

**JESÚS CAMPOS**

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

jcamposc@crmmexico.com

NUEVOS VALORES DE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS LOGÍSTICOS EN LA ERA DIGITAL

El proveedor de servicios logísticos será un instrumento para promover la colaboración incluso entre empresas competidoras ya que facilitará la automatización de procesos incluyendo algunos delicados, como el etiquetado o documentos aduaneros y concentrará información vital del desempeño de la red para poder aplicar diferentes tipos de analítica y brindar la flexibilidad necesaria para la exigente era que vivimos.

Los proveedores de servicios logísticos toman auge a mediados de los años ochenta como una solución para simplificar las operaciones en las organizaciones, su mayor valor era eliminar parcialmente el dolor de cabeza de tener que lidiar, en la parte operativa, con múltiples proveedores, marcos legales y regulaciones cambiantes.

El reflejo en la operación con la llegada de estos proveedores fue evidente, al modificarse instalaciones físicas y cantidad de personal directo dedicado a estas tareas. Algunas organizaciones, "eliminaron" sus almacenes o sus flotas de transporte y también departamentos de comercio exterior o de ruteo fueron sustituidos por personal externo, por lo que muchos procesos asociados con el movimiento y entrega de mercancía tuvieron que adaptarse a estas nuevas condiciones.

Sin embargo, los cambios no terminaron ahí, la operación de los proveedores logísticos demandó en el corto plazo la existencia de una entidad que coordinara mejor su desempeño a un nivel estratégico, y no solo en la parte operativa, y eso dio origen a los llamados 4PL, cuya principal aportación se enfocaba en mejorar la eficiencia de los procesos.

Los 4PL contribuyen a reducir los costos logísticos presentes y futuros, mejorar la satisfacción del cliente, reducir y gestionar algunos riesgos, así como también facilitar el arranque de nuevas operaciones: No requieren para su operación de grandes activos o un ejército de personal, su mayor valor está en analizar las conductas de los clientes y los flujos de mercancía para proponer soluciones integrales que impactaran en el costo operativo y el servicio.

Es por todo esto que mencionamos que su integración permanece oculta para gran parte de los miembros de una organización que no interactúan operativamente con ellos. Muchos empleados desconoce quien toma las decisiones y ellos solo las ejecutan o coordinan.

En algunos sectores ya se habla de los 5PL, que tienen como enfoque más que la reducción del costo puntal, la optimización general del uso de los recursos logísticos, esto implica el uso de modelos de simulación y análisis de información de mayor complejidad. Algunos especialistas consideran que el 5PL es la respuesta al mundo omnicanal, sobre todo a los retos del e-commerce. Nuevamente, estas son tareas que no afectan a la mayor parte de los miembros de una organización pero tienen un alta impacto en la eficiencia y efectividad de las operaciones.

El 5PL se vuelve un socio "oculto" que impacta al cliente y a la rentabilidad.

Si para el 3PL la "materia prima" eran los recursos físicos y las órdenes de los clientes, para el 4PL el principal ingrediente es conocer y ejecutar las estrategias logísticas del negocio, y para el 5PL es la información total de las operaciones. Es por esto que debemos considerar que los proveedores de servicios logísticos juegan un rol fundamental en la digitalización de las cadenas de suministro.

Sabemos que la digitalización no es más que el colocar la información en medios digitales para que puede ser consultada y utilizada por los procesos y los socios de negocio que la necesitan para optimizar las decisiones. Para muchas organizaciones, el realizar inversiones tecnológicas para soportar la digitalización no son una prioridad, pero pueden hacer uso de las plataformas que ofrecen los proveedores de servicios logísticos. Esto puede incluir soluciones tipo WMS, TMS, LMS o algunas más avanzadas como *machine learning* o Inteligencia artificial.

Partiendo de que el 5PL es aún una figura en proceso de formación, también podemos pensar que es un aliado fundamental para que la empresa logre las metas de sostenibilidad que la sociedad demanda. Bajo los modelos de optimización, no solo podemos evaluar el impacto económico que producen las operaciones logísticas, sino en paralelo

podemos medir el impacto ecológico asociado por ejemplo con la huella de carbono o la logística inversa.

Si los proveedores logísticos ayudan a mejorar la trazabilidad física de los materiales, su combinación con herramientas como el *blockchain*, permitirán garantizar la visibilidad de los materiales y componentes, como en el caso de las "cadenas orgánicas" en donde se han descubierto recientemente algunos fraudes en el origen verdadero de los productos.

Un área de oportunidad que generalmente han desatendido las organizaciones, es la logística de entrada, la *inbound*, al grado que algunas empresas prefieren comprar con entrega en sus instalaciones con tal de no lidiar con la complejidad logística asociada.

Pensemos en todas las oportunidades que se presentan si el 5PL puede diseñar modelos que integren las llegadas y salidas de mercancía, con lo que se maximiza el uso del transporte y se pueden optimizar las rutas, ya que en la misma unidad puede dar servicio a varios clientes de forma simultánea.

Pero si el 5PL ya sabe que compramos y de donde lo compramos, una extensión lógica de sus servicios pueden ser los llamado 3PP, o proveedores de tercerización de compras, que son organizaciones que se encargan de la colocación y manejo de los pedidos a los proveedores asegurando las entregas oportunas y al menor costo. La selección y contratación de los proveedores puede mantenerse dentro de las empresas, pero la parte táctica puede ser delegada.

Otra gran área de oportunidad en el mundo globalizado es el integrar la última información vigente en cada país a una plataforma de comercio global que permita que las decisiones de optimización sean realmente ejecutables bajo el criterio de cumplimiento a todas las regulaciones.

La implantación de redes globales de comercio, GTN, permitirá operar en ecosistemas vivos en donde los



socios de cadena de suministro que se conectarán a través de una tecnología que principalmente opera en la "nube" buscando fomentar y controlar la interacción y colaboración entre los embarcadores, transportistas, proveedores de servicio, 3PL y clientes.

El proveedor de servicios logísticos será un instrumento para promover la colaboración aún entre empresas competidoras, facilitará la automatización de procesos incluyendo algunos delicados como el etiquetado o documentos aduaneros, concentrará información vital del desempeño de la red para poder aplicar diferentes tipos de analítica y brindará la flexibilidad necesaria para responder al llamado "efecto Amazon".

Otra inversión relevante que el omnicanal demanda a las empresas se encuentra en los almacenes que deben operar con velocidades y exactitudes nunca vistas y que solo son posibles con el uso de robótica e inteligencia artificial que difícilmente es justificada

por una sola empresa pero toma forma cuando es absorbida por un grupo de empresas trabajando bajo un proveedor de servicios logísticos.

Los proveedores logísticos, también son un elemento clave en el uso del Meio, que son las siglas en inglés de *multi-echelon inventory optimization*, que no es más que un nuevo enfoque a la administración de los inventarios que se centra en optimizar los inventarios a lo largo de toda una cadena y no exclusivamente en uno de sus eslabones.

Si los proveedores de servicios logísticos siguen creciendo en su impacto en las decisiones estratégicas y operativas de una organización, es entonces más importante que se ponga especial atención a 3 elementos que impactan en la gestión de la relación:

1. El contrato. Que se basa en claridad sobre los derechos y obligaciones de cada una de las partes y deja abierta la puerta a nuevos servicios y tecnologías.

2. Los indicadores de desempeño. Que deben abarcar una mayor cantidad de aspectos como costo, productividad, exactitud, puntualidad, calidad, seguridad, innovación cumplimientos y facilidad de la relación.

3. El modelo de gobierno de la relación. Considerando que algunas decisiones y muchos de los procesos de análisis de información que llevan a decisiones importantes dependerán del proveedor de servicios logísticos, tener claridad sobre las responsabilidades y derechos de cada parte será esencial para trabajar en tiempo real como lo demandan los mercados.

Debemos pensar que el final de la relación que las empresas tendrán con sus proveedores de servicios logísticos sigue en evolución y corresponde a ambas partes encontrar nuevas formas de creación de valor en esta relación. 🌐