

La visibilidad de la cadena de suministro, clave para mejorar la competitividad del *retail*

Rosa Martín

Las cadenas de suministro son cada vez más complejas por las exigencias de los clientes que requieren mayor flexibilidad en las devoluciones y entregas más rápidas. Estos requisitos y la necesidad de información en tiempo real están haciendo que los *retailers* necesiten mejorar la visibilidad de la cadena de suministro porque un amplio porcentaje de ellos señala que la falta de visibilidad repercute negativamente en su negocio. Zetes ha estudiado este problema en el informe sobre la cadena de suministro en el sector *retail*. Y la conclusión está clara: las empresas deben desarrollar una estrategia a largo plazo sobre la visibilidad para identificar las áreas prioritarias para lograr beneficios rápidos.



El estudio de Zetes “Visibilidad. Cómo desbloquear ventajas competitivas en la cadena de suministro del sector *retail*”, realizado por Sapiro Research a partir de encuestas a 450 directivos europeos con responsabilidades sobre la cadena de suministro de sus empresas, revela que los niveles actuales de vi-

sibilidad de la cadena de suministro no son perfectos (94 %).

El 49 % de los encuestados considera que la cadena de suministro es más compleja que hace dos años —cifra que se eleva hasta el 60 % en el sector de la alimentación y bebidas— y el 48 % opina que la complejidad se-

guirá creciendo en los próximos dos años. En la actualidad, solo el 31 % de las empresas tiene visibilidad completa sobre las devoluciones y sólo el 30 % cuenta con visibilidad completa de las mercancías mientras se encuentran en reparto.

Problemas

El 71 % de los encuestados afirma que la falta de visibilidad ha repercutido negativamente en sus empresas, lo que se ha visto reflejado en los resultados del negocio. Los problemas más importantes que ha generado son niveles excesivos de inventario, mayor volu-

Sólo el 30 % cuenta con visibilidad completa de las mercancías mientras se reparten



El problema del desperdicio

Una gestión inadecuada de la cadena de suministro puede perjudicar la salida de los productos con una vida útil corta en algunos segmentos del *retail* como la alimentación, la moda o incluso la electrónica. En estos casos si se retrasa la comercialización los artículos pueden acabar siendo invendibles.

Este problema se ve agravado por los altos niveles de mercancías devueltas que no se pueden poner de nuevo a la venta por varios motivos como pueden ser artículos fuera de temporada, daños en el envoltorio o el coste demasiado elevado de su reintroducción en la cadena de suministro.

Si los productos no se venden acaban en los puntos de reciclaje, lo que también genera una mala imagen.

El problema del desperdicio de los alimentos es otro tema que preocupa. El proyecto de investigación europeo Refresh denuncia que los recursos que se desaprovechan en Europa son el doble de lo que se necesitaría para acabar con el hambre en el mundo. Por este motivo, uno de los objetivos que se ha marcado la UE para 2030 es reducir a la mitad el desperdicio de alimentos.

Si se mejora la visibilidad de la cadena de suministro se podría lograr antes este objetivo y eliminar este problema del desperdicio.

Si se reducen los trayectos sin carga, se incrementan las entregas en el primer intento y se minimiza el movimiento innecesario entre tiendas se evitarían las reclamaciones y se mejoraría la satisfacción del consumidor.

men de desperdicios, pérdida de ventas por la falta de disponibilidad de los productos, falta de alertas en tiempo real para mitigar posibles problemas y dificultad para verificar el estado de los productos devueltos y reintroducirlos en el *stock*.

Según pone de manifiesto el informe, sin

una fotografía precisa de la demanda, los *retailers* se ven obligados a almacenar un exceso de inventario para cumplir con las expectativas de los clientes, lo que genera el problema del desperdicio.

Al mismo tiempo, el cliente está esperando una experiencia de compra óptima que solo

se logra con una visibilidad clara de la cadena de suministro; ya que solo el 22 % de los clientes busca a un dependiente y si no lo encuentra se marcha o se va a una tienda de la competencia.

Además solo el 26 % de los *retailers* tiene capacidad de tramitar las devoluciones durante

los picos estacionales y sólo el 39 % de los artículos devueltos se vuelven a poner a la venta en 48 horas. Y menos de la mitad (49 %) de las ventas se recupera en los artículos devueltos. Ante estos problemas, el 87 % de los encuestados señala que aumentar la visibilidad de la cadena de suministro es una prioridad para los próximos 24 meses mediante un incremento de la automatización y la visibilidad de los datos clave en tiempo real.

Medir y evaluar

El estudio indica que para solucionar los problemas generados por la falta de visibilidad de la cadena de suministro se debe primero analizar las causas que han generado estos problemas. Esta evaluación permitirá encontrar la mejor solución y eliminar los cinco problemas que se han detectado en la visibilidad de la cadena de suministro que se encuentran en los artículos en tránsito al cliente, la tramitación de pedidos de los clientes,



los artículos que se entregan en la tienda, la hora prevista de entrega en la tienda y los artículos entregados por el proveedor y las variaciones.

A juicio de Zetes, compartiendo datos de la red en tiempo real, las empresas pueden

sentar las bases de una mejor colaboración, basada en unas conexiones más sólidas y unas previsiones dinámicas con gran eficacia. De este modo, se controla mejor las entregas de los proveedores y, por tanto, la capacidad de reasignar mejor el *stock* en

Zetes destaca tres conclusiones principales del estudio

1.- Crear una estrategia a largo plazo sobre la visibilidad de la cadena de suministro, pero empezar poco a poco. Identificar las áreas prioritarias donde lograr beneficios rápidos y generalizados. Y aprovechar el impulso de la visibilidad para generar valor.

2.- Una plataforma de visibilidad para la cadena de suministro es un elemento clave para compartir previsiones dinámicas, eventos en tiempo real y el control del inventario. El impacto positivo se notará en la reducción de los desperdicios y en un incremento de la disponibilidad.

3.- Es imprescindible crear una vista colaborativa y compartida en tiempo real en la cadena de suministro. Los *retailers* deben estar conectados con sus socios principales, aprovechar la información y obtener el control para competir en el mercado.

tiempo real en el caso de alta demanda, reduciéndose las reclamaciones.

Estrategia

Zetes aconseja diseñar una estrategia pensando en el largo plazo para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro. En los próximos dos años se espera que las mejoras se concentren en tres áreas. La primera es la visibilidad en tiempo real de flujo de productos y de la tramitación de los pedidos; mientras que el segundo aspecto que

se mejorará será el uso de la tecnología y los sistemas de automatización.

Y, finalmente, el tercer punto a mejorar es el de la colaboración con los proveedores.

Zetes señala que la inversión en tecnología debe empezar con la identificación de los puntos críticos de mejora. Una capa de visibilidad de los datos, superpuesta a los diferentes recursos de datos de la cadena de suministro, ayudará a identificar una oportunidad de mejora inmediata y permitirá identificar otras posibilidades de cara al futuro.

Informe sobre la visibilidad en la cadena de suministro 2019



MÁS INFORMACIÓN

