

! Eliminar barreras en la distribución de carburante

El Banco de España en su informe anual insiste en la idea de la Comisión Nacional de la Competencia y defiende la necesidad de incrementar la presencia de distribuidores de combustible en España



? Escala del buque 'Ile de Sein' en un puerto español

¿En qué puerto español ha escalado el buque 'Ile de Sein', embarcación utilizada por Francia para transportar los cuerpos y los restos encontrados del accidente aéreo de Air France hace dos años?

! Rafael Aznar, increpado por los 'indignados'

¿Sabían que el presidente de la Autoridad Portuaria de Valencia, Rafael Aznar, fue increpado y perseguido por un grupo del colectivo conocido como los 'indignados' a la salida de las Cortes Valencianas?

TRIBUNA

¿Existe la innovación logística?

Ed Weenk

Profesor de EADA, experto en gestión logística y transporte



■ Llamó mi atención un artículo del pasado 23 de mayo en la web de *elvigia.com* que explicaba: "Un grupo de expertos ha coincidido en destacar la importancia de la logística integral para salvar la coyuntura económica". En esta reflexión se hacía un especial hincapié en el papel fundamental de la logística y de la *supply chain* como herramientas estratégicas para la competitividad de la empresa. Creo que, tanto a mis clientes como a mis alumnos, les suena mucho esta afirmación. Y, personalmente, estoy muy, pero que muy, de acuerdo.

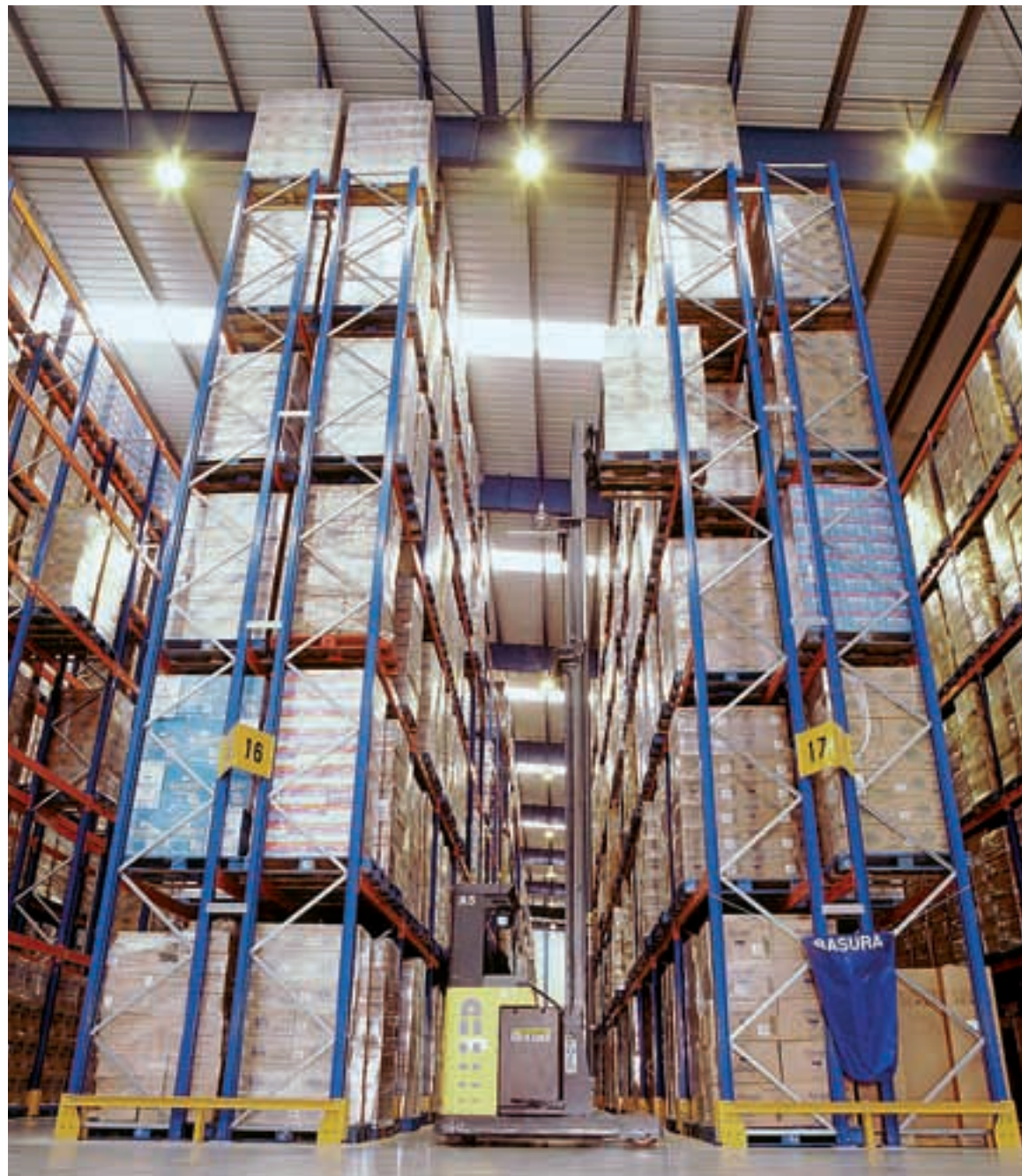
Teniendo en cuenta mis antecedentes en el sector de los operadores logísticos – a los que les tengo un cariño especial –, me pregunto: ¿Cómo quedan los operadores en este entorno? A lo largo de los años, he visto unos cuantos concursos logísticos, así como unas cuantas

Hay muy poca innovación continua y conjunta entre cargadores y operadores, sobre todo, en implantación de mejoras logísticas

implementaciones, y creo que, en demasiadas ocasiones, entre las palabras comerciales de entrada y la consecución de verdaderas innovaciones continuas, hay una distancia más que notable.

INNOVACIÓN LOGÍSTICA, ¿1+1=3?

No sería justo decir que no hay profesionales que innoven en el área logística. Por supuesto, se realizan estrategias innovadoras, sobre todo en los sectores afines al *retail fashion* que, actualmente, lideran las tendencias logísticas. En este sentido, realizan acciones muy interesantes, desde sus "S&OP", hasta el flujo tenso y las acciones que quedan entremedio. También los operadores logísticos innovan. Muchos disponen de tecnología avanzada, de gestión de almacenes o de transporte avanzado, y están aplicando conceptos más bien industriales como el Lean 6-Sigma, o han construido potentes departamentos de ingeniería logística. Además, los proveedores de tecnología, las universidades y sus institutos asociados, asumen una parte importante de la inno-



ARCHIVO

vacación. Por todo esto, vemos que la innovación existe, pero todavía falta algo. ¿No habíamos quedado en que el valor añadido del área de *supply chain* es la visión global y la realización de estrategias en colaboración con todos los actores de la cadena de suministro? ¿No es la visión de "dos saben más que uno" y "sumando fuerzas llegamos más lejos"?

Hay muy poca innovación continua y conjunta entre cargadores y operadores logísticos, ¿por qué? No me refiero a los proyectos en los que un operador logístico es uno de los ejecutores de una innovación, que está pensada, por ejemplo, desde el departamento de planificación de un fabricante. Me refiero, sobre todo, a la falta de iniciativas claras en las que se pone de manifiesto la capacidad de pensar en mejoras, y

la experiencia práctica de ambas partes que conduce a innovaciones rompedoras.

Tanto en los pliegos de condiciones, como en los documentos de especificaciones de los concursos

La innovación logística es más necesaria que nunca, pero los retos para alcanzarla son, cada vez, más complejos de asumir

logísticos encontramos palabras como *partnership*, pro-actividad, y como no, *win-win*. ¿Hay profesionales que todavía creen en estas palabras al entrar en un concurso logístico? ¿Hace falta una revalorización de las mismas? La innova-

ción es más necesaria que nunca, y los retos para alcanzarla son, cada vez, más complejos.

Hay demasiados cargadores que dicen estar interesados en *partnerships* logísticos, pero que, finalmente, no son capaces de ir más allá de la relación comprador-vendedor. Una relación que se basa en conseguir el mejor precio, apretando al operador 'a la antigua' para lograrlo. Esto no crea ni el punto de partida, ni el ambiente idóneo para innovar entre las dos empresas. Si presionas continuamente al pobre, no esperes que tu operador te devuelva una serie de ideas brillantes. Si no lo tratas bien, en lo personal o en lo económico, no esperes que ponga su batería de ingenieros a tu disposición. Siempre digo a mis clientes y a mis alumnos: "ustedes tendrán el operador que se merecen: si lo

tratan bien, responderá, si lo tratan mal, pues se adaptará a las circunstancias", es lógico. Y tratarlo bien no significa, únicamente, pagarle bien. Aunque se ha de pagar lo justo, eso sí.

EL PAPEL DEL OPERADOR

¿La culpa es de los cargadores que tratan mal a los operadores? Creo que sería demasiado simple realizar dicha afirmación. También de los operadores hay bastante que decir. Conceptualmente, mucho ya está dicho sobre todos aquellos modelos de colaboración, desde el 1PL hasta el no-se-cuánto-PL. Pero al final, ¿qué hay en todos estos modelos de servicios logísticos que realmente van más allá de la subcontratación de más o menos actividades? Creo que se trata de una simple división de tareas, como qué hago yo o qué haces tú, desde lo básico operativo

Si el cliente trata bien al operador logístico, éste responderá, de lo contrario únicamente se adaptará a las circunstancias

hasta lo casi estratégico. Pero veo, en la práctica, que un 3PL o 4PL no innova más con sus clientes que un simple transportista. Aunque durante mucho tiempo lo hayamos pensado, en la práctica el eje del cuanto-PL y el de la capacidad innovadora de la relación entre cargador y operador simplemente son diferentes, no idénticos.

Vale la pena esforzarse en buscar un verdadero *partnership* entre cargadores y operadores, una revalorización de la palabra. Existe suficiente capacidad creativa y de ingeniería, así como sentido común en ambos lados como para convencernos del potencial de innovación que poseen unos y otros. Lo que hace falta es crear un entorno y un ambiente en el que la innovación pueda aflorar. De hecho, la literatura sobre innovación muestra muchísimos ejemplos de cómo hacerlo, la pena es que no han llegado todavía al sector logístico.

A lo largo de los años, cuantos más concursos e implantaciones se producen, de los cuales pueden resultar buenas y malas experiencias, más convencido estoy de la importancia de las relaciones interpersonales como condición *sine qua non* para crear este ambiente de innovación entre empresas. También en logística, para cambiar las cosas, hacen falta personas de buena voluntad y con visión y capacidad de liderazgo. Con voluntad todo es posible, incluso fomentar la innovación entre cargadores y operadores.

Cito a Charles Darwin para finalizar, y es que tal y como decía el naturalista inglés, "*in the long history of humankind those who learned to collaborate most effectively have prevailed*". ■