

Visiones del futuro

LOGÍSTICA

Un congreso internacional celebrado recientemente justo antes de la feria **CeMAT** de Hanover tuvo como objetivo esbozar los principales retos a los que se enfrenta la industria de la logística de aquí a 2025.

“El país por descubrir”

Así es como describió el futuro el profesor Christopher Jahns, Decano y Consejero Delegado de la Escuela Europea de Administración de Empresas (EBS), en el reciente congreso El Futuro de la Logística de Hanover.

Puede que el autor original de esta descripción – William Shakespeare – no tuviera en mente la logística precisamente, pero lo cierto es que el sector de la logística debería estar estudiando los retos a los que se enfrentará de aquí al año 2025, dijo Jahns. El futuro nos afecta a todos, recalcó, y tenemos que compensar nuestra tendencia natural a no tomarnos las cosas del futuro todo lo seriamente que deberíamos.

«No queremos sentarnos a filosofar sobre el futuro; queremos abrazarlo, analizarlo, sacarle partido, aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos», dijo.

La logística tiene grandes posibilidades de desempeñar un papel importante en dar forma al futuro, entre ellas para resolver los desequilibrios de suministro en todo el mundo. Mientras algunas partes del mundo reciben entregas de alimentos cada pocas horas y pueden pedir libros por Internet hoy y recibirlos mañana, otras partes del planeta –sobre todo las afectadas por catástrofes naturales– deben esperar varias semanas para que les llegue la ayuda que necesitan.

La logística es el principal motor de la globalización, declaró Jahns, y quienes trabajan en el campo de la logística tienen el deber de asegurarse de que sus esfuerzos se vean encaminados hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social.

«El futuro no es todo lo negro que auguran algunos. Es manejable, siempre y cuando nos pongamos manos a la obra y hagamos justamente eso: manejarlo, gestionarlo», dijo.

Mirando hacia delante

En un esfuerzo por hacer exactamente eso, el Instituto de Gestión de la Demanda de la EBS ha empezado hace poco un estudio para investigar 20 tesis clave sobre el futuro. Las diversas proyecciones cubren cuestiones económicas, políticas, sociales y tecnológicas, y el estudio determinará el grado en que los más destacados profesionales de la logística coinciden con, o difieren de, cada una de ellas, y el impacto que prevén que tendrá cada una. Este enfoque se basa sobre la premisa de que cuando los expertos de cualquier campo alcanzan un consenso sobre lo que va a suceder en el futuro, las probabilidades de que se cumplan dichas previsiones son muy altas.

Aunque aún está en curso, los resultados provisionales muestran ya un alto nivel de consenso en siete proyecciones clave, a saber:

- El desarrollo creciente de centros económicos o “conglomerados” se convertirá en un factor clave para el éxito ante una competencia global;
- La extracción de materias primas secundarias a partir de desechos o chatarra se volverá más rentable que la de materias primas primarias;
- Los reglamentos políticos llevarán a un cambio modal del transporte por carretera al acuático y ferroviario;
- Las naciones en fase de desarrollo tendrán un considerable poder de negociación conforme sus “megaciudades” se van integrando plenamente como centros neurálgicos del comercio mundial de mercancías, dinero y conocimientos;
- Las cadenas de suministro sanitarias globales permitirán una respuesta más rápida ante catástrofes naturales;
- Las innovaciones del transporte, como nuevos vehículos, métodos de propulsión y materiales, reducirán substancialmente el consumo de recursos naturales;
- Un modelo de producción descentralizado hará que muchas mercancías se elaboren en fábricas de pequeño tamaño, lo que llevará a importantes cambios estructurales en el sector de la logística.

Entre otras proyecciones que el estudio se propone poner a prueba se



cuentan las siguientes:

- El acceso a los recursos se volverá más importante que el acceso a la mano de obra;
 - El problema de la disminución paulatina de las fuentes de energía seguirá sin resolver;
 - Las redes logísticas se convertirán en un objetivo cada vez más destacado del terrorismo;
 - La introducción de declaraciones de emisiones de CO2 para cada producto y servicio;
 - El agua se convertirá en el recurso más escaso en todo el mundo;
 - Uso mucho mayor de la automatización en todo el sector de la logística.
- Los resultados finales del estudio se publicarán en otoño.

Cambio estratégico

Por supuesto, la forma que adopten las cadenas de suministro del futuro se basará principalmente en la forma de las cadenas de suministro actuales, según el profesor Steven Melnyk de la Escuela de Posgrado Eli Broad de Administración de Empresas de la Universidad Estatal de Michigan. Por desgracia, las cadenas de suministro de hoy día son como los mapas antiguos, dijo: limitadas, simples y desfasadas.

«No queremos sentarnos a filosofar sobre el futuro; queremos abrazarlo, analizarlo, sacarle partido, aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos»

Esto se debe principalmente a que las cadenas de suministro actuales están impulsadas por tres factores: el precio, la entrega y la calidad, mientras que las necesidades del mañana se verán impulsadas más por la estrategia y la relación calidad-precio.

El reto para las cadenas de suministro del mañana será encontrar una manera de →

Imagen principal.

El dirigible de transporte pesado de mercancías de **World SkyCat** tiene una capacidad de carga útil de 220 toneladas.

(Imagen cortesía de World SkyCat Ltd).

www.worldskycat.com

1. Las plantas logísticas de **Gazeley** están bien comunicadas con la red de transporte (carretera, ferrocarril, aire o agua).

(Imagen cortesía de Gazeley).

www.gazeley.com

2. Christopher Jahns, EBS: «El futuro no es todo negro; sólo hace falta manejarlo, gestionarlo».





→ proporcionar a los clientes una mejor relación calidad-precio, lo que exigirá un mayor énfasis en la innovación de servicios. También hará falta que los gestores de logística sean mejores líderes, sugirió Melnyk. «Ya no podemos limitarnos a gestionar números, tenemos que gestionar gentes y culturas. No sólo estamos cambiando una estrategia, sino que estamos cambiando la manera de pensar y actuar de las personas», añadió.

Algunas cuestiones clave para los gestores de logística será cómo hacer realidad el cambio necesario, tanto internamente como en lo tocante a las relaciones con socios y colaboradores, y reconocer que lo que ha traído el éxito a su empresa en el pasado puede que no sea lo que se lo traiga en el futuro, dijo. Los gestores también tendrán que cambiar su actitud hacia los riesgos, y no concentrarse solamente en los riesgos de la cadena de suministro, sino tener en cuenta también cuestiones como el precio, el producto, la oportunidad, la reputación, la demanda del producto, e incluso asuntos relativos a la propiedad intelectual.

«El reto para las cadenas de suministro del mañana será encontrar una manera de proporcionar a los clientes una mejor relación calidad-precio»

Las cadenas de suministro tendrán que evolucionar además en su actitud hacia las finanzas, sugirió Axel-Peter Ohse, Director General de transacciones globales del Deutsche Bank, puesto que un manejo más inteligente de la financiación podría dejar disponible mucho más dinero del que hay hoy día, y hacerlo disponible a menor coste.

Como ejemplo, una gran empresa con acceso a una financiación barata podría estar dispuesta a transferir algunos de esos fondos a sus proveedores a cambio de una ampliación en

las condiciones de pago de esos proveedores. Esto daría a los proveedores la ventaja de una financiación más barata y permitiría a la gran empresa reducir significativamente su nivel de deuda bancaria en un momento determinado.

Una mayor disponibilidad de información detallada sobre la cadena de suministro para las instituciones financieras también podría dar lugar a un mejor entendimiento del sector por parte de éstas, lo que podría llevarles a conceder una mayor financiación a las empresas en primer lugar, añadió Ohse.

La refinanciación de la cadena de suministro podría ser una importante herramienta comercial en el futuro; pero la clave de tales iniciativas es la información y la visibilidad y, por el momento, los datos sobre la cadena de suministro normalmente se almacenan sólo fragmentadamente. Además, la financiación de la cadena de suministro tendrá que sumarse a la lista de prioridades de los altos directivos, como ya es el caso con la cadena física de suministro, añadió Ohse.

Cuestión de salud

En el futuro, la logística también desempeñará un papel fundamental en mantener más sanas a más personas.

Paul Lalvani, Director Ejecutivo de O3i y consultor independiente de la Fundación Bill y Melinda Gates, recalcó que muchos de los objetivos de las Naciones Unidas relacionados con la asistencia sanitaria mundial, como la reducción de la mortandad infantil, la mejora de la salud de las madres y la lucha contra enfermedades prominentes como el SIDA, dependen de la cadena de suministro.

Aunque muchos de los especialistas en logística trabajan en el sector privado y en los países desarrollados, muchos de los mayores problemas de salud se concentran en el sector público de los países subdesarrollados. Sin embargo, las cadenas de suministro de estas zonas son bastante complicadas, con numerosos “proveedores” (como organizaciones sanitarias globales, ONGs y gobiernos) y “consumidores” (los organismos de salud pública de cada uno de los países implicados), todos ellos con sus propias prácticas operativas y todos con distintos problemas de regulación y aprobación de medicamentos. Una gran parte del reto, dijo Lalvani, consiste en “gestionar los puntos de encuentro” entre todas las partes.

Ahora mismo puede llevar hasta 12 meses llevar medicamentos hasta clínicas locales en algunas zonas del mundo, y existen también enormes diferencias en el coste de las medicinas; Lalvani citó el ejemplo de un producto cuyo precio actual varía entre los 5 céntimos de dólar y los 6 dólares. El reto

del futuro, dijo, será reducir los plazos de entrega “de meses a minutos”, acelerar la toma de decisiones y asegurar una mayor competencia para evitar unas diferencias de precio tan acusadas.

El coste de la distribución a muchos países es altísimo, sobre todo porque el aprovisionamiento suele tener lugar en el último minuto, lo que no deja tiempo de utilizar métodos de transporte más lentos pero más asequibles, sugirió el profesor Prashant Yadav, investigador asociado del Centro de Transporte y Logística del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

En la actualidad, alrededor del 88% de los medicamentos suministrados a estos países se transporta por aire, menos del 4% por tierra y algo más del 8,5% por mar, dijo. Pero el transporte aéreo es a menudo un gasto innecesario, si tenemos en cuenta que muchos medicamentos tienen una vida en almacenaje de dos o más años.

También las cuestiones sanitarias protagonizaron la intervención del profesor Anil Gupta, del Instituto Indio Ahmedabad de Gestión de Empresas, quien sugirió que en el futuro el mundo industrializado necesitará hacer un mayor uso de los conocimientos locales y productos locales de todo el mundo.

Hay muchas innovaciones desarrolladas fuera de las bases tradicionales manufactureras y logísticas de las que sencillamente no llegamos a tener noticia, recalcó, citando el ejemplo de la bicicleta anfibia inventada recientemente en la India, que podría ayudar a llevar medicamentos hasta zonas afectadas por desastres naturales, y una herramienta para trepar a los árboles, inventada originalmente para recolectar cocos, y que ahora utilizan los científicos para estudiar insectos que habitan las copas de los árboles. «El reto consiste en crear cadenas de suministro que obtengan sus ideas de la gente común», dijo.

También deben crearse cadenas de suministro que se aprovisionen de más alimentos locales que en la actualidad en todo el mundo, puesto que unas fuentes de alimentación más diversas traerían unos mejores niveles de salud que los alimentos básicos a los que tanta gente se ve limitada en la actualidad, dijo Gupta. «¿Qué ha consumido cualquiera de nosotros en los últimos 30 días que haya sido creado, diseñado o proporcionado por gente en pueblos y aldeas de diversas partes del mundo? Creo que la respuesta es casi nada», dijo.

Transporte por carretera

Otro de los principales temas del congreso fue el creciente impacto de la logística sobre el medio ambiente y, en concreto, la contribución del transporte por carretera al

cambio climático.

Matthias von Randow, Secretario de Estado del Ministerio Federal de Transporte y Urbanismo alemán, dijo que, tan sólo en Alemania, se prevé que el tráfico aumentará hasta un 70% para 2025, y se multiplicará por dos la cantidad de mercancías transportadas a través del sistema de autopistas del país en ese mismo período.

«Cada país necesita examinar detenidamente la cuestión de las emisiones de CO2, y buscar la forma de reducir la contribución a ellas del transporte por carretera».

Los retos para los países con un aumento del tráfico de tales proporciones serán enormes, dijo, e irán desde la necesidad de crear e implantar mejores sistemas de gestión del tráfico y de aprovechar mejor el espacio disponible actualmente en las carreteras, hasta la candente cuestión de la inversión en infraestructuras de carreteras adicionales.

Al mismo tiempo, claro está, cada país necesita examinar detenidamente la cuestión de las emisiones de CO2, y buscar la forma de reducir la contribución a ellas del transporte por carretera, haciendo un mayor uso de medios de transporte alternativos como el ferrocarril.

El mayor cambio generalizado, dijo, sería encontrar maneras de reducir el tráfico, un concepto con el que la industria de la logística ya está familiarizada puesto que la logística, resumiendo, se basa en evitar el transporte innecesario.

Por supuesto la reducción del tráfico podría llegar de forma muy natural, si se agotan las reservas de petróleo mundiales. Y eso es algo que podría ocurrir a 20 años vista, según los delegados de una sesión paralela que estuvo examinando la inminente crisis energética mundial.

Aunque en la actualidad no existe una alternativa económica obvia al petróleo, los delegados participantes se mostraron mayormente optimistas sobre el hallazgo de una alternativa en su debido momento. Algunas reservas de petróleo que ya no resultan rentables de explotar en la actualidad podrían seguir siendo explotadas, en opinión de algunos asistentes. Además, podrían aprovecharse otras formas de energía, basadas en el viento o el agua, por ejemplo, sugirieron otros.

Sin embargo todos coincidieron en que, sencillamente, la presión para desarrollar una alternativa aún no es lo suficientemente fuerte, y que la crisis energética mundial tendrá que empeorar considerablemente antes de que exista la motivación suficiente para proporcionar una solución. ■



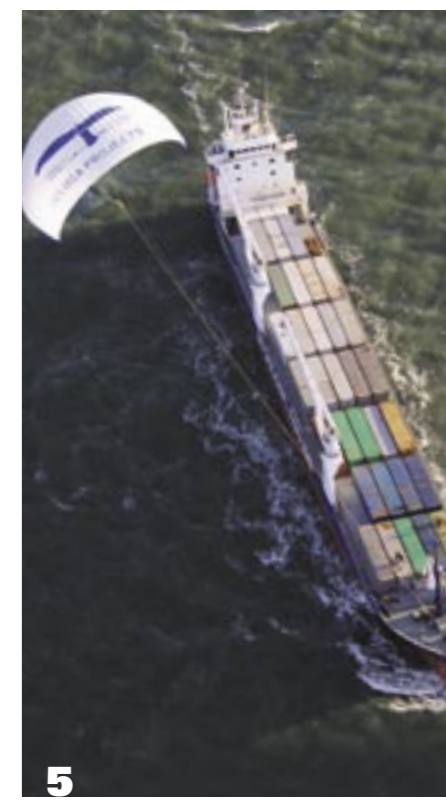
3. SkyCat atracando en una terminal de carga aérea. (Imagen cortesía de World SkyCat Ltd).

4. La logística tradicional por carretera pronto se verá sometida a la creciente presión de la preocupación por el medio ambiente

y la inminente crisis energética.

5. Utilizando el sistema SkySails, los gastos de combustible de un barco pueden verse reducidos anualmente en un 10-35%. (Imagen cortesía de SkySails GmbH & Co. KG).

www.worldskycat.com
www.skysails.info



LOGÍSTICA