análisis en el cual destacan como precedentes relacionados al impacto de la pandemia en la SCM los siguientes factores: El cambio en los hábitos de consumo que ha llevado a cambios de volumen en todos los canales de venta; la escalada en el volumen de las operaciones de comercio electrónico para satisfacer la creciente demanda; la protección y optimización del flujo de efectivo por parte de las empresas y la disminución de los niveles de servicio, debido a los desafíos de producción y distribución.

## LOS IMPACTOS Y LOS DESAFÍOS INHERENTES

En un desglose de los factores descritos por la consultora, tenemos que en torno al cambio en los hábitos de consumo, la necesidad de reducir la velocidad y/o detener la propagación del COVID-19 trajo aparejado requisitos de bloqueo a nivel local, regional y nacional, y la permanencia obligada de las personas en sus casas con la intención de maximizar el distanciamiento social.

Como resultado de esto, el comportamiento del consumidor cambió significativamente, surgiendo nuevos patrones de demanda, explica el documento, indicando que: “los consumidores están comprando, y potencialmente almacenando productos con una vida útil más



larga (alimentos enlatados, por ejemplo). Hubo una demanda inicial exacerbada de productos de limpieza e higiene, creando quiebres temporales de los inventarios”.

Según el análisis, “si bien algunas categorías de productos experimentaron un aumento de la demanda en la crisis, hay muchos ejemplos de categorías de productos que vieron caídas significativas, como equipamientos para viaje y productos electrónicos de lujo”. La ubicación del consumo también cambió, con las empresas cerradas temporalmente, los consumidores compraron sus alimentos y bebidas en tiendas minoristas, consumiendo en casa, en lugar de en bares y restaurantes.

“Todos estos cambios han impactado en modificaciones en el mix de volúmenes por canal y grandes implicancias para las cadenas de suministro. Además, debido a estos cambios, la demanda es dinámica, evoluciona semanalmente y seguirá siendo significativamente afectada por los re-

quisitos de confinamiento y cualquier consecuencia económica posterior”, explica el documento.

En la medida que las restricciones por la pandemia continúen ¿qué sucederá con los patrones de la demanda? Según los analistas de Miebach, lo probable es que comiencen a comportarse bajo un enfoque más recesivo con menos gasto fuera de casa, con compras reducidas de productos no esenciales, con un comportamiento enfocado en la búsqueda de promociones, mayor preferencia por marcas privadas, compras más frecuentes en menores cantidades, entre otras variaciones.

En torno al segundo factor, relacionado a las operaciones de comercio electrónico, según el estudio, el periodo de confinamiento ha aumentado la importancia de vender a los consumidores directamente en su hogar. Así, las empresas que no apreciaban la importancia del comercio electrónico anteriormente han confirma-

do la dirección estratégica hacia el canal online. Por otra parte, los consumidores han descubierto o vuelto a confirmar la preferencia para que los productos se entreguen a domicilio mientras están confinados; preferencia que se presume no será pasajera. El boom del comercio electrónico ha llegado para quedarse. De hecho, el estudio sostiene que “existen pruebas científicas sólidas que demuestran que las personas necesitan aproximadamente dos meses para cambiar y arraigar nuevos hábitos y el confinamiento global ha durado el suficiente tiempo para perpetuar estos cambios”.

A partir de lo expuesto, la capacidad de escalar y flexibilidad de las operaciones de e-Commerce desempeñará un papel importante en la determinación de en qué lado quedará posicionada cada empresa en el futuro, indican los expertos de la consultora. En torno al tercer factor, relacionado a la protección y optimización del flujo de efectivo, según el análisis, muchas

# EXCELENCIA

para potenciar su negocio



En EIT Logística, nos apasiona potenciar el negocio de nuestros clientes mediante una **logística de excelencia, flexible y de rápida respuesta**. Esto es posible gracias a un equipo humano de primer nivel, tecnologías aplicadas y un alto know how operacional.

empresas han visto en gran medida reducidos sus ingresos como efecto de la pandemia global e incluso con la ayuda del gobierno, todavía deben hacer frente a enormes incertidumbres sobre cómo evolucionarán sus negocios y si serán capaces de sobrevivir a esta crisis. En razón de lo anterior, la gestión del flujo de caja se ha vuelto clave para garantizar la liquidez y la supervivencia, lo que está generando una enorme presión y desafíos sobre todo para las industrias de consumo masivo. En este sentido, el estudio manifiesta que “muchas empresas han respondido con acciones para mitigar sus costos, tales como: suspensiones temporales de personal y recortando el pago de ejecutivos y directivos 20-30%.

**“LOS CAMBIOS FUNDAMENTALES NO SOLO ESTÁN EN EL LADO DE LA DEMANDA, TAMBIÉN HAN CAMBIADO LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN. LOS VOLÚMENES SIGNIFICATIVAMENTE MÁS ALTOS EN NUEVOS CANALES, CATEGORÍAS DE PRODUCTOS O LÍNEAS DE NEGOCIO”**

Todas estas acciones son un intento de preservar el efectivo y mantener su talento en la nómina. Las empresas también están extendiendo plazos y priorizando sus cuentas por pagar, reduciendo su inventario siempre que sea posible, y retrasando cualquier introducción de nuevos productos para minimizar sus gastos”. Así, las compañías se encuentran ante el desafío de gestionar un complejo equilibrio: deben mantener su capacidad de servir a

clientes para garantizar ingresos, retener su fuerza de trabajo para operar, al tiempo que deben proteger y preservar el flujo de caja para sobrevivir.

Finalmente, en lo referido al cuarto factor, según lo expuesto por los analistas de Miebach, “los cambios fundamentales no solo están en el lado de la demanda, también han cambiado las condiciones de operación. Los volúmenes significativamente más altos en nuevos canales, categorías de productos o líneas de negocio han generado cierto grado de escasez de suministros y han creado déficits de capacidad en la fabricación”. Como resultado de estas dificultades operativas, los niveles de servicio han sufrido, los costos de fabricación están aumentando, mientras que la productividad y los resultados han disminuido.

## TRAS LA ERA COVID

¿Qué se viene en la era post COVID-19? Pues bien, lo primero a establecer es que tras el advenimiento de la pandemia las actividades y procesos que integran la cadena de suministro tienen un mayor peso en la estrategia de las empresas. De hecho, como nunca la importancia de la actividad logística ha cobrado visibilidad a nivel social; un aspecto muy motivador para los actores del sector que por mucho tiempo han trabajado constante y silenciosamente para disponibilizar bienes y servicios a los consumidores y tiendas sin la consideración o reconocimiento de la ciudadanía.

Por cierto, esta mayor “visibilidad de la actividad logística” ha puesto una suerte de reflector sobre las cadenas de suministro, sus desafíos y brechas, con políticos y expertos interrogando y comentando estrategias de abastecimiento a nivel nacional y actores desafiados a dar lo mejor de sí. La importancia estratégica de las cadenas de suministro es ahora más importante y relevante que nunca. Considerando lo anterior, Las cadenas de suministro deben

adaptarse rápidamente para abordar las tendencias previamente discutidas, que han llegado para quedarse. Al mismo tiempo, la potencia y la velocidad de la crisis han puesto de relieve la necesidad que las empresas reaccionen en tiempo récord, sobre todo en materia de planificación de la demanda y en la gestión de los recursos e inventarios.

En este plano, según lo expuesto en el estudio de Miebach, al considerar las cadenas de suministro, las empresas deben enfocarse en la flexibilidad y la planificación de su demanda, entre otras categorías.

“Tener procesos de planificación ágiles y altamente sensibles a la demanda (S&OP/IBP) ya no es una fuente de ventaja competitiva, ahora se necesita simplemente como factor clave para la supervivencia de la empresa”, expresa el análisis, argumentando que “las empresas deben ser capaces de desplazar sus recursos a través de sus líneas de negocio según sea necesario, priorizando los productos esenciales, garantizando el abastecimiento y las entregas al cliente, todo ello con alta sensibilidad y comunicación de extremo a extremo en tiempo real al resto de la cadena (proveedores, plantas, depósitos, transportistas, etc.)”.

Al mismo tiempo, resulta esencial “poder disponer de una configuración de red logística flexible que consiga equilibrar los beneficios de la centralización logística con la urgente necesidad de proximidad a la demanda para garantizar el nivel de servicio”.

En lo referido a la gestión del inventario, según los analistas de la consultora, “el impacto de Covid-19 ha puesto en revisión muchos paradigmas tradicionales, lo que hace que las cadenas de suministro globales comiencen a cuestionarse variables que se habían asumido anteriormente como implícitas”.

Así, dependiendo el caso particular y la industria, cierta filosofía operativa como la de niveles de inventario extremada-



**ar racking**  
SISTEMAS DE ALMACENAJE

**AR STORAGE SOLUTIONS LTDA**  
Puerto Madero N° 9710, A-379  
Comuna de Pudahuel, Santiago  
+569 6668 3899 | +569 7397 4060  
info@ar-racking.com



**RACKS PARA  
PALLETES**

RACK SELECTIVO  
RACKS MÓVILES  
FLOW RACK  
RACK DRIVE IN  
AR SHUTTLE



**SISTEMAS DE  
PICKING**

RACK PICKING MANUAL  
RACK MULTINIVEL  
PICKING DINÁMICO



**RACKS  
AUTOMATIZADOS**

BODEGAS AUTOMATIZADAS  
RACKS AUTOPORTANTES  
MINILOAD

**DISEÑO BAJO NORMA CHILENA NCh2369**



**GANAR TIEMPO. GANAR ESPACIO.**

[www.ar-racking.cl](http://www.ar-racking.cl)



mente ajustados o incluso estrategias de cross docking puro, se han visto desafiadas. En situaciones críticas de estrés como las experimentadas recientemente, la cadena toma riesgos altos o en muchos casos se rompe, indican los analistas, “de ahí que las políticas de inventario óptimas segmentadas por familias de productos tendrán que ser repensadas”, expresa el análisis, indicando que “factores como la proximidad de inventario y la disponibilidad de productos serán esenciales para diferenciarse con los consumidores”.

## RE-ABASTECIMIENTO DE LA CADENA LOGÍSTICA

Como es sabido, en los días previos al Covid-19, existía un comportamiento y demandas predecibles, pronósticos precisos y muchas empresas conocían aquellos artículos más erráticos a los cuales debía hacerles seguimiento. Tras el Covid-19, todo cambió; volviendo el mercado y el consumo impredecible. La demanda de muchos productos y servicios cayó inexorablemente y otros se alzaron sin precedentes. La precisión del pronóstico se tornó en algo inalcanzable, en muchos casos, y las empresas se volvieron más reactivas que proactivas.

Hoy, ad portas de la denominada “nueva normalidad”, donde se mantiene una demanda poco predecible, incertidumbre, surgen diversas interrogantes en torno a la gestión del inventario y la planificación de la demanda.

En torno a estas interrogantes, los expertos de Blue Yonder, anteriormente conocida como JDA Software, y con amplia experiencia en el sector retail y de abastecimiento, ha establecido que “la problemática actual que ellos enfrentan se está dando en cuatro líneas: Demandas históricas de consumo atípicas, imprecisión en los pronósticos, incremento en la demanda de productos en canales alternos de venta y un incierto ‘Fill Rate’ de provee-

dores (indicador que mide la cantidad que entregamos a los clientes con respecto de lo que nos solicitó).

En su análisis: “Supply Chain: Consejos de Re-Abastecimiento de la Cadena Logística”, los expertos de Blue Yonder han definido diversos consejos en esta materia, los cuales analizamos a continuación.

## ATENCIÓN A LAS EXCEPCIONES HISTÓRICAS

Las Excepciones Históricas son radiografías del producto en el mercado y nos dicen qué pasa a nuestro alrededor. Considerando lo dicho, “se deben realizar ajustes en la historia, lo que permite calcular la diferencia entre venta real de un periodo con la venta esperada (lo que aplica, por ejemplo, en productos canibalizados)”, Según los analistas, “los ajustes en la historia se basan en inteligencia de mercado, corrigen la historia y mejoran el pronóstico, y se aplican de forma automática y proactiva por medio de planes y eventos”.

No obstante, entre los contras está el hecho de que requiere un profundo conocimiento del comportamiento real del producto, es decir, no se permiten los periodos “ignorados” parciales. Se trata de “acciones correctivas y no proactivas en la historia y no aplican de forma masiva”.

Otra acción sugerida para este periodo es: Determinar Planes y Eventos “cuando se tiene certeza del posible comportamiento de la demanda de los productos, basados completamente en inteligencia de mercado”. Lo anterior, permite una “auto-segmentación de la historia promocional, ayuda a garantizar las existencias de producto por parte de proveedores y basarse en la planeación más que en la reacción”.

La desventaja es que tiene una alta dependencia de insumos ajenos al usuario y de los inventarios de los proveedores; es decir, requiere de una amplia visión de los

sucesos venideros (dentro de un marco de estabilidad) y una mala definición puede causar efectos negativos en el inventario.

Siempre en torno a la demanda, los analistas de la ex JDA Software indican que “se debe considerar el Freeze Forecast, que es información que influye en la demanda futura y que el sistema desconoce, porque no lo ve (noticias, por ejemplo, de un Ministro de Salud en torno a la cuarentena y que impacta la entrada a los colegios)”.

El denominado, Freeze Forecast, garantizaría un pronóstico basado en la inteligencia de mercado, permite que el sistema actualice datos de presión de la demanda para un artículo y previene la actualización del pronóstico ante grandes fluctuaciones en la demanda. Ahora bien, entre los contras, se cuentan que “no se generan excepciones históricas durante el lapso del freeze y se requiere monitoreo constante para la actualización. Así, los periodos de freeze deben ser cortos y actualizados con base a la tendencia del mercado”.

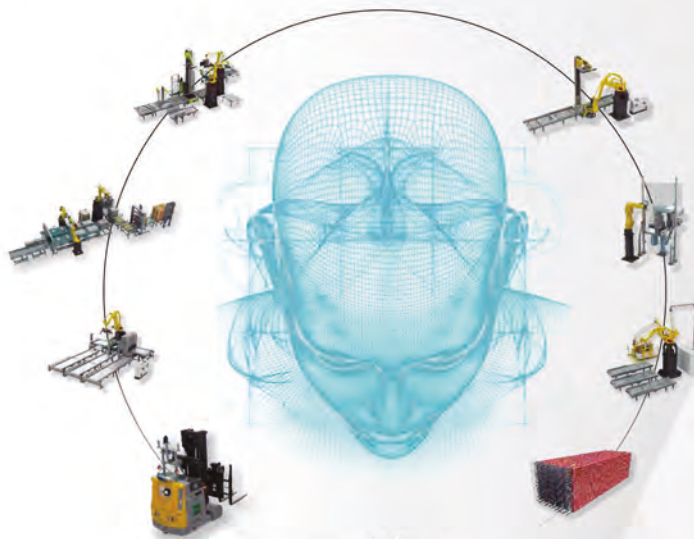
Otro tema destacado por los analistas es “el Manejo de Stock de Seguridad Manual, reserva definida para cubrir las desviaciones a la demanda, y que es clave para definir el OUTL (cantidad máxima que debemos tener de un producto)”. Según los expertos, este manejo previene sobre-inventarios para productos perecederos y de alta demanda, y garantiza un mínimo de stock de seguridad calculado o el definido por el usuario. Eso sí, una configuración errónea puede causar sobre-inventarios, requiere validaciones y actualizaciones constantes y asume que el OUTL será cubierto en su totalidad.

A partir de lo expuesto, una cosa es segura para las empresas involucradas en las cadenas de suministro, la crisis del coronavirus ha presentado desafíos y oportunidades y estar atentos y ser capaces de identificarlos en su justa medida será clave para la sobrevivencia del negocio. ■

ELETTRIC80 BÉMA

# HA LLEGADO EL MOMENTO DE TRANSFORMAR SU FÁBRICA

## SOLUCIONES TOTALMENTE INTEGRADAS Y AUTOMATIZADAS



SMART INTEGRATED LOGISTICS  
**SM.I. LE80**



**SDM**  
Sistema de toma  
de decisión  
inteligente

**WMS**  
Sistema de  
gestión del  
almacén

**MIP**  
Plataforma de  
integración de  
máquinas

**TPT**  
Trazabilidad  
total de  
productos

**TMS**  
Sistema de  
gestión del  
transporte

**YMS**  
Sistema de  
gestión de  
patio

**ECS**  
Soluciones  
de conexión  
fácil

SMART INTEGRATED LOGISTICS  
**SM.I. LE80**



### INTEGRACIÓN

GESTIÓN OPTIMIZADA E INTEGRADA  
DE LA CADENA DE SUMINISTRO



### FLEXIBILIDAD

ANÁLISIS DE DATOS MASIVOS EN  
TIEMPO REAL Y MEJORA CONTINUA



### SOSTENIBILIDAD

REDUCCIÓN GENERAL DE RESIDUOS  
DESDE LA ENTRADA DE MATERIA  
PRIMA HASTA LA EXPEDICIÓN



### EFICIENCIA

TECNOLOGÍA PROBADA PARA  
RENTABILIZAR LAS INVERSIONES



**Elettric80 Chile S.p.A.**

Av. Alonso de Cordova N° 5320 of. 304

Santiago - Chile

Tel. 0056 9 9085 7812

Email: [e80.chile@elettric80.it](mailto:e80.chile@elettric80.it)

Página web: [www.elettric80.com](http://www.elettric80.com)



# GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO: LA MIRADA DEL INVERSIONISTA

*ALINEAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO CON LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ES UNO DE LOS FACTORES DE MAYOR RELEVANCIA HOY EN DÍA. EN ESTE ANÁLISIS, EL AUTOR ABORDA ESTE ESCENARIO DESDE LA MIRADA DEL INVERSIONISTA QUE, DE ACUERDO CON EL ENFOQUE, PRESENTA VENTAJAS PARA EL ALINEAMIENTO DE LA EMPRESA Y POR ENDE DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO CON SU ESTRATEGIA.*



**Herman Gothe**  
Consultor en Cadena de Abastecimiento

Cada vez más, la cadena de abastecimiento es un elemento fundamental en la competitividad de las empresas. Su desempeño, es esencial para permitir que estas tengan éxito en el mercado competitivo. Este desempeño puede medirse a través de tres dimensiones de rendimiento bien establecidas: la calidad de servicio que la cadena de abastecimiento entrega a los clientes (el que se asocia al nivel de ventas por su efecto directo en este), el costo operacional para proporcionar dicho servicio y el capital empleado para financiar el inventario, la infraestructura y equipamiento requerido para posibilitar el funcionamiento de la cadena.

Estas dimensiones, frecuentemente, resultan contrapuestas. La optimización de una puede acarrear el empeoramiento de las otras dos. Por ejemplo, una empresa que planea mejorar el servicio entregado a través del aumento de la oferta de su surtido puede empeorar el capital empleado al necesitarse mayor inventario e infraestructura para abordar este crecimiento y también mayores costos operacionales al requerirse mayor cantidad de mano de obra para realizar recorridos más

largos dentro de las bodegas para pickear los productos.

Mas aún, estas dimensiones se encuentran típicamente asociadas a los objetivos individuales de distintas funciones como son Ventas, Operaciones y Finanzas, ocasionando tensión entre ellas a la hora de la toma de decisiones de negocio.

**¿Cómo abordar esta contraposición de objetivos?** Para ello proponemos adoptar la mirada que tendría un inversionista sobre esta situación, mediante el Triángulo estratégico de la cadena de abastecimiento. El triángulo estratégico es aquel que tiene por vértices cada una de las dimensiones de rendimiento anteriormente definidas (figura 1).

Si bien un inversionista encontrará positivo se produzcan las mejoras en servicio (el que acarreará aumento de ventas y crecimiento), reducción de costos o disminución del costo de capital empleado, no visualizaría ninguna de estos como metas individuales y en cambio preferirá ver mejoras en la rentabilidad de la empresa en donde estas tres variables se combinen de la forma óptima.

El inversionista al tener que elegir entre 2 empresas con el mismo nivel de Ebit, su preferencia irá, previsiblemente, por la que ocupa menor capital para lograr el mismo Ebit. Por esta razón la mejora indi-

vidual de cada dimensión de rendimiento, sin considerar el impacto en las demás, no es suficiente para lograr una optimización de los resultados de la compañía.

El enfoque propuesto, según la mirada que tendría el inversionista, presenta ventajas para el alineamiento de la empresa y por ende de la gestión de la cadena de abastecimiento con su estrategia. Adicionalmente, presenta beneficios en la gestión de la compañía con el fin de optimizar su rentabilidad.

## 1

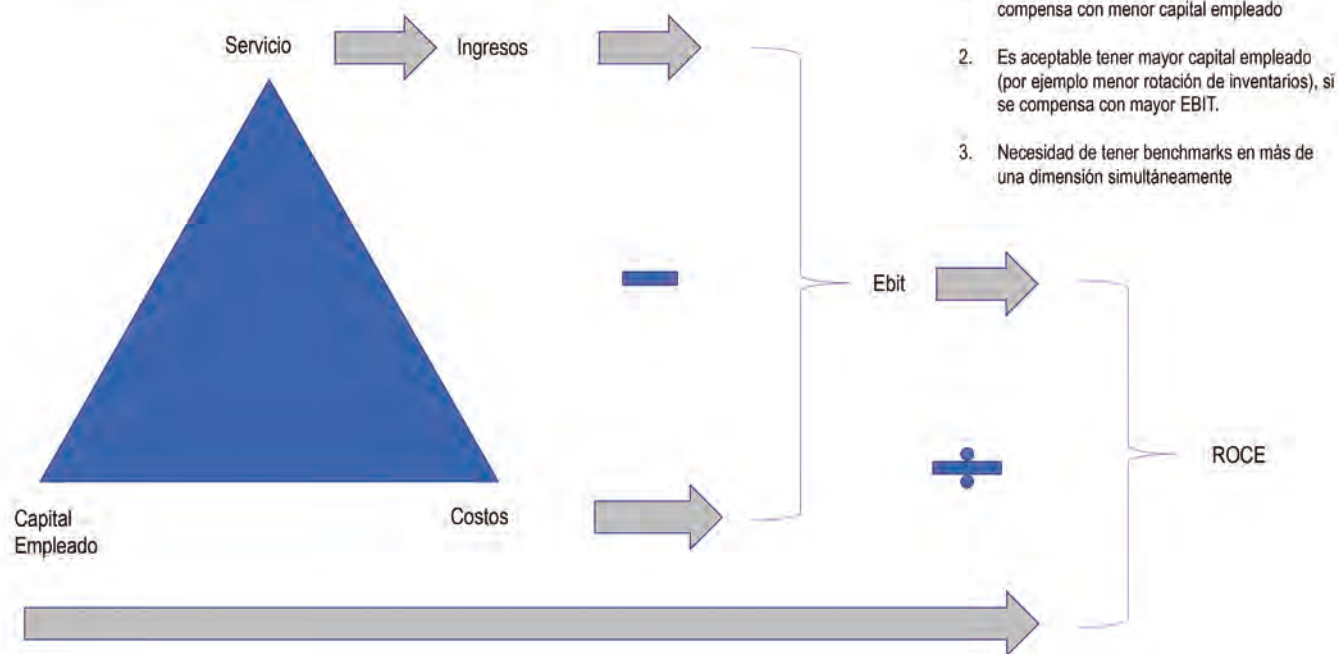
### Posibilitar el alineamiento de la cadena de abastecimiento con la estrategia de la empresa.

Existen distintos marcos teóricos para conceptualizar la estrategia competitiva de la empresa. Se utilizará el modelo de Treacy and Wiersema's (1995) que establece tres distintas estrategias que la empresa puede adoptar: Excelencia Operacional, Liderazgo en Producto e Intimidad con el Cliente.

En el caso de Excelencia Operacional, la empresa busca prioritariamente el menor costo posible con el fin de posibilitar a sus clientes los mejores precios; todo esto, a través de los procesos operacionales más eficientes. En este caso esta estrategia se relaciona con el triángulo estratégico de la cadena de abastecimiento, buscando los menores costos en su funcionamiento, en el capital de trabajo empleado, en cambio exhibiendo rendimientos comparativamente estándar con el mercado respecto al servicio que proporciona.

En el caso del Liderazgo en Producto, se busca contar con la mejor calidad de productos, los más nuevos y con mayores especificaciones. A través de estos la empresa busca acceder a un mercado de nicho o adoptadores tempranos de tecnología, a cambio de un mejor precio de venta de sus productos. No se alcanzan altos volúmenes por esta misma razón. La prioridad de esta estrategia es contar con el mejor servicio a sus clientes, con menor prioridad en términos relativos en los costos operacionales y el capital empleado.

## Triángulo estratégico de la cadena de abastecimiento



Finalmente, en el caso de Intimidad con el Cliente, la empresa busca contar con el mayor conocimiento de sus clientes y proporcionar la solución más completa a los desafíos que estos plantean. No cuentan con los productos más innovadores con el caso de empresas que adoptan el Liderazgo en producto ni los menores costos como exhiben aquellas que compiten utilizando la estrategia de Excelencia Operacional. En cambio, tendrán a tener inventarios relativamente altos para proporcionar a través de un amplio surtido las soluciones ad-hoc más completas a sus clientes.

Se puede visualizar que cada estrategia tiene una expresión dentro del “mapa” que proporciona el triángulo de la cadena de abastecimiento de modo que las dimensiones que representan cada vértice no son conflictivas entre sí, si no que en conjunto proporcionan una combinación coherente para materializar la estrategia de la compañía.

El establecimiento de la estrategia competitiva de la empresa permite ubicar dentro

del mapa que proporciona el triángulo las dimensiones de rendimiento que deberá alcanzar.

## 2 Optimizar la gestión de la compañía mediante el uso del triángulo de la cadena de abastecimiento para maximizar el índice de rentabilidad.

La gestión de la cadena de abastecimiento conlleva múltiples acciones en el día a día con el fin de optimizar la rentabilidad de la compañía. Estas acciones afectan en distintos grados las dimensiones de rendimiento de la cadena de abastecimiento. El enfoque que se ha propuesto, incentiva a los actores de la empresa, un actuar que busque la maximización de los índices de rentabilidad combinando de manera óptima las dimensiones de servicio, costos operacionales y capital empleado, en vez de optimizar cada aspecto por separado. En efecto, el índice de rentabilidad ROCE de la empresa se calcula como el EBIT dividido por el Capital empleado. De este modo en este solo indicador conviven los tres vértices del triángulo: El servicio (a través de las ventas), el costo operacional

(que junto a las ventas proporciona los elementos para calcular el EBIT) y el Capital empleado en el denominador.

Un ejemplo del alineamiento que se produce con el propósito de buscar la mayor rentabilidad puede ser el caso del área logística de una compañía que pretende alargar los tiempos de entrega de sus despachos a clientes, con el fin de obtener menores peaks de demanda sobre su gestión operacional, y por lo tanto eficientar costos operacionales. Esta acción a priori no es beneficiosa o perjudicial para el negocio, en la medida que se pueda evaluar de una manera integral considerando los efectos en las ventas y por ende en los márgenes brutos y en las variaciones de inventario resultantes. Se ha presentado una forma de ver y gestionar la cadena de abastecimiento, desde el punto de vista del inversionista, haciendo uso del triángulo estratégico. Este marco permite por una parte alinear la gestión de la cadena de abastecimiento con la estrategia competitiva de la empresa y además guiar el actuar diario con miras a optimizar la rentabilidad de esta. ■

**M**ejorar la calidad de vida es uno de los objetivos transversales de la ingeniería. Precisamente, por ello, los ingenieros dedicados al transporte, la logística, la gestión de operaciones y el retail reflexionan sobre el desafío de preparar la ciudad para la masificación del comercio electrónico, el cual depende en gran parte de la tecnología y el diseño.

Según Marcel Goic, director del Centro de Estudios del Retail (CERET) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, el aumento de la demanda vía canales digitales obligó a aumentar forzosamente las capacidades logísticas que, si bien han sido funcionales para estos periodos excepcionales, deben rediseñarse para generar mejoras en la calidad del servicio y alcanzar la eficiencia requerida para sustentar el negocio en el largo plazo. “Uno de los fenómenos importantes que hemos observado en estos últimos meses es el crecimiento del comercio electrónico en negocios pequeños y medianos, lo que genera un ecosistema más complejo y diverso”, explica.

En este sentido, el director del CERET, cree que para responder al nuevo escenario se necesitarán diversas soluciones, que se acomoden a cada caso. Bajo esta premisa, el primer paso, dice, es diagnosticar las necesidades específicas de cada modelo de negocio y, a partir de ello, elegir la combinación de infraestructura y tecnología adecuada a cada caso. “En algunos casos, probablemente, corresponderá un esquema tradicional de grandes bodegas con altos niveles de automatización, pero en otros casos la solución puede corresponder a esquemas más flexibles y distribuidos. Experiencias internacionales como STORD o FlowSpace han mostrado ser exitosas en el mundo”, afirma.

En opinión del director del Centro de Transportes y Logística de la Universidad Andrés Bello (UNAB), Julio Villalobos, las ciudades nunca se han preparado adecuadamente para incorporar las necesidades

de abastecimiento a sus planificaciones urbanas. “La idea imperante, hasta ahora, es que el problema de los abastecimientos de las ciudades es un tema que resolver por los privados (canales de distribución, operadores logísticos y consumidores) y en que la autoridad territorial no tiene mucho que decir, cuando la evidencia dice absolutamente lo contrario”, enfatiza.

## LOGÍSTICA Y TERRITORIO

Las autoridades locales-comunales -por acción u omisión- pueden facilitar o entorpecer el flujo de mercancías. Por eso, la clave es comprender cuáles son las características de consumo, comercio y abastecimiento del territorio y cómo éste conversa con la ciudad como un todo. “Hoy, dada la aceleración del canal e-Commerce esto se hace evidente y urgente, pero es algo sobre lo cual hemos venido llamando la atención por más de una década: el absoluto desprecio por parte de las autoridades sectoriales y quienes piensan la ciudad”, señala Villalobos. La dinámica de la logística urbana debe ser parte de los análisis y planificaciones, pero, según el académico, estamos comenzando tarde con esto.

“Ahora, los actores privados desde su dinámica comercial particular han desarrollado servicios sofisticados y se encuentran en un proceso acelerado de transformación para dar respuesta a este cambio estructural acelerado: la explosión del e-commerce, que llega de la mano de otras tendencias como la economía colaborativa y la sostenibilidad en las operaciones. Todo bajo el manto de la tecnología y de un consumidor exigente y crecientemente consciente de los impactos de sus decisiones de compra”, apunta el director del Centro de Transportes y Logística de la UNAB.

En Chile, existen extensas áreas comerciales en las grandes urbes. En cada capital regional podemos ver centros comerciales y strip centers. Por eso, Felipe López,





A woman with long dark hair, wearing a white lab coat, is looking down at a tablet computer she is holding. She is standing in a warehouse or industrial setting, with blurred background elements like shelves and equipment. The lighting is warm and focused on her.

# LAS CONSECUENCIAS ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS DEL NUEVO ECOSISTEMA E-COMMERCE

---

Especialistas en transporte, logística y retail reconocen el impacto del confinamiento en la explosión del comercio electrónico. Ayer había que replantearse el modelo, hoy las decisiones son urgentes.

docente de la Escuela de Administración y Negocios de Duoc UC Plaza Vespucio, plantea la posibilidad de reconvertir tiendas de atención de público en dark store o microhubs, lo que -a su juicio- es rápido de ejecutar. “El cambio de modelo de negocios puede hacer la diferencia entre la quiebra y la sobrevivencia para muchas empresas. Ya tenemos ejemplos de grandes participantes en la industria del retail que están apuntando a ella”, señala.



**Marcel Goic**  
Director Centro de Estudios del Retail (CERET)

Según Julio Villalobos, tanto por las carreteras urbanas como la infraestructura inmobiliaria de apoyo a las operaciones logísticas, en general, son de buena calidad. “Sin embargo falta mucho en el desarrollo de estacionamientos y zonas de apoyo a las operaciones de carga-descarga. Me refiero específicamente a su planificación, diseño y gestión y, para ello, no se requieren grandes inversiones, si no más bien comprender la dinámica del movimiento de cargas en el territorio y a partir de esas características definir, con un criterio facilitador del comercio y de reducción de los impactos sobre los demás usuarios de la ciudad, los lugares, horarios y formas de permitir que esta nueva forma de consumir, ya masificada, se despliegue y responda al desafío de mejorar la calidad de vida de todos los habitantes”, dice.



**Felipe López**  
Docente Escuela de Administración y Negocios DuocUC Plaza Vespucio

Junto con esto, el diseño integral de las redes de abastecimiento está siendo transformado desde el modelo tradicional -que responde a la dinámica del gran retail- hacia un nuevo modelo guiado por el nuevo consumidor que, en opinión de Villalobos,

se ha volcado de forma bastante estructural al e-commerce con entrega personalizada, lo cual tiene consecuencias a nivel estratégico, operativo y táctico.

La piedra de tope, en este ámbito, es el sector público (autoridades de las ciudades, municipios y autoridades sectoriales). Allí, el académico de la UNAB ve un déficit evidente, mientras que los espacios de contribución a la eficiencia y sostenibilidad del sistema son significativos.

“Por último, no podemos olvidar que el comportamiento de los consumidores y la respuesta a ellos a través de modelos innovadores de operación, particularmente, de la última milla, junto a despliegues tecnológicos y de economía colaborativa son otro gran factor de cambio para el despliegue y consolidación de un e-commerce sostenible y con respeto a un desarrollo integral de las ciudades y sus habitantes”, indica.

## BODEGAS Y ÚLTIMA MILLA

En el nuevo escenario que nos impuso el coronavirus, la distribución de última milla ha ganado relevancia. Hoy se trata de llegar al cliente en el menor tiempo posible y al menor costo.

**“SOLO FALTARÍA EL DESARROLLO DE CENTROS DE ALMACENAMIENTO CERCANOS AL CLIENTE FINAL, COMO LOS DARK STORE Y MICROHUBS”**

“El problema es que, ahora, la mayoría de esos clientes está en la zona urbana y, por tanto, la actividad logística comienza a friccionar el ordenamiento de la ciudad, pues aumentan los viajes hacia zonas pobladas, incrementándose, también, la

congestión (y contaminación)”, comenta el ingeniero civil e investigador, Cristian Vergara.



**Julio Villalobos**  
Director del Centro de Transporte y Logística UNAB

La logística urbana será cada vez más compleja y, por lo mismo, deberá asociarse a la flexibilidad. “Últimamente, han proliferado servicios de delivery tratando de satisfacer las necesidades del e-Commerce. Resta ver aún qué pasará con el bodegaje, el otro eslabón importante en esto. Sin embargo, ya existen en Santiago negocios de mini bodegas muy cercanas al eje Alameda y al sur de ésta; lo cual da cuenta que el mercado podría responder rápidamente”, sostiene Vergara.



**Rodrigo Jiménez**  
Director Comité Inland Alog

Asimismo, Marcel Goic, director del CERET de la Universidad de Chile, cree que las grandes empresas de bodegaje pueden jugar un rol importante cubriendo una fracción mayoritaria de los movimientos. Pero, para eso, tienen que continuar desarrollando soluciones que permitan integrarse mejor con las operaciones de última milla. “El comercio electrónico debiera seguir creciendo en el mediano plazo y estas capacidades se construyen en el tiempo. La logística es una carrera de larga distancia y con continuas innovaciones, las que deben ser integradas de manera consistente para ser rentables en el largo plazo”, puntualiza.

Las condiciones para el desarrollo de la distribución de la última milla bajo el concepto de fullfilment conversan con los medios de transporte y la irrupción de em-

presas como Uber, Rappi y Cornershop. Además, el docente de Duoc UC, Felipe López, comenta que la aplicación de tecnología para asegurar el seguimiento de pedidos se ha masificado y solidificado, desde aplicaciones gratuitas hasta sofisticados softwares TMS. "Solo faltaría el desarrollo de centros de almacenamiento cercanos al cliente final, como los dark store y microhubs", indica.

## INFRAESTRUCTURA Y REGULACIÓN

Respecto a las grandes empresas de bodega, la industria inmobiliaria tiene mucho que aportar. "La transformación es gigantesca y se requerirá nueva infraestructura integrada a las redes tradicionales. Pero no solo se trata de nuevos metros cuadrados de bodegas, ni de nuevos formatos para los CDs, sino que la transformación va mucho más allá y todos los actores deben prepararse para modelos de activos

compartidos e incluso soluciones inmobiliarias soportadas desde la propia comunidad a través de modelos de economía colaborativa.

El éxito dependerá de la capacidad de integrar toda esta red, en busca de las soluciones más eficientes y sostenibles, para responder a necesidades de abastecimiento cada vez más complejas de la población que vive en ciudades", concluye el director del Centro de Transportes y Logística de la UNAB, Julio Villalobos.

El costo de moverse en el mundo del e-Commerce es alto si los despachos se hacen uno a uno, con tarifa courier. En este aspecto, se abre una amplia puerta para los operadores logísticos, según el director del Comité Inland Logistics de ALOG, Rodrigo Jiménez. "Se puede usar un solo sistema para organizar el inventario en la bodega que, como es de alta rotación, no necesita ser tan grande", afirma. Otro desafío es la movilidad eléctrica. "No pode-

mos seguir llenando la ciudad de camiones, usar vehículos eléctricos sería mucho más productivo y amistoso con el medio ambiente", argumenta Jiménez, quien apunta también a las micro bodegas, populares ya en otros países y que incluso se ubican en edificios residenciales.

Para el director del Comité Inland Logistics de ALOG, otras oportunidades de mejora se encuentran en la regulación y la infraestructura: "hay que preparar los permisos, porque todos los permisos están en las zonas industriales ¿Qué pasa si uno quisiera poner uno en un estacionamiento? Los planos reguladores no están adecuados, los estacionamientos son muy bajos. Si uno quisiera hacer una bodega en un strip center, no está permitido", dice Rodrigo Jiménez. ■

# ¿TU LOGÍSTICA TE PRODUCE DOLORES DE CABEZA?



encuentra la solución en:  
[www.mindugar.cl](http://www.mindugar.cl)



STOCK RACK



ESPIRALES



CLASIFICADORES

Líderes en Soluciones de Automatización y Almacenaje para su empresa

STOCK RACK® • DRIVE IN® • PUSH BACK® • RACK AUTOPORTANTE® • CANTILEVER® • PALLET RUNNER® • ALTILLO SIGMA® • TRANSPORTADORES®

ventas@mindugar.cl

56 2 2870 7400



## E-COMMERCE CROSS BORDER, LA OPORTUNIDAD MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

34

*SI EN ALGO HA REVOLUCIONADO INTERNET A LA HUMANIDAD ES LA RUPTURA DE LOS LÍMITES GEOGRÁFICOS. LA CERCANÍA VIRTUAL HA DESPLOMADO LAS BARRERAS FÍSICAS Y, EN ESTE ESCENARIO, EL COMERCIO ELECTRÓNICO TRANSFRONTERIZO ES PROTAGONISTA. A CONTINUACIÓN, AHONDAMOS EN ESTE MODELO DE NEGOCIO QUE SILENCIOSAMENTE HA AVANZADO HASTA TRANSFORMARSE EN UNA REAL “AMENAZA” PARA LOS PLAYER ONLINE LOCALES, AL TIEMPO QUE SE INSTALA COMO UNA OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN PARA LOS QUE DECIDAN EXPERIMENTARLO.*

Es ampliamente reconocido que el sector comercio ha experimentado durante esta pandemia un explosivo aumento en sus ventas digitales. De hecho, según el último Índice de Ventas Online, elaborado por la Cámara Nacional de Comercio (CNC), durante el segundo trimestre de 2020, las ventas

del canal digital han experimentado un alza del 148,3%, equivalente a transacciones por US\$ 1.047,6 millones; con lo cual la participación del canal online en las ventas del comercio se triplicó a nivel nacional. Según lo expuesto por la CNC, a la presentación de las cifras, las plataformas de venta por internet (Marketplace) que abren espacio a todos los comercios

han incorporado nuevos oferentes a sus respectivos catálogos; aumentando considerablemente sus ventas desde marzo. A esto se suma también un incremento exponencial de las redes sociales como canal de venta lo que ha dejado en evidencia un alto nivel de informalidad en el canal digital nacional.

Por cierto, este auge genera a su vez, importantes desafíos en materia logística y de servicio al cliente, ya que el mercado no estaba preparado para este repentino crecimiento, toda vez que –previo a la pandemia– las proyecciones estimaban que el crecimiento actual del canal online se alcanzaría en los próximos 3 años. A partir de ello, desde la CNC indican que los actores del comercio (y sus respectivos partners logísticos) han debido “ajustar de manera rápida los modelos de negocios para satisfacer de la mejor manera esta creciente y cambiante demanda”. Lo cierto es que el canal digital seguirá ganando terreno, y si bien una vez que pase la pandemia la participación que ha alcanzado caerá, igualmente se espera que esta duplique lo que teníamos a fines de 2019”.

Siempre en torno al comercio online, otro fenómeno que silenciosamente ha ganado impulso es el e-Commerce Transfronterizo, también denominado Cross Border; modalidad de negocio que llanamente, implica una transacción comercial en línea en la que el producto no está en el país donde se ubica el comprador. No obstante, si bien el comercio electrónico transfronterizo tiene por característica esencial la ubicuidad del producto (origen foráneo), Tomás Cox, Director General Chile & Panamá en Logisfashion, explicó que esta modalidad es multifacética.

“Muchas veces, como consumidor estamos conscientes de que estamos comprando a un seller extranjero, no obstante, en otras muchas ocasiones no imaginamos que estamos comprando bajo esta modalidad. Diría que hoy existe el cross border puro, por todos conocido, que entra en acción cuando yo compro a un proveedor que está fuera de Chile y,

por lo tanto, actuó como importador del producto, es decir, el paquete pasa por la aduana a mi nombre, a pesar de que obviamente el Operador Logístico y el seller hicieron todo el trámite de importación. Al mismo tiempo, existen otros procesos de e-Commerce transfronterizo como, por ejemplo, cuando sellers locales publican un producto que no tienen en stock y cuando lo venden lo compran fuera, lo importan y lo entregan localmente. Así en lo referido a esta modalidad de comercio online, tenemos que ésta puede darse de manera consiente (por parte del consumidor) o de forma implícita en la transacción” sostuvo Cox.



**Salustio Prieto**  
CEO de Acceleron

A partir de lo expuesto, tenemos que esta modalidad de comercio digital puede darse entre una empresa (minorista o marca) y un consumidor (B2C); entre dos empresas, a menudo marcas o mayoristas (B2B), o entre dos personas privadas (C2C), por ejemplo, a través de plataformas de mercado (Marketplace) como Amazon, eBay o Mercado Libre, las que también actúan en el segmento B2C.



**Tomás Cox**  
Director General Chile & Panamá | Logisfashion

Dicho lo anterior, no son pocos los que ven en esta modalidad de negocio el “futuro del canal online”, de hecho la prestigiosa consultora Accenture ha sostenido que en 2020, existirán más de 2 billones de compradores electrónicos, los que realizarán un 13.5% de sus consumos minoristas en línea, por un valor equivalente a US\$ 3.4 billones de dólares (Global B2C GMV), argumento por el cual estima que es lógico pensar que un amplio margen

del mercado será absorbido por sellers con capacidad de acción transfronteriza; una realidad que aquellos comercios en línea de acción “local”, también están considerando como una estrategia de crecimiento para su negocio.

## EL CONSUMIDOR **ONLINE CHILENO**

En Chile, en tanto, el comercio electrónico transfronterizo o cross border también ha ido ganando espacio en cada medición, con Aliexpress consolidándose como el sitio preferido por los chilenos para compras en el exterior, muy por sobre Amazon e EBay. En esta línea, Salustio Prieto, CEO de Acceleron, compañía dedicada a la creación de negocios logísticos digitales, basados en economía colaborativa y on demand logistics, explicó que a nivel de participación de mercado, “entre Amazon y Aliexpress, se reparten el 60% de los paquetes que llegan al país por concepto de e-Commerce transfronterizo, el primero con una participación de aproximadamente un 20% de la carga que entra, mientras que Aliexpress representa el 40% de la importación.



**Marco Hazan**  
Managing Director  
Bohk Logistics

En orden de magnitud, por pedidos diarios, tenemos que el Marketplace asiático, hoy en día, está en el orden de los 10 a 12 mil pedidos diarios que ingresan al país; una cifra que experimentó una fuerte alza entre abril y mayo de este año (60% a 80%+ respecto de 2019), debido al cierre de China (enero –marzo), a raíz de la pandemia”.

En una comparativa de pedidos online cross border y domésticos, Prieto manifestó que “por concepto de e-Commerce transfronterizo, hablamos de un volumen de 500 a 600 mil mensuales, casi 7 millo-

nes de paquetes al año; mientras que a nivel local o doméstico estamos en el orden de 25 a 30 millones de paquetes al año. De hecho, me atrevería a decir que cerca de un tercio de los paquetes que se mueven hoy en día en Chile vienen de afuera”. Ahora bien, cabe destacar que –según lo expuesto por Prieto- en años anteriores la participación del cross border en el comercio online nacional era proporcionalmente mayor (cerca del 40%, en opinión del experto), cifra que ha experimentado un ajuste a la baja, debido al mayor dinamismo que el e-Commerce local ha tenido en los últimos meses debido a la pandemia. En tanto, según la última edición del análisis Tendencias del Comercio Electrónico”, elaborado por el Centro Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) (2019) un 69% de los shoppers online chilenos compran en el comercio digital transfronterizo. En tanto, en el mismo reporte, se establece que aproximadamente un 20% de las compras online realizadas en el país corresponden al denominado e-Commerce cross border.

Según manifestó el CEO de Acceleron, “las cifras dan cuenta del gran impacto que el comercio online transfronterizo tiene en el país. La cantidad de paquetes que ingresan es impresionante. De hecho, según datos aportados por Atrex, el comercio electrónico transfronterizo ha experimentado en el último tiempo alzas de hasta un 80%, con un ingreso diario de más de 6 mil paquetes. Si a eso le sumamos los pedidos que ingresa Correos de Chile (Operador de Aliexpress), el crecimiento es exponencial sobre todo en el segmento B2C”.

A partir de lo expuesto, según Prieto el gran desafío de los actores del sector es mejorar sus tiempos de entrega, “la velocidad ha ido mejorando notablemente, con envíos que llegan en 48 o 72 horas desde Miami (Amazon) o en 11 días desde Asia, por ejemplo, cuando hace un tiempo demoraban al menos 30 días. Entonces, esto deja en evidencia que en la actualidad, el e-Commerce Transfronterizo se está transformando en una verdadera amenaza



za para el e-Commerce local. Algunos e-Commerce y Marketplaces domésticos están entendiendo este desafío y muchos de ellos ya están vendiendo "cross border", pero falta más penetración, principalmente por temas de integración tecnológica, inversión y enfoque del negocio, lo que debe ir cambiando para generar una oferta de millones de SKU's provenientes de todo el mundo".

En esta línea, Prieto manifestó que "no debemos perder de vista que la oferta de SKU's en los e-Commerce locales es muy baja. Si sólo consideramos los grandes retailers nacionales, hablamos de aproximadamente 3 millones de SKU's en total; los que sumados a los que tienen en inventario los marketplaces de acción local, como Mercado Libre o Linio, por ejemplo, no alcanzamos a sumar más de 7 millones de SKU's. Por otro lado, si consideramos que Aliexpress tiene en su catálogo más de 45 millones de productos, es claro que estamos muy lejos".

## OPORTUNIDAD MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

En torno a los alcances del e-Commerce Transfronterizo, Marco Hazan, Managing Director de Bohk Logistics, sostuvo que "a nivel general, conocer los alcances del comercio online transfronterizo es muy complejo. Es algo tan global y difícil de registrar que es casi imposible conocer a ciencia cierta sus niveles de penetración. De hecho, si tomáramos el registro de importaciones como un índice para conocer el nivel de participación de esta modalidad, tenemos que aún quedan "bajo los radares de aduana" muchos envíos cross border, debido a que los montos de importación son menores al valor mínimo que requiere declaración o pago de impuestos por aranceles de importación. No obstante, es un hecho que el comercio online transfronterizo aumenta. De hecho, hoy en día la cantidad de Marketplaces que actúan localmente en Chile y que

tienen presencia de sellers internacionales ha ido en franco aumento".

Según manifiesta Hazan, en esta modalidad de negocio, China es un referente mundial, "cuando hablamos de cross border, es inevitable referirse a Aliexpress que es un ejemplo clásico de este nicho; de hecho, las ventas de este Marketplace son 100% transfronterizas, ya que el grupo Ali Babá tiene otras plataformas para el consumo online local. En lo personal, lo que he podido ver en China es que se ha desarrollado toda una industria de sellers internacionales que no son los proveedores habituales del comercio minorista, es decir, grandes exportadores por volumen, sino empresas que se dedican al e-Commerce cross border exclusivamente, a través de plataformas como Aliexpress, Amazon y otras".

En otro frente, Cox sostuvo que la venta online transfronteriza es una modalidad de negocio que ha tenido una amplia penetración a nivel de marcas, ya que les permite diversificar el riesgo y administrar el inventario de forma más certera. En este punto sostuvo que "entre los objetivos de las marcas, hoy en día, es implementar un e-Commerce cross border muy transparente de cara al consumidor. De hecho, muchas marcas se las han ingeniado para llegar cada vez más rápido, logrando que el shopper no perciba un gran diferencial de servicio entre una operación 100% local con stock en Chile y una operación internacional. Los grandes seller y los grandes Marketplaces tienen una maquinaria muy bien aceiteada, niveles de SLA monstruosos para efectos de poder cumplir y competir contra la promesa de entrega local, logrando incluso entregas en 24 o 48 horas".

En esta línea, el ejecutivo de Logisfashion destacó la acción de los partners logísticos especializados en la modalidad cross border, indicando que "cada día se están armando más redes de transporte y de currier especializados en cross border y están logrando competirle al despacho local, desde Panamá, desde Europa, des-

de Hong Kong a la puerta de la casa del comprador con márgenes de tiempo muy competitivos".

En torno a lo expuesto cabe preguntarse por qué las grandes marcas se están interesando cada vez más en el modelo e-Commerce cross border, despachando desde Europa o Asia, por ejemplo, hasta destinos tan distantes como Chile, a pesar de mantener tiendas físicas en los países de destino. ¿Por qué mantener altos niveles de stock en el extranjero y desde ahí despachar sus productos a países en los cuales tienen tiendas físicas y un mercado cautivo?

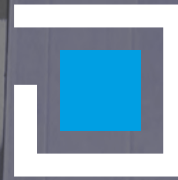
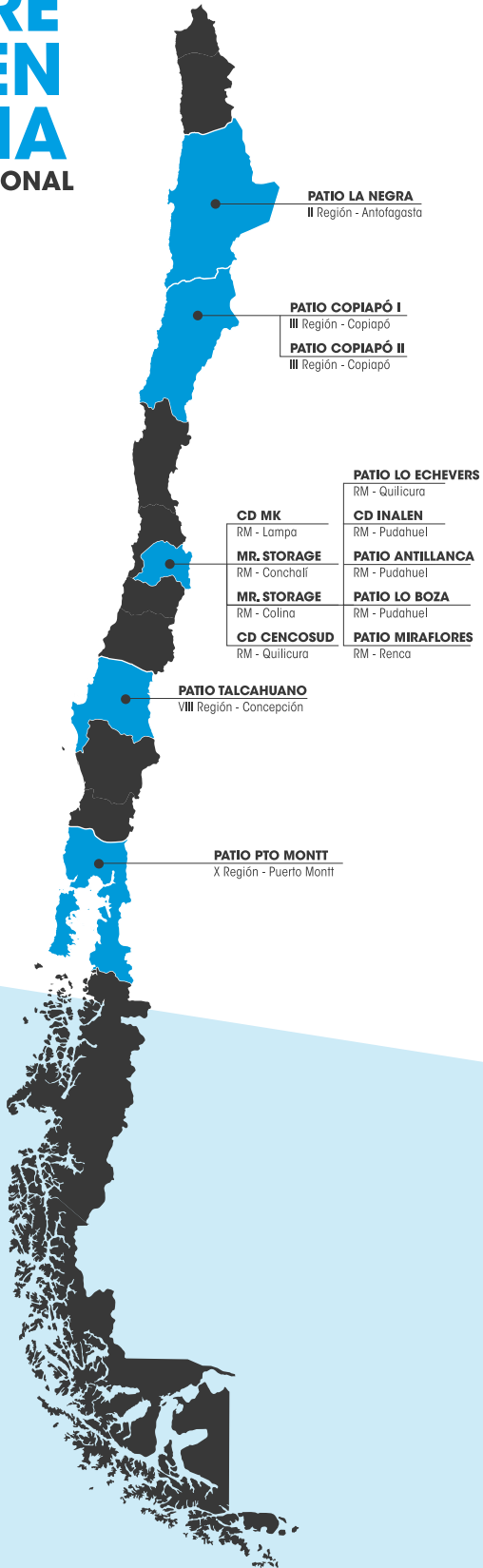
Al respecto, Tomás Cox explicó que "hoy existen reconocidas marcas que ofrecen productos de alto valor o altamente costumizados que desean mantener el control de su cadena de abastecimiento muy ajustado, para lo cual la optimización del inventario es clave y es ahí donde el modelo cross border ofrece ciertas ventajas. ¿Es eficiente mantener stock en todos los países en los cuales tengo tiendas físicas? ¿Es rentable mantener un cierto nivel de stock de todos mis productos, en todos los modelos, colores y tallas o por el contrario, me resulta más rentable centralizar mi inventario y gastar 5 o 10 dólares más en costos de flete para enviarlo fuera de las fronteras? Este es el tipo de interrogantes que estas marcas se hacen y si consideramos que los costos de envío internacional se subsidian, en muchos casos, por el margen de la compra, efectivamente el modelo cross border resulta muy redituable, al tiempo que se obtiene un nivel de control de inventario mayor y economías de escala muy apreciables".

Esos modelos de consolidación de flujos es lo que, según los entrevistados, está impulsando la masificación del comercio electrónico cross border en la actualidad.



TERMINA DE LEER ARTÍCULO:  
www.revistalogistec.com  
Sección: E-COMMERCE

**PRE  
SEN  
CIA**  
NACIONAL



**PATIO INDUSTRIAL**

# SOLUCIONES DE ALMACENAJE A LA MEDIDA DE TUS DESAFÍOS

De minibodegas a centros de distribución, de Antofagasta a Puerto Montt, de uso particular a grandes empresas, con formatos "build to suit" hechos a la medida... en Patio Industrial tenemos justo lo que necesitas.

## NUESTROS SERVICIOS



Parque Industrial



Mini Bodegas



Frigoríficos



Build to Suit



Centros de Distribución

COMUNÍCATE CON  
**NOSOTROS**

CONTACTO@PATIO.CL  
(562) 2979 6600  
WWW.PATIO.CL



**PATIO INDUSTRIAL**  
GRUPOPATIO



## Y AHORA ¿CÓMO SEGUIMOS? EL NUEVO ROL DEL CANAL ONLINE

38

*UN PERIODO DE REAJUSTES, DE CAMBIOS, DE DESAFÍOS Y DE ENORME EXIGENCIA PARA LA LOGÍSTICA HA SIDO EL DE LOS ÚLTIMOS MESES, MARCADOS POR LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA DE COVID-19, Y QUE HA TENIDO AL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO BASTIÓN QUE HA SOSTENIDO LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE MUCHAS EMPRESAS DURANTE ESTE PERIODO. A CONTINUACIÓN LES PRESENTAMOS TRES EXPERIENCIAS DE CANALES ONLINE ESTABLECIDOS Y EMERGENTES QUE DEBIERON ENFRENTAR EL NUEVO ESCENARIO E-COMMERCE EN PLENA PANDEMIA.*

El reposicionamiento del canal online -que ha incrementado en más de un 300% su actividad durante el segundo trimestre del año- ha puesto sobre la mesa los desafíos logísticos inherentes al canal online, la necesidad de optimizar este proceso, la profesionalización de la última milla, la penetración de la

tecnología y sobre todo el rol que tendrá a nivel estratégico este canal en el diseño comercial y operacional de las empresas de cara al futuro.

Por años frases como: “el canal e-Commerce lo atendemos como una tienda más”; “vendemos muy poco aún por este canal como para justificar grandes inver-

siones”; “dependiendo a como avance este canal, iremos diseñado una operación acorde a sus dimensiones”; o “el canal online no es del todo rentable”; enunciados que llevaron a muchas empresas a posponer o estancar el desarrollo de canal online, marcando así el desarrollo del comercio electrónico en el país, no sólo a nivel de penetración, sino también en términos estratégicos y operativos.

Mientras algunas empresas miraban el canal de internet como un espacio para el crecimiento y posicionamiento de la compañía, invirtiendo dinero y tiempo en su desarrollo; otros, lo veían lejano. A nivel estratégico, el canal online cobra al interior de las empresas diferentes lugares. Para unos era el futuro, por lo tanto, las inversiones eran lentas con una operación reducida sin grandes aspiraciones; mientras que, para otros, el comercio electrónico es el presente, haciendo (a la vista de los hechos) la lectura correcta, desarrollando un proyecto capaz de responder a los desafíos del presente y futuro de un canal incipiente.



**Oscar Canales**  
Gerente de Supply Chain  
Flores

Esta diversidad de visiones llevó a que en momentos en que la operación logística del canal online se puso a prueba, las empresas respondieran de diferente modo. Algunos fueron sorprendidos y desafiados por este boom del comercio electrónico; mientras otros echaron andar su maquinaria y salieron a jugar -con relativa agilidad y flexibilidad- en esta nueva cancha, marcada por las necesidades del cliente.

Así, hoy existe el consenso en la industria sobre la necesidad de desarrollar un músculo operacional fuerte y robusto, pero flexible y ágil para responder al canal online que ya se ha posicionado en el comercio chileno con fuerza. El e-Commerce llegó para quedarse, obligando a todos a



reajustar, rediseñar y proyectar una operación capaz de satisfacer en tiempo y forma al exigente cliente online.

## ¡LLEGÓ PARA QUEDARSE!

No cabe dudas que el canal de Internet se vistió de pantalones largo en Chile. Actualmente, la operación e-Commerce es entendida como un canal propio que necesita ser abastecido y operado de acuerdo con sus características, dándole así la importancia que requiere.

El rol que ha alcanzado el e-Commerce en el país a nivel de transacciones y ventas quedó reflejado en las cifras del último Cyber Day -evento organizado por la Cámara de Comercio de Santiago (CCS)- que se llevó a cabo entre los días 31 agosto y 2 de septiembre, luego de ser suspendi-

do en mayo pasado en medio del primer peak de la pandemia. De acuerdo con los datos recopilados por la CCS, la cifra registrada en esta versión duplica la del evento 2019 y refleja a su vez un quiebre en la tendencia histórica del e-Commerce chileno. Luego de 3 días de intensa actividad y más de 200 millones de visitas a los sitios participantes, el CyberDay 2020 finalizó con ventas estimadas por US\$ 368 millones, producto de más de 4 millones de transacciones a nivel nacional, el doble de lo registrado en la versión anterior.



**Alberto Riofrio**  
Regional Supply Chain  
Management & Logistics  
Director | Puma

El crecimiento de los montos en pesos, en tanto, llegó a 53% real, con cifras de tres dígitos en el caso de las categorías de bienes y contracciones en algunas áreas de

servicios que se mantienen fuertemente afectadas por la pandemia, como el turismo y sus actividades relacionadas. Pese a ello, todos los sectores multiplicaron por varias veces las ventas que venían registrando en los meses previos.



**Roberto Arévalo**  
Jefe de Logística  
Casa Royal

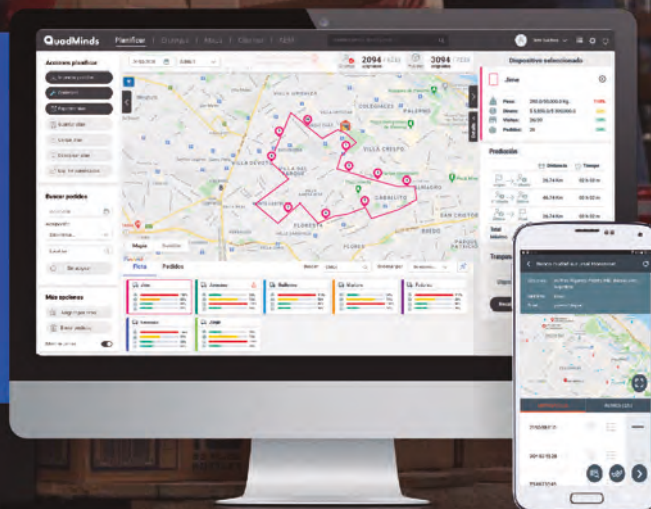
Así, los números hablan de un evento exitoso, a pesar de la incertidumbre que rondaba y la preocupación que existía a nivel operativo dado que -hace meses- el ecosistema del e-Commerce se encuentra funcionando al límite de su capacidad, por lo que un impacto en el incremento de su actividad podría ser tremendamente perjudicial en cuanto a la experiencia de compra de los clientes (situación que aún queda por descubrir)

# Plataforma online para eficiencia del transporte

## QuadMinds

Permite a su empresa ahorrar un 18% en los costos de distribución:

- Optimizar rutas
- Certificar la entrega (Mediante foto y firma digital)
- Monitorear la flota a través de GPS
- Controlar la temperatura de la carga



**UN SOLO SERVICIO, UN SOLO PROVEEDOR,  
UNA SOLUCION COMPLETA.**

## REAJUSTAR LA VISIÓN ESTRATÉGICA

Dado los cambios que ha experimentado la industria logística y el comercio cabe preguntarse ¿cuál es y será el rol del canal online en las empresas? ¿cambió la visión estratégica de las compañías de cara a este canal? ¿se inicia una nueva era online? Para conocer cómo se moverá el desarrollo de esta modalidad de compra en las empresas nacionales conversamos con tres importantes compañías, quienes han vivenciado los cambios de los últimos meses y están en franco diseño de un modelo que les permita seguir creciendo de la mano de un canal e-Commerce bien pensado, diseñado y capaz de responder a las exigencias.

Casa Royal, empresa del rubro electrónico, tenía -según Roberto Arévalo, jefe de logística de la empresa- una operación enfocada principalmente a satisfacer las necesidades de sus tiendas físicas (19), pero -dado los hechos- "hemos vuelto nuestra mirada y puesto nuestro foco en el e-Commerce y para eso hemos agilizados nuestros proyectos de diseño y reacondicionamiento, por ejemplo, de nuestro Centro de Distribución".

De acuerdo con el ejecutivo, Casa Royal vive un cambio estratégico de visión en cuanto al rol del e-Commerce. "La pandemia ha obligado a la gente a meterse en el comercio electrónico con fuerza. Estábamos mirando desde hace un tiempo cómo potenciar este canal y una de ella era posicionar la operación en el CD, pero nunca imaginamos que esos cambios serían de un momento a otro y que la venta se iría fuertemente a este canal.

Esta situación nos obligó a actuar rápidamente y estamos convencidos que la venta de internet es algo que tenemos que potenciar, sí o sí, y que será uno de nuestros canales principales de cara al futuro", reconoció Arévalo. Si bien, las tiendas físicas seguirán siendo fundamen-

tales para el negocio, la compañía ya tiene asumido que el e-Commerce será relevante en la participación de ventas del presupuesto anual y para eso se prepara a nivel operacional con importantes proyectos. Ese convencimiento -a juicio del jefe de logística de Casa Royal- los ha llevado a "meterlos con fuerza en el e-Commerce, porque queremos ser competitivos y marcar diferencias en este modelo, y para eso estamos en procesos de licitación de proveedores de distribución y última milla para alcanzar un óptimo nivel de servicio". "Casa Royal es una marca querida y con historia; y nuestra logística debe cuidar eso y reforzar la relación con los clientes. Aún tenemos muchas cosas que implementar. Nos estamos poniendo los pantalones largos en logística, de la mano de una robusta estructura de supply chain", enfatizó Arévalo.

Finalmente, reconoció que el Covid-19 y sus efectos "nos permitió delinear con claridad los desafíos operacionales que enfrentamos y enfrentaremos. Hemos aprendido mucho este 2020, lo que nos ha llevado a replantearnos todo y reajustar nuestro foco que hoy está en optimizar nuestra operación y mejorar nuestro canal online".

### "CADA PIEZA EN SU LUGAR"

La frase titular refleja claramente la visión que hoy tiene PUMA sobre su diseño operacional para responder a la demanda de su canal online. "Hemos diseñado un área especial de e-Commerce que nos ha permitido mejorar la productividad, en momentos en que la venta ha estado muy fuerte", comentó Alberto Riofrio, Regional Supply Chain Management (SCM) & Logistics Director de Puma.

"Actualmente estamos todos los días vendiendo en promedio 30% más que hace un año. Hemos tenido dos alzas grandes generadas por el confinamiento y el retiro del 10% de las AFP. Estamos vendiendo 20 o 25 veces más de lo que lo hacíamos

antes", comentó. Este peak en ventas y el incremento en la operación intralogísticas llevaron, en cierto momento a un colapso en la cadena logística de Puma, reconoce Riofrio, en especial, la última milla y la logística de reversa. "No estábamos preparados para subir a dos dígitos la producción y eso nos ha obligado a revisar y redefinir algunos procesos, ajustar áreas y también equipos", aseguró el ejecutivo, agregando que debido a la pandemia ha sufrido bastante en lo que a capacidad de respuesta se refiere.

En cuanto a los ajustes que ha realizado PUMA, el gerente comentó que han agregado, por ejemplo, más mesas de pick to light, cambios en el WMS y TMS; todas optimizaciones de procesos que toman su tiempo. "Debemos considerar además que estos no son momentos para experimentar, por lo cual los cambios o ajustes deben ser bien diseñados y pensados", añadió.

La productividad en el CD también se ha visto exigida. "Han sido tiempos duros. Despachar para e-Commerce obliga a mejorar productividades y eficiencias. Aquí despachas la misma cantidad de cajas que al Retail, por ejemplo, pero con pocas unidades, lo que significa más trabajo logístico por el movimiento de menos unidades. El trabajo no ha disminuido, por el contrario, y eso nos ha obligado a mirar la optimización".

A partir de lo vivido, el Regional Supply Chain Management (SCM) & Logistics Director de Puma, sostuvo que "decir que el e-Commerce es una tienda más, es cosa del pasado". "Hemos dado un salto de 4 o 5 años en cuanto al desarrollo y posicionamiento de este canal. No se sabe qué sucederá cuando vuelva la normalidad, pero claro está que lo online se potenció y ese es un camino sin retorno. Ya no podemos hablar de una tienda más, el e-Commerce es un canal que corre aparte con luces propias y que requiere atención de acuerdo con sus características, por ejemplo, con un seguimiento de orden diferente y con una integración logística

adecuada”, sostuvo. Ante las características de este canal y de cara al futuro, Alberto Riofrio aseguró que la tarea ahora como industria es “diseñar una operación diferenciada al interior de la bodega, ya sea con inventarios, personal y con procesos segregados. En la medida en que la operación e-Commerce crece requiere una operación especial, capaz de responder a las demandas de este canal, donde la integración sistémica, el seguimiento de pedido, la logística inversa, la relación con los proveedores de última milla, entre otros, debe ser bien diseñado”.

Finalmente, el ejecutivo afirmó que como logística están planificando mejoras en infraestructura, moviendo áreas y diseñando procesos. “La incertidumbre es muy alta, lo que dificulta las inversiones, pero sí o sí se debe y se pueden modificar y reajustar procesos para mejorar la producción. Cuando las aguas se calmen será el momento de iniciar proyectos en esta área”, concluyó.

## EXPECTATIVAS DE UN **REFORZADO CANAL**

Sin lugar a dudas, una de las categorías de productos que mayor crecimiento ha experimentado este 2020 en el canal e-Commerce nacional es el vestuario, una categoría en la cual la lencería es muy atractiva. Así lo comenta Oscar Canales, gerente de Supply Chain de Flores, indicando que durante el año en curso pasaron de un 3% a casi un 30% de las ventas en el canal online, comparándolas con la situación pre-pandemia. Por lo tanto, siguiendo el sentido de esa premisa, “el e-Commerce pasó a ser la venta de 4 o 5 tiendas juntas. El crecimiento ha sido explosivo, pero no sabemos que pasará en el tiempo. Podemos predecir que algo bajará, pero no creo que sea menor del 15%”. Esta nueva realidad ha obligado a Flores a repensar las operaciones. De acuerdo con el ejecutivo, desde el punto de vista

logístico, existen algunas claves esenciales para poder operar en este canal, por ejemplo, “determinar qué tipo de productos tendremos en el canal online, cómo diseñar los equipos y las tecnologías que se utilizarán. Nosotros teníamos algunos procesos automatizados y eso nos permitió responder a esta demanda rápidamente. Ahora ya podemos enfocarnos en las tecnologías que iremos sumando a este canal”. La clave del diseño estratégico “online”, está -según Canales- en definir “un plan de negocios que determine el tamaño del salto que daremos en este canal, considerando que el e-Commerce seguirá creciendo. Que se debe apostar por el desarrollo de este canal, no cabe dudas; pero hay que determinar al interior de cada empresa el nivel de inversión que se le dará”. ■



TERMINA DE LEER ARTÍCULO:  
[www.revistalogistec.com](http://www.revistalogistec.com)  
Sección: ECOMMERCE

**TE AYUDAMOS CON ARRIENDOS FLEXIBLES**



**DESARROLLO Y ARRIENDO DE  
CENTROS  
LOGÍSTICOS**  
BODEGAS DE ESTÁNDAR INTERNACIONAL

**Contáctanos**



[almacenaje@danco.cl](mailto:almacenaje@danco.cl)



+ 569 7 959 76 97

[www.danco.cl](http://www.danco.cl)

# LLEGÓ:

## “SOMOS EMBAJADORES DE MARCAS EN SU ÚLTIMA MILLA”



SCAN QR E INGRESA A  
[WWW.LLEGO.CL](http://WWW.LLEGO.CL)

Comprometidos con la logística de última milla de sus clientes, la empresa ha diseñado un servicio centrado en la experiencia de compra, tecnología e infraestructura que le ha permitido marcar diferencias en el mercado y posicionarse como una alternativa de valor y confiable para las compañías líderes de diferentes industrias. Asimismo, la flexibilidad de su servicio le ha permitido responder con agilidad y excelencia a los cambios impulsados por la pandemia.

**UN PERIODO DE DESAFÍOS Y CAMBIOS HA ENFRENTADO LA INDUSTRIA LOGÍSTICA EN EL ÚLTIMO TIEMPO, LO QUE HA OBLIGADO A LAS EMPRESAS A MIRAR SU OPERACIÓN DE MODO CRÍTICO, EN BUSCA DE MEJORAS CONTINUAS DE SU LOGÍSTICA, PARA OFRECER FINALMENTE A SUS CLIENTES UNA EXPERIENCIA DIFERENCIAL, DE EXCELENCIA Y ÚNICA.**

En este escenario contar con el partner adecuado ha sido fundamental. En esta lógica, Llegó -empresa de servicio última milla- se ha consolidado como un aliado perfecto para enfrentar los desafíos logísticos en tiempos de pandemia como los vividos desde marzo en Chile.

“Miramos la última milla de nuestros clientes con compromiso, flexibilidad y excelencia; entendiendo que es una etapa esencial de la cadena logística. Somos embajadores de cada marca, por lo tanto, nuestro trabajo es acompañar al cliente con cumplimiento de nivel de servicio, experiencia de compra, operación segura, seguimiento y trazabilidad. Hemos sido capaces de diseñar un buen servicio con buenos indicadores, que nos permite ir diferenciándonos en un mercado competitivo”, afirmó Carlos Hidalgo, subgerente

comercial de Llegó. El camino de consolidación de la empresa ha estado marcado por su experiencia durante 15 años en el mercado y su capacidad de leer las necesidades de distintas industrias y de sus clientes. En el 2019, la compañía comenzó a vivir un proceso de transformación interna que llevó a la formación de su nombre comercial Llegó, identificándonos como una empresa de la Cuarta Revolución Industrial, enfocada en la última milla para los mercados B2B y B2C”, comentó el ejecutivo.

### MIRADA TECNOLÓGICA DEL PROCESO

El core del negocio está en el enfoque de la satisfacción del cliente final, cualidad que les ha permitido adaptarse rápidamente a los cambios de la última milla durante esta crisis sanitaria y mirar con seguridad la operación futura.

“Apoyamos nuestro servicio con excelentes colaboradores, equipos profesionales, proveedores de tecnología e infraestructura, unificando la operación y estandarizando nuestros procesos; respetando siempre los valores de Llegó”, afirmó el subgerente comercial. Para la compañía sus clientes son partners y por eso la

comunicación entre las partes es estrecha y constante para conocer sus fortalezas y qué tipo de servicio quieren brindar a sus clientes finales; para así determinar qué puede aportar Llegó para lograr esas expectativas. “Trabajamos codo a codo con ellos para lograr una logística eficiente, competitiva y de calidad de cara al cliente final”, agregó Hidalgo.

Con una solución de última milla customizada para cada cliente, en cuanto a servicio y tarifas, considerando las características de sus productos y sus procesos, Llegó se ha posicionado con una alternativa de calidad y eficiencia.

### PILARES: TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA

Hoy dado los cambios vividos en los últimos meses, las empresas están mirando a los actores de la industria y probando distintos servicios para dar así finalmente con un proveedor que tenga la experiencia para ofrecer la solución de última milla adecuada, la cual no significa sólo llegar a tiempo, sino entregar la información adecuada a los clientes para ir mejorando los procesos.

Llegó trabaja actualmente, abocado 100% a la Región Metropolitana con 700 a 800 vehículos al día, 1300 colaboradores y 25 a 30 mil entregas diarias; cifras que reflejan el nivel de su operación y que le permite a su vez hacer un correcto análisis de los desafíos que enfrenta la logística en estos tiempos.

“Nuestra diferencia está en la experiencia que hemos logrado, poniendo foco permanente en las tendencias, tanto a nivel de tecnología como en infraestructura.



Estamos trabajando con los proveedores más relevantes e importantes en Chile, lo que nos permite ir escalando y creciendo de acuerdo con nuestra necesidad y la de nuestros partners. Contamos actualmente con 12.000 m2 de Centro de Transferencia. En cuanto a tecnología, trabajamos con Wisetrack, apoyándonos en la instalación de GPS y Beetrack para la trazabilidad y planificación de rutas, lo que nos han permitido lograr un servicio eficiente”, detalló el ejecutivo.

Según el subgerente comercial de la compañía, un buen nivel de servicio no sería posible sin la integración adecuada con los partners. “Estamos 100% integrado con nuestros partner. Tenemos un gran equipo de profesionales en el área de TI que velan por una correcta y eficiente interfaz con distintos tipos de software, lo que nos permite brindar en tiempo y forma trazabilidad en todo momento”, agregó Hidalgo.

## EN LA PRÁCTICA

Dada su participación en el mercado B2B y B2C, Llegó ha diseñado diferentes modelos de operación. “Generalmente se retira

la carga según el horario convenido con el cliente; luego esa carga se lleva a nuestro Centro de Transferencias (CT) donde se separa y clasifica la mercadería (comuna, regiones, etc.) para ser entregada al día siguiente (next day). Otra modalidad es desde el CD del cliente, donde contamos con horarios am y pm (same day)”, detalló.

Dada la importancia de su CT para el modelo de servicio de Llegó, la compañía se proyecta en rediseñar constantemente la operación, de la mano de la automatización, considerando además los efectos que ha dejado el Covid-19 que ha acelerado los cambios del canal online, tanto para el canal B2B como B2C, moviendo la forma de acceder a los productos.

Otros de los proyectos que Llegó tiene en carpeta es potenciar la logística inversa de sus clientes; proceso que hoy es fundamental para la experiencia de compra. La empresa proyecta además nuevas inversiones en tecnología, orientada a la aten-

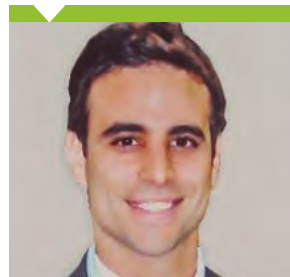
ción postventa, la incorporación de vehículos eléctricos a su flota y la extensión de sus servicios a otras regiones del país.

“Cada día trabajamos para ir mejorando nuestros procesos y ese es nuestro compromiso. Sabemos que el cliente es cada

vez más exigente y eso hace fundamental contar con inteligencia de última milla e infraestructura para salir al encuentro del cliente. Entender los cambios de la industria es primordial para trabajar en mejoras.

En Llegó nos alimentamos de la información de nuestros clientes y en base a eso diseñamos un servicio que vaya siempre un paso más adelante de las necesidades de la industria, haciendo los cambios y las alianzas necesarias para responder a estos desafíos”, concluyó Carlos Hidalgo.

Carlos Hidalgo  
Gerente Comercial  
Llegó



# ORACLE

## DIGITALIZACIÓN DE LAS CADENAS DE SUMINISTRO PARA ENFRENTAR LA NUEVA NORMALIDAD



SCAN QR E INGRESA A  
[ORACLE.COM/CL/INDEX.HTML.CL](https://ORACLE.COM/CL/INDEX.HTML.CL)

La situación mundial generada por el Covid-19 ha impulsado fuertemente la transformación digital de las empresas. En materia de Supply Chain crear cadenas de suministro inteligentes y ágiles es la clave para construir una red de comercio resistente a esta o cualquier crisis futura.

**HACE UN TIEMPO LEÍ UN ARTÍCULO HABLABA SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS ORGANIZACIONES Y LA IMPORTANCIA QUE HA ADQUIRIDO EN EL ÚLTIMO TIEMPO. POR AÑOS SE HABLÓ DEL IMPULSO QUE NECESITABA ÉSTA PARA POSICIONARSE CON FUERZA EN LAS EMPRESAS; IMPULSO QUE -SE PENSABA- VENDRÍA DESDE LAS GERENCIAS GENERALES O DIRECCIONES TECNOLÓGICAS.**

Sin embargo, ha sido el Covid-19 el factor disruptivo que ha acelerado su adopción en la mayoría de los casos. Podríamos considerar entonces los muchos efectos positivos de esta pandemia, que por supuesto, también viene acompañada de grandes desafíos.

Desde hace algunos años ya se hablaba sobre las mejores prácticas de empresas altamente eficientes como la colaboración con sus proveedores, la gestión del capital de trabajo y retención del talento, la agilidad organizacional, los planes de continuidad efectivos, la sustentabilidad orientada a los planes de acción y la transformación digital. Todas estas características que hoy, tras la disrupción impuesta por el COVID-19, han cobrado

relevancia y se han popularizado bajo el concepto de "resiliencia", obligando a las compañías a adoptar en meses aquello que venían analizando hace años.

Desde mi rol como asesora de procesos y adopción de tecnologías para cadenas de suministro, he presenciado en estos últimos meses mayor diligencia respecto a la digitalización de las compañías que realizan muchas actividades de forma manual o en sistemas desconectados entre sí.

Hoy surge la urgencia de poder unificar sus fuentes de información, automatizar sus tareas, agilizar su toma de decisiones y obtener mayor control y visibilidad de la ejecución de sus procesos en tiempo real, como medio para recuperar una cadena de suministro altamente golpeada por los efectos de la pandemia global. Todo esto mientras que en paralelo continúa buscando centrarse en el cliente – un cliente que se ha vuelto cada vez más exigente en un mercado altamente competitivo.

### TIEMPO DE DESAFÍOS

Es en tiempos de crisis las cadenas de suministro develan sus nodos más frágiles. Para algunas, el mayor reto está en sortear la escasez y mantener un flujo conti-

nuo de productos o materiales desde sus proveedores. Para otras, en mantener una ejecución productiva just-in-time; generar planes y proyecciones de alta precisión a pesar de la total incertidumbre; o en conservar sus capacidades logísticas costoeficientes y a tiempo, aun cuando su modelo de negocio comience a tomar un giro y ahora se incline más hacia uno B2C.

Lo cierto es que cualquiera de estos desafíos o conjunto de ellos podría ser nefasto si además se combina con una carencia de herramientas que permitan realizar un diagnóstico apropiado y oportuno para propiciar una toma de decisión ágil y acertada sobre la dirección de sus estrategias de negocio.

La interdependencia entre los distintos actores de una cadena de suministro y sus índices individuales de resiliencia determinan en conjunto el índice de resiliencia de la cadena completa. Si los resultados de realizar este ejercicio de análisis no son los deseados, naturalmente nos enfrentaremos a una disyuntiva: diversificar masivamente las fuentes de suministro para reducir al mínimo el riesgo del quiebre de stock, considerando que esto conlleva también un sacrificio de las economías de escala; o bien, aumentar el inventario de seguridad, teniendo en cuenta los costos asociados a su almacenamiento y riesgos potenciales de estancamiento, depreciación o vencimiento.

Pero ¿qué tal si existiera una tercera alternativa para resolver el dilema? Hablamos de las eficiencias que se pueden conseguir simplemente afianzando las alianzas y colaborando más activamente con los proveedores. Mediante un flujo de información constante y transparente desde y

hacia los proveedores sobre las necesidades de abastecimiento (actuales y proyectadas), los costos y el desempeño de las cadenas de suministro, conseguir flujos de entrada de productos de manera más eficiente, que respondan a un modelo Lean.

Además, acompañar estos procesos con analíticos actualizados en tiempo real que permitan realizar constantes reevaluaciones y ajustes en las actividades tanto programadas en el corto plazo como planificadas al mediano y largo plazo.

## CADENAS FUERTES, CADENAS RESILIENTES

El COVID-19 ha forzado a las compañías a buscar la forma de fortalecer sus cadenas de suministro para sobrevivir a esta crisis y estar mejor preparados para las que vengan. En este cometido, con certeza, el actor principal para conseguirlo será la digitalización, favoreciendo la inmediatez

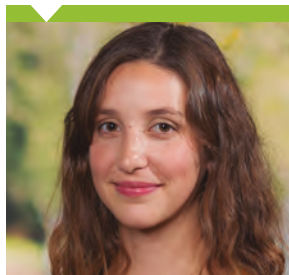
de la comunicación y colaboración entre los distintos actores de la cadena; proyectando escenarios distintos con mayor precisión; explotando los múltiples beneficios de la automatización y gestión por excepción; adoptando las estrategias de picking más favorables que se adecúen a los nuevos canales de venta (especialmente e-Commerce que toma impulso de forma acelerada); optimizando las rutas de los embarques; monitoreando la ejecución de las distintas actividades a través de tecnologías como Internet de las Cosas; y logrando una mayor visibilidad sobre la gestión en todas las etapas del proceso que permitan tomar decisiones informadas, eficientes y oportunas.

Todas tecnologías que se han vuelto cada vez más asequibles, especialmente cuando se ofrecen como un servicio

en la nube, es decir, mediante licencias. Considerando las características de esta pandemia, su duración y sus consecuencias, cabe recalcar que la crisis sanitaria que vive el mundo es una oportunidad para restablecer los sistemas basados en procesos obsoletos; analizar los dolores operacionales de sus cadenas y sus eventuales mejoras de la mano de la optimización, flexibilidad y adopción tecnologías.

Crear cadenas de suministro inteligentes y ágiles es la clave para construir una red de comercio resistente a esta o cualquier crisis futura. ■

Claire Riddell  
Senior Solution Engineer  
Oracle SCM





Líder:  
**Ignacio Lara**  
Emprendedor

## LISTOS Y PREPARADOS: LEMA PARA LAS OPERACIONES DE LOS NUEVOS TIEMPOS. ESTAR PREPARADOS. ¿PARA QUÉ? NO LO SABEMOS, PERO TENEMOS QUE ESTARLO. POR ILÓGICO QUE SUENE, PUEDE SER ESTO LO QUE NOS HAGA, NO SÓLO SOBREVIVIR A LA PRÓXIMA CRISIS (QUE SEGURO VENDRÁ), SI NO QUE SOBRESALIR EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS EXIGENTE Y CAMBIANTE.

Nadie (a excepción quizás de Bill Gates) tenía la palabra “Pandemia” como posible escenario. Pero si teníamos “terremoto”, “estallido social”, “huelgas”, “mal tiempo en puertos”, siendo eventos cada vez más recurrentes, y haciendo que VUCA (acrónimo utilizado para describir ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), un término de los años 80, sea el “trending topic” del momento.

Es que en el mundo globalizado y conectado de hoy, con cadenas de valor más complejas, estos hechos tienen un alcance cada vez mayor. En los últimos 20 años, el valor de bienes transados globalmente se triplicó a más de USD 10 trillones por año, generando modelos de manufactura y distribución cada vez más eficientes, pero sin querer, dejando una ventana abierta en términos de su exposición a riesgos. Un informe publicado por McKinsey Global Institute indica que los eventos que afectan la producción global serán cada vez más frecuentes. Hoy, en promedio, hay un evento disruptivo de un mes o más de duración cada 3,7 años. Y en términos del impacto económico o financiero, el estudio postula que en una década, las compañías pueden esperar perder un 42% de EBITDA por este motivo.

¿Es este el fin de la globalización? Como todo lo descrito anteriormente, nada es absoluto. Si bien el 80% del comercio internacional involucra a países con indicadores de estabilidad política a la baja según los criterios del Banco Mundial, en los próximos 5 años, sólo entre el 16% y el 26% de las exportaciones podrían cambiar de países. Ya sea porque el recurso de extracción está en un país determinado, existen incentivos gubernamentales, o debido a que algunas industrias están tomando enfoques de mayor regionalización; el énfasis en el comercio internacional se mantiene.

Todo esto genera cambios profundos en toda la sociedad, afectando sus hábitos de consumo. Por ejemplo, en la industria de la moda, la Ellen Mac Arthur Foundation (organización que promueve modelos de negocio de economía circular) identifica aspectos relevantes en esta materia: primero, el e-Commerce seguirá creciendo sobre las tiendas físicas (algo que se hizo evidente en el estado de pandemia actual).

Segundo, los consumidores favorecen cada vez más a marcas con un propósito más allá de su rentabilidad, siendo la sustentabilidad, uno de los tópicos más relevantes. Si a esto se suma la crisis económica global, entonces los fabricantes de ropa tenderán a tener colecciones sin una estación marcada, con ropa pensada para durar más y hecha con materiales que permitan volver a producir ropa una vez que se desechen, fomentando métodos de recolección e incrementando la relevancia de la logística inversa.

Un análisis hecho en enero de 2020 por Gartner, con los 4 factores que impactarán el futuro del Supply Chain, confirma que más que ser el origen, la pandemia vino a acelerar el ritmo de los cambios que venían: primero, la mano de obra está cambiando. Se hace necesario talento con habilidades de adaptación a nuevas tecnologías, con mayor capacidad de toma de decisión en ambientes cada vez más automatizados. Segundo, las máquinas son inteligentes. Los avances en inteligencia artificial y la capacidad para no sólo predecir demanda, si no que generar modelos de planeación de escenarios son y serán cruciales para responder a eventos cada vez más inesperados y de alto impacto. Tercero, todo está conectado. Por ende, la data relevante siempre podrá estar disponible. Y, por último, la economía circular será una obligación. Para el 2029, será inconcebible tener Cadenas de Abastecimiento que generen desechos.

A modo de reflexión, la Cadena de Abastecimiento y la Logística en particular, vive días de profunda transformación, pasando de ser una unidad centrada en el costo y en la eficiencia, a ser un pilar fundamental en la creación de valor e impacto en la experiencia al Cliente. Y en este sentido, la principal transformación, es la de las personas. Mucho se habla de la “transformación digital” (otro trending topic), pero no hay que confundir el fin con los medios. Sin duda, la tecnología juega un rol fundamental en poder lograr más eficiencias, mayor flexibilidad y mejor información, pero sin personas capaces de tomar las decisiones adecuadas, centradas en el cliente y en cómo crear valor, adaptables y con un enfoque colaborativo, todas las herramientas carecen de utilidad y nuevamente estaremos reaccionando (y no preparados) a la próxima crisis.



# EL MÁS IMPORTANTE OPERADOR LOGÍSTICO



**MEGALOG**  
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN  
**RED MEGACENTRO**

Empresa  
**B**  
Certificada



Mejores estándares de la Industria para **Operaciones Farmacéuticas.**



**Servicios de valor agregado (VAS)** para empresas de alimentos y la industria en general.

UNA EMPRESA  
**RED MEGACENTRO**

**+56 2 2783 2214**  
[megalogistica.com](http://megalogistica.com)



Líder:  
**Alejandro Araya**  
Emprendedor

## LOGÍSTICA AUTOMOTRIZ, ¿CUÁL ES EL PRÓXIMO PASO? SIN DUDA, LA EPIDEMIA DE COVID-19 HA ACELERADO LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS QUE, DE OTRO MODO, HABRÍAN TOMADO AÑOS EN SER ADOPTADAS. PERO ¿CÓMO IMPACTÓ ESTA SITUACIÓN A LA LOGÍSTICA Y SUPPLY CHAIN? SECTORES COMO EL RETAIL Y LA LOGÍSTICA ASOCIADA AL E-COMMERCE Y SUPERMERCADOS HAN SIDO PIONEROS EN ADOPTAR NUEVAS TECNOLOGÍAS, MODELOS COLABORATIVOS EN TRANSPORTE, ALMACENAJE, ENTRE OTROS SECTORES.

Sin embargo, ¿cuál es la situación en aquellas industrias en las cuales pareciera que la adopción de nuevas tecnologías no es tan necesaria? Tomemos por ejemplo la industria automotriz en Chile. Si bien tiene un comportamiento de corte Retail, a nivel de cliente final, en lo relacionado con logística, enfrenta importantes retos y desafíos.

Si examinamos la cadena de suministro de esta industria podemos ver lo siguiente: En general, los tiempos entre la salida de la planta hasta su arribo y disponibilidad para venta varían. Pueden ser algunos días (plantas en Sudamérica) hasta varias semanas (plantas en Europa, Asia, Estados Unidos) ¿Qué tan atractivo sería ver el vehículo que el cliente eligió, saliendo directo de la línea de producción y que luego tuviera trazabilidad completa hasta la entrega en donde el mismo decidió?

Igualmente, ¿Qué tan interesante sería ocupar RFID en cada vehículo que permitiera saber el momento en que el vehículo llega al Centro de Distribución, o saber incluso ¿qué personas realizaron la preparación previa a la entrega? ¿Por qué no adoptar de manera intensiva el uso de RFID para las operaciones al interior del CD? Esta tecnología podría, combinada con pórticos o sensores, mantener un mejor control y visibilidad en las operaciones que son claves dentro de un CD de este tipo y permitiría medir tiempos, eficiencias y productividad e implementar, a su vez, prácticas de mejora continua.

En esta línea, uno de los desafíos interesantes en logística automotriz es la operación de almacenaje, en donde la ubicación de los vehículos en extensas superficies hace compleja la tarea de registrar su ubicación de forma exacta y permanente en el tiempo. ¿Por qué no ocupar esta tecnología para luego, a través de drones o robots mantener actualizado de forma permanente no solo las ubicaciones, sino el inventario completo (y así evitar los inventarios cíclicos que consumen tiempo y esfuerzo y no mantienen la exactitud de forma permanente en el tiempo)? Esto también traería beneficios a nivel de tiempos de picking, aumentando la productividad. Asimismo, una vez que los clientes han hecho

sus pedidos y los concesionarios programan la entrega, ¿Por qué no realizar una entrega personalizada directo en el domicilio del cliente, evitando manipulaciones adicionales y tiempos de proceso extras? Sin duda, los protocolos de preparación de los vehículos se pueden modificar para logra una mejor experiencia de servicio. También, y en la misma línea, ¿Por qué no transformar los puntos de venta de concesionarios en Dark Stores y realizar la distribución y última milla directo a los domicilios de los clientes?

Un tema clave en esta industria son los traspasos de responsabilidad y control de entrega, lo que habitualmente se hace en las guías de despacho. ¿Por qué no mejor migrar a un esquema de control 100% online?

Si miramos los canales de venta veremos que muchas marcas se subieron al canal e-commerce como última opción para lograr mantener un cierto nivel de ventas, ¿Será esto algo permanente o una moda pasajera? Muchos piensan que la experiencia de entrega y la costumbre de probar el vehículo es algo que no puede sustituirse, pero ¿por qué no adoptar una práctica de Click&Collect también?

Además, si el vehículo no cumple las condiciones, desarrollar una logística inversa puede ser una opción para mejorar la oferta de valor al cliente. En cuanto a los canales de venta, ingresar a los market places y aumentar las opciones de visualización y compra también puede ser una opción para los líderes de la industria automotriz.

En definitiva, mirar cómo el Retail y otras industrias líderes están avanzando en modernizar sus procesos, incorporar tecnologías y nuevas prácticas logísticas puede aportar una perspectiva fresca en el negocio y aumentar los volúmenes de venta, incrementar los canales de venta hacia nuevos grupos de clientes, mejorar la experiencia de compra y de servicio y lograr que los consumidores sigan prefiriendo los productos. El desafío está adelante y quien primero tome la iniciativa, sin duda, liderará el desarrollo logístico automotriz en los próximos años y, junto con ello, el mercado.



# Juntos, cumplimos promesas.

Las cadenas de suministros pueden ser impredecibles, de modo que es fundamental tener un socio que no lo sea. En APL Logistics, nuestro equipo de negocios fue creado pensando en la confiabilidad y en un compromiso de orientación al cliente que prioriza sus metas y aporta a sus objetivos. Incluso en las condiciones más desafiantes, puede contar con que su equipo explore las opciones, encuentre las mejores alternativas y optimice el resultado para su empresa. En momentos cruciales, son las personas decididas y apasionadas las que marcan la diferencia.

Si está buscando un asociado en logística que genera confianza mediante la colaboración, contáctenos hoy al mail [rodrigo\\_blanco@apllogistics.com](mailto:rodrigo_blanco@apllogistics.com)

**NUESTRA GENTE. SU BENEFICIO**

[www.apllogistics.com](http://www.apllogistics.com)





Líder:  
**Carlos Alonso**  
Emprendedor

## LAS OPORTUNIDADES DE LA PANDEMIA PARA EL RETAIL

DESDE QUE SE DECRETÓ LA PANDEMIA A CAUSA DEL COVID-19 TODOS HEMOS SIDO TESTIGOS, PROTAGONISTAS O AFECTADOS DE LAS CONSECUENCIAS QUE HA TENIDO EN NUESTRA VIDA DIARIA. JUNTO CON EL ACCESO AL TRABAJO, EL CONSUMO DE BIENES Y SERVICIOS ES, SIN DUDA, UNA DE LAS ACTIVIDADES MÁS MASIVAS Y TRANSVERSALES QUE SE HA VISTO IMPACTADA POR LAS MEDIDAS SANITARIAS QUE SE HAN IMPLEMENTACIÓN.

Las consecuencias para el Retail han sido muy serias, con cierre de locales, congelamiento o reducción de empleos, drásticas bajas en las ventas y el consecuente impacto en la calidad de servicio al cliente.

Pero siempre una crisis trae consigo oportunidades, y esta vez no es la excepción. El Retail tiene una oportunidad, impensada hasta hace 6 meses atrás, de reposicionarse, determinar y capitalizar oportunidades de mejora en sus procesos internos; pero también mejorar la relación y canales de comunicación con el Cliente.

Si los canales de compras on-line necesitaban un impulso para dar un paso adelante en la masificación entre los clientes que, entre otros factores, debían vencer la natural desconfianza de comprar un producto no siempre conocido a alguien con el cual no tienen contacto; un factor exógeno como la pandemia lo ha logrado, haciendo que todos los actores del mercado nos abramos a esta nueva realidad que está marcando un antes y un después en los mercados.

Buenos ejemplos de innovación los han entregado Supermercados y pequeños retailers. Los Supermercados han implementado exitosamente sistemas de Segregación y Reserva de Hora y Comprar on-line y retirar en el local.

En el caso de los pequeños retailers, hemos podido ver como emprendedores (algunos ya establecidos y otros nuevos forzados por las circunstancias) proporcionando la más variada gama de productos y servicios, rápidamente incorporaron a sus procesos de marketing, venta, distribución y en muchos casos la post-venta, elementos tecnológicos que les han permitido no sólo dar continuidad a su negocio, sino que también crecer.

Entre estos elementos simples podemos identificar la incorporación de sus emprendimientos a Marketplace reconocidos y el importante rol de las redes sociales en donde no sólo un sitio web ad-hoc ha permitido establecer el contacto Proveedor-Cliente directo, sino que también una simple pero eficiente y confiable cadena de distribución en donde se han utilizado servicios de Courier, transportes vía aplicación, servicios de recoger en tienda, etc.

Mientras tanto, los grandes del Retail se han visto sobrepasados por la demanda, presentando en algunos casos problemas de abastecimiento para los productos comprados en el extranjero, generando quiebres de stock al cliente para compras ya realizadas y finalmente elevando los reclamos y el descontento.

Para el Cliente la calificación final a la experiencia de compra está más influenciada por los últimos acontecimientos vividos en torno a ella, los cuales se reducen a: que el producto recibido corresponda al comprado, que esté en buenas condiciones, que sea entregado en los plazos acordados y que en caso de existir algún inconveniente pueda acceder a alguna plataforma donde su inquietud sea entendida y atendida.

El Retail tiene importantes desafíos y grandes oportunidades. Ante esta nueva realidad queda la misión de repensar y rediseñar los diferentes eslabones de la Cadena Logística, diversificar el abastecimiento, la ubicación y cantidad de Centros de Distribución, eficiente y/o diversificar el transporte de cara al Cliente, flexibilizar las entregas y mejorar el Servicio al Cliente.

En este sentido, el soporte tecnológico es fundamental, existiendo una amplia gama de soluciones que pueden ser incorporadas en los procesos para capitalizar estas oportunidades.

Es de esperar que el dinamismo y experiencias exitosas mostradas por algunos actores marquen, particularmente, un nuevo estándar en la Logística de la última milla (y después de ella), para pequeños y principalmente grandes retailers, en donde el despacho a domicilio se realice en horarios acordados con el cliente, en tiempos de no más de 24 horas para radios urbanos y con Servicios al Cliente que realmente hagan sentir que "el cliente es lo más importante para nosotros".

EQUIPOS REACONDICIONADOS  
**CERTIFICADOS POR**  
**ARRIMAQ**



# RACK RENTAL

## UNA ALTERNATIVA FLEXIBLE PARA POTENCIAR LA LOGÍSTICA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Ajustar los espacios de almacenamiento a los cambios de la operación logística de las compañías es fundamental, en términos financieros y operacionales; y con el modelo de arriendo Rack Rental, las empresas logran beneficios y sobre todo pueden enfocar sus inversiones en aspectos que rentabilicen el core de su negocio. Conocer este modelo de flexibilidad y sus beneficios puede ser clave en tiempos complejos.

**FLEXIBILIDAD ES LA PALABRA QUE MEJOR REFLEJA LAS CUALIDADES DE LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS ESTE 2020. LOS CAMBIOS E INCERTIDUMBRE QUE HA EXPERIMENTADO LA INDUSTRIA ANTE LOS EFECTOS DE COVID-19 HAN OBLIGADO A LAS EMPRESAS A MODIFICAR SUS OPERACIONES PARA HACER FRENTE A LOS DISTINTOS DESAFÍOS COMO, POR EJEMPLO, EL BOOM DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y LOS REAJUSTES FINANCIEROS EN LAS ORGANIZACIONES.**

52

Y ante la flexibilidad que hoy requiere la industria, el modelo de negocio de Rack Rental (RR), empresa especializada en servicio de arriendo de racks y equipamiento logístico para bodegas y centros de distribución ha cobrado valor, transformándose en una alternativa para hacer frente a los proyectos operacionales con eficiencia, flexibilidad y rapidez sin grandes inversiones.

Con siete años de historia, la empresa ha desarrollado un modelo de negocios innovador para responder a los cambios y dinamismos de los mercados, potencian-

do la agilidad y rentabilidad de los proyectos. Hoy Rack Rental se refuerza con el arribo de su nuevo gerente general, Federico Barros, quien llega con el objetivo de posicionar a la compañía en el mercado, destacando los beneficios del arriendo de estos activos.

“Nuestro modelo de trabajo es innovador. Adaptamos con creatividad e implementamos con inteligencia, logrando un servicio rápido y rentable para nuestros clientes y eso es lo que debemos potenciar para que actualmente -en tiempos que son complejos- las empresas puedan beneficiarse de nuestro modelo de negocio que es único en la industria”, afirma el ingeniero civil industrial de la PUC.

### UN NEGOCIO DE BENEFICIOS

“Al arrendar rack flexibilizas costos, evitando una inversión fuerte al interior de una bodega en activos”, asegura Federi-

**Federico Barros**  
Gerente General  
Rack Rental



SCAN QR E INGRESA A  
[WWW.RACKRENTAL.CL](http://WWW.RACKRENTAL.CL)



co, quien recalca que esta mirada financiera es uno de los principales beneficios del modelo de RR. “En el caso de empresas con grandes estructuras organizacionales, arrendar evita el análisis lento y burocrático que conlleva la compra de activos, facilitando la implementación de su operación logística. Permite además rackear parcialmente una bodega e ir creciendo paulatinamente e incluso desrackear y recuperar superficies, flexibilizando el desarrollo logístico”, destaca el ejecutivo, quien viene del mundo del consumo masivo, experiencia que le permite conocer las necesidades de los clientes.

Así, liberar capital para el crecimiento del negocio con mayor rentabilidad; cuota de arriendo baja y fija con contratos que van desde los tres meses; reducción de la carga impositiva y del endeudamiento de las

empresas son algunos de los beneficios. En tanto, a nivel operacional, los clientes encuentran en esta solución la posibilidad de tomar posiciones en un corto plazo, agilizar la toma de decisiones y puesta en marcha de proyectos logísticos.

Permite además equipar con racks a clientes medianos y pequeños, optimizando su operación con la flexibilidad necesaria para expandir o contraer la capacidad logística con un mínimo impacto económico y adquirir una solución a la medida en tiempo y diseño, minimizando el riesgo operacional y de obsolescencia.

## UNA SOLUCIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES

Confiado en el potencial que tiene RR, Federico asegura que -si bien este año será apretado- se ha logrado posicionar a la empresa como un partner de los clientes, "gracias a las ventajas del arriendo y

a nuestra capacidad de adaptarnos a las necesidades de cada uno de ellos".

"Nos adaptamos al layout y necesidades de cada cliente, por ejemplo, en el ancho de pasillos, la altura de la bodega, entre otros aspectos. Estamos con capacidad de arriendo, lo que nos permite mirar un segundo semestre intenso y proyectar un 2021 con un crecimiento a dos dígitos muy agresivo", comenta el gerente general.

Si bien, el rack más solicitado sigue siendo el rack selectivo, la empresa cuenta con distintas soluciones multi nivel o estructuras de doble profundidad, gracias a su estrecha relación con la fábrica. En esta línea, otro de los aspectos valorado por los clientes ha sido la calidad y cualidades de las estructuras que ofrece la empresa. Finalmente, la calidad de las soluciones y el profesionalismo de su equipo asoman como las principales cualidades de Rack Rental y las que permiten, a su vez, vislumbrar un crecimiento en el corto plazo, a

nivel de posicionamiento en el mercado; más aún en tiempos complejos, donde la flexibilidad en las operaciones logística es esencial y la incertidumbre económica hace lo suyo a nivel de proyectos. Hoy crecer y optimizar la operación logística de tu empresa es posibles, sin una gran inversión. ■

### POR QUÉ ELEGIRNOS

Al arrendar racks flexibilizas costos evitando una inversión fuerte al interior de una bodega, que es aún más difícil de hacer cuando la bodega es arrendada.

En el caso de empresas con grandes estructuras organizacionales, arrendar evita el análisis lento y burocrático que conlleva la compra de racks, facilitando la implementación de su operación logística.

Permite rackear parcialmente una bodega, ir creciendo paulatinamente, e incluso desrackear y recuperar superficies, flexibilizando el desarrollo logístico de las empresas.



# TW LOGÍSTICA

## DISEÑA UN FULFILLMENT DINÁMICO PARA POTENCIAR EL E-COMMERCE DE SUS CLIENTES

El Covid-19 ha sido un “remezón” importante para los actores del ecosistema logístico nacional. Los cambios que han experimentados los consumidores en cuanto a su modalidad de compra han generado un incremento impensado del canal online y los operadores logísticos han debido responder a este nuevo escenario y TW Logística lo ha hecho de la mano de un modelo flexible y dinámico.

**HOY TODOS MIRAN AL E-COMMERCE Y REDISEÑAN CAMINOS PARA MEJORAR SU OPERACIÓN Y REFORZAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA DE LOS CLIENTES. NO CABE DUDA, QUE LOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA LOGÍSTICA PASARÁN -EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO- POR IMPLEMENTAR CORRECTAMENTE EL MODELO OMNICANAL DE LAS EMPRESAS Y ES EN ESTE REDISEÑO DE SUPPLY CHAIN, DONDE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS COBRAN UN ROL FUNDAMENTAL COMO ARTICULADOR DE PROCESOS.**

En esta línea, TW Logística, importante operador logístico nacional, ha potenciado fuertemente su operación para responder a los retos de esta nueva logística; una operación marcada por la comunicación, la integración y el contacto entre los distintos eslabones de la cadena.

“La pandemia nos ha dejado un claro crecimiento en el e-Commerce, el que ya venía creciendo a tasas del 30% a 35% anuales. Este año se esperaba que el canal online representará entre el 8% o 9% del comercio y dado la crisis sanitaria el crecimiento saltó a más de 130%, representando cerca del 15% del comercio. Este escenario ha generado cambios, más aún si consideramos que esta tendencia no va

a retroceder”, comenta Tomás Izcue, gerente comercial de TW Logística.

En esta línea, el ejecutivo asegura que en la empresa tienen claro su foco, por lo que han potenciado constantemente su modelo de fulfillment. “Hace más de 20 años que hacemos logística y desde 2018 hemos puesto en marcha un proyecto específico para e-Commerce que ha funcionado eficientemente, pero que seguimos constantemente potenciando para responder con flexibilidad a los cambios que se van generando”, asegura el ejecutivo.

### FLEXIBILIDAD: CLAVE PARA EL FUTURO ONLINE

Es Indiscutible que el comercio online ha obligado a muchas empresas a dar un giro a su operación. Quienes aún no habían enfrentado el desafío de esta canal, hoy han debido asumir estos retos con rapidez. Pero estos cambios no sólo desafían a las empresas, sino también a todos los actores involucrados en esta cadena y los operadores logísticos no están ajenos a estos retos.

“Los desafíos que enfrentamos como industria son varios, principalmente, porque



SCAN QR E INGRESA A  
[WWW.TW.CL](http://WWW.TW.CL)

el modelo de fulfillment cambia constantemente. No hay una forma establecida, lo que nos obliga a ofrecer un modelo de negocio flexible y dinámico que se adapte rápidamente a los cambios y a las distintas necesidades de nuestros clientes”, agrega Izcue.

Hoy los operadores logísticos enfrentan un tremendo desafío que es ampliar su visión e involucrarse activamente con todos los actores de la cadena, incluso con el consumidor final, por lo tanto, la comunicación e integración con todas las partes es fundamental para el éxito del proceso. Según el ejecutivo, los Operadores Logísticos tienen la necesidad y obligación de entender al consumidor, puesto que “son una parte de la cadena que antes como operador logístico tradicional no veíamos”.

“Antes (logística tradicional) el proceso y trabajo era más lineal, ya que recibíamos cajas o pallet de importación o fábrica y eso se entregaba al siguiente eslabón de la cadena. Hoy somos un actor que debe hacer interactuar a varios en simultáneo: un consumidor, un marketplace, un retail o las importaciones, por ejemplo”, asegura el gerente comercial de TW.

### UNA OPERACIÓN DINÁMICA

Y para diseñar este modelo dinámico de fulfillment, TW Logística ha puesto a la tecnología como su principal pilar operacional que va desde la infraestructura física hasta herramientas de integración comunicacional con los clientes.

“Hemos puesto foco en la interacción, por ejemplo, de la comunicación. Para cumplir con este aspecto hemos desarrollado, en-





tre otras cosas, un modelo para recibir los pedidos, permitiendo que nuestro cliente pueda vender por un canal tradicional (tienda física), vender por Marketplace, por su propio portal o ventas en verde; y por eso es clave darle las facilidades para que nos entregue la información”.

En esta línea, el modelo de TW Logística ofrece tres alternativas: una API para integrarnos al ERP de nuestro cliente, un portal donde nuestro cliente puede cargar las órdenes y otra integración con la plataforma Multivende que facilita la comunicación con los Marketplace, fundamentalmente en la transmisión de órdenes y por el control de inventario. El cliente puede usar una o las tres simultáneamente para las órdenes. Con este diseño, la empresa responde a la flexibilidad necesaria ante las características de venta de este canal.

La empresa también ha puesto atención en la operación de despacho, desarrollando un proceso de la mano de la tec-

nología para responder a los distintos requerimientos que tiene la industria en esta etapa. “Estamos integrados con los principales courier que permite a nuestros clientes elegir el que requiera su negocio, considerando las variables tiempo de entrega, cobertura y precio.

**Tomás Izcue**  
Gerente Comercial  
TW Logística



“El fondo de nuestro modelo está en la flexibilidad. La idea es poder entregar una solución completa para que nuestros clientes se enfoquen en la venta y para eso nosotros le entregamos: Control, Visibilidad y Trazabilidad. Que sepan qué está pasando con sus pedidos, cuál es el estatus, dónde están o cuáles fueron entregados. Nosotros hacemos el fulfillment, pero le entregamos la visibilidad para que estén tranquilos y puedan responder a sus clientes”, detalla Izcue.

En términos simple, Tomás Izcue, asegura que “el cliente de TW Logística puede vender por cualquier canal, con distintas alternativas para comunicarse con nosotros y para el despacho dispone de diversas al-

ternativas de última milla. Nuestro modelo es colaborativo y este proceso lo hacemos con los líderes del mercado”.

La flexibilidad es la clave de este dinamismo, apoyado por la tecnología y comunicación; cualidades que permite al cliente de TWL hacer cambios, en la medida en que su operación va creciendo.

De cara al futuro, el ejecutivo ve con optimismo el desarrollo de la logística nacional, gracias al reconocimiento que ha tenido la actividad; escenario en el que TW Logística se posiciona como “un actor clave para el engranaje logístico de diversos actores” y para eso la empresa sigue reforzando su fulfillment, invirtiendo, por ejemplo, en infraestructura en el Centro de Lampa, agilizando su transformación digital que va a potenciar el WMS y también la compañía analiza la posibilidad de construir un nuevo CD, a partir de 2021.

# AGV Y AUTOMATIZACIÓN: ¡LLEGÓ EL TIEMPO DE LAS TECNOLOGÍAS!

PASAMOS DESDE UN ESCENARIO DONDE LAS TECNOLOGÍAS ERAN SINÓNIMO DE FUTURO A OTRO DONDE ESTAS SOLUCIONES COBRAN VALOR EN EL PRESENTE INMEDIATO, DE CARA A LA PRODUCTIVIDAD Y CONTINUIDAD OPERACIONAL DE LAS COMPAÑÍAS. TODO ELLO DEBIDO A LA PANDEMIA, QUE HA ACELERADO LA PENETRACIÓN DE SISTEMAS DE ROBOTIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO. PARA CONVERSAR SOBRE ESTE TEMA Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO, EN EL MARCO DE LOGISTEC SHOW, SE REUNIERON IMPORTANTES EJECUTIVOS DEL SECTOR.

Los efectos dejados por la Pandemia en la industria logística aún siguen siendo analizados. Sin embargo, existe el consenso entre los distintos actores de que la industria ha sido tremendamente exigida y desafiada para responder a los cambios que se han vivido.

Conceptos como flexibilidad, agilidad, adaptabilidad y reinención han estado en boga en los últimos meses. Y en medio de este panorama, las empresas han iniciado un proceso de rediseño de sus operaciones y acciones para responder a los cambios del mercado y entre ellas se encuentra el reconocimiento del valor que tienen las soluciones y herramientas tecnológicas en la performance operacional; en lo que se ha denominado la nueva logística.

Aceleración parece ser el concepto que mejor define los cambios que vive Supply Chain. Un vertiginoso cambio de los pro-

cesos, de las exigencias de clientes y consumidores finales; en otras palabras, la aceleración de la eficiencia, reto en el cual el rol de las tecnologías es clave. Y es que sólo hace 7 meses, una operación logística automatizada con tecnologías como AGV o robotización era vista como vanguardista, innovadora, futurista y, para muchos, exclusivo para grandes compañías.



**Leonardo Flamini**  
South América Area  
Manager | Elettric80

No obstante, esta crisis sanitaria ha reforzado la idea de que estas tecnologías permiten hoy a las compañías marcar diferencias, democratizando el acceso a la eficiencia a través de la implementación tecnológica. Sí, en sólo 7 meses, se ha instalado la premisa de que la implementación e innovación tecnológica no es una opción, es el camino obligado que los actores del rubro deben seguir o, simplemente, sucumbirán. Recorrer ese camino, no sólo es mandatorio, sino también imposterizable.



**Fernando Gacitúa**  
Logistics Systems Senior  
Account Manager  
Jungheinrich Chile

Ahora bien, los desarrolladores y proveedores tecnológicos, desde hace mucho vienen proclamando la premisa expuesta, abriendo al mercado un sinnúmero de posibilidades y soluciones para la industria logística. Por cierto, en el marco de la Feria Logistec Show 2020, el tema tecnológico fue igualmente obligado, ya que hablar de una cadena logística automatizada es sinónimo de futuro.

Soluciones como la robotización, IA, Internet de las cosas, entre otras, pueden ser el punto de inicio de un diseño operacional, basado en las herramientas tecnológicas,

en la modernización de los procesos y en el futuro de la industria.

Leonardo Flamini, South America Area Manager de Elettric80; Omar Aquino, Sales Director Latin América de MIR; Francisco Gacitúa, Logistics Systems Senior Account Manager de Jungheinrich Chile y Jorge Leiva, gerente comercial de Estrella Solitaria, empresa representante de Quicktron concordaron es que hoy la automatización y tecnología en los procesos es ya una realidad, por lo tanto, la pregunta que engloba su análisis ya no es si implementar o no este tipo de proyecto, sino cuándo hacerlo.

## ¿YA ES UNA REALIDAD!

¿Cuál es la relación de las empresas y las tecnologías en América Latina? Esta fue la pregunta que abrió el conversatorio virtual. A este respecto, el ejecutivo de Elettric80 comentó que como empresa han implementado Centros de Distribución, totalmente automatizados en Argentina (2010) y Chile (2012) hace una década, con actores que han tenido en cuenta el valor de esta estrategia y que hoy han visto los réditos.



**Omar Aquino**  
Sales Director Latin América  
MIR

“Esto es algo que ya es una realidad y que está disponible. Hoy no es un tema de hacer o no hacer, sino ahora el tema es cuándo hacerlo, ya que tarde o temprano las empresas implementarán este tipo de tecnología dadas las ventajas que ofrece, tales como, exactitud, eficiencia y seguridad con lo que responde a la necesidad del mercado -que es cada vez más competitivo- y con una clara orientación a la agilidad y la rapidez”, aseguró Flamini.

A este respecto, Omar Aquino reconoció que en los últimos dos años se ha ido

incrementando la penetración de estas tecnologías en los diversos mercados. “Hemos visto como se ha revolucionado el interés por estas herramientas, desde que comenzamos operaciones en América en 2017. Las empresas están mejor preparadas para entender y conocer las tecnologías de robot móviles que es nuestro caso”.



**Jorge Leiva**  
Gerente Comercial  
Estrella Solitaria / Quicktron

Anteriormente, según recuerda el ejecutivo de MIR, las conversaciones con los clientes estaban orientadas a explicar cómo funciona la tecnología y qué aporta a la operación; respondiendo a la sed de conocimiento de los clientes. En cambio, hoy las conversaciones “apuntan a procesos, planes de implementación y planes de despliegue; y eso habla del momento que enfrenta la industria con objetivos claros y con una mirada hacia la eficiencia”.

Asimismo, Jorge Leiva afirma que el mercado está más receptivo a ver opciones de cómo desarrollar su cadena de suministros. “El interés del cliente de poder modernizar su operación se había hecho presente y debido a la Pandemia se ha acelerado. Hay un grupo de clientes que aceleró todos sus planes de automatización, dado que aquellos que ya estaban automatizados tenían una ventaja competitiva importante.

Las máquinas no paran y las personas sí; y bajo ese concepto la competitividad que uno tenga en el futuro dependerá de cuán automatizados están tus procesos, cuán digitalizada está tu empresa. Todos los pasos que se van dando son rápidamente asumidos por el mercado y los clientes; el mercado está listo y las soluciones están presentes. Falta quizás atreverse un poco más con las nuevas tecnologías”, dijo el ejecutivo de Estrella Solitaria.

En tanto, Fernando Gacitúa, reconoció que hoy se vive un boom por las tecnologías automáticas. “Hay distintos clientes: aquellos que deciden invertir en tecnologías y conocer de ellas y aquellos que no paran, por lo que su retorno de inversión es primordial”.

En este sentido, finalmente el representante de MIR, recalcó que los cambios que se han experimentado en la industria tecnológicas “vienen de la mano de los beneficios que tratan de alcanzar las empresas que son, principalmente, la eficiencia, la reubicación de recursos para tareas de mayor valor, el aumento de productividad o bien la flexibilidad. El mundo cambia constantemente y eso tiene implicancias en las necesidades y en el consumo, lo que obliga a las compañías a ser dinámicas y adaptables y ahí las tecnologías son una solución para una automatización flexible”.

## MÁS QUE EQUIPOS, UNA CULTURA

¿Qué automatizar y qué no? ¿Cómo pasamos de lo manual o a lo automatizado? Leonardo Flamini recomendó mirar siempre “la foto final del proyecto”. El ejecutivo de Elettric80 aseguró, además, que hay una tendencia de los clientes a solucionar el problema diario que puede responder a dificultades en un área específica y analizar así la situación es “un error, porque la idea es ver las soluciones end to end”.

“Nosotros tenemos una cadena de suministros que comienza en la recepción de insumos hasta el despacho. Toda la cadena debe ser integrada para que se mueva a la misma velocidad. Hay que mirar la foto completa de cómo diseñar una solución full y desde eso definir cuál es la primera etapa de implementación, lo que dependerá de la capacidad de inversión, de cuál es el proceso que al automatizarlo entregue un retorno de inversión más rápido; pero siempre con una visión de futuro y que puede ir creciendo en el tiempo.

Es un error crear algo que no es pensado como una totalidad”, recalcó Flamini.

A reglón seguido, el South America Area Manager de Elettric80, profundizó sobre un tema de interés para todos; la cultura en la empresa. “Cuando se habla de un CD automatizado no es simplemente poner equipos, sino es un cambio total de cultura de la empresa, cambios de procesos y capacitación”, añadió el ejecutivo.

Para Gacitúa, en tanto, el tema cultural puede llegar a ser delicado, marcado por “el temor al cambio y a la incertidumbre de los trabajadores”. “Si bien, hemos visto un temor de una parte de los clientes, hay otro grupo mirando con seguridad lo que es la operación 4.0. La idea no es tener una bodega vacía, sin colaboradores; sino que los equipos interactúan con los operarios”, agregó.

Por su parte, Omar Aquino aseguró que el miedo al cambio es algo general. “Cuando se implementa una nueva tecnología debe haber un cambio, pero cuando hablamos de robótica se cree que viene a reducir o eliminar las fuentes de trabajo y esa es una concepción incompleta. Si bien el robot sustituye la acción de algunas personas son, por lo general, tareas que no agregan valor, ya que son repetitivas, pero necesarias; sin embargo, se agregan otras nuevas tareas. Se debe entender que la robótica viene a revolucionar el proceso logístico. Además, se empoderan las personas, ya que las tareas que cumplen agregan valor. Nosotros tenemos el reto de proveer tecnologías que reduzcan la línea de aprendizaje para que no sea tan abrupta”, expresó el ejecutivo, quien añadió que “la tecnología no viene a robar trabajo, sino a transformar el entorno, abriendo nuevas oportunidades”.

A pesar de los temores que puedan generar los cambios, según Jorge Leiva, esta es una necesidad estratégica para todas las empresas. “No hay una compañía que vaya a sobrevivir -de aquí a unos años- si no tiene un proceso automatizado”, afirmó y además valoró la masificación que

han tenido los proveedores de estas tecnologías.

“Si bien, las empresas hoy están económicamente impactadas, las más grandes están -si es que ya no lo hicieron- retomando planes de inversión de cara al próximo año para ponerse al día con tecnologías referente a la automatización”, aseguró Leiva.

En términos de cultura organizacional -según el gerente comercial de Estrella Solitaria- es “muy importante entender que una tecnología de automatización es un cambio organizacional que es súper potente y que debe ser liderado desde el directorio hacia abajo, ya que sin ese reconocimiento es muy difícil que funcione en corto plazo y se pague el proyecto en el tiempo que se espera. Todos queremos que resulte a la primera, pero darle la importancia desde el directorio alinea a toda la organización y eso da mejores resultados”.

## ¿CÓMO CALCULAR EL RETORNO A LA INVERSIÓN?

El tema del retorno de la inversión, si bien, es solo una parte que se debe considerar al momento de análisis estos proyectos, es un factor de relevancia que debe ser correctamente contemplado.

De acuerdo con Leonardo Flamini hay que ver lo que la inversión produce, a nivel de ahorros, de cambios, etc. En países de Latinoamérica, el retorno de estos proyectos estaría entre 3 a 5 años, según el ejecutivo.

“Otra cosa importante cuando se evalúan proyectos de esta magnitud es considerar cualidades intangibles que entrega, tales como seguridad o trazabilidad en los procesos, que son aspectos difíciles de calcular, pero que aportan gran valor. Cada proyecto es un caso de análisis y que hay que plasmar luego con números especí-

ficos”, agregó el representante de Electric80. En tanto, Fernando sostuvo que es clave que las empresas sepan “dónde quieren llegar y para eso hay que sentarse a conversar, analizar procesos y ver flujos para así llegar a una solución adecuada”.

Por su parte, Aquino afirmó que es primordial identificar los beneficios que aportan estos proyectos. “Seguridad y flexibilidad son los dos principales beneficios y son lo que las empresas están buscando en su mayoría. Es ingenuo automatizar un 100%, sino por etapas, aunque esté en el marco de una estrategia general; por lo tanto, estas tecnologías deben ser seguras, ya que conviven con otros sistemas y personas”.

En este sentido, Leiva expresó que escoger al proveedor indicado es crítico y clave para el éxito o fracaso del proyecto. “Son muchos los factores a considerar, porque hay mucho en riesgo. Cada proveedor tie-

ne sus ventajas y las empresas están interesadas en saber de nuevas tecnologías y así en el minuto en que estén preparadas podrán tomar la mejor decisión. La clave es que se informen y sepan lo que buscan de la automatización”, expresó el representante de Quicktron.

“La automatización no te arreglara el mundo de la noche a la mañana. Es un proceso, una curva, existen etapas que se deben cumplir. Se debe ser paciente, aunque los tiempos indiquen lo contrario”, concluyó Jorge Leiva.

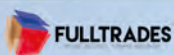
## FUTURO DE LAS TEC

Finalmente, los panelistas se refirieron al futuro de estas tecnologías y soluciones. Ante esta interrogante, Leonardo Flamini afirmó que “el forecast dice que el volumen de negocio se va a replicar. Hoy el factor principal es el tiempo; por ejemplo,

antes estaba la premisa de que 2el grande se come al chico”, pero hoy la regla es que “el rápido se come al lento”. Entonces, toda la empresa debe agilizar sus procesos”. “La logística será el cuello de botella del mercado. Todas las empresas se están dando cuenta y todas están reaccionando a diferente velocidad. En el futuro veo un incremento exponencial de soluciones tecnológicas, orientadas a la flexibilidad. La empresa no es que tenga que cambiar de un día para otro, sino con una curva de cambios adecuadas a su realidad”, afirmó el representante de Electric80.

En tanto, para el ejecutivo de Jungheinrich en el futuro estás tecnologías serán como “vender una traspaleta. En los próximos 10 a 15 años será más fácil implementar y más masificado. El acceso a tecnología será más fácil, rápido y accesible, abriendo espacio para otros mercados, de diferentes tamaños”. ■

# LOGÍSTICA SOSTENIBLE



Empresa norteamericana, enfocada en brindar soluciones logísticas sostenibles y abastecer equipo para la correcta operación en centros de distribución y plantas de manufactura.

Más de **100 mil** productos de alta calidad en **stock** en **USA**.

Click en **[www.fulltrades.com](http://www.fulltrades.com)** y descargue nuestros catálogos online.



Solución para disminuir el plástico de un solo uso en las operaciones logísticas, generando ahorros importantes y aumentando la seguridad laboral. Todos nuestros productos están diseñados para ser reutilizados al menos 1000 veces (**3 años**) antes de pensar en ser reparados para alargar su vida útil.

Nuestros clientes han obtenido **Certificaciones y Premios Ambientales Internacionales** al utilizar nuestros productos.

Click en **[www.ecowrapme.com](http://www.ecowrapme.com)** y encontrará fotos y videos de nuestros productos en operación.



# CIBERSEGURIDAD DISRUPTIVA EN LA INDUSTRIA LOGÍSTICA

PARA MUCHAS PERSONAS EN LA INDUSTRIA DE LA LOGÍSTICA, EL 2017 FUE EL AÑO EN QUE LA CIBERSEGURIDAD SE CONVIRTIÓ RÁPIDAMENTE EN UN TEMA EN LA PARTE SUPERIOR DE SU LISTA. LAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA SE ENCONTRARON INESPERADAMENTE EN EL CENTRO DE ESTE NUEVO PANORAMA DE AMENAZAS, LUEGO DE INCIDENTES DE ALTO PERFIL COMO EL CIERRE COMPLETO DE LAS OPERACIONES DE ENVÍO GLOBAL DE MAERSK POR EL RANSOMWARE NOTPETYA, A UN COSTO ESTIMADO DE \$300 MILLONES DE DÓLARES.



**Félix Stalicu**  
Gerente de Desarrollo de  
Negocios de Cyber Dacians

Recientemente, la línea de transporte de contenedores francesa CMA CGM SA, dijo que también se vieron afectados por un ataque de ransomware y se vieron obligados a cerrar algunas operaciones.

60

A pesar de estos riesgos, una mayor digitalización presenta enormes oportunidades para que las empresas de logística crezcan y optimicen sus operaciones. Si bien la logística ha estado por mucho tiempo a la zaga de otras industrias en la adopción de nuevas tecnologías, los últimos años han presenciado una ola de modernizaciones agresivas. Durante el último tiempo, es probable que varias tecnologías abran nuevas vulnerabilidades en los sistemas de ciberseguridad en todo el mundo.

Si la industria logística quiere mantener su estabilidad a largo plazo frente a las

amenazas cibernéticas, debe comenzar a integrar la ciberseguridad en el núcleo de sus operaciones. El próximo año solo traerá mayores presiones, tanto en el aumento continuo en el número de ataques como de mayores responsabilidades legales, como las que planteó la Organización Marítima Internacional que entrará en vigor en enero de 2021.

## RESUMEN DE AMENAZAS ESPECÍFICAS PARA LA INDUSTRIA LOGÍSTICA

**IOT:** Gran parte de la digitalización en logística se basa en Internet of Things (IoT). Otra área de enfoque es aumentar la integración de la computación en nube en todos los niveles de la cadena de suministro. Estos cambios permiten una visibilidad radicalmente mayor de los procesos internos y subcontratados, lo que puede permitir a las empresas hacer grandes avances en sus procesos de optimización y ahorro de costos. Lo que muchas empresas carecen

actualmente es una imagen completa de cómo gestionar los riesgos que vienen de la mano de estas recompensas digitales. La peligrosa combinación de dispositivos IoT nuevos, mal asegurados y sistemas antiguos y mal actualizados que existen en muchas empresas de logística presenta una oportunidad de oro para los hackers.

**SCADA:** Muchas empresas de logística también confían en sistemas que nunca fueron diseñados para conectarse a Internet en primer lugar y sólo se han conectado progresivamente a sistemas digitales modernos, a medida que la tecnología se ha desarrollado. Los sistemas SCADA que todavía se utilizan ampliamente para gestionar procesos mecánicos automatizados son particularmente un punto débil. Las direcciones IP de los dispositivos SCADA a menudo se pueden encontrar mediante una simple búsqueda en línea, lo que brinda a los hackers una forma de apuntar y hacerse cargo de sistemas físicos esenciales en puertos, almacenes y fábricas de todo el mundo. Sin embargo, muchos expertos en SCADA -responsables de configurar y mantener estos sistemas- no tienen experiencia en seguridad. Como resultado, a menudo no son plenamente conscientes de las vulnerabilidades de los sistemas, lo que puede hacer que las empresas tengan una falsa sensación de seguridad.

**VULNERABILIDADES A TRAVÉS DE TERCEROS:** Las empresas de logística tienden a tener relaciones con muchos proveedores de logística externos que administran partes de la cadena de suministro. Estos terceros, que pueden ser más pequeños y menos sofisticados tecnológicamente que la empresa que los contrata, pueden convertirse en objetivos ideales para los hackers. Por ejemplo, el ataque a Maersk se originó en Ucrania desde una empresa de contabilidad y luego se extendió a toda la empresa.

**ESPIONAJE INDUSTRIAL:** Los ataques también pueden ser coordinados por corporaciones que buscan obtener ilegalmente una ventaja sobre sus competido-

res, a través del sabotaje o el espionaje industrial que se realiza, cada vez más, violando el sistema de TI de un competidor, una forma de ataque que a menudo no se detecta. Los ataques destructivos también pueden tener un motivo de lucro subyacente si las empresas pueden utilizar ciberataques dirigidos para obstaculizar las operaciones de sus competidores.

**MEJORA DE LA SEGURIDAD Y GESTIÓN DE RIESGOS:** A pesar del panorama complejo y, a veces, confuso de las ciberamenazas, las empresas pueden reducir significativamente su riesgo, tomando algunas medidas simples centradas en una mayor visibilidad, mejores prácticas de respuesta a incidentes, evaluación regular de los sistemas existentes y capacitación del personal. Si bien las promesas de panaceas tecnológicas que ofrecen seguridad total pueden ser atractivas, la tecnología no sustituye a la planificación y gestión de riesgos eficaces.

**VISIBILIDAD:** Quizás el área más importante en la que las empresas pueden centrar sus esfuerzos para reducir su exposición a los ciberataques es aumentar la visibilidad. Esto requiere garantizar la interoperabilidad de diferentes dispositivos de software y hardware, y diseñar sistemas de gestión de datos y de informes automáticos con el propósito expreso de recopilar y clasificar datos de manera racional.

Un requisito clave para la visibilidad es realizar evaluaciones exhaustivas periódicas de una red, una práctica clave para la detección de vulnerabilidades potenciales y brechas existentes. Actualmente, las infracciones suelen pasar meses o incluso años antes de ser detectadas. El simple proceso de establecer una búsqueda regular de infracciones podría terminar ahorrándole a la empresa millones de dólares a largo plazo.

Una forma clave de evaluar una red es realizar pruebas de penetración que son esencialmente ataques amistosos al sistema de TI de una empresa. Un profesional de ciberseguridad contratado intentará

ingresar al sistema utilizando los mismos métodos que emplearía un hacker malintencionado, ofreciendo soluciones a las vulnerabilidades encontradas. Una prueba de penetración exhaustiva incluirá no solo piratería, sino también ingeniería social, tratando de engañar a los empleados o terceros para que abran vulnerabilidades en la red. Si bien hay un número creciente de aplicaciones de prueba de penetración automatizadas, estas generalmente no pueden acercarse a las habilidades de un pirata informático real. Se realizará una rigurosa prueba de penetración mayoritariamente de forma manual, pudiendo evaluar no solo la seguridad tecnológica de una red, sino también la eficacia de la formación del personal y las buenas prácticas de seguridad individual.

Otra herramienta útil es un software de simulación de Brecha y Ataque que, utilizando el enfoque y la estrategia de Amenazas Persistentes Avanzadas (APT), prueba los controles de seguridad de las infraestructuras frente a un ataque avanzado, mejorando la mitigación. El uso de este enfoque proactivo permite a las empresas utilizar un método complejo para encontrar vulnerabilidades que les permite corregirlas antes de que un pirata informático pueda causar daños.

**CONCIENCIA Y PLANIFICACIÓN:** Puede tener la suite de ciberseguridad más completa del mundo, pero si su personal cae constantemente en estafas de phishing o hace públicos los datos sin darse cuenta, su empresa inevitablemente sufrirá una violación de datos. La formación de todo el personal en buenas prácticas de seguridad y protección de datos debería ser, por tanto, un aspecto esencial de la estrategia de ciberseguridad de cualquier compañía.


Esto puede incluir desde cómo identificar correos electrónicos fraudulentos hasta mantener separados los sistemas de TI personales y laborales, o bien, habilidades más sofisticadas como la configuración correcta de un sistema de almacenamiento en la nube para restringir el acceso a datos confidenciales.

También es fundamental que las empresas cuenten con un plan que oriente a su personal sobre cómo responder en caso de un ciberataque. Es una realidad que la mayoría de las empresas, sin importar cuán buena sea su ciberseguridad, eventualmente enfrentarán alguna forma de violación. Las empresas que sí tienen un plan podrán contener una infracción más rápidamente y, al final, reducir su impacto.

## SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

Aunque las nuevas tecnologías no pueden ofrecer todas las respuestas a las amenazas cibernéticas, mantenerse al día con los desarrollos en el campo ciertamente debería ser un objetivo para todas las empresas. En el nivel más básico, esto significa utilizar sistemas que sean lo suficientemente actualizados para seguir recibiendo actualizaciones de seguridad periódicas y asegurarse de que esas actualizaciones se instalen poco después de que estén disponibles. La integración cuidadosa de nuevas tecnologías y procesos también puede reducir la vulnerabilidad de una empresa a los ciberataques. Las estrategias de diseño de red, como la microsegmentación, que implica aislar procesos paralelos entre sí, pueden comprometer la capacidad del malware para propagarse lateralmente, a través de una red.

Así, las empresas deberán afrontar la realidad de que ninguna solución tecnológica puede proporcionarles una protección completa contra los ciberataques. La difícil verdad es que no existe el 100% de seguridad y los hackers siempre encontrarán formas innovadoras de estar un paso por delante. Cualquier empresa que sea capaz de monitorear sus propios sistemas lo suficientemente bien como para detectar vulnerabilidades con anticipación y responder de manera rápida y eficiente a las infracciones cuando ocurren podrá minimizar efectivamente los costos a largo plazo del riesgo cibernético. ■

An aerial photograph of a massive container yard at sunset. The yard is filled with rows of colorful shipping containers (red, blue, green, white) stacked in neat piles. Several yellow gantry cranes are visible, and a few trucks are moving through the aisles. In the background, a city skyline with numerous skyscrapers is visible under a dramatic, orange and red sky. The overall scene conveys a sense of industrial activity and global trade.

**LA ÚLTIMA PARALIZACIÓN PROTAGONIZADA POR GREMIOS CAMIONEROS, REABRIÓ EL DEBATE PÚBLICO SOBRE LA NECESIDAD DE FORTALECER EL SISTEMA LOGÍSTICO MULTIMODAL A NIVEL NACIONAL PARA EVITAR SITUACIONES DE DESABASTECIMIENTO, A PARTIR DE UNA MAYOR INVERSIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL MODO FERROVIARIO EN EL TRANSPORTE DE CARGA EN EL PAÍS.**





# EL TREN DE CARGA. LA GRAN OPORTUNIDAD PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA TERRESTRE

La discusión que se ha precipitado en los últimos meses, donde cobra relevancia el rol del tren de carga para potenciar el transporte y la productividad del país, no debe entenderse como un “enfrentamiento entre el modo camionero o ferroviario”. De hecho, diversos expertos han resaltado la importancia de “desanclar” el debate ferroviario del tema del transporte de carga carretero, considerando que este último modo es de vital importancia en el esquema de abastecimiento nacional e internacional.

En esta línea, desde el Instituto Ferroviario de Chile han explicado que la propuesta de revitalizar y ampliar la participación del modo ferroviario en el transporte de carga nacional no representa una dicotomía entre trenes o camiones, sino más bien una oportunidad para generar lo que se denominan redes multimodales o complementarias.

Sin embargo, considerando los hechos recientes, no son pocos los que aseguran que ha quedado en evidencia la fragilidad de nuestro esquema de abastecimiento interno, dependiente del modo carretero de transporte de carga. Por eso, a nivel estratégico, el consenso apunta a fortalecer el transporte ferroviario como complemento al terrestre, sobre todo en términos de movilizar carga.

Así lo ha explicado el académico de la U. Católica de Valparaíso y experto en transporte, Franco Basso, a medios nacionales,

señalando que “en comparación a los países de la OCDE”, Chile está “bastante retrasado” en ese aspecto. Cabe destacar que sólo cerca del 5% de la carga nacional se transporta en tren, mientras en los países de la OCDE, los valores varían entre un 15% y un 30%, siendo Estados Unidos el que registra un mayor desarrollo del sistema de carga ferroviario.

Chile se ubica dentro de los países de la OCDE que tienen la menor participación del tren como modo para transportar carga, lo que abre una oportunidad para su desarrollo en este ámbito.

En el Instituto de Estudios Urbanos UC, coinciden en que el tren en Chile tiene un potencial que no se está aprovechando a cabalidad y el caso del transporte de carga lo muestra bien, argumentando que existe bastante desproporción en ese sentido. Según cifras de la Dirección Nacional de Aduanas, la mayoría de la carga que viajó en tren, en los últimos 3 años, lo hizo hacia los puertos, pero se trató solo de un tercio de la carga que ha viajado desde y hacia los puertos del país.

¿Cómo puede aumentarse el porcentaje de carga transportada por ferrocarril? Desde la Cámara Marítima y Portuaria de Chile, CAMPORT, sostienen que un plan orientado a este objetivo debe cubrir a lo menos tres ámbitos: inversión a nivel estructural, con énfasis en el mejoramiento del estado de las vías férreas; regulación del transporte de carga (incluyendo la estructura tarifaria) y consideración de

instancias de coordinación con el transporte mediante camiones. Según el informe Conectividad Ferroviaria del Sistema Portuario Nacional, desarrollado en 2019 por CAMPORT, “el transporte de carga por camiones ya experimenta graves dificultades en el acceso a algunos puertos, por lo cual los transportistas debieran ser sensibles a este tema, ya que un aumento importante de la carga transferida en los puertos iría también en beneficio de los transportistas, y ello sólo es posible en la medida que mejore el modo ferroviario. A la larga, la carga llega finalmente a los camiones, pero ello debe ocurrir en un punto en el cual el intercambio modal pueda ser hecho adecuadamente, en beneficio de todos”.

Por su parte, el gerente general de Ferrocarril del Pacífico -uno de los principales actores del transporte de carga ferroviaria del país-, David Fernández, sostiene que “los países de la OCDE registran un costo de logística terrestre equivalente al 9% del valor del precio de sus exportaciones; mientras que nuestros costos logísticos, desde la fábrica hasta los puertos, representa un 18% del precio de nuestros productos, es decir somos el doble de caros que los países con los cuales nos queremos comparar; lo cual es bastante complejo si consideramos que la economía chilena es eminentemente exportadora”.

En este contexto, Fernández dice que el país está obligado a mirar las oportunidades que ofrece el tren. “Debemos considerar que actualmente la infraestructura carretera del país está colapsada debido al progresivo aumento del parque automotriz; al mismo tiempo, los accesos a los principales puertos del país se ven profundamente afectados debido a la congestión vehicular, lo que tiene un efecto directo a nivel social, en la calidad de vida de los habitantes de las ciudades-puerto. Entonces, es claro que como país debemos tomar la inminente decisión de levantar la infraestructura ferroviaria que permita sacarle el provecho a los 2.000 kilómetros de vía férrea que Chile tiene, antes de que ésta se siga deteriorando”.

El gerente general de Fepasa es enfático para afirmar que el desarrollo del modo ferroviario no debe entenderse en desmedro del modo carretero, “que es esencial para el país”. Sostiene que “el tren nunca podrá llegar hasta el consumidor final; ese rol protagónico de última milla lo tiene el camión. No obstante, el tren sí puede llegar hasta los grandes centros industriales y terminales portuarias para agilizar los procesos de carga, descarga y distribución interna y de comercio exterior”.

Por lo tanto, Fernández menciona que “lo relevante es entender que ambos modos, trabajando de forma complementaria, pueden representar ventajas competitivas y de mayor impacto para el desarrollo económico y logístico para el país”.

## MÁS TREN, MÁS COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA

A nivel mundial el ferrocarril está de moda porque su competitividad ha crecido fuertemente. Su menor emisión de CO<sub>2</sub>, clave en el calentamiento global, su aporte a la descongestión de carreteras y ciudades portuarias, especialmente en temporadas de exportación o estivales, costos de logística más bajos y menor accidentabilidad, son claras ventajas de este modo de transporte de carga.

En su análisis, la CAMPORT plantea que “las ventajas del ferrocarril, sobre todo en lo relacionado con las cuestiones ambientales, no son completamente recogidas en las metodologías de evaluación social de proyectos que se utilizan en Chile, y son una buena razón para incentivar el modo ferroviario desde las políticas públicas.

A todo lo anterior se pueden sumar las consideraciones estratégicas relacionadas con la vulnerabilidad de la infraestructura de transporte en situaciones de emergencia, que en Chile son usuales. Puede costar caro depender de las carreteras como única opción, sobre todo cuando en algunos casos hay tramos claves, como puentes o

túneles, que en la práctica constituyen la única vía de comunicación en la dirección norte-sur”.

La pregunta que subyace, entonces, es ¿de qué manera el tren puede ofrecer mejores estándares de eficiencia y más competitividad a la logística terrestre nacional? El gerente general de Fepasa, David Fernández, explica que “solo a nivel de costos por tonelada transportada, el modo ferroviario es una alternativa altamente eficiente en el transporte de carga en distancias medias/largas, versus el camión que es muy bueno en las distancias cortas”.

Fernández ejemplifica que “un tren de carga en Chile, en la actualidad, equivale a 80 camiones. Si calculamos que por un carril de autopista interurbana de buen estándar pueden circular aproximadamente 600 camiones por hora; cada uno con una carga de 28 tons. promedio, la capacidad máxima de transporte de carga por dicho carril es de unos 16.800 ton/hora. Por su parte, por una faja ferroviaria de ancho similar podrían circular hasta 10 trenes por hora de 69 carros (convoyes de 950 m.) cada uno con una capacidad de transporte del orden de 75 tons.; con esto, la capacidad equivalente de transporte del tren es de 51.750 ton/h, es decir tres veces más eficiente en la misma unidad de tiempo”.

Agrega que “a esto se suma que el tren de carga en Chile es 3,5 veces más eficiente en utilización de combustible que los camiones. Y si a ello se suma que el tren de carga puede transportar un máximo de 25 tons. de peso por eje, versus los camiones que pueden transportar solo 11 toneladas por eje como máximo y solo en algunos ejes, es evidente que la competitividad que el modo ferroviario puede ofrecer al desempeño logístico de un país exportador como Chile es enorme”.

El gerente general de Fepasa también destaca otros factores relevantes a la hora de evaluar potenciar este modo en el engranaje multimodal del transporte de cargas,

entre los que se cuentan: la seguridad y el positivo impacto medioambiental y social. En torno al primer factor, Fernández menciona que, en términos de accidentabilidad, dado que el tren circula por vías propias, segregadas de las carreteras, se reduce la interacción con los vehículos livianos o pesados sólo a los cruces ferroviarios, disminuyéndose al mínimo los accidentes. “De hecho, según cifras de Carabineros de Chile la accidentabilidad de los camiones es 44 veces mayor que en los ferrocarriles de carga, medida por tonelada equivalente”, indica.

Respecto del impacto medioambiental, Fernández dice que “en promedio, un tren produce 18g de CO<sub>2</sub> por Ton/Km, mientras que un camión, en promedio emite 65g de CO<sub>2</sub> por Ton/Km; es decir, aproximadamente 3,5 veces más gases efecto invernadero (GEI) que los trenes, por unidad de carga y de distancia”.

Finalmente, en lo referido al impacto social, el ejecutivo sostiene que “las ciudades puerto como: Valparaíso, San Antonio y otras de la VIII región están muy cerca de colapsar por la congestión de camiones que se agrava en temporadas de exportación de fruta, por ejemplo; lo que sin duda genera un negativo impacto en la calidad de vida de las personas. Un solo tren de carga elimina 160 viajes de camiones cargados y retorno vacíos, con lo cual el impacto del tren de carga en la congestión urbana se circunscribe solo a los cruces ferroviarios”.

## ¿CÓMO POTENCIAR LAS VENTAJAS DEL TREN DE CARGA?

A nivel nacional, el retraso del modo de carga ferroviario es evidente. De acuerdo con los datos publicados por el Observatorio Logístico, unidad dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), en 2018 se movilizaron 12.490 millones de toneladas de carga por carretera, versus 25 millones de toneladas de carga por trenes (25.662.752

ton.), equivalente a un 0,2% del total movilizado por carretera. Y las estadísticas muestran que el transporte ferroviario de carga ha disminuido, ya que en 2019 la carga total movilizada en el país por ferrocarril llegó a los 19.573.137 millones de toneladas.

Al revisar la participación del ferrocarril en el transporte de carga de los últimos cinco años se aprecia un relativo estancamiento en los volúmenes transportados, específicamente en la red centro-sur. Las razones son múltiples e incluyen el hecho de que la inversión ferroviaria de la Empresa de Ferrocarriles del Estado, EFE, a la que pertenece la totalidad de las vías férreas del país, tiende a concentrarse en la atención de pasajeros, postergando al transporte de carga.

Hace un año, la Ministra de Transportes, Gloria Hutt, con ocasión del Seminario ¿Nos Subimos al Tren? manifestó que “de aquí al año 2027, hemos identificado una inversión potencial en el transporte ferroviario de más de 4.500 millones de dólares y el 51% de ese monto irá directamente para los proyectos de regiones, en iniciativas de pasajeros, carga y mejoramiento de infraestructura”. Hutt detalló que los proyectos de pasajeros concentrarían 3.300 millones de dólares de inversiones (73,3%), mientras que otros 1.000 millones de dólares, que representan el 22,2%, se aplicarán a infraestructura y sistemas, mientras que solo 240 millones de dólares se inyectarán a iniciativas de carga.

A pesar de sus ventajas, entre las cuales destacan los menores índices de accidentabilidad, disminución de la congestión por tránsito de camiones en carreteras y ciudades, menor contaminación ambiental y costos de logística más competitivos para la industria, ¿Por qué la inversión y desarrollo del modo ferroviario de carga no concentra esfuerzos mayores de parte del Estado? La experiencia de países desarrollados evidencia que esta modalidad de transporte de carga es altamente eficiente y competitiva a nivel logístico, hay

expertos sectoriales que estiman que la infraestructura ferroviaria de Chile sufre un abandono de más de un siglo.

Según el informe Conectividad Ferroviaria del Sistema Portuario Nacional, desarrollado en 2019 por CAMPORT, el actual estado de las vías férreas para el transporte de carga constituye una limitación para el aprovechamiento de las potencialidades de transporte por parte de las empresas operadoras.

El gerente general de Ferrocarril del Pacífico S.A. (Fepasa), David Fernández, sostiene que “para que el modo ferroviario alcance su real potencial es esencial que exista voluntad política para desarrollar políticas públicas de inversión destinadas a desarrollar este modo de transporte de carga”. Detalla que es necesario invertir en líneas férreas y puentes y crear una administración e infraestructura logística moderna y eficiente. Además, deben rediseñarse esquemas tarifarios eficientes (peajes sin distorsiones) como a través de subsidios eficientes (compensaciones por impactos y externalidades), todo ello con una mirada de Estado, más allá del gobierno de turno”.

Fernández enfatiza que “junto con las inversiones que realizan los privados en material rodante y tecnología para entregar un servicio de excelencia a sus clientes y hacer más competitivo el sector, el desarrollo del modo ferroviario de carga requiere, de un compromiso real del Estado inversión a largo plazo en el desarrollo del modo ferroviario y de infraestructura intermodal”.

Y agrega que “es fundamental establecer una nueva institucionalidad que se concentre en el desarrollo del transporte ferroviario de carga exclusivamente, un ente técnico que administre el tráfico ferroviario en forma objetiva, como ocurre en Inglaterra o Estados Unidos”.



TERMINA DE LEER ARTÍCULO:  
[www.revistalogistec.com](http://www.revistalogistec.com)  
Sección: FREIGHT MANAGEMENT

**DE ACUERDO CON LAS CIFRAS ECONÓMICAS CONOCIDAS, EL PRIMER SEMESTRE 2020 ES CONSIDERADO UNO DE LOS MÁS DUROS PARA LA ECONOMÍA CHILENA. LOS EFECTOS DE ESTA PANDEMIA HAN GENERADO UNA FUERTE CONTRACCIÓN MACROECONÓMICA EN EL PAÍS -ALCANZANDO LOS DOS DÍGITOS- Y UN DURO GOLPE PARA EL EMPLEO QUE HA AFECTADO DURAMENTE A LAS MUJERES.**

## REACTIVACIÓN ECONÓMICA “PASO A PASO” BUSCA DEJAR ATRÁS EFECTOS DE COVID-19

A este complejo panorama se suma la sensación de incertidumbre y temor en la población, dada la sensibilidad que genera el desempleo. El temor a perder el trabajo y la desesperación por una pronta activación son algunos de los factores que han marcado presencia en estos meses. Es así, como desde el Gobierno han intentado dar un impulso a la reactivación económica del país, mediante diversas políticas públicas, anuncios y medidas que forman parte del “Programa de Reactivación Económica.

Paso a Paso, Chile se recupera” que será, sin duda, un programa de largo aliento que apunta principalmente al 2021, tal como quedó de manifiesto en el anuncio del Presidente Sebastián Piñera, en torno al presupuesto 2021, al que se le ha llamado el Presupuesto del Trabajo y la Reactivación, cuyos ejes principales serán las carteras de Obras Públicas y Vivienda, donde hay planes de inversión por más de 34 mil millones de dólares hasta el año 2022, y por supuesto, también está Economía y Trabajo para fomentar la reactivación de las empresas.

Respecto a la actividad económica, desde La Moneda se busca reactivarla a través de planes de apoyo a los empleos y a la

inversión, incrementando temporalmente los subsidios al empleo, fortaleciendo el apoyo a las Pymes y realizando un fuerte plan de inversión pública. A continuación, algunas de las medidas presentadas.

**INVERSIÓN PÚBLICA:** En la fase de reactivación plena se debe implementar un potente plan de inversión pública, principalmente a través de los ministerios de Obras Públicas y vivienda y Urbanismo, en infraestructura hídrica, en logística y en viviendas. Inversión con énfasis “verde” y mitigación de cambio climático.

### INCENTIVOS A LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES

Incrementar temporalmente la cobertura de los subsidios a la contratación vigentes para jóvenes y mujeres desde el 40% al 60% más vulnerables. En paralelo, crear un subsidio mensual, también de carácter temporal para todo trabajador desempleado o suspendido. El subsidio debe ser equivalente a un porcentaje del sueldo mínimo, con un tope de remuneración bruta mensual de 20 UTM.

**FINANCIAMIENTO PYMES:** Asegurar el financiamiento de las pymes introduciendo

mejoras a los instrumentos ya existentes como los créditos con garantía estatal FOGAPE-COVID, como la modificación del deducible y ampliar coberturas de garantías para las pequeñas empresas. Asimismo, apoyar a las pequeñas empresas vía programas de fomento productivo que incluyan subsidios y asistencia técnica desarrollados por los Centros de Desarrollo de Negocios de Sercotec, y por Fosis, Indap y Corfo, en este último caso, acelerando la puesta en marcha del incremento anunciado al programa Crece.

### FACILIDADES ADMINISTRATIVAS PARA RE-EMPRENDIMIENTO Y RECAPITALIZACIÓN DE PYMES

Mejorar la ley de reorganización y liquidación de empresas para disminuir costos y tiempos de reorganización de Pymes. Incentivar nuevos vehículos legales y administrativos que permitan comprar deuda de las pymes más afectadas por la crisis con opción de conversión en capital y manteniendo a los socios originales en la propiedad.

**FOMENTO DE LA INVERSIÓN PRIVADA:** Implementar un paquete de medidas tributarias de carácter transitorio. Dentro de estas medidas se propone una rebaja a la mitad del impuesto de primera categoría del régimen Pro-Pyme de la ley sobre impuesto a la renta para los ejercicios comerciales 2020, 2021 y 2022 con los resguardos necesarios para evitar malos usos.

Extender, además, en 3 meses la suspensión del pago de los PPM y efectuar, excepcionalmente, una devolución de los remanentes de créditos fiscal IVA a las Pymes que cumplan ciertas condiciones de buen cumplimiento tributario. Ampliar hasta el 31 de diciembre de 2022 el esquema de depreciación instantánea al 100% y la Agilización regulatoria y de plazos para proyectos de inversión.

# ¿BUSCAS UNA LOGÍSTICA ECOMMERCE EFICIENTE?

Especialistas en logística omnicanal para la industria Retail, Moda y Lifestyle



Almacenamiento y gestión de stocks



Integración de sistemas



Pick & Pack



Valores agregados



Transporte CARGA y última milla



Logística inversa

 **Logisfashion**®

**Tu partner logístico internacional**

Contáctanos en Chile

 [LD-Comercial.chl@logisfashion.com](mailto:LD-Comercial.chl@logisfashion.com)

 +56988882758

**FACILITACIÓN DE ACCESO AL CRÉDITO:** Garantía estatal gratuita para créditos empresas de menor tamaño y garantía pagada para grandes empresas: otorgar garantía estatal parcial (60%) en la emisión de bonos u obtención de créditos de grandes empresas actualmente no cubiertas por el actual FOGAPE-Covid. Mientras en el Fogape regular orientado a empresas de menor tamaño no hay remuneración por la garantía estatal y la tasa de interés es de 3,5%, en este caso la tasa de interés se determina en el mercado y el beneficiario paga al Estado una comisión consistente con el riesgo incurrido, ello sin perjuicio, de otros resguardos que puedan ser necesarios para proteger el interés fiscal.

## LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

Ante este plan de reactivación, dado a conocer por el Gobierno, Patricia Esparza, académica de la Facultad de Ingeniería y Negocios de la Escuela de Negocios de la Universidad de Las Américas (UDLA) valoró la eventual efectividad de algunas de las medidas; sin embargo, reconoció que “estamos en una fase de debilidad con una baja expectativa de crecimiento y, por ende, afecta el mercado de crédito”.

“El escenario pandémico ha generado falta de confianza en las personas y en las empresas, lo que podemos ver, por ejemplo, en el crédito -que tiene que ver con la capacidad de adquirir deudas para consumo o inversiones- que tiene que ver con las expectativas de futuro y funcionan en el mismo sentido que el ciclo económico”, aseguró Patricia.

En cuanto a las medidas de reactivación que podrían ser efectivas para las empresas, la docente destacó “el incentivo de contratación para los trabajadores; también, están las facilidades administrativas para reemprender y recapitalización de pymes. Mejoras a las leyes de reorganización y reliquidación de empresas para disminuir los costos y tiempos para reorga-

nizarse y eso evita el cierre de empresas. Estas nuevas leyes sirven para reinvertir en Pymes afectadas y reconvertirlas en capital, manteniendo los socios originales de la propiedad”.

Por otra parte, como una oportunidad definió, Patricia Esparza, los nuevos modelos de negocios enfocados en actividades económicas que utilizan tecnología. “Digitalización de servicios y comercio electrónico están muy relacionados con las nuevas formas de comercio. La transformación digital ha acelerado, en términos de ir viendo toda la cadena de procesos de una empresa en su conjunto como, por ejemplo, reparto, sistema de control de inventario, sistema de facturación, creación de notas de créditos, entre otros aspectos”, agregó.



**Patricia Esparza**  
Académica de la Facultad de Ingeniería | UDLA

En este sentido, la académica aseguró que la tendencia es acelerar la transformación digital de toda la cadena logística de las empresas y “ahí hay una oportunidad que es bueno tomarla. Hoy la transformación digital no es una opción, sino técnicamente una obligación”.

Como forma de potenciar el desarrollo tecnología a nivel país, la docente destacó el plan que tiene el gobierno que apunta a una reconversión y capacitación de los trabajadores que están en empresas en crisis o desempleados a reforzar sus capacidades laborales con énfasis en la capacitación digital, orientado hacia los nuevos modelos de negocio.

Otro aspecto que considerar es el clima de incertidumbre que vive el país. Según Patricia la incertidumbre está muy logada a la falta de información y, en ese sentido, la pandemia es aún un incierto. Pero ¿cómo disminuir la incertidumbre? Según la profesional, la clave está en “medidas

concretas y especiales para las empresas y los trabajadores; también en la facilitación de acceso al crédito para que las empresas puedan seguir trabajando, o bien, Incentivos tributarios; todos estos aspectos dan una señal de que se puede salir de esta crisis”.



**Arnaldo Gorziglia**  
Abogado-Socio  
Estudio Jurídico Arteaga  
Gorziglia

Actualmente, los sectores que encabezan la reactivación son el sector de servicios. “Las restricciones del trabajo en este rubro han podido resolverse con el teletrabajo. Empresas del área financiera, las de comercio electrónico y los sectores de servicios han podido adaptarse al distanciamiento físicos, a diferencias de otras áreas como la Portuaria o Minera que han debido adaptarse a las nuevas exigencias sanitarias y medioambientales”, agregó.

En cuanto a las expectativas, la docente de la UDLA, comentó que la “idea es que mejora. Nada será peor que el primer semestre. Pero creo que las expectativas es que se llegue a las cifras iniciales de crecimiento que teníamos, antes de la pandemia. El segundo semestre, más allá de la adaptación a vivir con Pandemia y el cambio de temporada, permitirá ir realizando nuevas actividades.

## INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

Una visión distinta es la que planteó Arnaldo Gorziglia, abogado-socio Estudio Jurídico Arteaga Gorziglia, quien aseguró que el programa o medidas del Gobierno “están muy enfocados en términos de subsidio y eso tiene un problema: el costo para el Estado”. El profesional agregó que -a su juicio- “faltan medidas reactivadoras que tengan efecto importante en materia de inversión, sobre todo, en infraestructura. La intención del Gobierno de reactivar una cartera de concesiones e

infraestructura debería ser más audaz en avanzar en asociaciones público-privada, abriendo más espacio para los privados". De acuerdo con Gorziglia, los proyectos de infraestructura serían importantes en materia de reactivación económica, ya que "tienen un efecto multiplicador en el desarrollo económico y por eso hay que ser audaces y buscar nuevos mecanismos de asociación, porque ahí hay una oportunidad para el Gobierno".

Entre los aspectos que reforzaría la importancia de estas inversiones es que "los proyectos de infraestructura como puentes, aeropuertos, puerto terrestre son dos efectos: empleo y desarrollo de la actividad económica, gracias a una baja de costos. Tienes un doble efecto beneficiador". En cuanto a las expectativas de los próximos meses, el abogado se declaró confiado de que el segundo semestre será más positivo que el primero. "Veo una reactivación importante desde junio que

está relacionado con las liberaciones a las restricciones de movilidad. Tenemos que ser consciente de que lo más probables es que -considerando lo que pasa en el hemisferio norte- vendrán rebrote y hay que definir cómo enfrentarlo, por ejemplo, con fuertes medidas de confinamiento vamos a tener nuevamente una caída fuerte en la actividad económica y pospondremos una reactivación económica importante con un costo fuerte a nivel de Estado. La clave está en ver cómo enfrentar los rebrotes", aseguró Arnoldo.

Finalmente, el profesional aseguró que "la reactivación ya comenzó. Hemos visto más movimiento y actividad ahora lo importante es esperar que continúe ese ritmo". Sin embargo, las cifras macroeconómicas alentadoras tardan en llegar. En esta línea, el resultado informado por el Banco Central sobre el Indicador Mensual de Actividad Económica pone sombras sobre la reactivación, ya que cayó un 11,3

% en agosto, en comparación con igual mes del año anterior; pero a su vez creció 2.8% respecto al mes precedente. La pandemia tiene características que generan incertidumbre, donde el retorno al confinamiento de la población asoma como una amenaza para retomar el ritmo económico nacional que permita mejorar finalmente los índices. En tanto, el ministro de Hacienda, Ignacio Briones, planteó que "el rango superior a lo esperado de contracción de Imacec refuerza lo que hemos dicho, acá la recuperación todavía no está asegurada, depende de muchas cosas, depende de nosotros. Hemos dicho también que el tercer trimestre va a ser menos malo que el segundo y esperamos empezar a ver las primeras cifras positivas en el cuarto trimestre". Tal como lo reflejan las palabras del secretario de Estado no queda más que esperar que, poco a poco, la economía comience a repuntar, lo que es importante para todos. Vamos paso a paso. ■

· **GUARDIAS DE SEGURIDAD · VIDEO VIGILANCIA · ASESORÍAS EN SEGURIDAD ·**

**EN READY2GO, ADAPTAMOS NUESTRA OFERTA A SUS REQUERIMIENTOS Y PROVEEMOS UN SERVICIO PERSONALIZADO.**



**COTIZA CON NOSOTROS**



Hernan Cortés 3010, Ñuñoa, Santiago. - Tel.: +56 2 2378 8180 // +56 9 4599 7857  
ventas@ready2go.cl - [www.ready2go.cl](http://www.ready2go.cl)



## AGENDA MANAGEMENT

UNA NUEVA EXPERIENCIA FERIA EN UN ENTORNO VIRTUAL 3D

 <b>Lia Vera</b> S&Op en la Práctica. Herramientas y Metodologías para una Eficiente Implementación CHILE	 <b>Diego Pantoja-Navajas</b> "Generación de Resiliencia en la Cadena de Suministro" EEUU	 <b>Ariel Leiro</b> "Del Brick al Click: La transformación del Retail hacia el Comercio Unificado" ARGENTINA	 <b>Alvaro Gajardo</b> "Red Activa, Optimizando a los Clientes como Operadores Logísticos" CHILE	 <b>Davide Restuccia</b> "Optimización en Movimiento: ¿Estás Preparado para los Vehículos Autoguiados?" ALEMANIA
 <b>Juan Carlos Muñoz</b> "La importancia de Maximizar la Carga" CHILE	 <b>Katty Fernández B.</b> "Desafíos en las Operaciones eCommerce durante y Post Pandemia" PERÚ	 <b>Eduardo Torres</b> "La Logística y su Rol en la Definición de un Sistema Económico Circular" CHILE	 <b>Mabel Levat</b> "Trabajo Público-Privado para Nuevos Desafíos Logísticos" CHILE	 <b>Fernando Vargas</b> "Herramientas Digitales para profesionales de Operaciones y Cadenas de Suministro" CHILE
 <b>Javier Farfán</b> "Última Milla 4.0" PERÚ	 <b>Nicolás Anich</b> "Metodología de Diseño del Supply Chain Bajo Incertidumbre" CHILE	 <b>Francisca Fernández</b> "El Perfil del Nuevo Logístico 4.0" ESPAÑA	 <b>Pablo A. Scasso</b> "Darkstores y On-demand Delivery" ARGENTINA	

[www.logistecshow.cl](http://www.logistecshow.cl) - 6 al 9 de Octubre

**Logistec**  
DIGITAL MARKETING PARTNER



70

EN UN INNOVADOR ENTORNO 3D, MÁS DE 50 EMPRESAS EXPOSITORAS SE REUNIERON EN LA INÉDITA VERSIÓN VIRTUAL DE LA TRADICIONAL FERIA SUPPLY CHAIN: LOGISTEC SHOW. ADEMÁS DE LA MUESTRA TECNOLÓGICA Y DE SERVICIOS, EL EVENTO INCORPORÓ 5 PANELES DE CONVERSACIÓN, MÁS DE 10 CHARLAS DE MANAGEMENT LOGÍSTICO Y MÁS DE 40 ROAD SHOW; LOGRANDO REUNIR A LOS MÁS IMPORTANTES EJECUTIVO DE LA INDUSTRIA, PARA INTERACTUAR Y REFORZAR EL DESARROLLO DE ESTE IMPORTANTE SECTOR.

## LOGISTEC SHOW: LOGISTEC CELEBRA 20 AÑOS REUNIENDO A LA INDUSTRIA

Este año ha sido un periodo de desafíos y cambios para todos; y Revista Logistec no ha estado exenta de esta realidad. Sin ir más lejos, según acuerdos establecidos durante 2019, mayo de 2020 sería el mes en el cual se llevaría a cabo la sexta versión de Logistec

Show, emblemático encuentro de los principales actores y proveedores de la industria logística nacional. No obstante, el Covid-19 dijo otra cosa.

La situación sanitaria que ha golpeado a Chile y las medidas asumidas por las autoridades para controlar esta pandemia obligó a la organización de Logistec Show 2020 a buscar alternativas para sacar adelante este tradicional evento, cuyo origen se remonta a 2010 y que se celebra cada dos años, logrando transformarse en la única feria de su tipo en el país, y la más grande muestra de soluciones y servicios para la cadena de suministro nacional.

Gracias a la innovación, la tecnología y, por supuesto, al apoyo de sus expositores, los organizadores de Logistec Show 2020 tomaron el riesgo, llevando a cabo -entre los días 6 y 9 de octubre- una vanguardista feria en plataforma virtual 3D. Más de 50 empresas formaron parte de este evento, que tiene por objetivo esencial visualizar al público especializado las soluciones más innovadoras para el sector y, por cierto,



impulsar el crecimiento de la industria logística a través del networking y la puesta en marcha de charlas y exposiciones técnicas que representen un aporte a los tomadores de decisiones del rubro; una misión que también guía los pasos de Revista Logistec, principal patrocinador y cuyo equipo es el artífice de Logistec Show.

En palabras de Fernando Ríos, Director Editorial y fundador de Revista Logistec y Logistec Show, “la razón que nos motivó a seguir adelante con nuestra feria en modalidad virtual/3D y no posponerla fue la necesidad de visualizar a los actores del rubro aquellas soluciones y servicios que el mercado disponibiliza en este momento crucial.

No podemos perder de vista que, hoy más que nunca, ha quedado en evidencia el vital rol que la actividad logística tiene para el país y entendemos que muchas empresas, de los más diversos medios, requieren conocer la oferta disponible para maximizar sus procesos logísticos. Por otro lado, sabemos que nuestra feria es una plata-

forma de gran valor para muchos proveedores de servicios y soluciones del sector. Son ellos, los que nos impulsaron a innovar y la respuesta y el apoyo ha sido excepcional”.

En tanto, otro de los hitos que distinguió a Logistec Show 2020 fue la celebración de los 20 años de existencia de Revista Logistec que a la fecha se inscribe como el único medio de difusión y promoción especializado en la industria logística. En sus dos décadas de existencia, Logistec ha sido testigo del progresivo avance y especialización del rubro Supply Chain en el país y ha servido de promotor y plataforma para miles de proveedores y profesionales del sector.

A nivel editorial, Revista Logistec no sólo es reconocida por sus lectores como un medio de consulta técnica y medio de promoción, ya que a la vera de los nuevos rumbos que la comunicación transita y a partir del contexto sanitario que transita el país, durante 2020 la editorial se ha abierto a nuevas modalidades informativas, a través de

la realización de webinars y congresos especializados en temáticas logísticas; todo en modalidad virtual.

Sí, 2020 ha sido un año de múltiples y complejos desafíos para todos, pero, lo importante es visualizar esta crisis como una oportunidad de innovar, crear y adaptarnos a las nuevas realidades impuestas.

Bajo esta premisa, Paula Cortes, Coordinadora Comercial de Revista Logistec manifestó que “como medio seguiremos fortaleciendo nuestra labor, a partir de la puesta en marcha de nuevos productos, eventos y el desarrollo de nuevas plataforma de información, apuntando siempre a brindar a nuestros clientes, lectores y a la comunidad logística nacional un espacio de difusión para sus soluciones, servicios e ideas.

**A ello nos debemos y desde ya agradecemos su confianza y apoyo para lo que se viene a futuro”.**



**SE VIVE UNA ETAPA DE DESAFÍOS A NIVEL DE INDUSTRIA**, también es una época de tremendas oportunidades para que las empresas puedan generar cambios que hagan que las cadenas de suministros sean más rápidas, flexibilidad y con foco en el nivel de servicio y experiencia de cara al cliente. En este sentido, los retos también los enfrentan los profesionales del área, quienes están llamados a poner al servicio de sus compañías sus habilidades y conocimientos para lograr los objetivos y caminar en esta nueva realidad. Llegó el momento del profesional de Supply Chain y demostrar lo que se puede hacer.

lo anterior, un gerente de Supply Chain no es fácil encontrar, porque debe ser un ejecutivo capaz de entender lo comercial y lo operacional. “La clave para encontrar a este profesional está en 50% comercial, 50% logístico que le permita comprender el negocio en su amplitud y encontrar la forma de responder a los objetivos”, agregó Bravo.



**Javier Bravo**  
CEO Liike Consulting

¿Cuál es el desarrollo de los ejecutivos nacionales? Para Alejandro Campusano, profesional del área logística, actualmente las exigencias son más altas en términos de capacidades y habilidades, “las cuales van más allá de lo académico. Se buscan habilidades digitales y blandas que permitan que este nuevo líder tenga la capacidad de integrar, llamar y cohesionar distintos equipos para poder implementar proyectos que hoy son una obligación”.



**Natalia Zúñiga**  
Directora de Marketing & Comunicaciones  
Randstad

Ambos profesionales coinciden en que esta nueva visión de: romper las barreras del Centro de Distribución y la logística tradicional o netamente operacional; abriéndose a mirar, dialogar y estar en línea con las diferentes áreas de la compañía. “El líder debe ampliar la mirada y tener empatía con las distintas áreas. Hoy la industria requiere de un líder cohesionador, generador de un ambiente de colaboración al interior de las compañías que les permita enfrentar de modo correcto los desafíos que hoy se presentan”, afirmó Campusano.

Pero estos cambios en la industria no sólo han modificado las cualidades de los

## EL MOMENTO DEL PROFESIONAL DE SUPPLY CHAIN

No existe industria en el país que no se ha visto desafiada por lo sucedido con la Pandemia. No importa si son grandes, medianas o pequeñas; todas las empresas han debido ajustarse a la nueva realidad; una donde el temor por el aspecto sanitario se une a la incertidumbre económica.

Sin embargo, uno de los sectores más desafiados durante este periodo ha sido el logístico. Catalogada como una operación esencial para el funcionamiento del país, fundamentalmente, para el abastecimiento de la población; los diversos actores del rubro se han enfrentado a los retos que ha impuesto la continuidad operación y el compromiso con sus consumidores.

Como nunca, la cadena de suministro ha tenido un rol importante, a nivel social y comercial para las empresas; cobrando la logística un valor central en el éxito de las compañías. La logística, como todas las áreas de la empresa, tiene como función central agregar valor al negocio; en especial, con lo que dice relación con sus clientes y consumidores. Atrás quedó la era en que la logística era un área enfocada en la minimización de costos. Hoy el salto de esta área está respaldado por la nueva visión estratégica de las operaciones y que entrega valor a la empresa.

La logística es un área que, bien gerenciada y posicionada en la organización, agre-

ga valor al negocio y eficiencia. Comprender esto es darse cuenta de la importancia que tiene una correcta profesionalización de la logística. Sin embargo, cuando los escenarios cambian, el cliente desafía a las empresas, los negocios son retados y se comienza a hablar de una nueva logística, todos deben “tomar el guante” y repensar el actuar de la gerencia de Supply.

### UNA NUEVA VISIÓN

El escenario actual ha obligado a repensar el modo de actuar y la forma de llevar adelante los negocios. Y en esa lógica, la mirada del Supply Chain se vuelve mucho más importante, porque todas las estrategias comerciales tienen -tarde o temprano- un impacto en las operaciones que obligan a tomar decisiones.

Así, la mirada de Supply Chain -una mirada renovadora, amplia y con profundidad- al interior de las compañías marcará diferencias. “Esta visión ya no sólo debe ser logística, sino estratégica, encabezada por un ejecutivo ‘diferente’, capaz de entender los cambios comerciales y estratégicos, comprendiendo que todo tiene una causa – efecto. Atrás queda la visión logística más restringida, enfocada solamente en el costo”, comentó Javier Bravo, CEO de Liike Consulting. Hoy es necesario una mirada del negocio más abierta, con estrategias y soluciones. Por



Felicidades a **Logistec**  
y agradecemos su colaboración en el  
crecimiento de la industria y de  
**CENTRAL BODEGAS**



**CENTRAL  
BODEGAS**



**SOLUCIONES LOGÍSTICAS A LA MEDIDA DE CADA EMPRESA**



SEGURIDAD  
24 HORAS



CONECTIVIDAD A  
AUTOPISTAS URBANAS



MODERNA ATENCIÓN  
PERSONALIZADA

☎ 2608 2800 ✉ [CONTACTO@CENTRALBODEGAS.CL](mailto:CONTACTO@CENTRALBODEGAS.CL)

[WWW.CENTRALBODEGAS.CL](http://WWW.CENTRALBODEGAS.CL)



profesionales que busca la empresa, sino también la visión y el posicionamiento del área de Supply Chain al interior de las compañías que -en cierta medida- ha sido impulsado y acelerado por la situación de pandemia que se ha enfrentado. Es así como la optimización y el costo -como factor relevante del diseño de una cadena de suministro, dio paso a la experiencia de servicio de cara al cliente; y este cambio es el que debe estar en “la mirada de este profesional Supply Chain, dado que esta situación obliga a las áreas involucradas a crear una operación flexible, sin perder el control, pero que permitan que estas operaciones lleguen al cliente final sin afectar su experiencia. Esta es la gran tarea de los profesionales hoy”, expresó Alejandro Campusano.



**Alejandro Campusano**  
Jefe Comercial  
Logisfashion

Asimismo, Campusano destacó el nivel del profesional chileno. “Estamos preparados; pero estos nuevos escenarios son una tremenda oportunidad y un desafío”. Los profesionales de Supply Chain tendrán la obligación de mirar la transformación digital más allá de la incorporación de tecnologías, sino también en el manejo de información. El líder tendrá que ser uno de los principales impulsores para que este proceso funcione de manera eficiente. Si no hay un líder convencido de que el camino que viene está ligado a la transformación digital es probable que no se logre avanzar de manera satisfactoria”, agregó.

Sin duda, será una etapa de desafíos, pero también de tremendas oportunidades para que las empresas puedan generar cambios que hagan que las cadenas de suministros sean más rápidas con mayor visibilidad y en este sentido, los retos también los enfrentan los profesionales del área, quienes están llamado a poner al servicio de sus compañías sus habilidades

y conocimientos para lograr los objetivos y caminar en esta nueva realidad. Llegó el momento del profesional de Supply Chain y demostrar lo que se puede hacer.

## PERFILES MÁS DEMANDADOS POST PANDEMIA

Un estudio de la consultora multinacional de RR.HH. Randstad, realizado a más de 400 tomadores de decisión de diferentes sectores, arrojó algunas de las cualidades profesionales que serán más demandas en el futuro. En este sentido, Natalia Zuñiga, directora de marketing & comunicaciones de Randstad, comenta que si bien es clave que las compañías definan un plan exhaustivo de salud, seguridad e higiene, que cumpla con todas las exigencias planteadas por el Gobierno a través del programa “paso a paso” y las entidades fiscalizadores, “también es fundamental que los directivos reflexionen acerca de cómo se debe reconfigurar la fuerza laboral para enfrentar mejor otras potenciales crisis, ya sean sanitarias, sociales o económicas.

Para esto es transcendental redefinir las estrategias de RR.HH., debido a que encontrar un balance adecuado entre personal permanente y flexible se ha vuelto más importante que nunca, tomando en cuenta que vivimos tiempos en los que es preciso reducir costos, pero seguir proporcionando un servicio sostenido y confiable”.

Al parecer, esta es una tendencia que ya están visualizando las firmas. De acuerdo con la investigación, 64% sostiene que la contratación de trabajadores temporales o freelancers aportará agilidad, eficiencia y productividad a las compañías una vez superada la crisis. Los principales beneficios que ven los encuestados son eliminar gastos fijos al poder contratar solo cuando existe una necesidad puntual, tener la posibilidad de acceder a habilidades específicas, de las que carece la dotación permanente, y/o aumentar la competitividad de su negocio para recuperarse más rápido del impacto económico que dejó la pandemia; mientras que hay un 36%

que considera que el tipo de contratación tradicional se mantendrá.

En cuanto a los perfiles más solicitados, la ejecutiva comenta que tal como la emergencia sanitaria generó cambios en la forma de trabajar y en las habilidades requeridas, también modificó los perfiles que serán más demandados, luego de transitar esta experiencia.

El primer lugar lo ocupan profesionales con expertise en e-Commerce, con 53%; luego personal de soporte IT, con 42%; en tercera posición se encuentran programadores & desarrolladores, con 37%; seguidos por gente de ciberseguridad, con 35%; y prevención de riesgos, con 30%. Más abajo se posicionan comunicación interna (28%), talentos de logística (25%), y community managers & marketing (21%).

Al respecto, la directiva de la multinacional comenta que, según cifras de Transbank, las ventas online del comercio minorista se incrementaron casi un 190% en doce meses; fuerte alza que hace imprescindible contar con más expertos en e-Commerce, quienes no solo se deben encargar del aumento de la demanda, sino que también de generar estrategias que permitan cumplir con la promesa de compra que se realiza al cliente, tanto en tiempo como en forma.

Por otro lado, Natalia agrega que “uno de los grandes desafíos que planteó el home office es la seguridad informática, ya que la gran circulación de datos en la red puede dar lugar a ciberataques y el acceso a esta información desde distintos dispositivos y plataformas es sumamente delicado cuando el personal está con trabajo a distancia o teletrabajo.

Por lo tanto, para que esta modalidad funcione correctamente, tiene que existir una infraestructura adecuada, además de tecnología y políticas de protección de datos, lo que solo es posible contando con perfiles especializados en este ámbito”, puntualiza. ■



# **NOS HACEMOS CARGO**

*TRANSPORTE DE CARGA DEDICADO  
A TU OPERACIÓN*

**+500**

*Conductores y  
peonetas activos*

**250**

*Camiones disponibles  
en todo Chile y Hub 's  
para Cross Docking*

**B2B y B2C**

*Distribución y  
soluciones para  
primera y última milla*

**IV a X**

*Oferta de  
cobertura  
regional dedicada*

**COVID-19**

*Cumplimiento de  
todas las medidas  
sanitarias*





### DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2020 HA SIDO CONSTANTE LA PREOCUPACIÓN DE LOS DISTINTOS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS

por la situación económica de pequeñas y medianas empresas. Existe un grupo de Pymes exportadoras que han debido enfrentar las características propias de un mercado globalizado, donde la competitividad es fundamental para el éxito comercial de las organizaciones, más aún considerando la situación generada por Covid-19.

76

## COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES: FACTOR CLAVE EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Para mirar el futuro de este sector empresarial es importante conocer el Índice de Competitividad Exportadora de las Pymes de América en tiempos de Covid-19 y para eso conoceremos los resultados del estudio, comisionado a RGX, empresa

enfocada en mercados transfronterizos y FedEx Express, que midió el desempeño competitivo de pequeñas y medianas empresas exportadas de la Región. El estudio abordó la realidad 1200 Pymes exportadoras de hasta 150 empleados en Estados

Unidos, América Latina y el Caribe, perteneciente a 5 industrias relevantes de cada país (manufacturas Industriales, Cuidado de la Salud, Textiles e Indumentaria, Automoción y Perecederos). El análisis abordó una variedad de indicadores claves como: diversificación y complejidad de los mercados que las compañías sirven, la capacidad de ofrecer soluciones logísticas y de financiación, el nivel de apoyo a los compradores internacionales, así como la disponibilidad de un sitio web con capacidad de realizar transacciones o recibir pedidos en línea. Estos factores son importantes para que las compañías compitan con éxito en un ecosistema internacional, especialmente en tiempos de crisis.

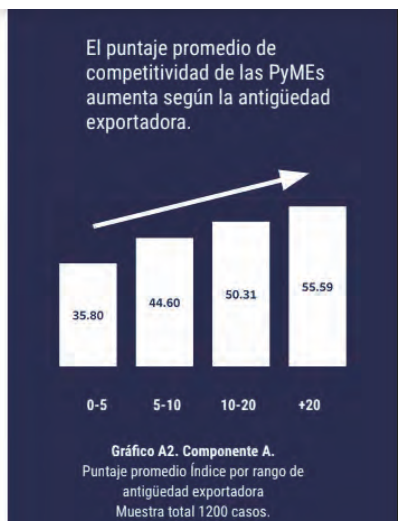
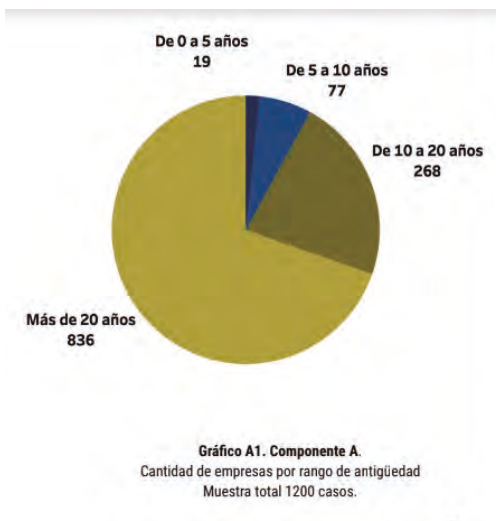
“Desarrollamos el estudio para entender mejor cuáles son los desafíos actuales a los que se enfrentan las Pymes exportadoras en nuestra región. Las pequeñas y medianas empresas han sido siempre un elemento fundamental para impulsar la economía y el comercio internacional”, comentó respecto a la iniciativa Juan Cento, Presidente Regional de FedEx Express América Latina y el Caribe.

### ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA Y ANTIGÜEDAD EXPORTADORA

La antigüedad de la empresa denota su capacidad de poder hacer frente a los ciclos económicos de la economía local, adaptarse a situaciones cambiantes y sostener su actividad, aún en contextos desfavorables.

En paralelo, la antigüedad exportadora es un activo valorado por los compradores internacionales, pues indica mayor experiencia en atender a empresarios con otras culturas y conocer los aspectos legales, logísticos y comerciales que son estándar para sus productos, en los mercados internacionales.

Por ende, la metodología otorga un mayor puntaje a empresas con una antigüedad mayor y se encontró una correlación positiva entre el puntaje promedio de compe-



tividad y la antigüedad exportadora de las Pymes entrevistadas. (Ver gráfico 1)

## RECURSOS HUMANOS DESTINADOS A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

Como es sabido, la exportación demanda labores cuya atención, o descuido, pueden resultar determinantes en el futuro exportador de una compañía, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Las áreas o departamentos dedicados a la actividad internacional aumentan la competitividad de las Pymes. Por tal motivo, la metodología otorga mayor puntaje a quienes indicaron destinar recursos humanos específicos a la actividad exportadora.

En esta línea, el estudio arrojó que aquellas empresas que destinan recursos humanos específicos a la actividad exportadora, una gerencia, área o departamento específico dedicada al comercio exterior dentro del organigrama resultaron tener las siguientes dos características: más competitividad y lograron una mejor dinámica de exportaciones que el promedio del estudio.

## PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES SOBRE LAS VENTAS TOTALES Y EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Esta relación indica la importancia o peso relativo que tiene para cada empresa entrevistada, la actividad exportadora. Asimismo, denota su capacidad para soportar recesiones de su mercado interno. La evolución de las exportaciones en los últimos tres años, indica la capacidad de sostenerse competitivamente en el mercado internacional.

De este modo, la metodología otorga un mayor puntaje a las Pymes cuya participación de exportaciones sobre las ventas totales sea mayor. Finalmente, se apreció una correlación positiva entre la ratio de exportaciones sobre ventas totales y la competitividad de las Pymes, expresada en puntaje.

## MERCADO DE EXPORTACIÓN

La cantidad de mercados de exportación abastecidos resulta, per se, un indicador de la capacidad de atenderlos y una fortaleza que diversifica los riesgos de la empresa. El nivel de complejidad o dificultad de cada mercado está explicado, por un lado, por el grado de desarrollo económico, lo que implica, a su vez, el grado de especialización de canales de distribución y, por ende, una mayor exigencia para competir.

Por el otro, el nivel de complejidad o dificultad de cada mercado se explica por el

nivel de protección arancelaria y no arancelaria de sus importaciones, donde a mayor nivel de aranceles de importación y/o de restricciones no arancelarias, mayor es la exigencia competitiva para la empresa exportadora que lo abastece.

Por tal motivo, la metodología otorga puntaje en base a la cantidad y complejidad de mercados abastecidos por cada entrevistado. Este componente fue el que manifiesta una mayor brecha entre el puntaje. A continuación, un análisis sobre potenciales mercados sugeridos para los países participantes, en el marco de la actual pandemia mundial del Covid-19.

## DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS EXTERNOS

Dado que mercado de exportación ha sido el componente donde hubo una mayor brecha respecto del puntaje máximo posible, quedó en evidencia el desafío de diversificar mercados entre las Pymes que conformaron el panel.

En el contexto de la pandemia internacional provocada por el Covid-19 resulta extremadamente necesario generar esfuerzos para lograr una mayor diversificación de los mercados de exportación de las Pymes de la Región. Como aporte, se realizó un análisis tendiente a identificar para 11 países participantes en el estudio, cuáles son los mercados de destino que se recomiendan explorar, en base a un criterio ponderado de: existencia de acuerdo comercial que favorezca la competitividad en precios; potencial de volumen de importación del destino, para el país exportador analizado; evolución de las importaciones del destino, últimas 3 años, tanto del origen analizado como del resto del mundo; proximidad geográfica; arancel promedio de importación; índice de desempeño logístico, eficiencia del despacho aduanero, Impacto Covid-19, grado de apertura de fronteras comerciales por Covid-19, entre otros factores.

En este plano, algunas de las recomendaciones fueron: Argentina: Japón, No-

ruega, Colombia e Israel; Brasil: India, Singapur, Sudáfrica y Noruega; Chile: Indonesia, Panamá, Tailandia y Malasia; Colombia: El Salvador, Guatemala, Indonesia y Noruega; México: Panamá, República Dominicana, Irlanda e Israel. Perú: Panamá, Singapur, Tailandia, Costa Rica y Noruega.

## CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

Como es sabido, las certificaciones de calidad inciden de manera determinante en las posibilidades de la empresa exportadora de acceder a los mercados internacionales, sobre todo a los más desarrollados y competitivos. No sólo son un diferenciador competitivo, sino que para muchos mercados se ha convertido en un requisito de acceso. Por este motivo, la metodología otorga puntaje a las empresas que indicaron tener una certificación de calidad sobre sus productos, o sobre la empresa. Siete de cada 10 Pymes entrevistadas, (908 de 1200), disponen de certificación de calidad sobre sus productos, o sobre la empresa.

## APOYO AL COMPRADOR INTERNACIONAL

Las acciones de apoyo al comprador contribuyen a fidelizar a los clientes internacionales. Entre las referidas acciones se encuentran: el apoyo publicitario, el acompañamiento a ferias, las promociones en puntos de venta en el mercado de destino, promociones en línea y envío de mercadería bonificada, entre otros.

## SERVICIO DE POST VENTA

El estudio apunta al servicio post venta como uno de los tres principales atributos que los importadores valoran, después del precio y la calidad del producto ofrecido, al incorporar a un nuevo proveedor internacional.

## MARKETING Y VENTAS INTERNACIONALES EN LÍNEA

Este componente revela: la capacidad del sitio web de la Pyme exportadora de generar transacciones o recibir pedidos en línea; la utilización de plataformas para comercialización en línea; la promoción en línea de la empresa.

El estudio atribuyó mayor puntaje a las Pymes cuyos sitios tienen capacidad transaccional, a las que utilizan plataformas B2B en línea para comercializar sus productos y a quienes utilizan Internet para realizar acciones de promoción. Aquí el 46% de las Pymes tienen un sitio de presentación de productos y servicios, pero sin posibilidad de recibir pedidos en línea, mientras que el 31% dispone de un sitio básicamente institucional. Entre ambos, alcanza el 77% de Pymes exportadoras que no tiene capacidad transaccional en su sitio web.

8% de las empresas no dispone de sitio web. Combinado con el 77% que no tiene capacidad de comerciar en línea, alcanzan un 85% del total de la muestra. Asimismo, sólo un 23% utiliza plataformas B2B para comercializar sus productos y un 48% no utiliza Internet para realizar acciones de promoción internacional. Dado el contexto actual de Pandemia mundial por el Covid.19, toma mayor relevancia analizar el comportamiento digital de las Pymes exportadoras de la Región.

## COMERCIO ELECTRÓNICO TRANSFRONTERIZO

El estudio revela que las Pymes que utilizan Internet para realizar transacciones de exportación y para promoverse entre sus potenciales clientes, exportan a más mercados y han crecido más en sus volúmenes de exportación en los últimos 3 años. Para validar la afirmación, se filtró el panel de entrevistados por aquellas Pymes cuyos sitios web disponen de capacidades transaccionales, utilizan plataformas B2B para comercializar sus productos y utilizan Internet para promoverse en el mercado Internacional. El reducido núcleo de 65 empresas con este perfil digital resultaron exportar a una mayor cantidad de mer-

cados. Así, la proporción de Pymes que exportan a 5 o más mercados es mayor al promedio de la muestra total. El estudio pone en evidencia la brecha en el comercio electrónico transfronterizo. Uno de los principales obstáculos a la compra en línea es la información incompleta o insuficiente disponible en el sitio web del proveedor, o en plataformas B2B, un 77% de las Pymes exportadoras tienen sitios web básicos e institucionales y solo una de cada cuatro utiliza plataformas B2B en línea para comercializa sus productos.

## LAS CONCLUSIONES

Desafíos de Competitividad: Las mayores brechas de competitividad, se aprecian claramente en el módulo 2: adaptación al comportamiento y preferencias de los importadores, lo cual implica para estas Pymes el desafío de: elevar el nivel de apoyo a los compradores, incorporar servicios post venta, incrementar el uso de Internet como herramienta para generar transacciones internacionales, ofrecer soluciones logísticas de envío y entrega; y brindar financiación a los compradores internacionales. En cuanto a la capacidad de competir internacionalmente, se destaca principalmente la necesidad de diversificar mercados de exportación.

**RECURSOS HUMANOS Y EXPORTACIÓN:** Aquellas empresas que destinan recursos humanos específicos a la actividad exportadora, resultaron ser más competitivas y tener una mejor dinámica de exportaciones que el promedio del estudio. Esto invita a valorar el factor humano y a procurar su definitiva incorporación en los organigramas de estas empresas.

**IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO TRANSFRONTERIZO:** Las Pymes que utilizan la red para realizar transacciones de exportación y para promoverse entre sus potenciales clientes, exportan a más mercados y han crecido más en sus volúmenes de exportación, en los últimos 3 años.



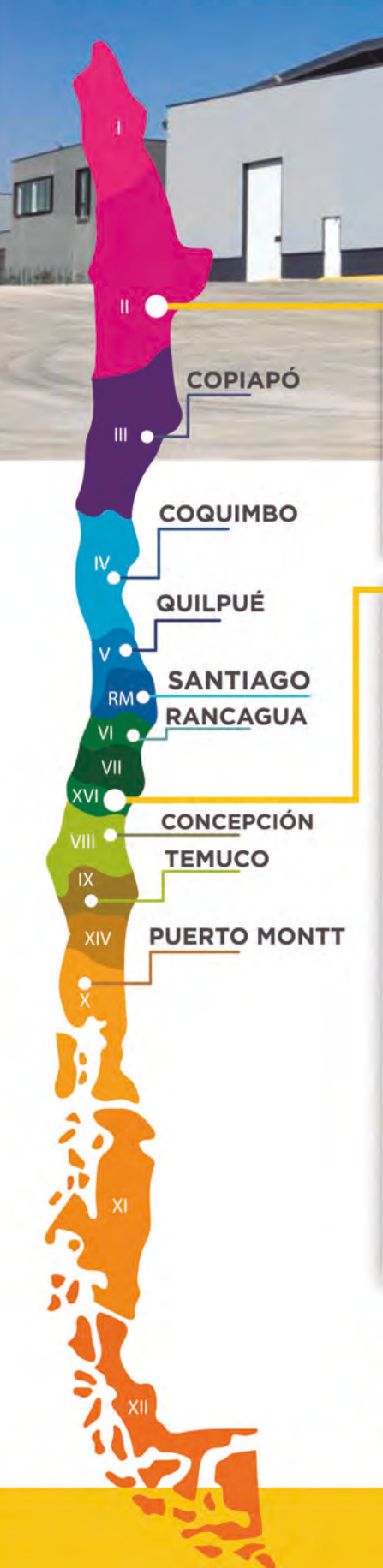
TERMINA DE LEER ARTÍCULO:  
www.revistalogistec.com  
Sección: LOGÍSTICA | PYMES



# SOLUCIONES A LA MEDIDA DE CADA CLIENTE



**MEGACENTRO**  
BODEGAS & OFICINAS  
RED MEGACENTRO



## ANTOFAGASTA

Recientemente inaugurado en el sector La Negra se encuentra **Megacentro La Negra**, emplazado en un terreno de 60.000 m<sup>2</sup>, con disponibilidad de **Bodegas de alto estándar**, desde los 700 hasta 10.000 m<sup>2</sup> con oficinas. Estas Bodegas son de **dimensionamiento flexible** ajustándose a los requerimientos del cliente.

Estratégicamente bien ubicado en la **Ruta 5 norte**, cuenta con **excelentes accesos**, conectividad directa a la ciudad de Antofagasta y a los principales sectores mineros.

## CHILLÁN

**Megacentro Chillán** es un nuevo proyecto de Red Megacentro con una **estratégica ubicación** en calle Av. Bernardo O'Higgins en la comuna de Chillán viejo con excelente **conectividad y exposición**.

Dispone de **Bodegas desde 200 hasta 4.000 m<sup>2</sup>** con capacidad de diseñar y construir **Centros de Distribución a la medida del cliente**.



UBICACIÓN



CONECTIVIDAD



FLEXIBILIDAD



CONFIANZA



EXPERIENCIA



INFRAESTRUCTURA DE CALIDAD



SEGURIDAD



ATENCIÓN PERSONALIZADA

UNA EMPRESA  
RED MEGACENTRO

+56 2 2783 2214  
megacentro.cl

## “DE UN DÍA PARA OTRO NOS CONVERTIMOS EN UN MUNDO DIGITAL”

CAROLINA VÁSQUEZ, CEO Y  
COFUNDADORA DE STG CHILE

Si bien reconoce que el mercado tecnológico chileno se ha desarrollado a gran velocidad en la última década, asegura que aún quedan muchas cosas por desarrollar en materia de IA, Automatización o Click & Collet, por ejemplo. Sin embargo, en el área de Supply Chain, Carolina afirma que durante esta pandemia la tecnología ha demostrado ser crítica para el éxito de las empresas.

**El mundo tecnológico es, sin duda, uno de los más vertiginosos. El constante desarrollo de soluciones hace fundamental que todos sus actores estén atentos a los cambios y a visualizar correctamente las necesidades de los mercados.**

En este sentido, Carolina Vásquez, CEO y cofundadora de STG Chile, ha cumplido con esta tarea, desarrollando una tremenda capacidad para leer el escenario tecnológico chileno, cualidad que le ha permitido desplegar una exitosa trayectoria en el área de los desarrollos tecnológicos.

Carolina ha pasado los últimos 20 años implementando soluciones innovadoras de alta tecnología en el mercado latinoamericano, desplegando más de 50.000 unidades portátiles en las industrias minorista y logística; transformando a STG es uno de los socios más importantes en LATAM para Zebra Enterprise Mobility Solutions. En esta edición, queremos conocer la visión de esta ejecutiva sobre el desarrollo tecnológico y los desafíos que enfrenta la Supply Chain en esta materia. A continuación presentamos algunas de sus reflexiones.

### **¿CÓMO DESCRIBES EL DESARROLLO DEL MERCADO TECNOLÓGICO CHILENO?**

El mercado tecnológico chileno en estos últimos 10 años se ha desarrollado a la velocidad del mercado internacional y muy superior a nuestros vecinos de la región. Sin embargo, faltan muchas cosas por hacer en las nuevas tendencias como IA, Automatización, Click & Collect que dada la pandemia, hoy en día, son necesarias comenzar a trabajar.

### **¿CUÁL ES EL NIVEL DE PENETRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS?**

En grandes empresas la penetración es profunda, especialmente en la Banca, Retail e industria de Alimentos y Manufactura. Las grandes empresas realizan fuertes inversiones en TI, buscando mejorar procesos y aumentar productividad.

### **¿SON HOY LAS TECNOLOGÍAS HERRAMIENTAS MÁS DEMOCRÁTICAS?**

Efectivamente, las tecnologías hoy son democratizadoras. La flexibilidad y adaptación han generado que operaciones de todo tamaño puedan tener acceso a soluciones tecnológicas. Los grandes desarrolladores tecnológicos están pensando en brindar opciones para todo el mercado y lo vemos con el acceso a soluciones Cloud “en la nube” que facilita a las pymes acercarse a soluciones de clase mundial.

### **¿QUÉ TAN PREPARADO ESTÁ EL RR.HH. EN RELACIÓN AL AVANCE TECNOLÓGICO QUE SE ESTÁ DANDO EN CHILE?**

La velocidad con que cambian las soluciones TI es definitivamente mayor a la velocidad de la preparación del recurso humano. Creo que Chile ha sabido abordar este tema importando servicios desde el extranjero a costos competitivos. Como país tenemos un gran desafío y oportunidad en ir desarrollando las carreras técnicas requeridas y ya estamos viendo el auge de las carreras del futuro que ha despertado el interés de muchos jóvenes que se están preparando para responder a la madurez tecnológica del mercado.

### **¿CÓMO IDENTIFICAMOS UNA SOLUCIÓN INNOVADORA EN UN MERCADO EN CONSTANTE CAMBIO?**

Una solución innovadora es aquella que resuelve una problemática, facilitando las tareas, reduciendo costos, con una rápida adopción, fácil implementación y a costos razonables. Además se destacan aquellas que no dependen de otros sistemas para su integración, siendo este el principal talón de aquiles para muchas empresas que desean automatizar procesos y se encuentran con grandes obstáculos.

### **¿CÓMO AVANZARÁ LA TECNOLOGÍA EN EL ÁREA SUPPLY CHAIN?**

La tecnología en supply chain durante esta pandemia ha demostrado ser crítica para el éxito de las empresas. De un día para otro nos convertimos en un mundo digital. En cuanto a la cadena de abaste-

cimiento veremos innovaciones drásticas en la cadena de suministro, en los CD's, transporte y tiendas; donde las decisiones de apoyo serán basadas en IA y robótica.

### **ANTE LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA LA INDUSTRIA LOGÍSTICA ¿QUÉ ROL JUEGAN LAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA DAR RESPUESTA A ESTE NUEVO ESCENARIO?**

Hemos podido evidenciar que las empresas que tenían buenos sistemas tecnológicos han podido enfrentar este nuevo escenario en mejor pie, pero claramente queda mucho por hacer. Hoy en día se hace necesario digitalizar todos los procesos, especialmente en aquellas áreas olvidadas como lo son la preparación de pedidos (picking) y logística inversa. Por lo tanto, las empresas tienen que ponerse al día para comercializar mejor sus productos y dar un buen servicio al cliente.

### **¿CUÁLES SON LAS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS QUE DARÁN QUE HABLAR EN EL CORTO PLAZO?**

Las soluciones que la llevarán son: Picking en la tienda, soluciones de inventario con RFID, Click & Collect (locker inteligentes) y soluciones de Order Manager Systems. El concepto de “Dark Stores” llevará a la implementación de nuevas soluciones para poder satisfacer las necesidades del nuevo consumidor.

### **MITO O REALIDAD**

**¿Las tecnologías reemplazan a los colaboradores?** Mito. Se tiende a pensar que la automatización reemplaza a los colaboradores, sin embargo, lo que sucede es que genera nuevos tipos de empleos, pasos que se han dado en cada una de las revoluciones industriales en la historia. Estamos en la cuarta revolución industrial y no es diferente. El lugar de trabajo cambiará inevitablemente a medida que las máquinas se integren en las estructuras del equipo, pero esto debería verse como una oportunidad más que como una amenaza.

# RESULTADOS DE ENCUESTA IDEA REVELAN QUE EMPRESAS REQUIEREN INFORMACIÓN MÁS COMPLETA Y ACTUALIZADA SOBRE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR

La medición, impulsada por las subsecretarías de Transportes y Hacienda, forma parte del proyecto Información, Datos y Estadística de Comercio Exterior (IDEA), que busca procesar e integrar cerca de 150 millones de datos mensuales provenientes de servicios públicos ligados a dicho sector.

Con el objetivo de contar con datos disponibles para todo el sector logístico vinculado al comercio exterior, surge en 2019 el proyecto IDEA (Información, Datos y Estadística de Comercio Exterior), una iniciativa liderada por el Programa de Desarrollo Logístico de la Subsecretaría de Transportes, con la colaboración de la Subsecretaría de Hacienda, a través de su Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX), el Servicio Nacional de Aduanas y el apoyo del Proyecto Fundación Chilena de Eficiencia Logística- Conecta Logística. Dicha iniciativa busca procesar e integrar datos aislados, desconectados y no estructurados, en información coherente y vinculada, con visualizaciones claras y actualizadas periódicamente.

Con el fin de identificar cuáles son las principales necesidades de información logística por parte de las empresas del área, durante mayo y junio de este año se aplicó una encuesta a gerentes y responsables de operaciones logísticas a nivel nacional. Los resultados evidencian que, a juicio de las empresas, los datos relacionados al comercio exterior son incompletos, difíciles de encontrar, están desactualizados y -en última instancia-, son de mediana calidad.

Mauricio Casanova, Encargado del Observatorio Logístico y quien estuvo a cargo de la encuesta, explica que “estos resultados confirman lo que nosotros creíamos respecto a la baja calidad de los datos disponibles, pero lo interesante es que gracias a este ejercicio se pudo ordenar y categorizar las necesidades de información”. Otro dato relevante que se recoge de la pesquisa es que una de las mayores necesidades de información del sector se relaciona con conocer a los actores que participan en las cadenas logísticas de comercio exterior y los volúmenes transportados en cada etapa.

## IDENTIFICAR, ORDENAR Y PRIORIZAR

Como parte de los resultados obtenidos, se identificaron y priorizaron las necesidades de información que tienen las empresas del sector, y que se buscará satisfacer usando los datos que integre IDEA.

Alexis Michea, Coordinador General del Programa de Desarrollo Logístico del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, explica que “en la actualidad, los actores vinculados al comercio exterior recopilan y procesan la información de forma independiente y aislada, lo que genera datos incompletos, inconsistencia en la información y dificulta el análisis para apoyar la toma de decisiones. Por eso el trabajo que se haga en esta línea es sumamente relevante”.

Se estima que el proyecto IDEA procesará cerca de 150 millones de datos mensuales, provenientes de distintos servicios públicos y sistemas que generan datos relacionados al comercio exterior. Las relaciones entre esos antecedentes y la historia que se irá almacenando permitirán construir un mejor mapa del sector y disponibilizar una fuente única y robusta de estadísticas relacionadas a la logística de comercio exterior.

La iniciativa del proyecto IDEA contempla tres líneas de trabajo. Una de ellas es poner a disposición datos de comercio exterior por vía marítima provenientes del Servicio Nacional de Aduanas (SNA). Otra, es la integración de esos antecedentes con los de otros servicios públicos que utilizan la ventanilla única SICEX. La tercera línea de trabajo, en tanto, corresponde a la identificación de necesidades de información que tienen las empresas que participan de la logística de comercio exterior, con el fin de diseñar productos de información que las satisfagan.

Barbara Matamala, directora de SICEX Chile del Ministerio de Hacienda, comenta que “es muy relevante la colaboración interministerial para lograr que las estadísticas de comercio exterior se consoliden en una sola base de datos. Como SICEX podemos aportar, entre otras cosas, con información acerca de

qué productos exportamos o importamos, qué servicio público realiza las autorizaciones correspondientes para la entrada y salida de mercancías, hacia y desde qué país, y en qué tiempos, lo que agrega gran valor al proyecto IDEA”. Los instrumentos para responder a las necesidades de información que se puedan obtener con datos de IDEA, se implementarán durante 2021. **El informe con los resultados de la encuesta están disponibles en el sitio web del Observatorio Logístico [www.observatoriologistico.cl](http://www.observatoriologistico.cl).**



**RACK RENTAL**

# ARRIENDO DE RACKS Y ALTILLOS

- Sin inversión de capital inicial.
- Mayor flexibilidad.
- Disponibilidad inmediata.

 [contacto@rackrental.cl](mailto:contacto@rackrental.cl)

 [www.rackrental.cl](http://www.rackrental.cl)

 **RACK  
RENTAL**

**RÁPIDO • RENTABLE**

# FORMANDO PROFESIONALES LOGÍSTICOS EN 2020

Así como se comenta sobre la **Revolución Industrial 4.0 (que incluye IoT, automatización, IA y big data, entre otros) en términos educacionales también se está hablando de una cuarta revolución:**

tico, Ambiguo. El desafío para las instituciones educacionales no es menor y se han ido desarrollando modelos más acordes con los tiempos actuales, como el que se aprecia a continuación, que busca combinar lo discipli-

2023 establece metas para envases y empaques (con muchas millonarias a quien no cumpla) - El Pacto de los Plásticos; firmado por Chile, que rige a partir de 2025.

■ Los clientes están cambiando sus patrones de consumo, haciendo que las estadísticas pierdan buena parte de su poder predictivo: - Por el confinamiento - Por la evolución errática de la economía - Por las expectativas cambiantes de los consumidores.

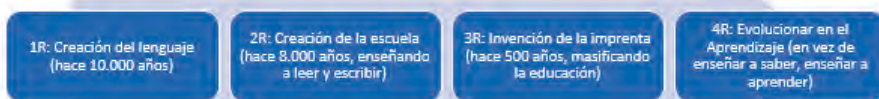
■ El mercado laboral está viviendo su propia revolución con el teletrabajo ("OECD Employment Outlook 2020: worker security and the covid-19 crisis", julio 2020)

■ Hay cambios constantes en las reglas del juego: El Plan Paso a Paso modifica semanalmente las condiciones de convivencia locales (afectando a las empresas, sus proveedores y clientes) - En cualquier momento se contagia una o más personas, obligando a realizar adaptaciones de última hora - El Gobierno y el Senado nos sorprenden con alguna(s) medida(s).

■ Hay una avalancha de tecnologías seduciéndonos: robots, equipos autónomos de movimiento de carga, software más sofisticados (pero al mismo tiempo más fáciles de usar y más accesibles a los presupuestos y mucho más.

¿Será el momento de dejar de pensar en medir solamente KPIs de Rentabilidad (Costos), Calidad y Efectividad, ¿para incorporar otros como Flexibilidad (velocidad de adaptación) e Innovación (incorporación de nuevas ideas)? No hay tiempo que perder. Y para ello se necesita personal que no mire únicamente lo que funcionó en el pasado, sino que sepa cómo adaptarse e incluso anticiparse a lo que viene en el futuro. Que conozca la operación, pero que en paralelo tenga bien desarrolladas sus competencias de empleabilidad. Que agregue valor permanentemente, aportando soluciones en vez de plantear problemas.

La responsabilidad de la formación no puede descansar en las empresas. Necesitamos que las instituciones de educación superior proporcionen estos profesionales. Evolucionando rápidamente. Incorporando estrategias pedagógicas que estimulen la resolución de problemas y el trabajo en equipo (como el Aprendizaje Colaborativo Basado en Desafíos).



(Álex Beard, "Otras formas de aprender")

Cada vez más los colaboradores ideales, más que expertos en una especialidad, tienen que poseer un alto nivel de competencias de empleabilidad: liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de resolución de problemas complejos, por citar algunas. Y todos sabemos que estas últimas son difíciles de adquirir mediante capacitación.

No es sencillo dejar atrás el paradigma del alumno (del latín *alumnus*: alumno, pupilo, discípulo), quien aprende de manera pasiva de un maestro (del latín *magister*: el más experimentado en una actividad), un modelo que nos acompaña hace milenios, para cambiar a otro formato en que el estudiante sea protagonista activo, disfrutando del proceso de aprendizaje (porque es algo que deberá seguir realizando toda su vida y queremos que lo haga proactivamente), en medio de

nar, lo pedagógico y lo tecnológico.

**TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge; Shulman, Mishra, Koehler)**

El Covid-19 no ha hecho más que acelerar un proceso que venía avanzando muy lentamente: hace dos décadas que existe el e-learning en Chile, pero su penetración ha sido baja, entre otras razones, porque ha existido desconfianza acerca de sus resultados.

**Y esto, ¿por qué impacta a la Logística en particular?** Porque se necesita personal competente en todos los niveles para competir eficientemente cuando se enfrentan tantos desafíos simultáneos:

■ Se está cuestionando el diseño de las Cadenas de Abastecimiento, en particular las Global Value Chains (GVCs), debido a los actuales problemas fronterizos tanto internacionales como locales ("The Impact of COVID-19 on Logistics", International Finance Corporation, junio 2020).

■ A nivel interno, se están revisando los Modelos de Negocio, porque: - El crecimiento extraordinario del comercio online está revolucionando las organizaciones integralmente ("CPG Companies Faces an E-Commerce Tsunami", julio 2020) - Los Servicios de Logística, 3PL y 4PL, se están revalorizando. - Las aplicaciones móviles han irrumpido con fuerza (¡cuánto han crecido las aplicaciones de última milla!)

■ La Sostenibilidad llegó para quedarse, con la Logística Inversa presionando para el cumplimiento de: - La Ley 20.920; que desde



un mundo convulsionado que resumimos con el acrónimo VICA: Volátil, Incierto, Caó-



# POWER MATCH

## ENCUENTRA TU MATCH Y POTENCIA TU FLOTA



### LA FUENTE DE ENERGÍA CORRECTA PUEDE TENER UN GRAN IMPACTO



*Aumentar la productividad  
y mayor rendimiento*



*Cumplir con regulaciones de  
emisiones y sostenibilidad*



*Disminuir los costos  
operativos*



*Reducir las preocupaciones  
y los costos laborales*



*Mejorar los márgenes de  
beneficio*



*Aumentar la eficiencia del  
espacio de trabajo*

**Antofagasta**  
Pedro Aguirre Cerda Nº 13358  
☎ (56) 55 2578140

**Santiago**  
Av. Américo Vespucio Nº 1365 - Pudahuel  
☎ (56) 2 27998000

**Curicó**  
Principal 91, Sarmiento Km 182.700  
☎ (56) 52 27998000

**Talcahuano**  
Av. Gran Bretaña Nº 4589  
☎ (56) 41 2178800

**Puerto Montt**  
Panamericana Norte 4200 Km.1019  
☎ (56) 65 2368206



[www.tattersall-maquinarias.cl](http://www.tattersall-maquinarias.cl)

## STG Y UBS FIRMAN ALIANZA PARA POTENCIAR PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DE PRODUCTOS

Actualmente, el foco de la industria está en agilizar los procesos logísticos y para eso cada etapa es fundamental. En este sentido, la identificación de los productos es clave para un proceso de picking ágil y exacto; ambos aspectos presentes en una logística moderna con foco en la experiencia final del cliente y donde la trazabilidad es primordial.

Consciente de estas necesidades operacionales, STG Chile y United Barcode Systems (UBS), empresa líder en tecnología e innovación para la correcta identificación de los productos, cajas, paquetes, sacos y pallets, acordaron una alianza de colaboración para potenciar la rastreadabilidad y trazabilidad de los productos; ambos factores fundamentales de la logística de hoy.

Según Carolina Vásquez, gerente general de STG, la pandemia del COVID-19 ha llevado a muchas compañías a plantearse profundas interrogantes sobre el modo de gestionar sus operaciones en todo nivel con el objetivo de que “la cadena de suministro cumpla con la entrega a tiempo de la mercancía, de forma completa, sin errores y al mínimo costo. La inmediatez y la diversidad de canales a disposición del consumidor obligan a una mayor agilidad en la entrega y a una trazabilidad de producto que facilite conocer al detalle todo su recorrido”.

En este escenario, la alianza entre estas consolidadas empresas acerca al sector industrial, tecnología de punta e innovación, permitiendo a los clientes tener acceso a soluciones novedosas para la identificación de sus productos, lo que tendría importantes efectos en la reducción de costos y optimización de procesos.

En este sentido, Ricardo Chávez, director Brasil & Latam de UBS valoró los alcances de este acuerdo y destacó la experiencia de cada una de las empresas líderes en sus respectivos mercados. “Como UBS aportamos a esta alianza 26 años de experiencia y know-how, fabricando tecnología para el perfecto etiquetado y codificación de los diferentes empaques del cliente. Por su parte, STG aporta toda su experiencia y know-how en materia de soluciones logísticas, así como el apoyo presencial para todo el levantamiento, análisis y seguimiento de los proyectos hasta la postventa, dando la tranquilidad al cliente que cualquier solución adquirida tendrá todo el soporte en forma local y de la más alta calidad”, afirmó el ejecutivo.

La amplitud de soluciones permite llegar a distintas industrias sin importar el tamaño. “Nuestras soluciones apunta a todo aquel cliente que tenga la necesidad de identificar sus productos, ya sea desde un producto unitario hasta pallets. Los rubros de actuación son: Alimento, Bebidas, Consumo personal y casa, cosmético y farma, químico, construcción y granos y Piezas automotriz”, comentó Chávez.

En cuanto a soluciones, UBS presenta: TJX: codificación para producto primario que requiera una fecha de producción, lote, caducidad, código, etc.; MRX: codificador de alta resolución para imprimir en cualquier tipo de producto poroso como cajas de cartón corrugado, madera, saco de papel kraft, entre otros; APL35s Series: print& apply o comúnmente llamado etiquetador automático para poder imprimir en tiempo real etiquetas e identificar cualquier tipo de producto como cajas, sacos, packs, etc.; APL-8000 Series: print & apply o etiquetador automático para terminar la cadena productiva antes de salir los pallets hacia el almacén o despacho deben llevar una etiqueta con la información de línea, producto, cantidad, lote, sku, códigos de barras, etc.; Software, todos los equipos.

## DANCO INAUGURA PROYECTO FOTOVOLTAICO Y REALIZA CAMPAÑA CON TECHO PARA CHILE

En Empresas Danco no sólo están interesados en la rentabilidad de sus negocios, sino que también en apoyar a la sociedad; compromiso que han adquirido hace tiempo. En esta línea, la empresa realizó una campaña con Techo para Chile (TECHO) con el fin de recaudar dinero, destinado a comprar y repartir cajas de alimentos en distintos campamentos. La campaña fue difundida entre los clientes de Danco y sus colaboradores. La empresa, en tanto, duplicó el total recaudado.



“Quedamos satisfechos, pero siempre se requiere más. Estamos considerando repetir la campaña con Techo u otra ONG de prestigio”, comentó David Furman. En el ámbito de la sustentabilidad, Danco cumplió este año un hito muy esperado: la inauguración de la planta fotovoltaica de 3 MW. Este proyecto inyecta su generación al sistema nacional de energía, desplazando energías contaminantes por energía renovable no contaminante, limpiando así una fracción de la matriz energética del país. “El tamaño de esta planta equivale a suministrar energía a 2.500 casas o generar 3 veces la energía que consumen todos los clientes. Con esto reduciremos 2.100 toneladas de CO2 por año”.

## ALOG CHILE PRESENTA SU SERVICIO DE ASESORÍA MULTAS ADUANERAS

A raíz de la importante problemática referida a los cobros de Multas Aduaneras que afecta a gran parte de los actores del rubro logístico de comercio exterior, recientemente, ALOG Chile ha puesto en marcha, un servicio de “Asesoría de Multas Aduaneras” que tiene por objetivo reducir los montos referidos a este tipo de sanciones y procurar mejoras a nivel normativo a través del trabajo mancomunado con la Dirección Nacional de Aduanas.

Para tal efecto, la Asociación contrató los servicios de Javier Uribe, Abogado y Asesor Jurídico en Gestión Aduanera y Seguros, junto al cual ya se encuentra trabajando en el levantamiento de datos de aquellos actores del sector que han decidido participar de la iniciativa, específicamente dirigida a Freight Forwarders y NVOCC.

Al respecto, Cynthia Perisic indicó que “esta iniciativa es inédita para nuestro rubro y de gran impacto para los actores del sector. Se trata de una propuesta muy bien pensada y que ha sido codiciada por ALOG a fin de que las empresas que deseen ser parte del proyecto puedan hacerlo a un costo muy competitivo”. Finalmente, la Gerente General de ALOG Chile invitó a aquellas empresas socias y no socias que se deseen integrarse al proyecto de asesoría, a conocer más acerca del mismo a través de los canales oficiales de la Asociación o comunicándose al correo electrónico: comunicaciones@alog.cl.





**IFX SECURITY**  
SOLUTIONS

**LA SEGURIDAD INFORMÁTICA  
DEJÓ DE SER UNA OPCIÓN...**

**¡AHORA ES UNA NECESIDAD!**

**[www.ifxnetworks.com](http://www.ifxnetworks.com)**

✉ [informacionchile@ifxcorp.com](mailto:informacionchile@ifxcorp.com) ☎ +56(2) 2589 4500



/IFXNETWORKS1



@IFX\_NETWORKS



IFX NETWORKS

## INTERBRANDS ROMANIA CONFÍA EN AMCO Y AR RACKING PARA SU NUEVA BODEGA

Interbrands confió en la experiencia de AMCO y AR Racking, empresa especializada en el diseño, fabricación, cálculo e instalación de sistemas de almacenamiento industrial, para equipar su nueva bodega, ubicada en Chiajna, Rumanía.



Después de un estudio detallado de las necesidades y el contexto del cliente, se optó por el sistema de rack selectivo para pallets AR PAL instalada por AMCO y AR Racking. Es el sistema de carga de pallets más común que permite el acceso directo e inmediato a todas las unidades de carga. En este proyecto, Interbrands alcanzó una capacidad de almacenamiento industrial de

más de 8.000 pallets. Esta bodega finalmente aumentará su capacidad con aproximadamente otros 3.000 pallets.

Costin Gheorghe, gerente de proyectos de Amco comentó que: “la solución AR PAL instalada para Interbrands se configuró y proyectó para un uso versátil del sistema de almacenaje en el futuro. Como líder nacional en distribución, Interbrands trabaja con una gran variedad de clientes. Por eso hemos considerado desde el principio un sistema que cubra las necesidades de hoy, pero también una solución que responda a los desafíos del mañana. Para ello, instalamos 4 niveles de almacenamiento, alcanzando una altura de 8,5 m. Debido a las características de AR PAL, el cliente puede almacenar más de 8.000 europalets y pallets industriales.

## ROCKTRUCK APUESTA POR EL USO DE TECNOLOGÍA PARA SU EXPANSIÓN

Con apenas dos años en la industria del transporte de carga por carretera, más de 7 millones de dólares vendidos y un crecimiento orgánico en promedio de 330% por año, RockTruck no se conforma y sigue creciendo para posicionarse en la industria nacional.



A pesar de la pandemia, esta startup chilena que comenzó con dos camiones en 2018 y que hoy tiene 250 vehículos activos, sigue creciendo y busca ser reconocida como una de las compañías de logística más importantes del país. Partiendo de la premisa “Conductores felices, entregas felices”, formalizar la industria de la logística y mejorar el ecosistema del transportista, brindándoles estabilidad financiera y un grato ambiente de trabajo, ha sido el norte de la empresa desde el primer día. Actualmente, entre conductores y peonetas, suman 600 personas en su red.

La empresa proyecta cerrar el año con \$8.3 millones de dólares en ventas. En tanto, para el último trimestre del 2020, RockTruck se encuentra trabajando en integrar cada vez más del uso de tecnologías que potencien sus procesos y así atraer inversionistas.

## SEI CONFÍA A LOGISFASHION SU LOGÍSTICA RETAIL Y DE ECOMMERCE

La marca SEI (Comcait S.A.), que destaca por la creación de accesorios y complementos para la mujer chilena y basada en las últimas tendencias de la moda internacional, ha confiado a Logisfashion la gestión integral de su operación logística, desde una perspectiva omnicanal.

Con este acuerdo, la compañía líder en el diseño y comercialización de carteras, accesorios y complementos, pretende hacer frente a las crecientes necesidades y desafíos de su cadena de suministro, especialmente ante imprevistos como la crisis sanitaria global derivada de la Covid-19.

Logisfashion se convierte así en socio estratégico de servicios logísticos para SEI, con la intención de optimizar la operación de la compañía, el almacenamiento y la preparación de pedidos, ofrecerle una mayor visibilidad y control del stock así como variabilizar sus costos fijos. La compañía líder en logística para el mundo de la moda ha puesto en marcha el servicio en tiempo récord ante la necesidad de SEI de hacer frente a su temporada alta de ventas y dar salida al stock de producto, de la forma más eficiente posible.

“Para Logisfashion, contar con un cliente como SEI es una satisfacción y nuestro objetivo es poder aportarle nuestro knowhow con un servicio integral y personalizado y con procesos de alto valor”, comenta Tomás Cox, Director de Logisfashion Chile.

## RANSA IMPLEMENTA SOLUCIÓN WMS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE SUS ALMACENES

Ransa, operador logístico, ha implementado exitosamente Infor CloudSuite WMS para la gestión de sus almacenes. Esta solución permite que la empresa gestione las actividades de sus centros de distribución en forma holística, con una visibilidad del inventario, las órdenes el equipo y el personal, de manera que empodera a las organizaciones para enriquecer los servicios y aumentar la velocidad del producto.

Como parte de la estrategia de Ransa, basada en la transformación digital y enfocados en convertir la logística en la ventaja competitiva de las empresas de Latinoamérica mediante soluciones ágiles y adaptables, buscaba un nuevo sistema de gestión de almacenes que permitiera digitalizar, agilizar y estandarizar diversos sistemas en un solo WMS. Parte de esta innovación fue implementar una solución almacenada en la nube Infor. Actualmente, Ransa cuenta con un mix de operaciones en los distintos almacenes, desde operaciones 100% manuales, mixtas y con cuatro sistemas para la gestión del almacén, de acuerdo con las necesidades del cliente u operación.





# WISETRACK CORP



## DISPATCHER

Mejora el **RENDIMIENTO**  
de tu flota y **ahorra costos**

Planifica con un software de **ANÁLISIS PREVENTIVO** de **Business Intelligence**

**Integración con**  
**WISETRACK PROTECT:**

Antijammer / Tracking mercadería /  
Cerradura randómica /  
Cabinas seguras / Bloqueo 5ta rueda

Monitoreo activo **24/7**

**App** de confirmación de entrega y  
**OPTIMIZACIÓN DE RUTA**

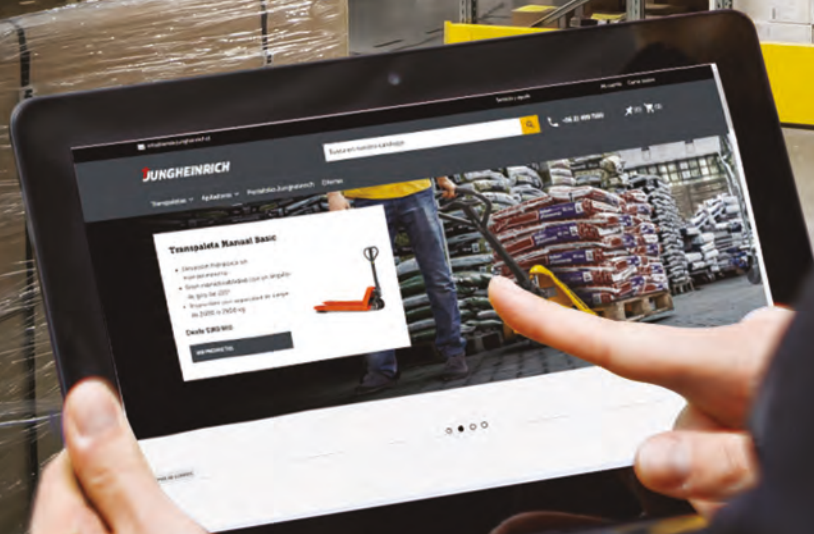
**OPTIMIZA** el uso de tus vehículos  
cumple con **horarios de entrega**



# Selecciona. Confirma. Utiliza.

¡Nuestra Tienda online te espera!  
Revisa nuestro portafolio de equipos  
en línea y simplifica tus compras.

[www.tienda-jungheinrich.cl](http://www.tienda-jungheinrich.cl)



 **JUNGHEINRICH**