

LA EVOLUCIÓN DE LOS 3PL

POR JOSEPH O'REILLY



Los desafíos del pasado = soluciones del mañana

Cuando miramos hacia atrás en la historia de la logística, no ha habido muchos cambios a lo largo de los años. Durante cientos de años mudamos cajas, pusimos los productos en buques y viajamos por todo el mundo. En los últimos 20 años, no obstante, la administración del transporte y la logística ha experimentado un cambio meteórico. La cadena de abastecimiento actual es muy compleja. Ya sea por el rápido crecimiento del comercio electrónico y la logística omnicanal, o por los mercados de consumo emergentes en todo el mundo, los cargadores se enfrentan a una letanía de desafíos. Habitualmente, suelen asociarse con proveedores de logística terceros (3PL) para pedir consejo y reducir los costos. Sin embargo, parece que fue ayer cuando los 3PL eran sólo un nuevo acrónimo que circulaba en las conferencias de la industria y revistas especializadas para describir un tipo diferente de empresa de transporte y almacenamiento.

La lista inicial de los Principales 3PL de IL, publicada en 1996, segmentó a los proveedores por funciones únicas: basados en camiones, agentes, transitarios, almacenes, aéreo exprés, marítimo y flete dedicado por contrato. Hoy en día, los integradores no se encasillan tan fácilmente.

Como punto de referencia, considere el mundo en 1996: La enfermedad de las vacas locas se diseminó por toda Gran Bretaña y Europa; Japón dio a conocer el primer DVD; AOL era el medio social predilecto; Microsoft introdujo el sistema operativo Windows NT 4.0 y el navegador web Internet Explorer 3; Amazon.com permitió que los lectores buscaran libros por autor, tema o título, y el Regina Maersk debutó como el portacontenedores más grande del mundo, con una capacidad de 7,100 TEU.



Hoy en día, Internet Explorer ha ido saliendo del mercado gradualmente con la introducción de Windows 10 –diez versiones eliminadas desde NT 4.0. Amazon está jugando con aviones no tripulados y los portacontenedores inclinan la balanza en 20,000 TEU. Muchas cosas han pasado en 20 años. A medida que las economías mundiales han cambiado y se han debilitado, el sector de los 3PL ha evolucionado en consecuencia.

Muchos nombres han cambiado. GATX, Fritz Companies, TLC, USCO, BAX Global y Calibre desaparecieron hace mucho. En 1996, FedEx era Federal Express y Caterpillar Logistics aún no sufría su metamorfosis a Neovia.

Pero un puñado de proveedores de servicios ha resistido la prueba del tiempo. Inbound Logistics recientemente se encontró con cinco proveedores 3PL que figuraron en nuestra lista inaugural en 1996, y que han estado en la lista de cada año hasta el presente. Les pedimos que consideraran cómo ha cambiado la demanda de la subcontratación (*outsourcing*) en los últimos 20 años, y arrojaran algo de luz sobre el futuro de los 3PL.

FUNCIÓN JUNCTION

Cuando Ann Drake se unió a Dry Storage Company (DSC Logistics) con sede en Des Plaines, Illinois, como vicepresidente ejecutiva a principios de 1990, la compañía se dedicaba al almacenamiento público y se basaba en activos, contaba con una pequeña flota de camiones y lugares en varias zonas geográficas.

“Nuestros departamentos internos se organizaban en silos. La gente de transporte y almacenamiento no se hablaba entre sí, lo cual era común en la industria ya que estaba muy poco integrada”, recuerda Drake.

La mayoría de los cargadores subcontrataban pequeños segmentos de la empresa. El mercado logístico a mediados de la década de 1990 era un buffet de transporte y almacenamiento. Los primeros en adoptarlo reconocieron que la subcontratación era una

LOS PRINCIPALES 3PL DEL PASADO Y DEL PRESENTE

Estos 3PL se presentaron en la lista inaugural de los 50 Principales 3PL de Inbound Logistics en 1996 y se incluyen en nuestra lista más reciente en 2015:

- Americold
- C.H. Robinson
- DSC Logistics
- England Logistics
- Exel
- FedEx
- J.B. Hunt
- Menlo Logistics
- Ruan
- Ryder
- Schneider
- UPS
- Werner Logistics

extensión del negocio, por lo que le dieron el trato de transaccional.

“Fue una prueba de mercado”, señala Bob Bianco, presidente de Menlo Logistics con sede en San Francisco. “A los cargadores les gustó el concepto de 3PL, pero estaban lanzando proyectos piloto para ver si lograban obtener un valor real. Estos proyectos cubrían funciones singulares, o eran de alcance regional”.

Los transportistas dictaron los términos en consecuencia. “Éramos tomadores de pedidos”, sugiere Drake. “Nos saludábamos y hacíamos lo que los clientes nos decían que hiciéramos.”

Sin embargo, las cosas empezaron a cambiar cuando los cargadores inteligentes comenzaron a asignar a sus socios 3PL tareas con responsabilidades adicionales. Para Ruan Transportation Management Systems, con sede en Des Moines, Iowa, fue una progresión natural desde su pedigrí de flota dedicada.

“Empezamos a hacer un poco de logística, corretaje y almacenamiento a solicitud de los clientes”, explica Marty Wadle, vicepresidente senior

de soluciones de la cadena de abastecimiento de Ruan. “Crecimos haciendo pequeñas piezas de trabajo de los 3PL utilizando nuestros sistemas heredados –tratando unir los procesos de logística mediante sistemas de despacho de camiones que no fueron contruidos para eso”.

Finalmente, Ruan comenzó a invertir en tecnología y a contratar a las personas adecuadas, lo que le permitió buscar esa cuota de mercado de manera proactiva en lugar de escoger negocios nuevos a través de su operación de flota dedicada.

“Hace veinte años, los cargadores sólo querían que moviéramos su carga”, añade. “Ahora quieren saber lo que está pasando con su carga, y cómo pueden moverla de manera más eficiente y económica la próxima vez”.

La competencia logística -y la actividad de subcontratación- se incrustan en gran medida dentro de las industrias de la manufactura, por lo que ahí es donde se originó gran parte del crecimiento de los 3PL, explica Steve Sensing, presidente de soluciones de la cadena de abastecimiento global, de Ryder System, con sede en Miami, Florida.

La industria automotriz, en particular, fue fundamental para Ryder. Fiat Chrysler Automobiles (FCA) Norteamérica comenzó a trabajar con el 3PL a principios de la década de 1990. En ese momento, su estrategia de subcontratación era simple.

“Trabajamos con proveedores líderes de logística (LLP) en plantas de ensamblaje individuales para llevar a cabo las operaciones”, observa Bill Cook, director de logística y aduanas de Fiat Chrysler Automobiles Norteamérica.

Ryder fue uno de varios 3PL que daban servicio a Chrysler en esta capacidad. La empresa automotriz se basó en sus LLP para recopilar datos de los proveedores y transportistas, y administró las rutas dinámicamente -tiempos de recolección y entrega dentro y fuera de sus plantas.

Pero entonces Ryder comenzó a cambiar su enfoque de salida al

APM TERMINALS MÉXICO EL FUTURO ES HOY



APM Terminals llega a México con el único objetivo de ofrecer una solución integral a las necesidades de cada uno de sus clientes. Construyendo la terminal semiautomatizada en **Lázaro Cárdenas** y uniéndola a sus operaciones intermodales en **Cuautitlán**, buscamos ofrecer operaciones constantes en el **manejo de carga contenerizada.**

www.apmterminals.com

 Lifting Global Trade
APM TERMINALS

mercado. “Hemos centrado más la atención en nuestra cartera de logística y de la cadena de abastecimiento, así como en la gestión de la flota”, observa Sensing. “Nos salimos del negocio unidireccional de alquiler de camiones. Debido a que la mayoría de las personas relacionaba nuestra marca con la camioneta amarilla icónica, ese movimiento fue un gran paso en nuestra transición”.

Para el 2000, el papel de Ryder con Chrysler había cambiado a un 4PL –supervisaba las plantas de la compañía automotriz en América del Norte mediante la realización de ingeniería logística, modelado y diseño de la red. Durante la mayor parte de la década pasada, Ryder ha proporcionado supervisión estratégica. Con unas pocas excepciones recientes, Ryder no ejecuta ninguna parte física de la operación de Chrysler para evitar cualquier conflicto de intereses.

Conforme la subcontratación logística ha madurado, emergen oportunidades para optimizar aún más las operaciones logísticas. El 3PL se ha convertido en un nodo importante en esta transformación, no sólo en términos de satisfacción de las necesidades funcionales, sino también como un repositorio de las mejores prácticas de la industria y el intercambio de conocimientos.

Cuando Drake se convirtió en CEO de Dry Storage Company en 1994, reconoció la necesidad de consolidar el modelo de negocio del 3PL en un sentido literal. Debido a que el almacén público comprendía 22 entidades más pequeñas, quería estandarizar la manera de hacer las cosas –donde la compañía podría unir las mejores prácticas entre los clientes y las geografías. Fue entonces cuando reunió todo bajo la bandera de DSC Logistics.

CAMBIANDO CON LOS TIEMPOS

Las historias de Ryder y DSC Logistics no son poco comunes entre los 3PL heredados. De hecho, muchas han transformado de manera parecida en

las dos últimas décadas. La propuesta de valor del 3PL se ha transformado de la reducción de costos exclusivamente hasta incluir también la gestión del cambio.

No ha habido escasez de ejes impulsores: el auge de la burbuja dot.com y el despliegue rápido de la tecnología; los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001; el aumento de la economía de manufactura de China y la deslocalización generalizada; la Gran Recesión en 2008, y la computación en la nube, entre otros.

Estas presiones externas han obligado a las empresas a buscar consejo fuera de la empresa. Los 3PL, en virtud de sus innumerables clientes y experiencias, subcontratan grupos de personas (*crowd-source*) para obtener información valiosa y conocimiento. La coincidencia de las capacidades funcionales con el conocimiento crea un elixir potente para los posibles subcontratistas.

“Los cargadores de hoy no quieren datos; quieren información”, asegura Wadle.

Es por eso que Ruan ha desarrollado tableros de mando personalizados para mercados verticales específicos que muestran a los cargadores exactamente lo que está sucediendo en la

cadena de abastecimiento -ya sea el desempeño oportuno por transportista y por modo, las rutas costosas-económicas o las oportunidades de consolidación de múltiples paradas.

“Hoy en día, nos sentamos a la mesa de la estrategia con nuestros clientes”, añade Drake. “Los consultores solían decir a las empresas qué hacer; esa responsabilidad de pensar y hacer se ha desplazado hacia el 3PL”.

Drake cita una situación actual donde DSC Logistics está trabajando con tres clientes que se encuentran en el proceso de hacer adquisiciones. En dos de los casos, el 3PL está trabajando con el comprador y el vendedor. “Hemos estado ayudándoles a averiguar cómo debería ser la nueva red”, añade Drake.

New Era Cap Company con sede en Buffalo, Nueva York, está familiarizada con este tipo de consejo de los 3PL. En 2005, operaba un almacén solitario en Mobile, Alabama. Los negocios superaron la capacidad de distribución. La empresa nunca antes había trabajado con un 3PL, pero había una situación apremiante para probar la subcontratación.

“Hablamos con varios proveedores a la vez”, explica Jim Patterson, director de operaciones de New Era.



Fiat Chrysler Automobiles fue uno de los primeros en adoptar la subcontratación, al trabajar con varios 3PL, incluido Ryder, para que administraran su negocio. En la actualidad, Ryder sigue sirviendo a Chrysler como 4PL.



En 1991, UPS desarrolló e implementó el primer dispositivo de adquisición de información de entrega (DIAD). Dos décadas más tarde, la compañía estrenó la quinta generación de DIAD V.

“Menlo Logistics tenía espacio disponible, y estaba lista para dar el salto y resolver una necesidad inmediata para nosotros. Fue una oportunidad para trabajar rápidamente con un 3PL, y aprender a lo largo del camino”.

Menlo tenía espacio disponible en Kansas City, resultaba una buena opción para cuando New Era necesitaba cumplir con la demanda de los clientes. Se trataba de un programa de temporada de 80,000 unidades, una solución a corto plazo impulsada por una hoja de cálculo en línea que compartían las dos empresas.

New Era continuó operando el CD de Mobile. Después de dos años exitosos con Menlo, la compañía revisó sus estrategias de subcontratación y distribución.

“En 2007, estudiamos algunos análisis que Menlo suministró respecto a dónde se encontraban nuestras cuentas y desde dónde estábamos haciendo los envíos”, agrega Patterson. “Menlo sugirió que estaríamos en mejores condiciones para atender nuestras cuentas si nos movíamos a Harrisburg, Pensilvania”.

Así que New Era se reubicó en el CD de Menlo en Harrisburg, y mantuvo la instalación de Mobile. Pero la compañía comenzó a cambiar algunas cuentas al nuevo almacén. Dos años más tarde, la operación de Mobile se cerró por completo y todo se trasladó al modelo administrado por Menlo.

Hoy en día, New Era opera 20 millones de unidades a través del sistema -productos tanto de temporada



La innovación todavía conduce el éxito de los 3PL. Un ejemplo es RydeSmart 3.0 de Ryder, un sistema telemático a bordo que proporciona una mayor facilidad de uso e inteligencia de vehículo para los usuarios finales de la gestión de flotas.

como en existencias. Su sistema ERP y el sistema de administración de almacenes de Menlo están completamente integrados.

“La asociación ha sido una experiencia”, señala Patterson. “Si uno mira en retrospectiva, parece que hemos operado en un ciclo de 24 meses -cada dos años damos un gran salto hacia adelante.

“Al principio teníamos producto que necesitaba moverse, y estábamos limitados por la capacidad”, añade. “Ahora, la asociación es mucho más estratégica. Esa es la dirección en la que vamos”.

EXPANSIÓN GLOBAL

Los 3PL han estado dirigiendo a los fabricantes y minoristas en nuevas direcciones también. Cuando la economía de China explotó en la década de 2000, y las empresas de Estados Unidos comenzaron a buscar mano de obra más barata en el extranjero, necesitaban ayuda para hacer incur-

siones en mercados de contratación nuevos donde no tenían infraestructura o conexiones.

Hoy en día, ese paradigma se aplica en el lado de la venta también. El comercio electrónico global está revolucionando el comercio minorista. Las economías de consumo en crecimiento, sobre todo en Asia y América Latina, abren puertas nuevas para los fabricantes y minoristas, y refuerzan al mismo tiempo las soluciones de subcontratación de costo variable, con aversión al riesgo.

“Nos convertimos en algo más que una empresa integrada al estudiar nuestras operaciones internacionales”, comenta Sensing. “Nos enfocamos en determinar dónde tenían necesidades nuestros clientes en Norteamérica, Europa, Latinoamérica y el Sudeste Asiático. Eso nos permitió crecer donde los clientes necesitaban nuestra ayuda, y pudimos ofrecer soluciones en cuanto a una presencia global”.

Pocos 3PL tienen la huella global que UPS ha desarrollado en las últimas dos décadas. “A principios de 1990, UPS adquirió una amplia gama de capacidades de la cadena de abastecimiento a nivel mundial”, comenta Alan Amling, vicepresidente de logística global y distribución de UPS.

Incluso en 1992, UPS estaba llegando a más de 200 países y territorios con sus servicios de paquetería y de paquetes. Cuando se formó un grupo de logística un año más tarde, tenía una base sólida para ofrecer soluciones de administración de la cadena de abastecimiento global.

“Servir a los mercados internacionales presenta un nivel de complejidad mayor para la cadena de abastecimiento”, señala Amling. “A medida que las empresas se expanden para penetrar en mercados nuevos o buscan modelos de manufactura mejorados, necesitan los conocimientos, los servicios y las soluciones de logística que los 3PL pueden ofrecer”.

Esa es una razón por la que New Era finalmente siguió a Menlo Logistics a Europa. En 2010, la compañía



Los 3PL siguen evolucionando con los mercados que sirven. UPS, por ejemplo, está ampliando sus servicios de las industrias de alta tecnología, manufacturera, aeroespacial y minorista, de acuerdo con el movimiento de China hacia el consumo.

estaba buscando abrir un CD europeo para atender a su creciente mercado allí. Menlo operaba una instalación en Eersel, en los Países Bajos. Así que New Era optó por ir con el 3PL. “Hemos podido avanzar más rápido a causa de nuestras experiencias en Estados Unidos”, dice Patterson.

La experiencia positiva de New Era al subcontratar la distribución y la logística con Menlo también influyó en su decisión de recurrir a otros 3PL locales para dar servicio en mercados globales únicos como Japón y Corea.

Dada la rapidez de los cambios en los últimos 20 años, es difícil evocar siquiera cómo podría ser la cadena de abastecimiento—tan sólo en el sector de los 3PL— en el futuro cercano.

Considere la trayectoria de Menlo como ejemplo. “Cuando empezamos la empresa, éramos un 3PL de administración del transporte”, recuerda Bianco. “Nuestro primer proyecto en 1992 era ayudar a Hewlett Packard con la distribución LTL. Luego

entramos en el negocio del almacenamiento. Hoy en día, Menlo ofrece una gama completa de servicios de logística—cualquier cosa, desde el proveedor hasta el usuario final. Incluso hacemos un poco de manufactura”.

NO ES UNA HISTORIA POCO COMÚN. LOS 3PL SIGUEN DIVERSIFICANDO SUS SERVICIOS

“El sector de los 3PL probablemente se vuelva más especializado”, predice Amling. “Los 3PL se enfocarán más en segmentos y subsegmentos de la industria, por ejemplo se centrarán no sólo en la cadena de abastecimiento de la asistencia médica, sino en la cadena de abastecimiento de los dispositivos médicos del sector salud”.

Esta especialización eleva el perfil de los modelos de tipo 4PL. Además, a medida que los mercados globales se siguen abriendo, es probable que haya más competencia de los proveedores de servicios en otras partes del mundo.

Una dinámica interesante es la construcción. La industria sigue creciendo, luego se contrae. La tecnología y el talento humano se han convertido en elementos diferenciadores competitivos. Los proveedores de servicios sin activos y los agentes de transporte están inundando el mercado. Pero la consolidación ha sido rampante en los últimos años. Dadas las limitaciones de capacidad, los proveedores con activos se han vuelto más valiosos. El ciclo continúa.

Drake predice que la integración continua es el escenario más probable en los próximos años. “Sabemos que es la megatendencia de la tecnología. Vemos gente que trabaja en ambas direcciones y en ambos lados del pasillo”, agrega. “Y eso está bien. Los silos crean costos. Está bien que las líneas se desdibujen.

“Desdibujar” es una palabra apta para describir la evolución continua de los 3PL y las asociaciones con 3PL. ■