



Jesús Campos

Ingeniero industrial por la Universidad La Salle; Maestro en Administración por el Itesm. Socio-director de Corporate Resources Management; Director de Distrito en Apics Internacional.

[jcamposc@crmmexico.com](mailto:jcamposc@crmmexico.com)

# RÁPIDO Y FELIZ

La segmentación de las cadenas es una necesidad para alcanzar altos niveles de competitividad y los operadores logísticos deben alinearse con las necesidades de los diferentes nichos para aportar valor.

Es natural preguntarse si algunas cosas aparecen como consecuencia de una conjunción aleatoria de eventos o como resultado de un plan estructurado que los ideó y fue construyendo para estar disponibles en el momento oportuno. Esta reflexión viene al caso al evaluar el rol presente y futuro de los operadores logísticos en la nueva economía mundial y su relevante contribución para la eficacia de las cadenas de suministro.

Los operadores logísticos nacieron a finales del siglo pasado esencialmente por dos razones: Reducir los costos y liberar a las organizaciones de la carga administrativa del día con día de estas tareas. En ambos casos podemos detectar un enfoque operativo que deja ver el poco valor estratégico que se espera de la función.

Hace unos días escribía acerca del Smac, un nuevo acrónimo que integra la evolución de las nuevas tecnologías de información: Redes sociales (S), Movilidad (M), Analítica (A) y Nube (Cloud). Bajo el principio de Smac:

- Nos comunicamos y aprendemos de nuestros clientes actuales y potenciales mediante las redes sociales.
- Nos mantenemos en contacto y les permitimos realizar transacciones a través de los dispositivos móviles.
- Recolectamos todos los datos asociados con las personas, sus hábitos y sus patrones de gasto para analizar y predecir sus compras.
- Identificamos los mejores medios para influenciar su consumo.
- Almacenamos todos estos datos en la nube para tener acceso fácil, de bajo costo y poder transformar los datos en información con el apoyo del *analytics*.

Desde la perspectiva de negocios, Smac es un medio para responder a un mundo acelerado en el cual los consumidores esperan recibir sus productos en el lugar y el tiempo que los necesitan. Smac respon-

de a uno de los 3 elementos básicos de una cadena de suministro, la información, pero entonces el reto se traslada a las otras dos variables, los productos y el dinero, y es ahí en donde aparece como un elemento crítico el *operador logístico*.

Una rápida búsqueda en internet demuestra las múltiples acepciones que se tienen del término operador logístico, pero en general, se acepta que sus tareas están asociadas con coordinar los flujos de materiales y productos hacia y desde las organizaciones.

Una característica de los servicios de los operadores es que son *integrados*, de forma tal que existe una mejor coordinación y menores costos. Las definiciones siguen apuntando a sus contribuciones tácticas de ahorro y simplificación.

Los nuevos retos de los operadores logísticos van un paso adelante al convertirse en socios estratégicos para alcanzar la satisfacción de los clientes. Con el crecimiento del *omnicanal* y la velocidad de cambio en la demanda, las organizaciones deben trabajar con una mayor velocidad, en nuevos puntos de entrega, seguramente con una mayor variedad de productos, algunas veces personalizados, y en cantidades más pequeñas.

Esto hace que los operadores se conviertan en una ventaja competitiva al permitirle a la empresa ampliar sus zonas y horarios de cobertura para los consumidores. El reto ya no es mover cajas, es llegar en tiempo y forma a los clientes para alcanzar su plena satisfacción.

La única forma de responder a esta nueva economía global es con el apoyo de operadores logísticos que tengan resueltos los aspectos básicos de integración con sus clientes y proveedores para trabajar en tiempo real, para que puedan facilitar a sus *socios de cadena* el acceso a nuevos mercados con entregas rápidas en múltiples ubicaciones.

Regresando a mi pensamiento inicial, me surge la duda sobre si sabíamos que necesitaríamos de estos servicios y por eso se desarrollaron los operadores logísticos o simplemente estos fueron resultado de un conjunto de coincidencias que les permite ahora estar en una posición estratégica relevante.

Como consecuencia de estas nuevas necesidades, las empresas deben introducir nuevos criterios de selección para sus proveedores logísticos que le den más peso a la velocidad, la flexibilidad, la confiabilidad y la cobertura.

Es común que pensemos que el reto del *omnicanal* sea un efecto que solo afecte la logística de salida de productos, la que se dirige al consumidor final;

sin embargo, la reducción de la intermediación en la distribución y la tendencia a tener bajos inventarios y producir mayor variedad de productos tiene un impacto en el movimiento de partes y componentes en la logística de entrada.

El reto es poder identificar algún o algunos operadores logísticos que tengan la capacidad de mover rápidamente pequeñas cantidades de producto a un bajo costo, lo que implica que los operadores tengan:

- Sistemas en línea para conocer prácticamente en tiempo real las órdenes de los clientes y puedan coordinar todas las tareas asociadas con satisfacer la demanda.
- Sistemas de administración de almacenes (WMS) que garanticen la confiabilidad de las existencias y la velocidad de la recolección y armado de pedidos. Como habíamos mencionado en algún artículo previo, el estudio "Uso de TI en cadenas de suministro", Apics Capítulo México identificó a los WMS como la aplicación de mayor crecimiento en los 2 últimos años, al pasar de 35 a 55% de uso.
- Sistemas avanzados de administración de transporte, TMS, que les permita una adecuada consolidación de mercancía de diferentes clientes y una optimización de las rutas de entrega. La optimización de la relación costo-tiempo será un criterio clave para la elección del medio de transporte.
- Capacidad para el manejo de logística inversa, ya sea para la recolección de devoluciones, para reparaciones o la recolección de productos o materiales para su reúso, reciclaje o disposición final.

Por un lado, el mercado nos da señales de la integración de grandes operadores, como el reciente anuncio de FedEx sobre su intención de adquirir TNT-NV, pero por otro lado identificamos la necesidad de contar con operadores logísticos especializados no solo en algunos tipos de mercancías que requieren manejos especiales, como carga fría, sino en mercados geográficos donde se concentran grandes volúmenes de demanda.

La segmentación de las cadenas es una necesidad para alcanzar altos niveles de competitividad y los operadores logísticos deben alinearse con las necesidades de los diferentes nichos para aportar valor.

Si alcanzamos una adecuada sincronización y optimización de las interacciones entre todos los miembros de la cadena podremos alcanzar un rápido servicio y la felicidad de los clientes y de los dueños de las organizaciones que la conforman. *Rápido y feliz.*