

Perspectivas Innovación en Servicios Logísticos



Maria Rey, PhD

Socia Fundadora de la firma asesora MRM+ Partners

Desde la perspectiva tradicional de negocios, centrada en cadenas de valor de producción física, la logística ha sido considerada siempre como un proceso de soporte a la distribución en tiempo y forma de bienes físicos. Bien sea ejecutada de manera interna o tercerizada, la labor fundamental de los procesos logísticos era concebida para eliminar la "fricción" de costo y tiempo en el posicionamiento de productos en sus destinos finales. Bajo esa perspectiva el gran foco de la logística y de los procesos de cadenas de abastecimiento ha sido el de reducir tiempos y costos y optimizar el número de interfaces entre las conexiones de oferta y demanda.

Sin embargo, esta visión de logística como soporte a una economía de productos ha ido perdiendo relevancia por dos razones fundamentales: una, la comoditización global de los bienes

manufacturados, y dos, la homogenización del conocimiento logístico insertado en aplicaciones de excelencia y en una base de operadores logísticos con capacidad de ejecución. En resumen, la comoditización se ha apoderado incluso de las buenas prácticas de logística y cadenas de abastecimiento de la mayoría de las firmas.

Con estas nuevas realidades se hace imperativo repensar la función logística en el contexto de una economía de los servicios y del ritmo acelerado de innovación habilitada por tecnologías emergentes.

El concepto de servitización es relativamente reciente. Sus proponentes más importantes en Inglaterra y Europa lo definen como el proceso de rodear productos tangibles con capas de servicios inseparables para conformar plataformas de productos y ser-



vicios que sean diferenciabiles, personalizables y de difícil replicación por parte de la competencia.

A estas plataformas se las conoce como PSS por las siglas en inglés de product-service-systems. Estas plataformas son las que explican el éxito de firmas como Apple, con su plataforma iTunes+ iPhone + iPad, o de Amazon con su plataforma de Tienda Web + Servicios de Fulfillment de Pedidos + Servicios de Tecnología en la nube. Ninguna de estas dos firmas serían líderes en sus sectores sin la combinación de productos, servicios y tecnología.

Para avanzar en la transformación de productos a servicios, o hacia el proceso de servitización, hay requerimientos específicos, uno de ellos es que las firmas se vean a sí mismas, sin importar su portafolio actual de productos, como empresas de servicios. Es decir, firmas que vean como su misión la solución de desafíos y la agregación de valor para sus usuarios. Esto implica deshacerse del paradigma de firmas centradas en la transformación de materias primas para generar bienes tangibles.

Bajo este paradigma la logística y la gestión de cadenas de abastecimiento nunca pasarán de ser un proceso para optimizar la producción perfecta y eficiente de productos homogéneos. Cuando una firma se ve como una

empresa de servicios, el conocimiento logístico adquiere la dimensión de ser un "producto" más de la firma. Una fuente de generación de valor, de solución de necesidades. Debemos ver el conocimiento logístico interno y externo como un componente más en las plataformas PSS.

Firmas como Amazon han reconocido que el éxito de la plataforma de ventas on-line es imposible sin el servicio logístico de entregas y que estos dos elementos están incompletos sin la capacidad de ofrecer la plataforma Amazon a cualquier vendedor de productos... por una participación en las ganancias, claro está!

El segundo requerimiento básico para avanzar en la transformación de un foco centrado en producto a un modelo de negocio basado en servicios es la co-creación.

Co-creación se entiende como el proceso compartido de diseño e implementación de servicios con la participación de los interesados críticos en el resultado. Co-creación no es hacer investigación de mercados o tener buen servicio al cliente, co-creación asume involucrar a clientes y proveedores en el diseño final del servicio a ofrecer. Este principio debe aplicar en el diseño de servicios logísticos como parte de la oferta económica de las firmas en el siglo 21.

Esta transformación se conoce como

la mentalidad servitizada en la Figura 1 y que explica como para compañías como Coca-Cola hoy en día es más importante la innovación en las máquinas dispensadoras como la FreeStyle, que permite hacer infinitas combinaciones de bebidas, que simplemente enfocarse en la manufactura de las bebidas mismas.

Para el soporte a la FreeStyle, el proceso logístico no es simplemente una tarea de optimización de costos o de tiempos, logística es un servicio de valor agregado que apoya la entrega de la solución de personalización de bebidas desde la lectura de la demanda hasta la modificación de la misma en el proceso de pedido y mezcla.



Figura 1 Ejemplo de Servitización en Coca-Cola con foco en entrega del servicio de mezclado de bebidas en la máquina dispensadora FreeStyle.

Innovación de Servicios Logísticos

Si los servicios son el camino para generar ingresos de mayor valor agregado y evitar la comoditización, es claro que debe haber innovación en la oferta de servicios de una firma. La gran pregunta es cómo hacer innovación en servicios logísticos, sabiendo que la innovación de servicios no sigue la lógica de la innovación de producto. Donde la gran tensión a resolver es aquella entre la personalización y la estandarización. Los servicios y los servicios logísticos para que sean efectivos como parte de una platafor-

ma innovadora deben estar personalizados. Las necesidades de clientes y grupos de interés no son las mismas. La gente paga por cosas que resuelven sus necesidades específicas. Y luego cómo hacer de la logística, proceso definido bajo la lógica de la estandarización y de las economías de escala, un servicio personalizado? La respuesta está en la tecnología. La gran herramienta del siglo 21 nos da la bienvenida con más de 6.5 billones de dispositivos móviles, con gran poder computacional, capacidad analítica de cantidades masivas de datos y la velocidad de comunicación para tratar

a cada cliente y cada transacción como si fuera única, pero con lógicas comunes. Este fenómeno se conoce como Mass Customization y aunque fue conceptualmente explorado a mediados de los 90s, solo ahora la tecnología hace de esta visión una realidad.

UPS ha llevado a los servicios logísticos estas innovaciones de mass customization con la nueva plataforma MyChoice. Esta plataforma le permite a un suscriptor Premium (que paga una suma anual por el servicio) no sólo rastrear sus paquetes, sino posponer una entrega a una fecha futura o reprogramar la entrega en una dirección diferente a la especificada originalmente en el paquete inicial! Esta innovación que sigue a la innovación del tracking de FedEx en los 90s, le permite a cualquier cliente frecuente de UPS eliminar la frustración de

un paquete no entregado por ausencia de quien lo reciba.

En el caso de UPS se ven claramente algunos de los principios para hacer innovación efectiva en servicios logísticos: 1. Verse como una plataforma de servicios y soluciones; 2. Diseñar servicios logísticos innovadores de manera co-creada; 3. Uso intensivo de tecnologías emergentes como redes sociales, computación móvil, geo-localización para crear personalización masiva; y por último 4. Identificar nuevos modelos de negocio para vender y ofrecer estos productos.

Es claro que los operadores logísticos de América Latina tienen un camino importante por recorrer para verse como proveedores de soluciones innovadoras de servicios que desafíen los riesgos de la commoditización de la oferta del sector.

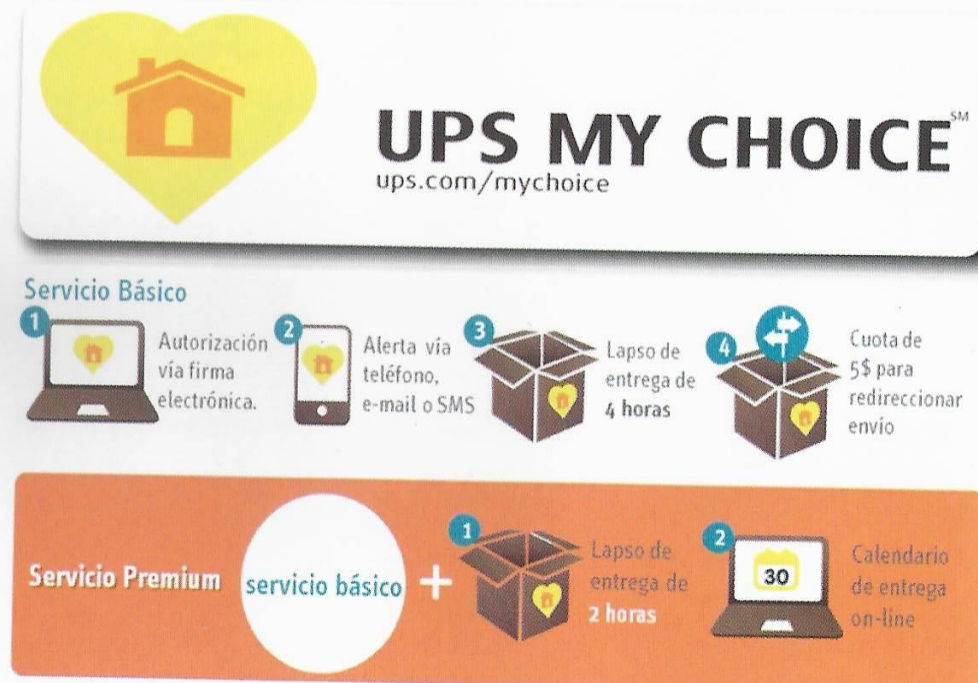


Figura 2 Premisas del nuevo servicio logístico UPS MyChoice que permite personalizar horarios de entrega, redireccionar envíos y suspenderlos temporalmente.