

Los 3PL actuales nunca dicen nunca

Lisa Harrington y Joseph O'Reilly

October 2006

Las maravillas abundan en el parque nacional Canyonlands en Utah, desde las pinturas nativas de los indios de Pueblo y sus famosos arcos, hasta un laberinto infinito de cañones de rocas rojas, así como flora y fauna exóticas. No obstante, lo que más resalta es la imagen de un camión café solitario, bajando a gran velocidad por una remota carretera de dos carriles. ¿Qué puede hacer Brown por el Servicio de Parques Nacionales de Estados Unidos? Como es evidente, entregar a ambos extremos de la tierra o a cualquier punto intermedio.

A medida que los proveedores externos de logística (3PL) y proveedores de servicios de transporte desarrollan su pedigrí para mover carga, han extendido el alcance de la excelencia logística en dos modos: atendiendo a consumidores que demandan servicios rápidos y precisos con expectativas cada vez más altas, y buscando alcanzar dichas expectativas, las cuales están trascendiendo las verticales tradicionales.

La amplitud de las redes globales de transporte, combinada con la penetración que otorga Internet a las empresas —sin importar si subcontratan o no sus obligaciones de logística—, el requisito de infraestructura y el apoyo en la TI para coordinar el transporte, aceleran el movimiento de la carga y responden con rapidez a las condiciones volátiles del mercado. Los sectores automotriz, de ventas al menudeo y de bienes de consumo han comprendido desde hace tiempo el valor de la estrategia de logística como un diferenciador en la compe-

tencia. Otras verticales están comenzando a abreviar del potencial de la administración de cadena de abastecimiento.

Por ejemplo, la industria del cuidado de la salud lucha para enfrentar los costos médicos cada vez mayores y las instalaciones obsoletas. Las agencias humanitarias de ayuda y sin fines de lucro, que habían enfrentado numerosos retos en los cinco años recientes, también carecían de recursos, tecnología y experiencia, propia de las corporaciones bien constituidas.

Otros negocios son puestos en duda a causa del movimiento de carga no tradicional hacia y desde ubicaciones remotas. Sin experiencia y conocimiento previos, estos movimientos requieren de mayores tiempos de acción y planeación, y a menudo se convierten en asesinatos de presupuestos.

La buena noticia es que los expertos en logística existen para reforzar las iniciativas de esas industrias “de arriba y más allá” y sus retos de logística. Los 3PL, transportistas, desarrolladores de TI y los primeros en los segmentos de manufactura y ventas al menudeo, están compartiendo sus mejores prácticas y tecnologías para ayudar a llevar la innovación fuera de sus verticales. Igual de importante es que el éxito de las inversiones públicas y privadas en la modernización de la infraestructura de transporte esté ayudando a plantar las semillas del discurso de industrias cruzadas y soluciones que todos los negocios

pueden apalancar para generar mejores prácticas.

Ver a cualquier compañía de logística en un entorno remoto y extranjero es obligado para el alcance de las cadenas de abastecimiento globales. Pero no es sorprendente para nadie. De hecho, para una cantidad cada vez mayor de 3PL, los negocios inusuales —ya sea mover carga inesperada o prestar servicio a industrias nuevas para comprender el valor de la administración de la cadena de abastecimiento— está convirtiéndose en un negocio usual. He aquí algunas de sus historias.

Negocios inusuales

Logística para el cuidado de la salud En muchas industrias, los resultados son medidos por el ingreso o las pérdidas netas, estrictamente en dólares y centavos. Mientras que la contención de costos y la rentabilidad son importantes en el sector de cuidado para la salud, muchos de sus practicantes también están comprometidos con el juramento hipocrático, según el cual se prefiere el bien mayor que los resultados. Por desgracia, mover productos para el bien de la humanidad no se convierte necesariamente en algo bueno para la economía o el rendimiento.

Como resultado, los proveedores del cuidado de la salud, fabricantes y distribuidores se han envilecido por su fracaso para adoptar la administración de la cadena de abastecimiento como una iniciativa estratégica de negocios; pero los tiempos están cambiando. “La industria del cuidado de la salud

ha mostrado más interés en la logística en los tres años recientes que en los 30 anteriores porque la cadena de abastecimiento se convirtió en la última frontera para generar mejoras en el proceso y contención de costos”, menciona Steve Inacker, presidente de distribución de provisiones para hospitales de Cardinal Health. Esta empresa, con sede en Dublín, Ohio, fabrica, empaca y distribuye suministros farmacéuticos y médicos para hospitales, oficinas médicas y farmacias en todo el mundo. Para algunos de sus clientes de manufactura también actúa como una 3PL.

Muchos años atrás los hospitales comenzaron a hablar de redes integradas de entregas (IDN, por Integrated Delivery Networks), en las que varias instalaciones se asocian para generar mejores prácticas, apalancar bienes, experiencia y tecnología, además de estandarizar procesos. Estos consorcios comenzaron como arreglos informales pero se han tornado cada vez más formales y ahora ofrecen a los proveedores del cuidado de la salud un poder de compra considerable que les ayuda a reducir sus costos.

La primera área objetiva fueron los costos laborales, la que se considera por tradición la principal fuga para la rentabilidad. Ahora estas redes se están enfocando en el mejoramiento de procesos de la cadena de abastecimiento, con entregas internas de los proveedores y con los proveedores mismos. Dada la amplitud de los productos del cuidado de la salud y los proveedores, ésta no es una tarea pequeña. La proliferación de SKU sigue siendo un reto constante. “Los distribuidores deben tener una gran variedad de SKU cambiantes para satisfacer las demandas de hospitales y otros proveedores del cuida-

do de la salud”, comenta Inacker.

Igual de problemático es que la industria del cuidado de la salud carezca de un código uniforme de identificación para el inventario de la cadena de abastecimiento, lo que torna difícil para los expedidores y distribuidores estandarizar el equipo y los procesos. Puesto que la FDA regula muchos de sus productos, Cardinal Health creó su propio código de identificación uniforme para hacer el inventario de su ciclo cerrado de cadena de abastecimiento, de modo que se le faciliten la identificación y el rastreo.

“Tenemos que rastrear cada producto en nuestro sistema así como el inventario de la red de nuestros clientes, de modo que si la FDA solicita un producto sabemos en dónde está”, explica Inacker. Saber dónde están los productos en algún momento se ha tornado difícil, en ambos sentidos de la cadena de abastecimiento para el cuidado de la salud.

Como en otras industrias, la globalización ha ejercido una presión adicional sobre el sector médico, pues más fabricantes contratan productos y materias primas a instalaciones fuera de su país de origen. La naturaleza peculiar de los dispositivos quirúrgicos, las máquinas de diagnóstico, los farmacéuticos, los reactivos y otros tipos de carga médica que requieren cuidado especial provocan que se cobre extra por hacerlos llegar a tiempo y con seguridad, amén de conservar la visibilidad en toda la cadena de abastecimiento.

“La industria del cuidado de la salud se enfrenta a especificaciones en el empaquetado de los proveedores y requerimientos de tiempo. Los productos son usados a diario para servir

a pacientes con necesidades agudas. En términos de entrega de carga, no hay un mañana”, añade Inacker.

Por estos motivos, la industria del cuidado de la salud está madura para cambiar. Las mejores prácticas de logística han comenzado a manifestarse en varios modos. Uno de ellos es que más profesionales de logística y cadenas de abastecimiento están ejerciendo roles administrativos en hospitales y otras instalaciones. Los miembros de la industria reconocieron desde hace tiempo su ausencia previa como un problema importante por reformar.

En segundo lugar, el liderazgo de las asociaciones industriales de comercio como la Asociación de Distribuidores de la Industria de la Salud (Health Industry Distributors Association) está ayudando a los fabricantes y distribuidores a coordinar y estandarizar procedimientos para mover envíos. Esta nueva dirección también ha empujado a la comunidad del cuidado de la salud a trabajar de cerca con agencias gubernamentales, incluyendo los Centros para el Control de Enfermedades y el Departamento de Defensa, entre otras, de modo que puedan responder con rapidez y eficiencia a desastres o pandemias.

En tercer lugar, los proveedores del cuidado de la salud, IDN y fabricantes están buscando subcontratar transporte y distribución a 3PL, en especial con productos fabricados en otros países o que no se ajusten a los criterios típicos de transporte y requieren de manejo especial. Esto les permite enfocarse en sus responsabilidades operativas centrales y cumplir con objetivos de resultados tanto como negocios como en su función de proveedores de cuidado de la salud.

Hospitales, fabricantes y distribuidores han hecho equipo para coordinar mejor sus procedimientos, incrementar sus labores de logística y buscar la experiencia externa para mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento en la industria del cuidado de la salud.

Historia de un caso **Moviendo a los pesos pesados de la medicina**

Philips Medical Systems entiende a la perfección los retos de la logística que enfrenta la industria del cuidado de la salud. Como fabricante de productos que cuestan más de un millón de dólares cada uno, no puede permitirse el lujo de que sus envíos se queden en un puerto o una bodega... ni siquiera un par de días.

La compañía fabrica aparatos de rayos X, escáneres de resonancia magnética, dispositivos de medición cardiovascular y otras máquinas de diagnóstico médico en Alemania, en los Países Bajos, Israel y Estados Unidos. Estas máquinas pesan hasta 15 toneladas y requieren un proceso sofisticado de entrega e instalación.

Durante años, cuando Philips Medical Europe tenía que entregar a un hospital estadounidense, enviaba la unidad a la bodega de Philips Medical en Estados Unidos y luego perdía el control de ella. “La máquina podía quedarse en la bodega durante un mes”, acota Stefan Busch, director de logística de transporte de Philips Medical. “Para cuando era entregada ya no tenía la tecnología más novedosa”.

Para obtener el control de sus procesos de entrega, Philips Medical subcontrató a UPS Supply Chain Solutions. El programa de instalación comenzó en 2000.

Ahora el equipo se salta los centros de distribución y va directamente de la fábrica al hospital o clínica. UPS SCS determina la ubicación y el tiempo, así como la entrega específica dentro de la ubicación del cliente, la cual es realizada por un equipo capacitado para la instalación.

Una bodega de depósito afianzado de UPS SCS en Schipol, Ámsterdam, reúne los accesorios necesarios para operar la máquina que instalará. Los empleados de la bodega de depósito afianzado se aseguran de que los accesorios sean enviados con la parte principal del equipo.

El equipo de entrega de UPS prepara el lugar de la instalación, arregla la entrega y desembala la unidad sin daño para el hospital. En algunos casos, las máquinas son demasiado grandes para entrar por el elevador del hospital, de modo que el equipo utiliza grúas para levantarla en el edificio.

El equipo de instalación —de dos a cuatro personas dependiendo de la máquina— maneja la instalación mecánica. También remueven los restos del embalaje y empaque y lo regresan al lugar de origen como parte de un esfuerzo de protección al ambiente y reducción de costos.

Tener equipos dedicados a la instalación le evita dolores de cabeza a Philips Medical.

“Cuando instalábamos las máquinas nosotros mismos, la capacitación siempre era un problema”, explica Busch. “En muchos países pequeños sólo instalamos 20 o 30 sistemas al año, de modo que nuestra gente no tenía experiencia. Los grupos UPS SCS hacen estas instalaciones a diario, de modo que tienen herramientas especiales y adaptadores

en el camión. Pueden instalar una de estas máquinas en algunas horas, lo que nos ayuda a ganar consistencia en la calidad de nuestras instalaciones.” Su sociedad con UPS SCS ayudó a Philips a recortar casi seis semanas del tiempo de tránsito del equipo. Los arreglos de Philips Medical System con UPS SCS constituyen una situación ganar-ganar, a decir de Busch. “Nuestros clientes obtienen un mejor servicio, nosotros obtenemos visibilidad en el proceso de instalación y tenemos menores tiempos de acción, por lo que nos pagan más pronto”, menciona.

Subcontratar la entrega de sus enormes equipos médicos a UPS SCS ha ayudado a Philips Medical Systems a recortar casi seis semanas de su tiempo de tránsito en el envío a hospitales.

Negocios inusuales **Logística de ayuda humanitaria**

Los encargados de logística rara vez reciben el crédito cuando todo funciona a la perfección. Sin embargo, en el momento en que un desastre afecta una línea de aprovisionamiento, la incapacidad de una compañía para comunicar, coordinar y ubicar recursos, se convierte de inmediato en una distracción para los medios y los críticos. Esto se verificó después de la llegada devastadora del huracán Katrina en la costa del golfo en 2005, cuando se fracturó la comunicación entre la ciudad, las autoridades estatales y FEMA, lo cual tuvo como resultado que la respuesta de emergencia se retrasara y comenzaran las protestas públicas. A pesar de las grandes críticas de los medios, algunos ejemplos brillantes de la excelencia de la logística se dieron a notar.

“La capacidad de Motorola para

administrar la infraestructura necesaria para dar soporte a servicios de telefonía celular, en particular, constituyó la columna vertebral de la respuesta de emergencia”, afirma Kevin O'Marah, vicepresidente superior de investigación estratégica de AMR Research, con sede en Boston, Massachusetts. También reconoce a las compañías con una fuerte infraestructura logística, como The Home Depot y Procter & Gamble, entre otras, que ayudaron a llevar provisiones y equipo al área devastada por el huracán.

Aunque las secuelas de Katrina presentaron un foro receptivo para la reforma legislativa en el congreso estadounidense, así como entre los legisladores estatales y locales, también activó al sector corporativo para involucrarse más como servidores para las agencias de alivio y negocios que respondieron a la crisis.

La nueva realidad es que los negocios en todas las industrias, desde las que proveen servicios de transporte y 3PL a los fabricantes, minoristas y organizaciones sin fines de lucro, han mostrado su interés en compartir recursos, experiencia y tecnología para ayudar a los primeros en llegar a salvar vidas y reconstruir áreas derribadas por el desastre, sino también para asegurar que los canales globales de abastecimiento se mantengan abiertos y viables.

El toque humano

A diferencia del sector privado, en el que las iniciativas de logística se han vuelto cada vez más transparentes y reciben la inversión de capital que merecen, el reconocimiento y financiamiento entre organizaciones humanitarias ha sido escaso por tradición, comenta Mitsuko Mizushima, presidente de logística del Fritz Institute, y antes ejecutivo de logística de APL. Sin embargo, desde el tsuna-

mi de 2004 en el sureste de Asia, ha habido mayor aprecio hacia los logísticos, su arte y el papel que desempeñan para satisfacer las necesidades de los beneficiarios de ayuda.

Las organizaciones como el Fritz Institute están ayudando a coordinar la colaboración entre el sector privado y las operaciones de alivio. Fundada en 2002, esta organización sin fines de lucro con sede en San Francisco, California, se enfoca en los retos operativos de entregar ayuda humanitaria colaborando con las empresas corporativas y la comunidad académica para apalancar mejores prácticas, tecnología y recursos.

Los retos que enfrentan los logísticos humanitarios a diario son únicos, incluso para los estándares corporativos. “Durante las crisis del tsunami y Katrina, vimos que la competencia principal de las organizaciones humanitarias estaba en la primera línea, ofreciendo apoyo logístico a los beneficiarios”, menciona Mizushima. “Muchos logísticos del sector corporativo desean ayudar en estas circunstancias pero pueden hacer su mayor contribución preparándose antes de que el desastre ocurra: ayudando a fortalecer la logística a través de la revisión del proceso y la tecnología, por ejemplo. “Lo que hace bueno a un logístico en el mundo de los negocios podría no ser apropiado durante un desastre”, añade.

Las agencias humanitarias se hacen globales

Oxfam Internacional, una confederación de 12 organizaciones trabajando con socios en más de 100 países para eliminar la pobreza, el sufrimiento y la injusticia, es un ejemplo de la logística humanitaria en su mejor rostro.

Oxfam fue fundada en 1942 por un grupo de organizaciones no gubernamentales

(ONG) independientes que deseaban trabajar en el nivel internacional para reducir la pobreza. Esto dio origen al Comité Oxford para el alivio de la hambruna, una organización fundada en Gran Bretaña durante la Segunda Guerra Mundial, que hizo campañas para ofrecer ayuda a mujeres y niños en Grecia, ocupada entonces por el enemigo.

En la actualidad, su impacto se percibe en todo el mundo. Pero como las organizaciones humanitarias que tienen una misión global, los retos para organizar esfuerzos de ayuda han incrementado en forma considerable, como resulta casi palpable ante las emergencias más recientes, observa Pamela O'honde, representante de logística y aprovisionamiento de Oxfam GB. Es difícil predecir cuándo ocurrirá un desastre o dónde afectará, o cuánta gente y comunidades se verán afectadas. Para responder con efectividad, las organizaciones humanitarias deben trabajar con empleados habilitados. Hasta hace poco, la capacitación para logísticos humanitarios había sido escasa. “El Fritz Institute/Chartered Institute of Logistics and Transport Certification Program es la primera certificación de este tipo y tiene la intención de convertirse en el estándar internacional para todas las organizaciones de ayuda humanitaria. Actuará como referencia para la excelencia logística de quienes trabajan en logística para causas humanitarias y facilitan la entrega de ayuda”, comenta O'honde.

Otro obstáculo importante ha sido la falta de coordinación entre agencias humanitarias. Esta confusión suele tener como resultado la duplicación de actividades y, en ocasiones, la congestión en aeropuertos, un problema que las ONG atestiguaron durante el tsunami que afectó recientemente el sureste de Asia.

Puesto que el financiamiento para ayuda humanitaria en muchas organizaciones se destina sobre todo a dirigir los esfuerzos de ayuda, la infraestructura y servicios de soporte suelen recibir pocos recursos para el desarrollo entre operaciones. En el campo, los contratos de corto plazo se convierten en una alta rotación entre logísticos, lo cual limita el conocimiento y el aprendizaje institucionales. El resultado acumulativo ha sido que la función logística suele estar aislada de finanzas, respuesta a emergencias, tecnología de la información y administración.

Aunque algunos esfuerzos parecen ser ad hoc y mal estructurados, se están dando mejoras, gracias a los esfuerzos entre agencias, sigue creciendo el apoyo del Centro Conjunto de Logística de las Naciones Unidas, que continua uniendo a los especialistas de logística para dirigir sus retos comunes y áreas de colaboración, comenta O'honde.

“El Fritz Institute, laborando con trabajadores de logística humanitaria, puede reunirse para compartir sus problemas, intercambiar ideas, redes y promover el esfuerzo de colaboración”, comenta.

La convención anual del Instituto facilita el discurso y usa el resultado de la junta para establecer prioridades que deben enfrentar los jefes de logística humanitaria en el año siguiente. En el pasado, el Fritz Institute ha trabajado con grupos de asesoría a logísticos humanitarios para enfocarse en tres áreas, acota Mizushima:

1. Desarrollar y mejorar la competencia de los logísticos a través de un programa de certificación y capacitación que fue constituido usando las mejores prácticas del mundo comercial, la academia y las organizaciones humanitarias.

2. La evolución de la tecnología que se enfoca en los retos de la cadena de abastecimiento durante un desastre y en condiciones normales.

Actualmente se está desarrollando un software piloto llamado HELIOS, que sirve como aplicación de proveedor de servicios.

3. Crear una asociación profesional llamada Humanitarian Logistics Association (Asociación de Logística Humanitaria), que se dedica a llevar el profesionalismo al sector, como el Consejo de Profesionales de la Cadena de Abastecimiento (Council of Supply Chain Management Professionals).

Oxfam también ha seguido invirtiendo en el desarrollo logístico con la meta de incrementar el impacto de la entrega de ayuda. Ha desarrollado materiales internos de capacitación, políticas, procedimientos y sistemas, incluyendo herramientas y plantillas que pueden ser usadas en la organización para crear visibilidad y confiabilidad.

“Estamos aplicando las mejores prácticas como medición de la calidad y asegurar la administración de proyectos de todas las actividades de abastecimiento hasta la última milla”, reporta O'honde.

Un elemento importante para este desarrollo, aunque faltante en la mayoría de las organizaciones de ayuda, es la innovación tecnológica. Pero antes de que la tecnología pueda ser implementada adecuadamente, las organizaciones deben afinar y estandarizar procesos, un error que ocurre con demasiada frecuencia en la arena corporativa, acota O'honde. “Los sistemas de TI son herramientas útiles de apoyo, especialmente para crear visibilidad, pero sólo pueden tener éxito cuando hay procesos robustos funcionando. En la actualidad, se depende mucho de la tec-

nología. Cuando las organizaciones carecen de conectividad son menos creativas e innovadoras”, añade.

Diga hola a HELIOS

Fritz también asumió este reto, con el desarrollo continuo de su solución HELIOS. Empleando un modelo ASP, este software proveerá de visibilidad a las ONG en toda la cadena de abastecimiento humanitaria, desde la movilización hasta el embodegado. Usando HELIOS, incluso las organizaciones pequeñas serán capaces de reaccionar con rapidez y sin la carga de inversión y el soporte en infraestructura.

Cualquier innovación —basada en tecnología o proceso— que permita a los logísticos humanitarios responder con mayor rapidez y eficiencia a situaciones impredecibles probará su valía, anota O'honde.

“En un entorno humanitario la planeación es difícil pero no imposible, porque muchas de las actividades no son rutinarias y las que responden dependen de los sistemas de información de las primeras advertencias. Es más fácil anticipar dónde podrían ocurrir las emergencias que cuándo ocurrirán”, concluye.

Las compañías con una infraestructura logística sólida estuvieron mejor equipadas para llevar provisiones a las áreas más dañadas por el huracán Katrina. El huracán activó a los negocios para examinar la preparación de su cadena de abastecimiento.

Una infraestructura endeble detiene hasta los mejores esfuerzos logísticos, pues por lo general las provisiones deben moverse a través de arcaicos embotellamientos.

Durante el tsunami de 2004 en el sureste de Asia, las organizaciones humanitarias demostraron su compe-

tencia principal: ofrecer apoyo logístico a los beneficiarios. Los logísticos corporativos suelen tener la intención de ayudar en casos de desastre, pero hacen una mayor contribución fortaleciendo su preparación logística con antelación, comentan expertos en ayuda en situaciones de desastre.

Historia de un caso TNT asume el mando

Para los minoristas de Florida, la pregunta de cuándo y dónde golpearán los huracanes es una mera formalidad. Aún así, la naturaleza impredecible de una crisis del clima hace imposible la demanda de pronósticos. A menudo, el único recurso de una compañía es asociarse con un proveedor externo de logística.

Si se pronostica que un huracán golpeará el estado, los residentes suelen salir en desbandadas a las tiendas para abastecerse con provisiones de supervivencia como generadores, madera laminada, tablas, clavos, martillos y lonas. A la primera indicación de que está formándose un huracán, el 3PL TNT Logistics North America, con sede en Florida, y sus clientes minoristas comienzan a poner manos a la obra.

Cuando una tormenta se aproxima, los minoristas de bienes para el hogar activan sus centros de comando para situaciones de huracanes, y los llenan con personal trabajando sin interrupción, para coordinar envíos, transporte, embodegado, suministros de proveedores y entregas. Cuatro o cinco días antes de una tormenta, los proveedores cambian su sistema de entregas a madera laminada y otros materiales de preparación contra huracanes en los mercados donde el huracán podría pasar.

Ahí entra en acción TNT, porque este 3PL ayuda a los minoristas a recolec-

tar y transportar los materiales. “Trabajamos con las tiendas de Florida para asegurarnos de que tienen suficiente mercancía relacionada con los huracanes como les sea necesaria”, comenta Steve Gundlach, vicepresidente y director general de bienes de consumo rápido de TNT Logistics North America.

“Los administradores de logística al menudeo buscarán las provisiones necesarias que escaseen”, continúa. “Luego nuestros camiones irán a recoger los generadores, la madera laminada y otros materiales, para consolidarlas en entregas expeditas por camión, que lleguen a las tiendas de la zona afectada.”

TNT también ayuda a los proveedores de minoristas que no pueden hallar transporte ante una amenaza de huracán. “Trabajamos con nuestros transportistas para hallar transportes vacíos o servicios de transporte”, reporta Gundlach. “El año pasado, los proveedores se acercaron a nosotros para que les ayudáramos a encontrar capacidad porque ellos habían agotado sus recursos.”

“Hay una gran sensación de poder para ayudar a que la gente obtenga lo necesario para enfrentar estas tormentas”, añade. “Dedicamos muchas horas y nos enorgullece ser parte de esta respuesta.” Los 3PL y minoristas trabajando en estas situaciones pueden aprender de los logísticos humanitarios, como sugiere Mitsuko Mizushima, presidente de logística de The Fritz Institute.

“Las agencias humanitarias pueden enseñar al sector comercial cómo operan en un entorno dinámico e incierto, con poca información o infraestructura fallida, y cómo crear una cadena de abastecimiento ágil y adaptable”, menciona.

Tomando a Florida en la tormenta: TNT Logistics North America trabaja con los minoristas para asegurarse de tener suficientes materiales de preparación ante la amenaza de huracanes, y que estén al alcance de los consumidores en las áreas afectadas.

Negocios inusuales Logística extraordinaria

En la medida en que las cadenas de abastecimiento globales se tornen interconectadas y confiables, sólo el cielo será el límite (y a menudo el telón de fondo) de la carga inusual que los negocios y sus 3PL son capaces de mover. Lo imposible ahora es factible, y los proveedores de servicio de logística están más que dispuestos a demostrar sus capacidades y competencias a quienes deseen trabajar con ellos.

“Las compañías hacen más solicitudes de servicios fuera de lo ordinario que antes. Están más dispuestas ahora a aceptar que los 3PL les provean de servicios más amplios de valor agregado que hace cinco años”, reporta Scout McWilliams, presidente ejecutivo de Ozburn-Hessey Logistics, un 3PL con sede en Brentwood, Tennessee. He aquí dos ejemplos de los 3PL llevando la excelencia en logística a nuevas alturas.

Historia de un caso Haciendo la misión imposible

En la tradición de las grandes películas de suspenso de espías, Misión imposible 3, que fue estrenada a principios de mayo, lleva a la audiencia a ubicaciones internacionales exóticas que van de Italia a China a Alemania. La fotografía principal comenzó en Roma, luego se movió al Palazzo Reale Della Reggia Di Caserta, cerca de Nápoles, que también hizo las veces del Vaticano.

Desde ahí todo el personal y equipo

se fue a Shanghai, China. La producción también filmó en Xitang, una antigua villa pesquera a dos horas de Shanghai.

La ejecución de la logística de este programa global de locaciones no fue una tarea fácil. Requirió mover 55 toneladas de carga aérea por todo el mundo a cada sitio, además de empaquetar y desempacar, meter en cajas y sacar de ellas, cargar y descargar aviones y camiones.

El equipo de logística tenía que enviar autos exóticos y todas sus refacciones, varias cámaras con valor de 600 mil dólares, equipo de iluminación, cinta y vestuario, todo con una programación precisa para cada locación. Los retrasos podrían costar cientos de miles de dólares por día. Después de todo, nadie quiere tener a Tom Cruise esperando.

Paramount Pictures eligió a DHL como socio de logística para la película. “Un equipo selecto de expertos de DHL estaba en espera las 24 horas del día en Los Ángeles para coordinar esta misión”, comenta Peter Jorgenson, director de operaciones para DHL en Los Ángeles.

Entregar carga de alto valor en las locaciones de cada país implicó llevar todo caja por caja, tarima por tarima. Los especialistas de Paramount Pictures estaban a cargo de la construcción del foro, mientras DHL preparaba todas las partes individuales en el orden correcto y con la configuración correcta, hacían reservaciones de vuelos incluyendo un avión de alquiler de Beijing a Los Ángeles. “Si una sola parte falta, todo el proceso de producción podría desmoronarse”, explica Jorgenson. Los seis autos movidos en tarimas por vía aérea de Los Ángeles a Beijing viajaron con un pasaporte de mercancía especial que simplificó los

procedimientos de impuestos y permitió que los bienes se movieran sin ser sujetos de aranceles.

En China, la compañía cinematográfica filmó en Beijing, luego movió todo su espectáculo a Shanghai para filmar secuencias adicionales. DHL también coordinó los movimientos dentro de China.

“Teníamos que asegurarnos de que todas las cámaras estuvieran bien empacadas y embaladas para su transporte”, recuerda Jorgensen. “Por el alto valor de las cámaras observamos toda la carga de la aeronave en el aeropuerto de Los Ángeles (LAX) y en todas partes para asegurarnos de que los bienes fueran manejados en forma adecuada.”

“Para los envíos a China tuvimos que crear manifiestos de carga (bills of lading) especiales con el logotipo de Paramount en la cabecera”. También tuvimos que enlistar y describir cada artículo o elemento del equipo en el manifiesto”, añade.

La estrecha agenda de filmación requería que DHL y el equipo de Paramount trabajara a todas horas para coordinar los movimientos de la carga.

“Teníamos un avión cargado y programado para salir de China a media noche, pero una de las cámaras faltaba porque seguía siendo usada”, menciona Jorgensen. “Tuvimos que negociar con el transportista aéreo que mantuviera el avión hasta las 4 a.m., cuando la cámara fue llevada a toda prisa y subida al avión”.

“Esto en definitiva no es un trabajo común y corriente”, acota Abbasi.

Historia de caso Celulares en la montaña

Para una de las principales compañías de telecomunicaciones inalám-

bricas de Estados Unidos, mover equipo grande de conmutación para telefonía celular, de múltiples proveedores en todo el mundo, era doloroso y exigente. NAL Worldwide, un 3PL con sede en Addison, Illinois, se ofreció para ayudarles a administrar sus movimientos, unir materiales para que llegaran al sitio y colocar el equipo de conmutación en su lugar.

Las células pueden estar en todos lados, dentro de bases militares restringidas, en las azoteas de los edificios e incluso en la cima de las montañas. “Nuestro trabajo es hacer que los materiales lleguen al lugar sin importar dónde sea o qué se necesite para hacerlo”, menciona Doug Christensen, presidente de NAL Worldwide.

La compañía inalámbrica solía manejar la instalación dentro de casa, con administradores de proyecto que estuvieran en el terreno. “Pero descubrieron que era más efectivo en costos subcontratar el proceso usando un 3PL que administrara el flujo de múltiples sitios hasta la instalación final”, explica Christensen.

NAL comienza el proceso enviando a alguien de su personal o a un contratista para evaluar el lugar. “Si tenemos que usar una grúa para instalar equipo celular en una azotea, sabemos el peso y las dimensiones. Así podemos dilucidar dónde se asentará la grúa, qué camino tendremos que bloquear y obtenemos los permisos necesarios”, comenta Christensen.

El material para las células proviene de todo el mundo. NAL consolida los envíos internos en una de sus 29 instalaciones en Estados Unidos, cotejando con un inventario electrónico, luego reúne el material para entregarlo.”

Si la compañía inalámbrica necesita

actualizar o reemplazar equipo viejo, NAL instalará el equipo a media noche para que los clientes no pierdan el servicio celular en tiempo diurno. “Cuando tenemos poco tiempo para completar la instalación y nos aseguramos de que las instalaciones están listas y en funcionamiento, se añade mucha presión”, menciona Christensen.

Una compañía inalámbrica recurrió a NAL Worldwide para administrar la entrega de equipo de conmutación celular a las instalaciones celulares en cimas de montañas. El 3PL supervisa el proceso desde las fuentes hasta la instalación final.

Negocios inusuales Liderazgo desde la cima

En el entorno de transporte actual, las cuestiones de capacidad, costo y seguridad fuerzan a los negocios y a ciertos sectores industriales a repensar su aproximación a la administración de la cadena de abastecimiento. Para algunos esto requiere un curso intensivo y rudimentario en las

mejores prácticas de logística; otros más experimentados con conocimientos en los problemas del comercio global, están examinando sus competencias principales y discerniendo si subcontratarán o no responsabilidades específicas a 3PL.

No hay un algoritmo perfecto para cómo o cuándo deberían los negocios buscar apoyo fuera o repensar cómo abastecen y distribuyen sus productos. Por desgracia para muchas empresas, la llamada de acción suele deberse a las crisis más que a una estrategia o método preconcebido. Pero a medida que las cadenas de abastecimiento globales se amplían, el potencial para las excepciones se torna mayor. Por lo mismo, las mejores prácticas de logística y planeación de contingencias se están convirtiendo en una y la misma cosa. “La disciplina de la logística permite hacer buenos negocios, pero también es el factor más importante cuando las agencias y negocios responden a una crisis”, menciona Kevin O'Marah de AMR Research, en Boston.

La importancia del liderazgo en la logística es clave para el éxito en la construcción de cadenas de abastecimiento capaces de responder a desastres o retos logísticos imprevistos. La experiencia en la cadena de abastecimiento en el nivel de la junta o en la forma de una alianza estratégica de 3PL se autoreforza, comenta O'Marah, quien apunta en específico a ejemplos de las mejores prácticas de logística y su impacto positivo en los esfuerzos de apoyo en caso de desastres. “Si un negocio puede ofrecer continuidad para salvar al mundo, puede proveer de continuidad en los negocios de sus clientes. Responder a los desastres refleja la agilidad de un negocio y permite tener una cadena de abastecimiento más atlética”, acota O'Marah.