



Jesús Campos

Ingeniero industrial por la Universidad La Salle; maestro en Administración por el Itesm. Socio-director de Corporate Resources Management; director ejecutivo de Aprocal; presidente de Apics Capítulo México

jcampos@crmmexico.com

Logística en MOVIMIENTO 8.000

Las cadenas de suministro deberán estar comunicadas en tiempo real con tecnologías móviles y los participantes de la cadena estarán informados en tiempo real de las entregas y el uso de los recursos mediante sistemas que conecten el internet de las cosas o lo que se denomina M2M.

Los responsables de las funciones logísticas estarán de acuerdo conmigo en que los retos del área han crecido radicalmente en los últimos años, no solo hay que mover la mercancía más rápido, a menor costo, de más orígenes y a más destinos, sino además en el proceso hay que modificar las prácticas de trabajo que tradicionalmente se venían realizando por que por lo general son obsoletas para los nuevos tiempos.

La logística continuará enfrentando grandes retos en su entorno para los cuales debe estar preparado si no quiere afectar los logros alcanzados y el servi-

cio ofrecido a sus clientes. Los retos que mantendrán a la logística en una constante "evolución" los podemos agrupar en por lo menos 6 grandes categorías:

- ▶ Ambientales
- ▶ Tecnológicos
- ▶ Globales
- ▶ Integración
- ▶ Talento
- ▶ Hábitos de consumo

Los retos ambientales están y estarán muy enfocados a la sustentabilidad y la responsabilidad con el medio ambiente. Los medios de transporte deberán evolucionar al consumo de nuevas fuentes de energía que reduzcan la generación de gases invernadero. Se generará una demanda de trabajos administrativos para cumplir con regulaciones ambientales que encarecerán los servicios logísticos. El objetivo es reducir el impacto negativo del transporte sobre la naturaleza y la sociedad.

Por otro lado, el cambio climático hace más complejo el transporte de mercancías, ya que se enfrenten climas extremos de más alta intensidad y con mayor frecuencia. Se requerirá de una mejor planeación y coordinación de los socios de cadena para evitar interrupciones en el suministro debido a efectos climáticos extremos.

Las empresas se verán forzadas, por las leyes locales e internacionales y por el poder de los consumidores, a reutilizar y reparar más productos, lo que implica un crecimiento para la logística inversa que tendrá que encontrar modelos operativos que la hagan rentable y amigable con el entorno. Esto también aplica para envases y contenedores que regresarán a un modelo de reutilizables.

Los retos tecnológicos vienen en muchas direcciones, la "desmaterialización"

de algunos productos, motivados por la digitalización o la fabricación local mediante impresoras de 3D, reducirá las necesidades de transporte en algunos productos pero la incrementará en los consumibles y servicios asociados con estos productos virtuales.

Se requerirá el uso de nuevos medios de transporte para llegar a más lugares, con entregas más pequeñas y en menos tiempo. Esto no solo implica la adopción de nuevas tecnologías de transporte sino una mejor coordinación de los miembros de una cadena así como nuevos modelos de cooperación entre empresas competidoras.

Las cadenas de suministro deberán estar comunicadas en tiempo real con tecnologías móviles y los participantes de la cadena estarán informados en tiempo real de las entregas y el uso de los recursos mediante sistemas que conecten el internet de las cosas o lo que se denomina M2M. Se espera que las cadenas puedan reaccionar en cuestión de horas a cambios en el comportamiento de la demanda sin incurrir en excesos de gastos que afecten la rentabilidad del negocio.

La comunicación permitirá identificar cambios en los patrones de demanda que implicarán modelos de reacción por parte de área logística para maximizar las oportunidades.

Por el lado de la globalización, se esperan cambios importantes. Los requerimientos de seguridad fronterizos se reforzarán por el crecimiento del terrorismo, lo que complicará los tiempos de entrega y el cumplimiento de regulaciones locales. Crecerán los movimientos nacionalistas, como los de Escocia o Cataluña, y las iniciativas regionalizadoras, por lo cual mucho del comercio se verá impactos en sus orígenes y destinos. Si a todo lo anterior sumamos la presencia de ventas globales y que el modelo omni-canal continuará creciendo, cada vez existirán más mercados fragmentado de bajo volumen y alta exigencia.

En el caso de la integración, la demanda de responder rápidamente a los mercados con costos competitivos requiere de una alta sincronización entre todos los participantes. Los proveedores de servi-

cios logísticos deberán alinear sus recursos a las demandas de los consumidores finales y a las capacidades de sus clientes. Crecerá el uso de la integración de soluciones durante el tránsito de la mercancía tipo "merge in transit" y las rutas de entrega serán recalculadas en base a la información de consumos reales y de las condiciones específicas del tráfico de las vías de comunicación

El uso de operaciones de cruce de andén continuará creciendo como un recurso para optimizar el costo de los transportes que además serán escasos y recorrerán menos distancias. Los regresos vacíos deben ser reducidos al mínimo.

Los sistemas internos de las organizaciones deberán operar de forma coordinada, los sistemas de planeación avanzada, APS, estarán en constante contacto con los sistemas de gestión del almacén, WMS, y los de gestión del transporte, TMS, para poder cumplir con los compromisos de entrega.

Uno de los retos más interesantes se relaciona a garantizar la cantidad y calidad de talento necesario para operar y dirigir las operaciones logísticas. Por el lado operativo, se contempla una carencia de personas interesadas en tareas de transporte y almacenaje. Las regulaciones de los diferentes países tienden a encarecer estas posiciones al reducir las horas de trabajo y mejorar las prestaciones asociadas

Por el lado del talento directivo, se ha identificado una carencia de profesionales interesados en desarrollar sus carreras profesionales en el ámbito de la logística desde una perspectiva estratégica. El diseño y rediseño de las cadenas será algo cotidiano que demanda de líderes con una clara visión de la interacción de los elementos pero sobre todo un claro compromiso con servir a los clientes de forma rentable.

Es posible que la falta de talento afecte también el desarrollo de soluciones de tecnología de información que agilizan la operación logística así como expertos en la integración de estas soluciones tanto al interior de la organización como con los diferentes socios de negocio.

Finalmente los hábitos de consumo continuarán moviéndose hacia experiencias

personalizadas donde los clientes esperan las cosas en un lugar específico, en un momento dado y en pequeñas cantidades. No hay espacio para fallar antes que las redes sociales nos aniquilen dando a conocer a todos nuestras fallas en el servicio.

Los consumidores continuarán "hambrientos" de nuevos productos y los ciclos de vida serán muy cortos implicando un manejo más detallado de los inventarios de los productos y sus accesorios y consumibles asociados.

Para algunos este panorama suena "apocalíptico", para otros es una gran oportunidad, pero lo más importante es que muchas de las acciones que las empresas y los prestadores logísticos están realizando el día de hoy para mejorar, deben ser analizadas a la luz de estas 6 categorías que ya están presentes o se encuentran a la vuelta de la esquina.

Construir infraestructura logística es una inversión de altos montos y de largo plazo, las decisiones deben ser soportadas no en una proyección del presente, sino en una construcción de escenarios futuros que permita a la empresa anticipar las demandas de los múltiples participantes en la logística.

El "oficio de mover cajas" se está convirtiendo en un gran reto de decisiones tácticas y estrategias para garantizar el servicio y la rentabilidad. Las empresas deben modificar algunas de sus preguntas básicas a la luz de los nuevos retos. Tal vez es tiempo es dejar de preguntarse ¿Cómo podemos llevar nuestro producto "X" de la "planta A" al "Mercado B"? y sustituirlo por preguntas más relevantes como:

¿Es rentable y adecuado estar en el mercado "B"?

¿Es la planta "A" la mejor opción?

¿Es el producto "X" nuestra mejor oferta?

¿Qué niveles de servicio son adecuados para este mercado?

Al responder estas preguntas se descubrirá que en todas ellas se requiere de información y la visión de un profesional en logística que ayude a tener un panorama completo de las variables en juego. 🌐

