

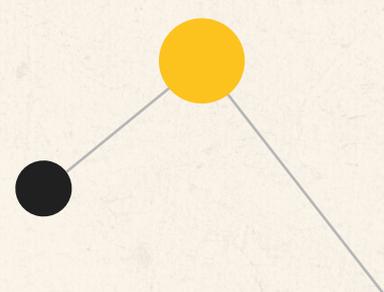


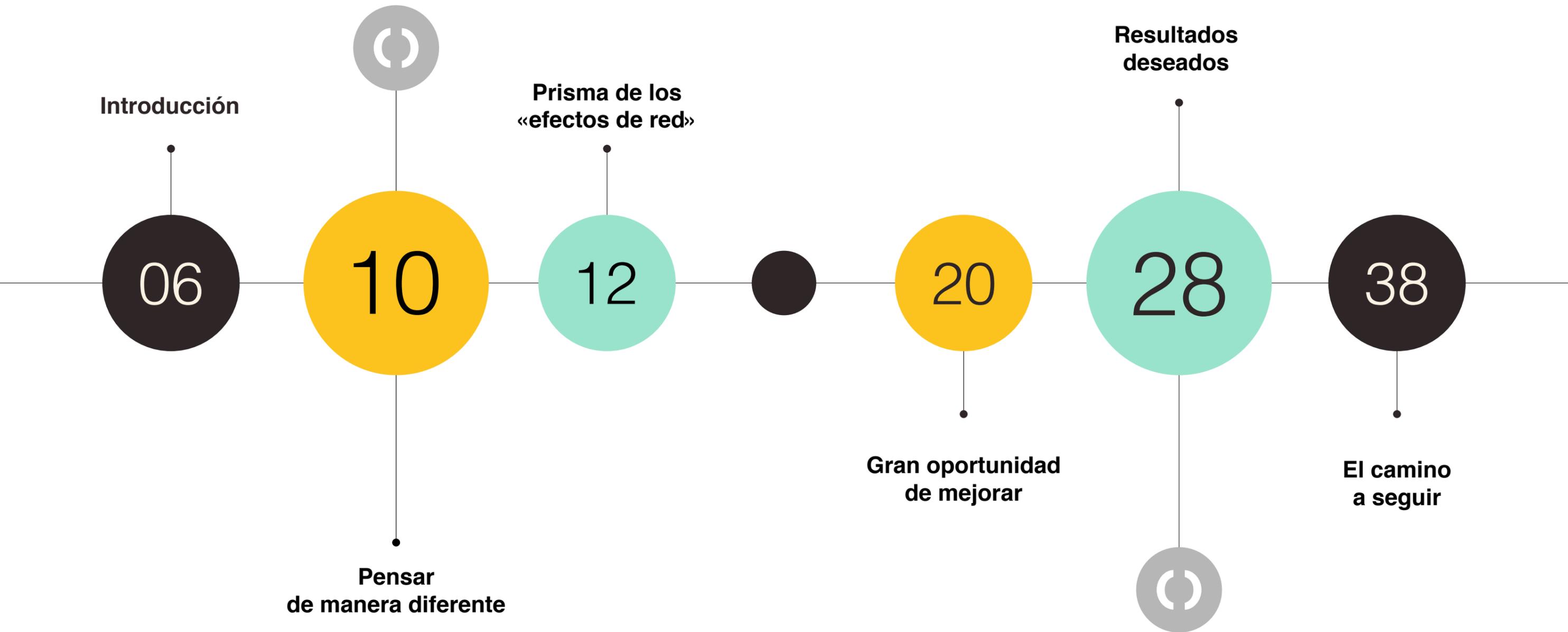
TRANSPOREON

# Trust the Network

**El camino a seguir para lograr los resultados  
deseados en materia de transporte**

Transportation Pulse Report 2021





Seguro que ha oído este dicho, a menudo atribuido (erróneamente) a Albert Einstein:

**«La locura es hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes».**

Desde esta perspectiva, el transporte lleva siendo una locura desde hace mucho tiempo.

## Los síntomas de esta locura son el despilfarro y la ineficacia constantes, los cuales se manifiestan de maneras muy diferentes:

### Millas / Kms en vacío

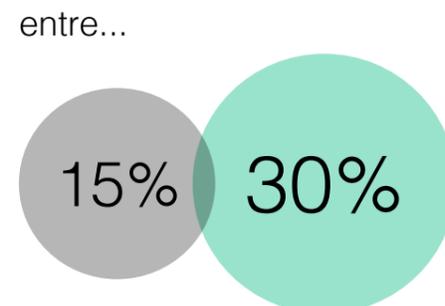
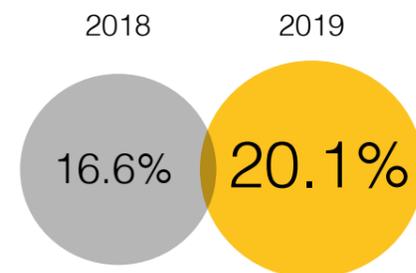
Según el Instituto Estadounidense de Investigación del Transporte (ATRI por sus siglas en inglés), las empresas de camiones acumularon más de 17.000 millones de millas operativas totales en 2019; el 20,1 % de ellas fueron millas en vacío (frente al 16,6 % de 2018). Con un coste global por milla de 1,65 \$, las empresas de camiones gastaron 5.640 millones de dólares conduciendo millas en vacío en 2019. Del mismo modo, según Eurostat, la mayoría de los Estados miembros de la UE se sitúan en el intervalo entre el 15 % y el 30 % de recorridos en vacío (porcentaje de vehículos-kilómetro registrados como vacíos)



Millas en vacío en USA



Millas en vacío en la UE



### Tiempo de detención/espera

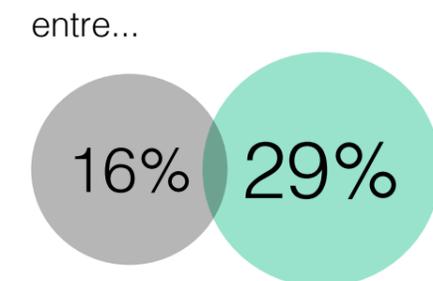
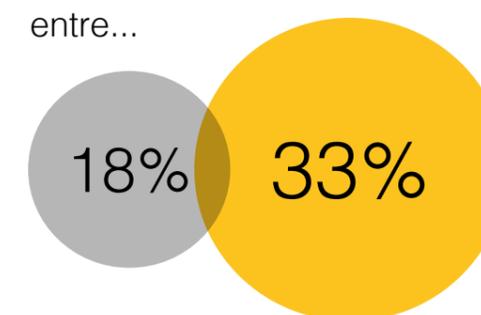
En una encuesta realizada por la Asociación estadounidense de Conductores Independientes Propietarios/Operadores (OOIDA por sus siglas en inglés) en Estados Unidos, los conductores que cumplen con la regla de las 60 horas de horas de servicio. Están en paralizaciones aproximadamente entre el 18% y 33% de su tiempo activo o remunerable, mientras que aquellos que cumplen con la regla de las 70 horas están paralizados entre el 16% y 29% de su tiempo en activo o remunerable. Con un coste operativo medio nacional por hora de 65,11 \$ registrado en 2019 (según la encuesta de la ATRI), «Las Paralizaciones pueden socavar dramáticamente la rentabilidad de los viajes, causando posiblemente que algunos viajes operen en números rojos».



Regla de las 60 horas

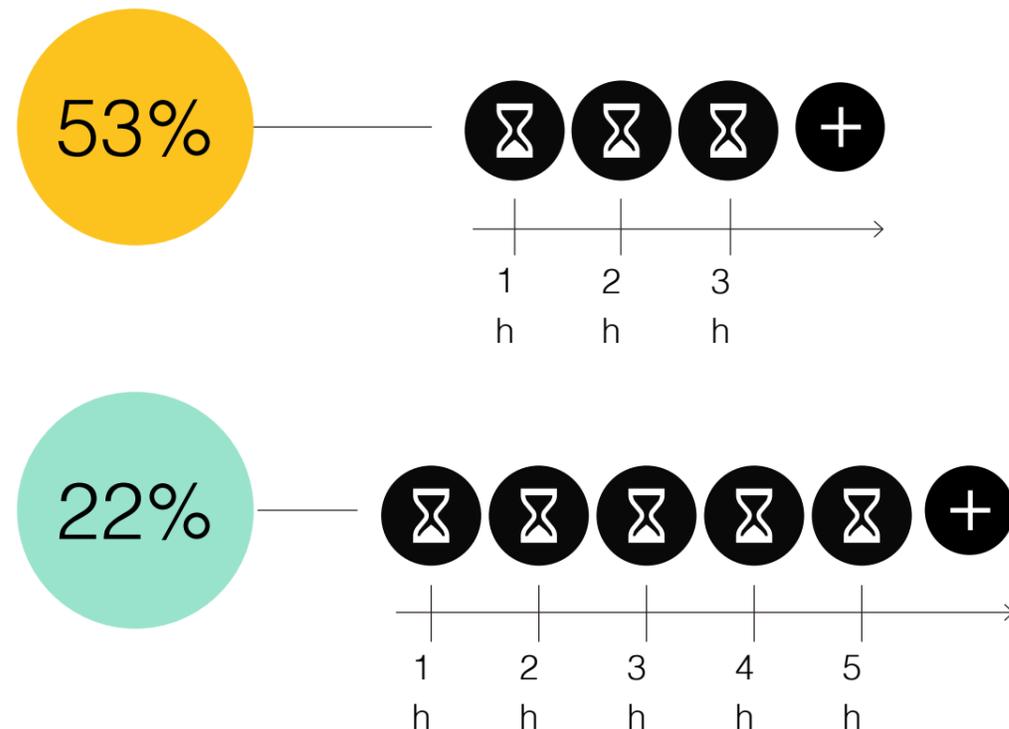


Regla de las 70 horas



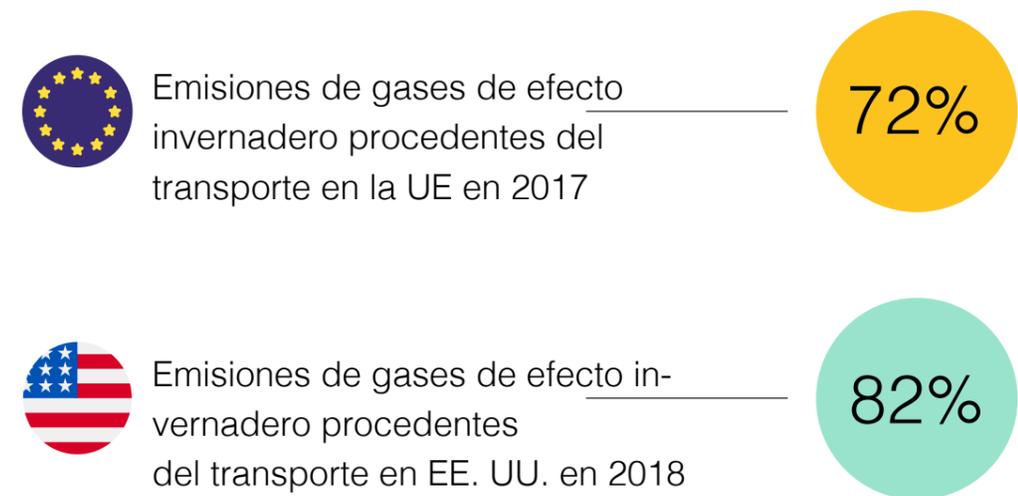
El tiempo de espera también es un problema en Europa. En una encuesta realizada por Vehco, un proveedor de soluciones de gestión de flotas, más de la mitad de los transportistas encuestados (53 %) informaron de que sus conductores esperan 3 o más horas a la semana de media (basándose en una semana de 40 horas), y el 22 % dijo que sus conductores esperan más de 5 horas a la semana. Según un transportista citado en el estudio, «si no tuviéramos ningún tiempo de espera, ahorraríamos unos 10.000 € al mes».

**¿Cuánto tiempo esperan de media sus conductores a la semana?**



**Emisiones de CO2**

En 2017, el transporte por carretera fue responsable de casi el 72 % de las emisiones totales de gases de efecto invernadero procedentes del transporte en la UE, según la Agencia Europea del Medio Ambiente. De estas emisiones, el 19 % procede de los vehículos pesados. Según la Agencia de Protección del Medio Ambiente de EE. UU., el 82 % de las emisiones de gases de efecto invernadero del transporte en Estados Unidos provino del transporte por carretera en 2018. Las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de los movimientos de mercancías representaron el 29 % del total del transporte en 2018, según la Oficina estadounidense de Estadísticas de Transporte.



¿Cómo pueden los cargadores, transportistas, agentes de carga y otras partes interesadas en la industria del transporte escapar de esta locura para obtener resultados diferentes? En otras palabras, ¿qué cambios debe hacer la industria no solo para mejorar el «statu quo», sino también para impulsar la innovación rápidamente en respuesta a cualquier nuevo requisito, desafío y oportunidad que traiga el mañana?

# Pensar de manera diferente

El primer paso es probablemente el más difícil, pues requiere que todas las partes interesadas piensen de manera diferente, que sigan el consejo de Robin Williams en la película El club de los poetas muertos:

**«Justo cuando crees que sabes algo, debes verlo de manera distinta, aunque parezca tonto o equivocado, debes intentarlo. Recuerda: debemos ver las cosas de manera diferente».**

Durante demasiado tiempo, el transporte se ha considerado una industria muy fragmentada. Cargadores, transportistas, agentes de carga... todos son fragmentos, miles y miles de ellos, como fragmentos de vidrio roto separados de un todo.

Pero, ¿qué pasaría si se viera la industria del transporte de manera diferente, si las partes interesadas no fueran fragmentos separados, sino nodos de una red conectada, como gotas de rocío en una tela de araña?

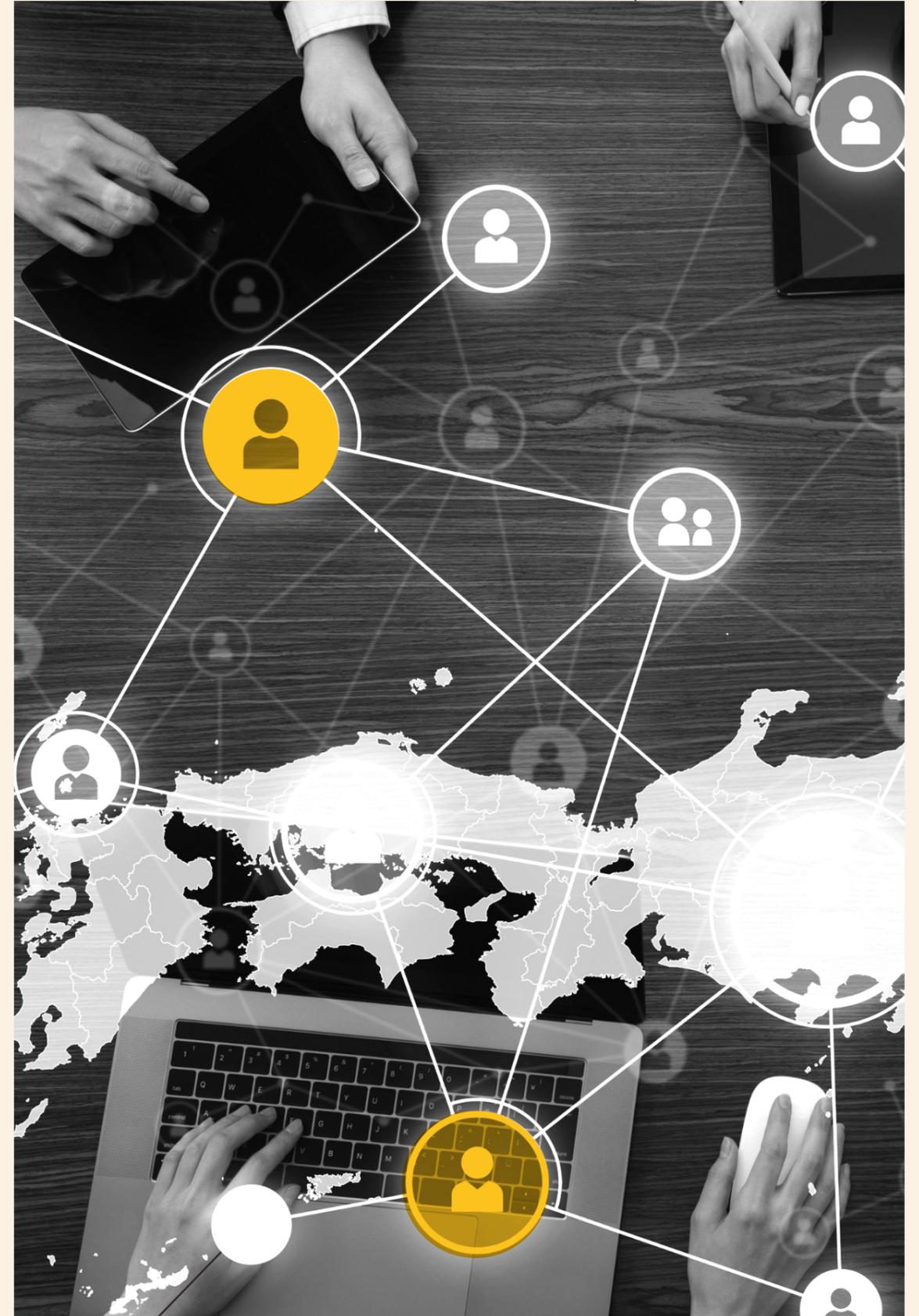
En otras palabras, ¿qué pasaría si se viera la industria del transporte a través del prisma de los «efectos de red»?

## Ver el transporte a través del prisma de los «efectos de red»

Un «efecto de red» es un término económico definido como «un fenómeno por el que un producto o servicio adquiere valor adicional a medida que más personas hacen uso de él».

El concepto y el poder de los efectos de red no son nuevos. De hecho, Theodore N. Vail, presidente de AT&T a principios del siglo pasado, aludió a él en el informe anual de la empresa de 1908:

**«Un teléfono —sin conexión al otro lado de la línea— no es ni siquiera un juguete o un instrumento científico. Es una de las cosas más inútiles del mundo. Su valor depende de la conexión con el otro teléfono y este aumenta con el número de conexiones».**



Vail añade que el Sistema Bell se había convertido en «el sistema nervioso de la organización empresarial y social del país» y «si el negocio se hubiera desarrollado por diferentes organizaciones [...] cada pequeño sistema habría sido independiente y autosuficiente sin beneficiar a ningún otro. Nadie necesita dos conexiones telefónicas si puede llegar a todos aquellos con los que desea conectarse a través de una».

En la actualidad, el efecto de red está por todas partes, siendo Internet, la web y las redes sociales los mejores ejemplos. También estamos siendo testigos del auge de las redes entre negocios y específicas de la industria que permiten a los participantes (a través de programas basados en la nube) comunicarse, colaborar y ejecutar procesos de manera más eficiente, escalable e innovadora.

James Currier, socio colectivo de la empresa de capital riesgo NFX, analiza esta evolución en «[From Social Networks To Market Networks](#)» (De las redes sociales a las redes de mercados) (TechCrunch, 27 de junio de 2015):

“

*Primero tuvimos redes de comunicación, como teléfonos y el correo electrónico. Luego tuvimos las redes sociales, como Facebook y LinkedIn. Ahora tenemos redes de mercado que combinan los principales elementos tanto de las redes [como Facebook y LinkedIn] como de los mercados [como eBay, Etsy y Uber] y utilizan el programa de flujo de trabajo SaaS para centrar la acción en torno a proyectos a largo plazo, no solo en una transacción rápida.*

”



¿Está teniendo esto lugar hoy en día en la industria del transporte? Por supuesto, y está siendo posible gracias a otra tendencia importante: la evolución de los sistemas de gestión de transporte (TMS por sus siglas en inglés), que han pasado de ser aplicaciones «entre cuatro paredes» a convertirse en los sistemas operativos de grandes redes de transporte en la nube.

TMS fue una de las primeras aplicaciones empresariales en adoptar el modelo de despliegue del «software» como servicio (SaaS). Y, lo que es más importante, también fueron de los primeros en adoptar un modelo de instancia única y de tenencia múltiple. Esto permite a varios cargadores, transportistas y proveedores de servicios logísticos usar una única instancia compartida del programa en la nube (muy parecida a la forma en que todos utilizamos una única instancia de Facebook y LinkedIn, aunque podemos comunicarnos y realizar transacciones solo con las personas a las que damos permiso y aceptan nuestra invitación para conectarse).

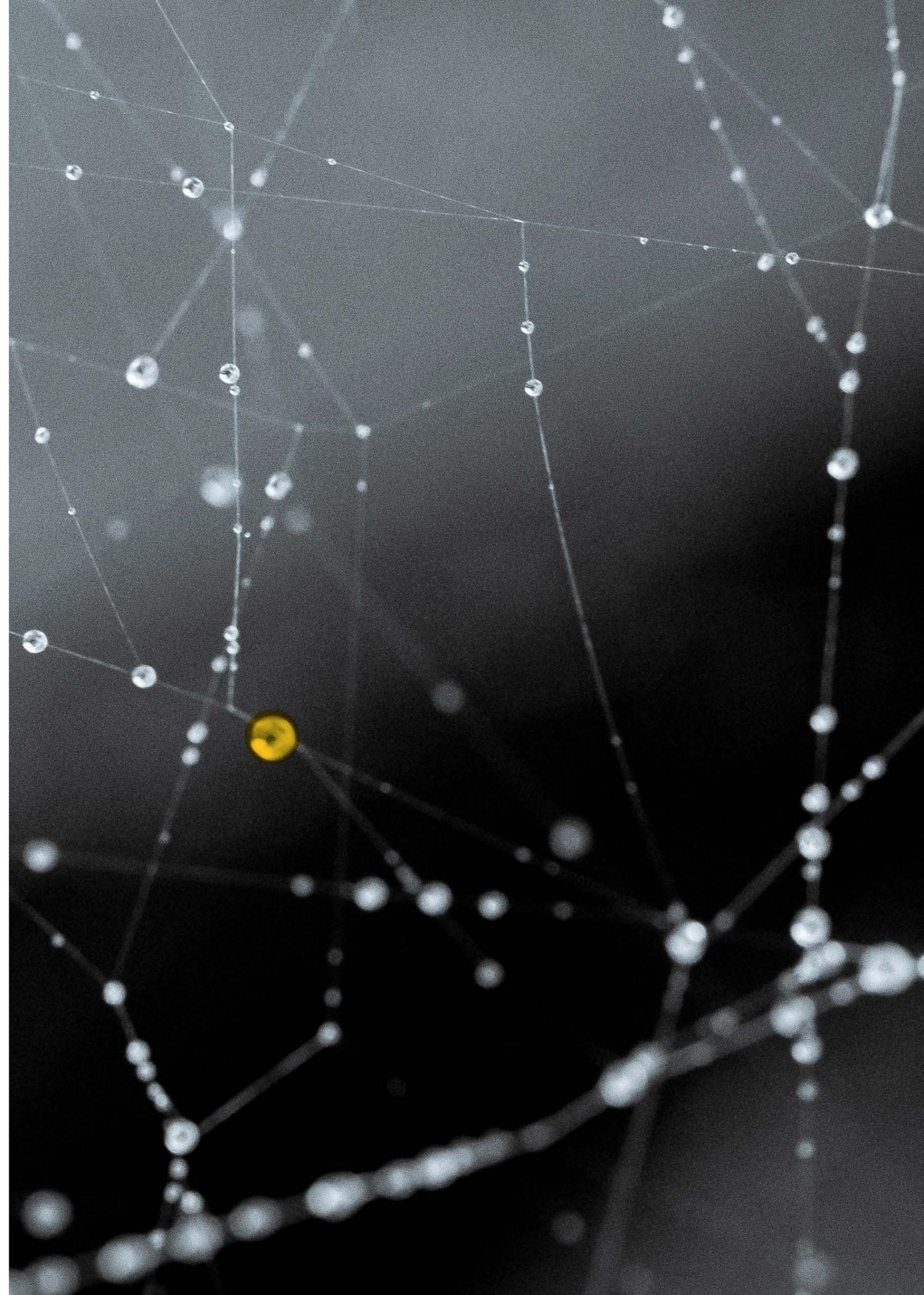
En la actualidad, los TMS basados en la nube han evolucionado aún más hasta asemejarse a lo que Currier denomina redes de mercado o a lo que yo llamo redes de operación de la cadena de suministro.

Pero los TMS ya no son solo aplicaciones informáticas. Se han convertido en plataformas logísticas integrales y completas que permiten crear valor facilitando las transacciones y estableciendo conexiones. Son el equivalente empresarial de Facebook y LinkedIn; son los «intermediadores» dentro de la industria.

Las plataformas logísticas permiten a cargadores, transportistas, proveedores de servicios logísticos y otras partes interesadas llevar a cabo transacciones según un conjunto de normas proporcionando herramientas, funciones y servicios fundamentales.

Piense en las plataformas logísticas como una gran telaraña en la nube, con miles de gotas de rocío en sus hilos, cada gota siendo un cargador, transportista o proveedor de servicios logísticos, y cada hilo transmitiendo datos y transacciones a los socios conectados.

**¡Esto sí que es pensar de manera diferente! Y cuando lo hace, ¿qué terreno nuevo encuentra?**

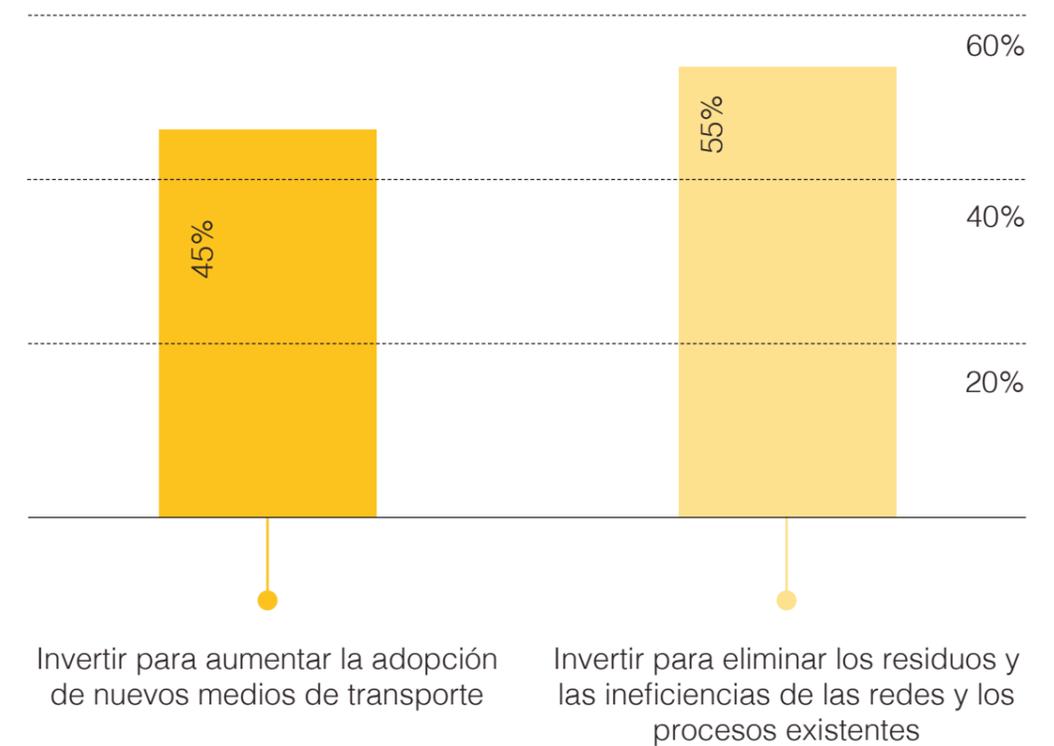


# Gran oportunidad de mejorar

Para muchos, la tendencia es centrarse en cosas nuevas y brillantes como los drones, los camiones sin conductor, los robots de reparto y los Hyperloops. Aunque estas innovaciones pueden (o no) aportar beneficios empresariales en el futuro, hay muchas oportunidades de obtener importantes beneficios empresariales hoy en día mediante una mejor planificación y ejecución usando las tecnologías existentes.

De hecho, en una encuesta realizada en noviembre de 2020 a los miembros de Indago (una comunidad de investigación de profesionales de la cadena de suministro y la logística de empresas de fabricación, venta al por menor y distribución), la mayoría de los encuestados (55 %) cree que «invertir para eliminar los residuos y las ineficiencias en las redes y los procesos de transporte existentes» aportará mayores beneficios empresariales en los próximos diez años que «invertir para aumentar la adopción de nuevos medios de transporte» como los drones.

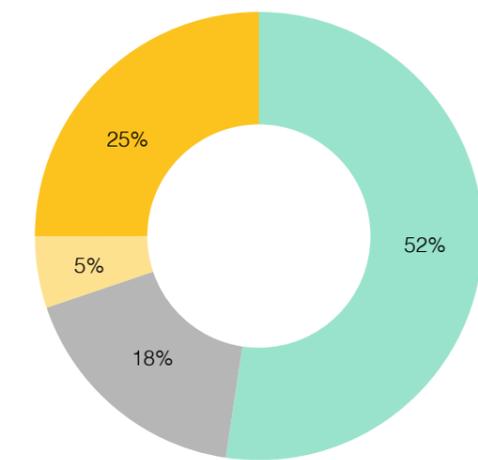
¿Cuál de las siguientes opciones cree que aportaría más beneficios empresariales en 10 años?



A partir de estos resultados, realizamos otra encuesta para explorar dos cuestiones adicionales: ¿qué margen de mejora cree que existe todavía en los procesos actuales de gestión del transporte? ¿Cuáles son los principales resultados que desea obtener de las futuras mejoras en los procesos de transporte?

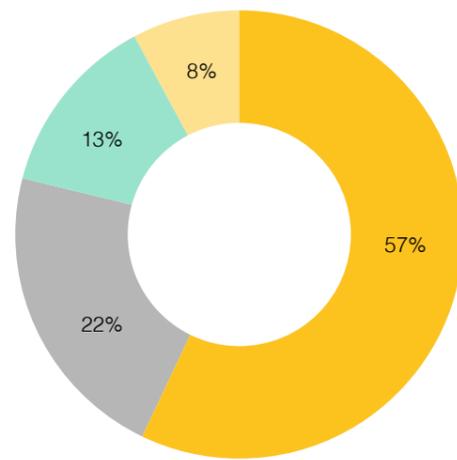
Recibimos 310 respuestas de cargadores, transportistas y proveedores de servicios logísticos de todo el mundo.

**Encuestados por cargo**



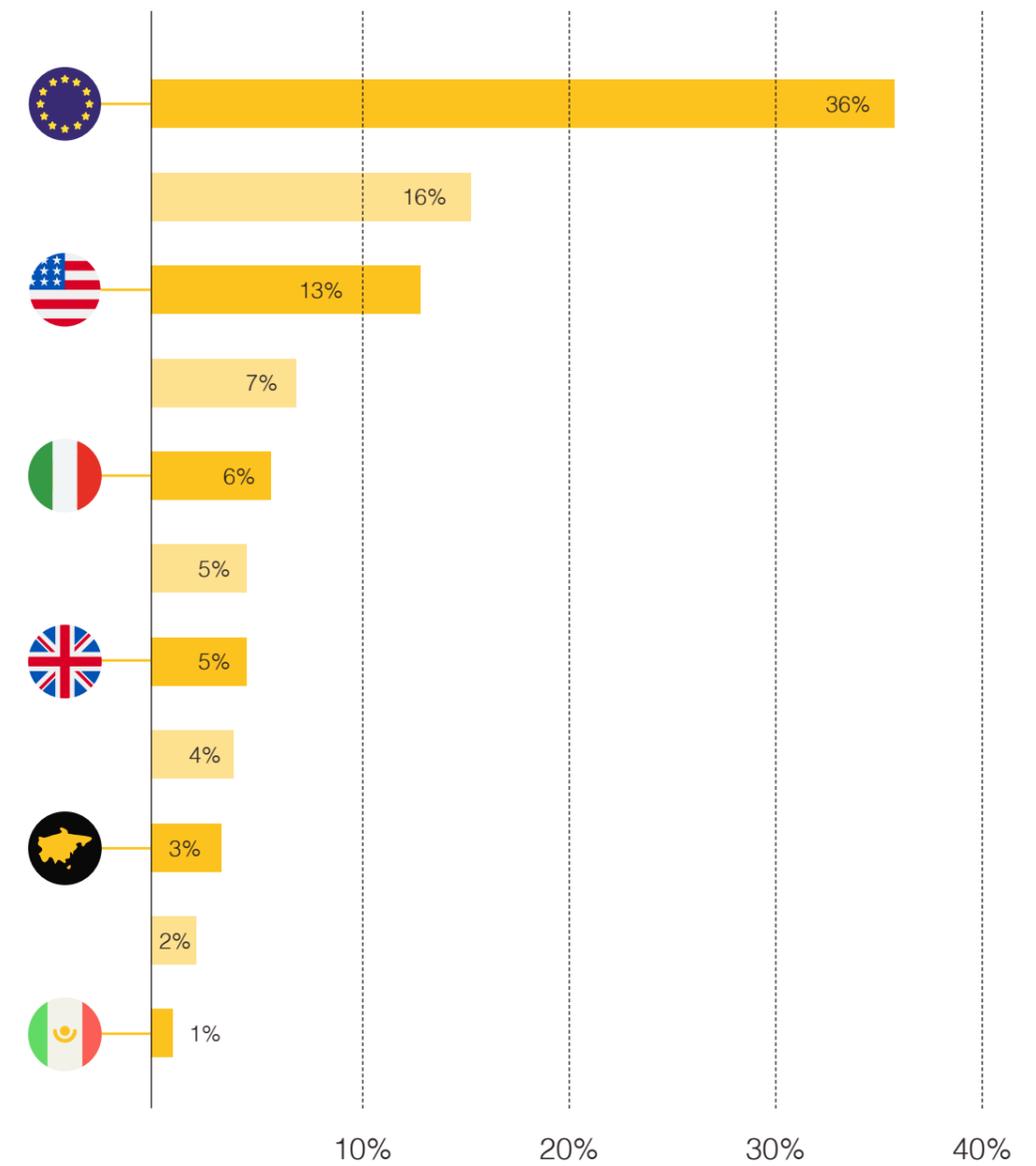
- Administrador
- Director
- VP
- Otro

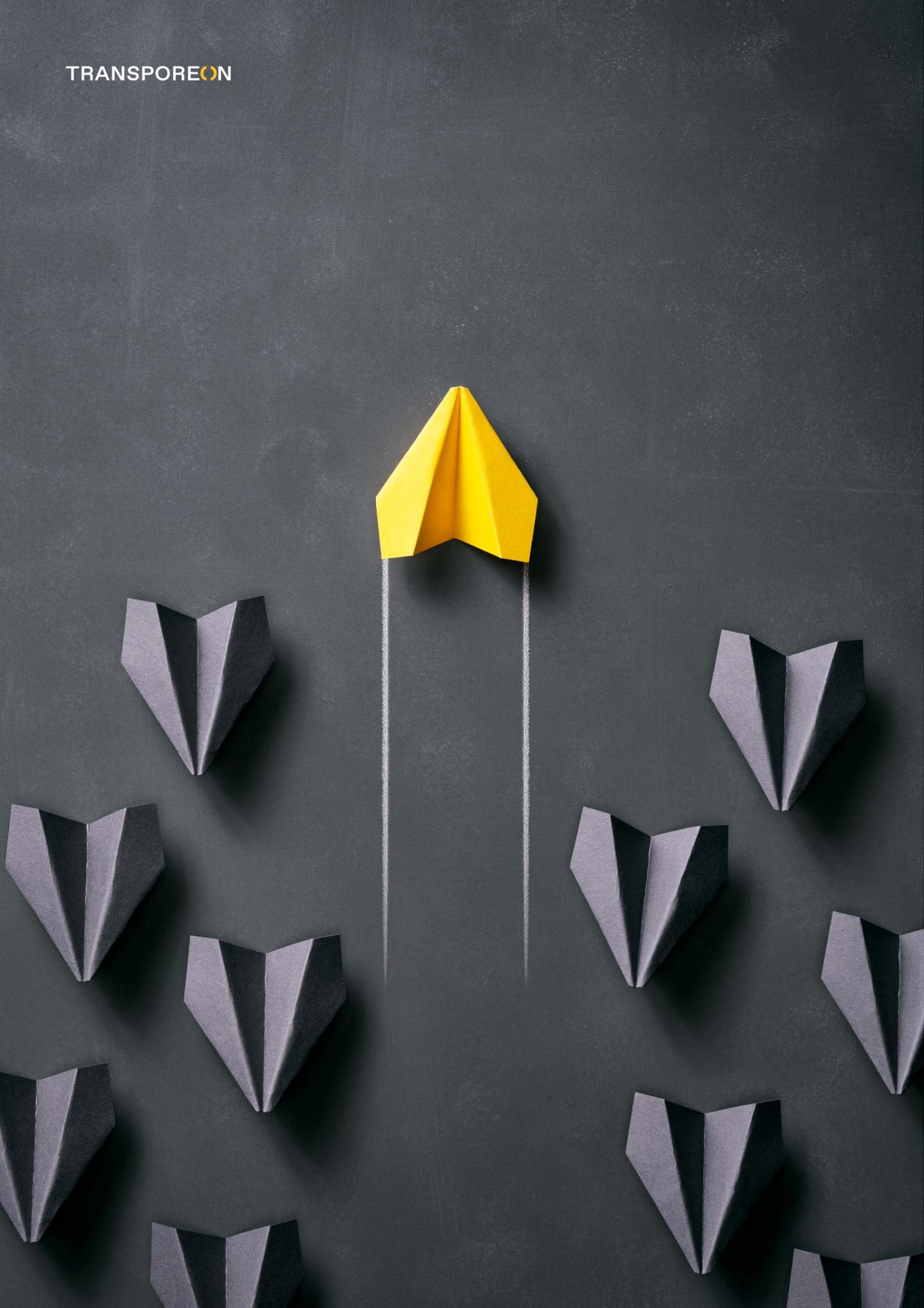
**Encuestados por industria**



- Cargador
- Transportista
- 3PL
- Otro

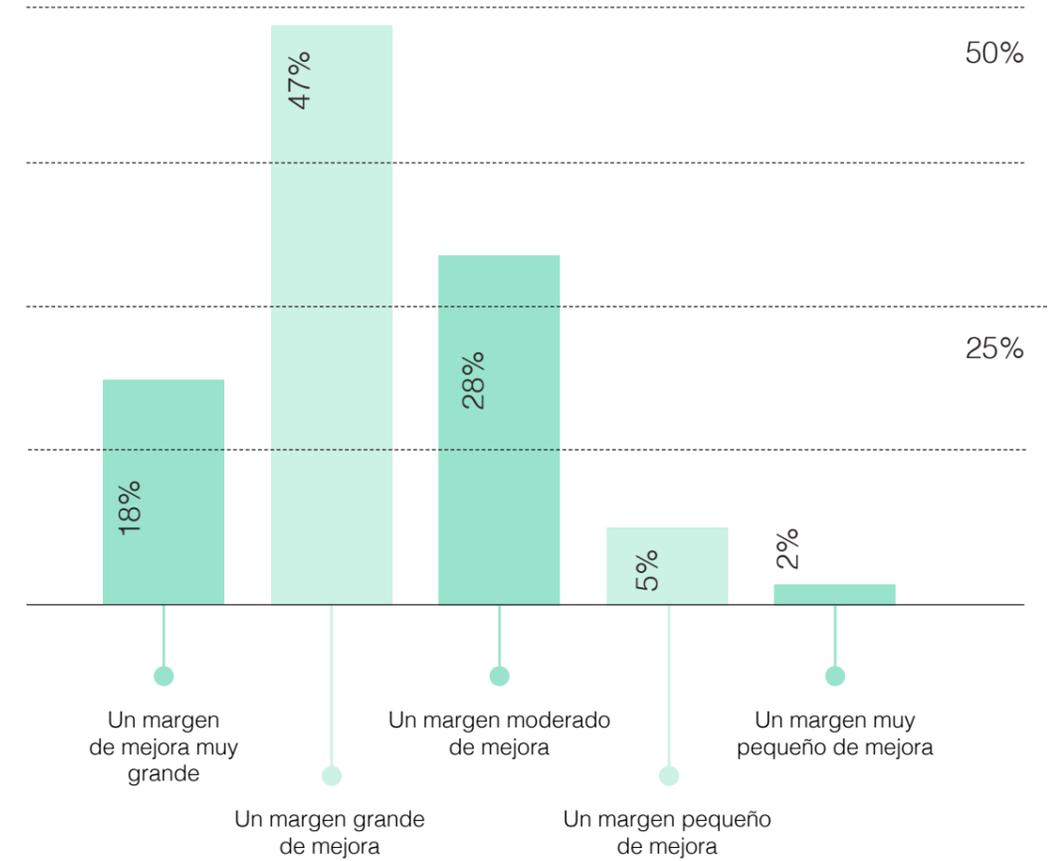
**Encuestados por país/geografía**





Casi dos tercios de los encuestados (65 %) creen que existe un margen «grande» o «muy grande» de mejora en la forma en que se diseñan y gestionan actualmente los procesos de transporte. Solo el 7 % cree que hay un margen «pequeño» o «muy pequeño» de mejora.

**Si tiene en cuenta la forma en que se diseñan y gestionan actualmente los procesos de transporte (desde la adquisición hasta la planificación, pasando por la licitación de cargas, el seguimiento y la localización, la programación de citas, la auditoría y el pago de fletes, etc.), ¿qué margen de mejora cree que existe todavía en general?**

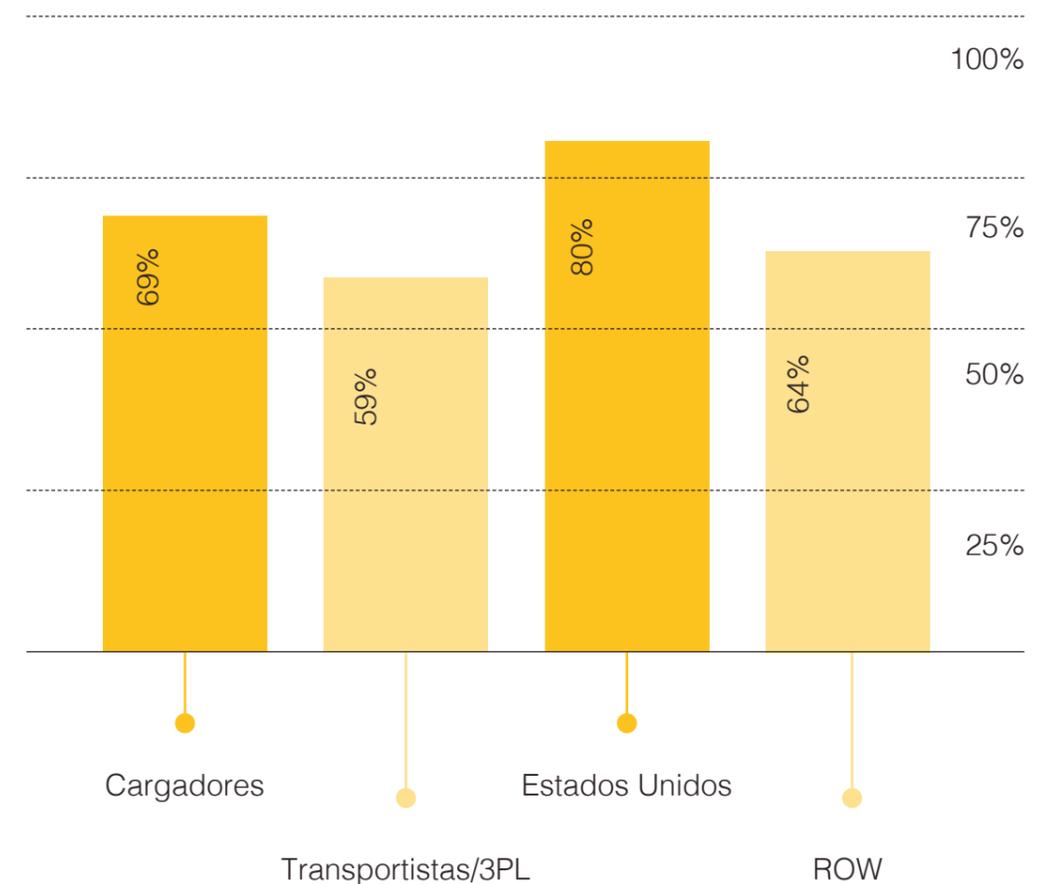


En general, un mayor porcentaje de cargadores (69 %) cree que existe un margen de mejora «grande» o «muy grande» en comparación con los transportistas/3PL (59 %). Del mismo modo, un mayor porcentaje de encuestados de Estados Unidos (80 %) cree que existe un margen de mejora «grande» o «muy grande» en comparación con los encuestados del resto del mundo (64 %).

(Nota: el tamaño de la muestra de Estados Unidos era mucho menor que el del resto del mundo. Sin embargo, si se comparan las respuestas de Estados Unidos con las de Alemania, que tenía un tamaño de muestra similar, la diferencia porcentual era prácticamente la misma: 80 % para Estados Unidos frente a un 67 % para Alemania).

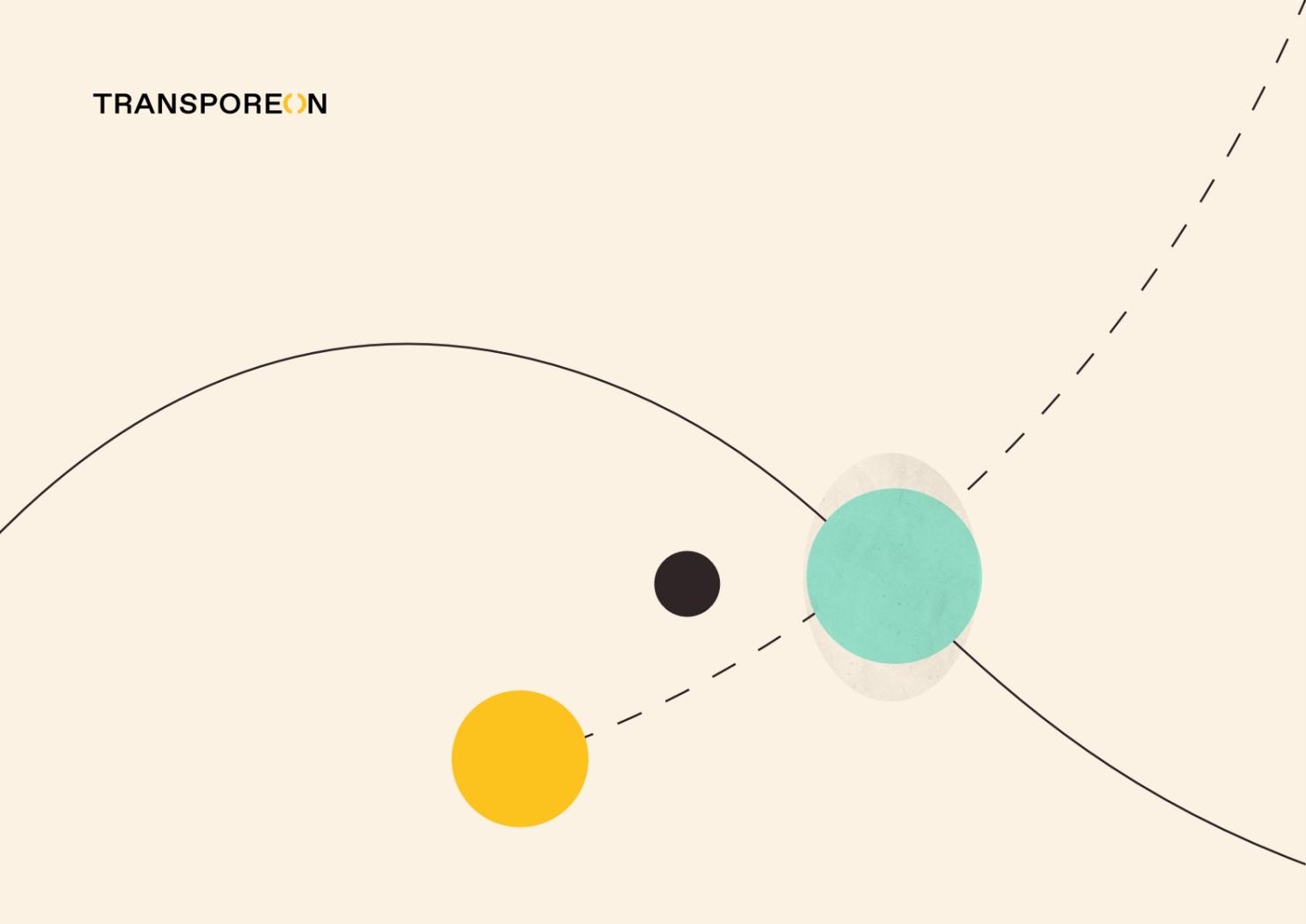
**Si tiene en cuenta la forma en que se diseñan y gestionan actualmente los procesos de transporte (desde la adquisición hasta la planificación, pasando por la licitación de cargas, el seguimiento y la localización, la programación de citas, la auditoría y el pago de fletes, etc.), ¿qué margen de mejora cree que existe todavía en general?**

Porcentaje de encuestados que aún ven un margen de mejora «grande» o «muy grande» en los procesos de transporte.



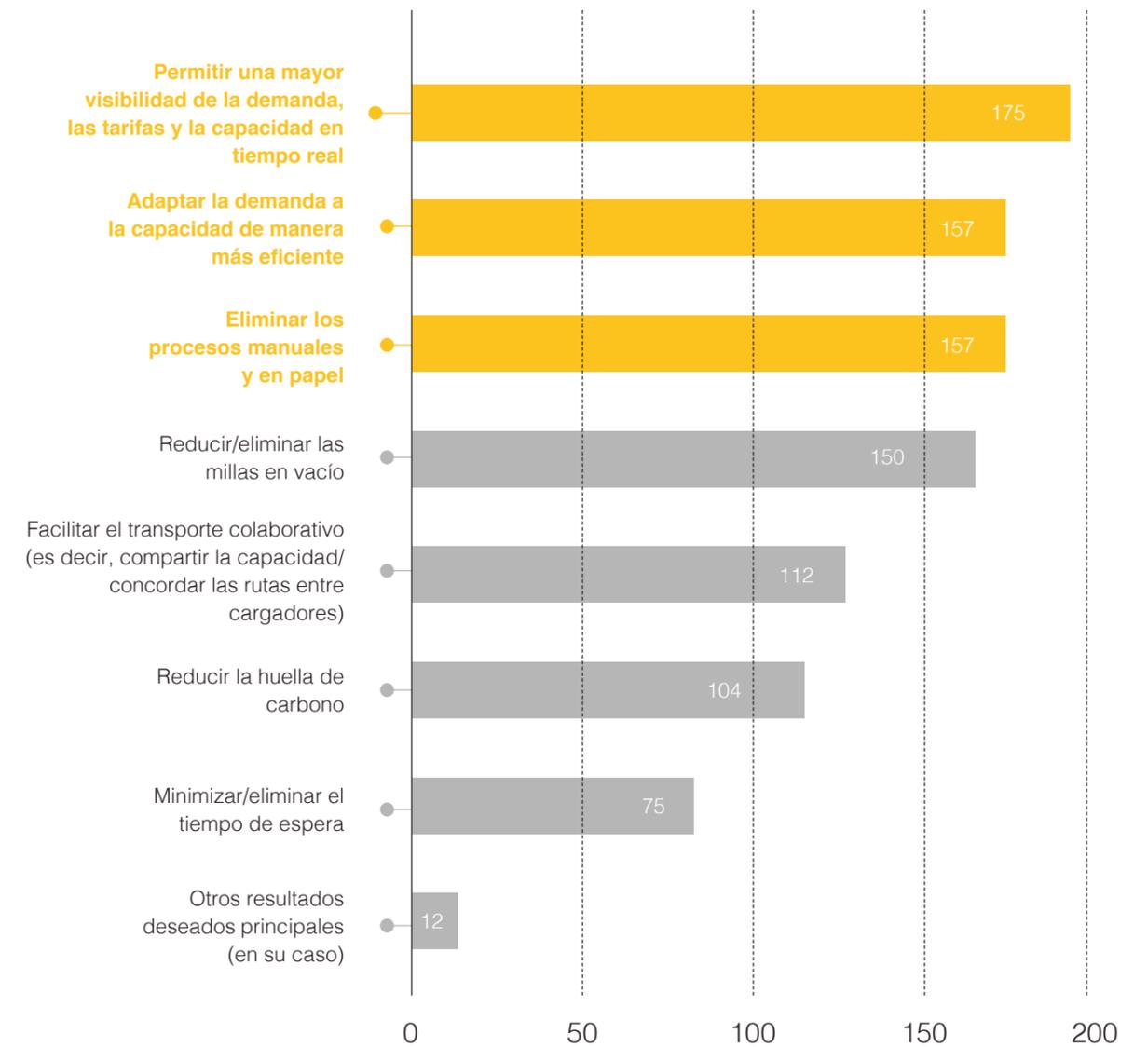
**Resultados  
deseados**



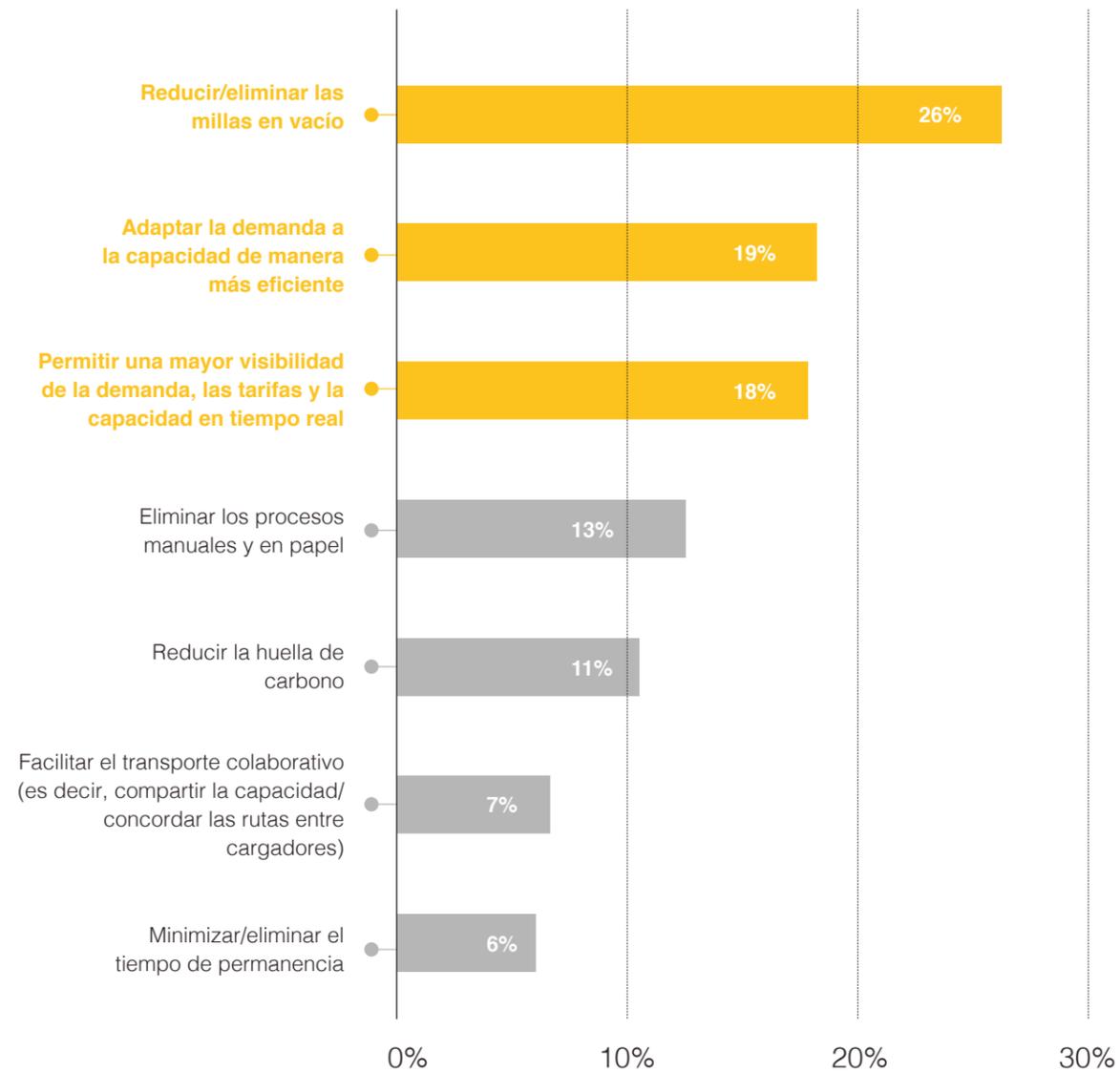


En cuanto a los resultados deseados al rediseñar o habilitar nuevos procesos de transporte, «**Permitir una mayor visibilidad de la demanda, las tarifas y la capacidad en tiempo real**» fue el más votado en general (**175**), seguido de «**Adaptar la demanda a la capacidad de manera más eficiente**» (**157**) y «**Eliminar los procesos manuales y en papel**» (**157**).

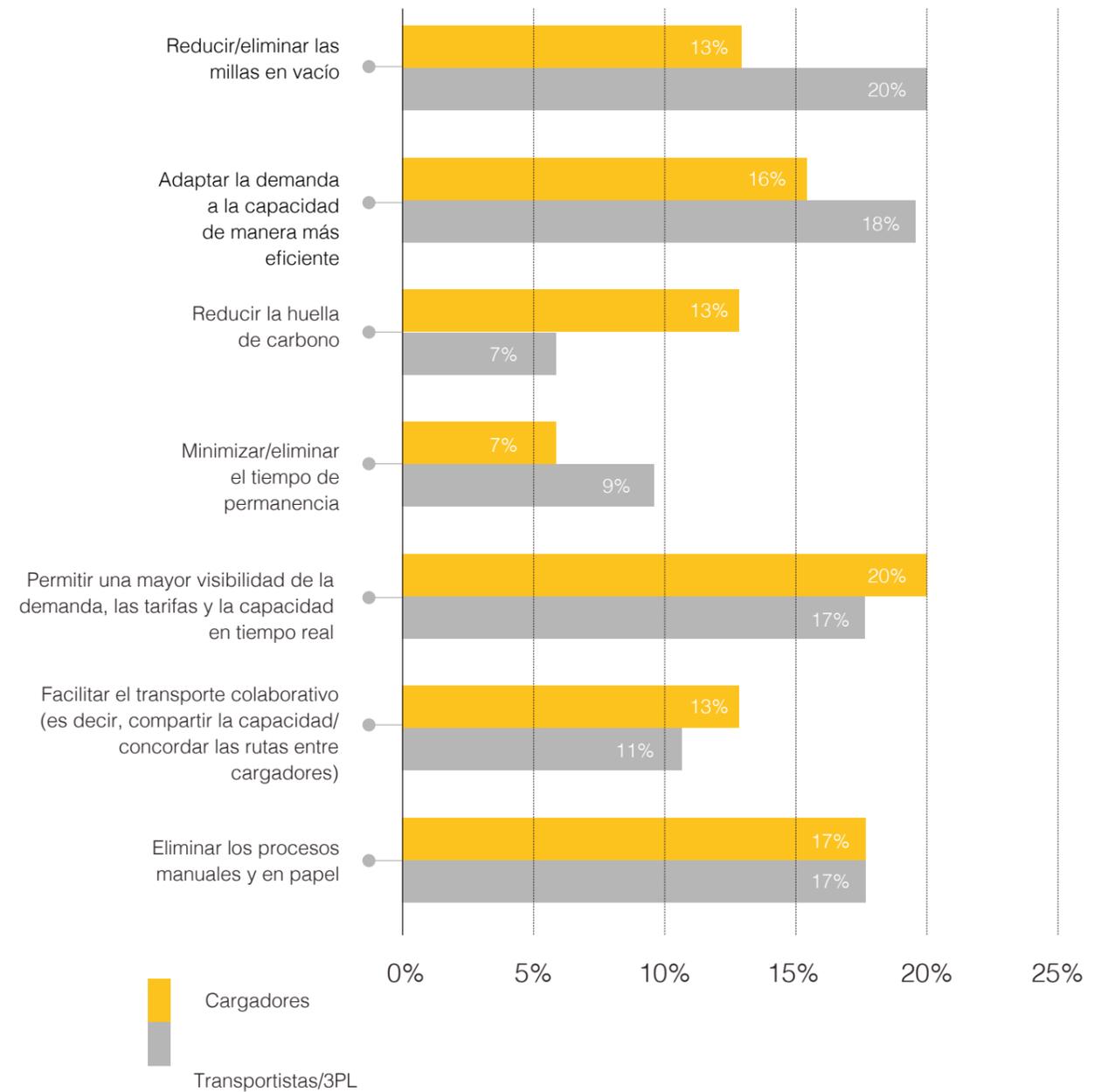
Si pudiera rediseñar o habilitar nuevos procesos de transporte, ¿cuáles serían sus tres (3) resultados deseados principales de la lista siguiente?



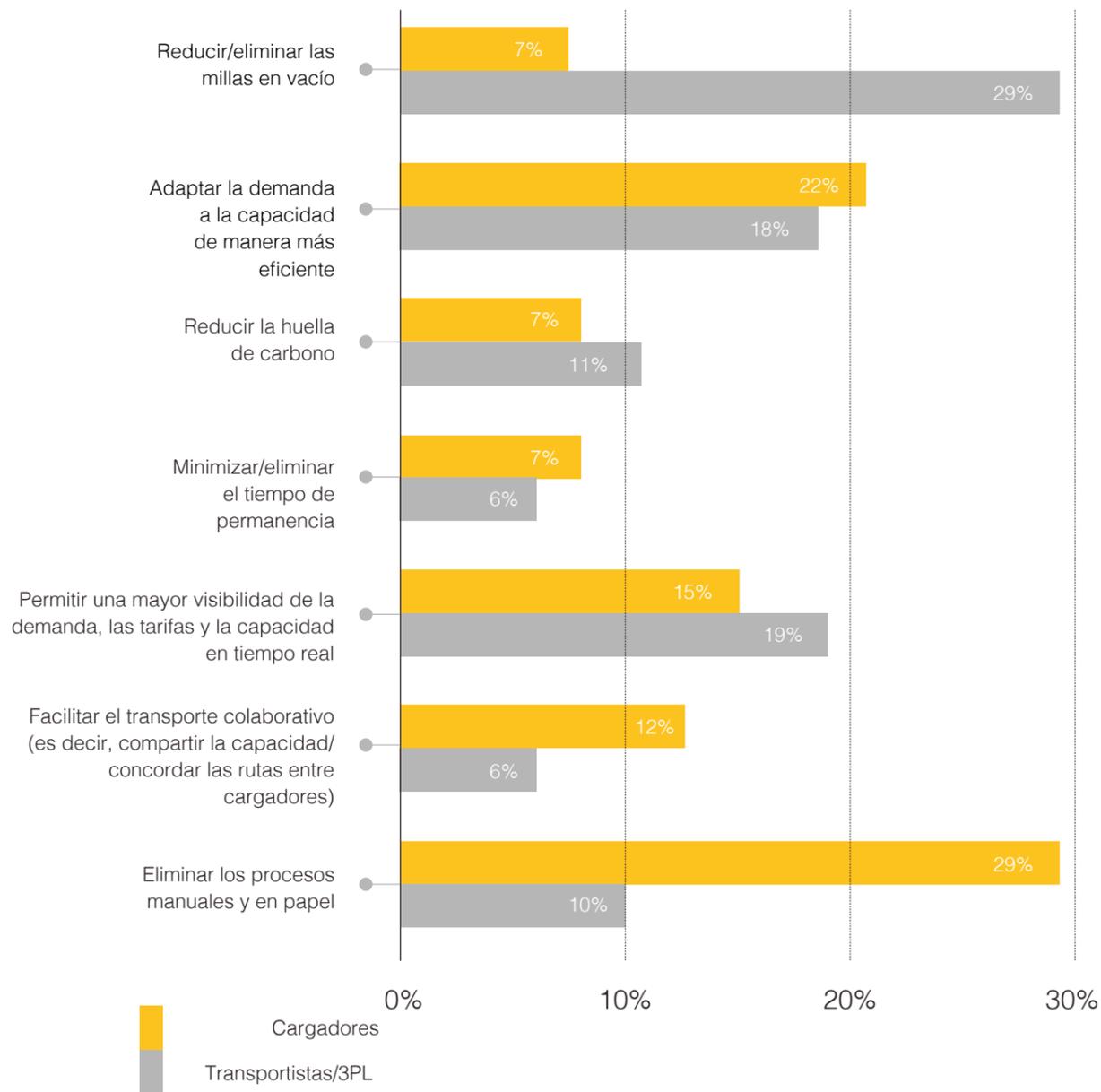
No obstante, aunque ocupa el cuarto lugar en términos de votos totales recibidos, «**Reducir/eliminar las millas en vacío**» obtuvo el mayor porcentaje de votos de «Resultado deseado n.º 1» (26 %).



Hubo notables diferencias entre los cargadores y los transportistas/3PL, y también entre los encuestados de Estados Unidos y del resto del mundo (ROW). Para los transportistas, «Permitir una mayor visibilidad de la demanda, las tarifas y la capacidad en tiempo real» obtuvo el mayor porcentaje de votos de «Resultado deseado n.º 1» (20 %), mientras que «Reducir/eliminar las millas en vacío» encabezó la lista para los transportistas/3PL (20 %).



Para los encuestados de Estados Unidos, «Eliminar los procesos manuales y en papel» obtuvo el mayor porcentaje de votos de «Resultado deseado n.º 1» (29 %), mientras que «Reducir/eliminar las millas en vacío» encabezó la lista para los encuestados del resto del mundo (29 %).



*Es necesario investigar más para comprender plenamente estas diferencias, pero, en general, los resultados de la encuesta dejan claro que los cargadores, transportistas y otras partes interesadas en la industria del transporte de todo el mundo creen que hay mucho margen de mejora en la forma en que se planifican y ejecutan actualmente los procesos de transporte. Sus resultados deseados también son claros.*



«Aunque la tecnología relacionada con el transporte se está transformando rápidamente, los desafíos actuales no son muy diferentes a los de hace 10 años», dijo uno de los encuestados. «Disparidades y fuertes fluctuaciones entre demanda y capacidad, falta de colaboración, enfoque a corto plazo de las relaciones y las tarifas, etc. Tiene que haber un cambio de paradigma con los cargadores y los transportistas para desbloquear totalmente las eficiencias que pueden aportar las nuevas tecnologías».

Otro encuestado añadió: «Estoy seguro de que se pueden conseguir mejoras significativas en la reducción de las Paralizaciones (por ejemplo, las millas en vacío, la correlación entre capacidad y demanda, etc.) mediante el uso de sistemas/tecnología mejorados, el intercambio de datos, la visibilidad en tiempo real y la colaboración».

Volviendo a la cita de Einstein, la locura es creer que se pueden conseguir estas mejoras y resultados deseados manteniendo «la forma en que siempre hemos hecho las cosas».

**Es hora de detener esta locura.**

# EL CAMINO A SEGUIR

Como se ha señalado, el camino a seguir empieza por cambiar nuestra perspectiva de la industria del transporte y de los sistemas de gestión del transporte.

De participantes fragmentados a redes conectadas. De aplicaciones «detrás de cuatro paredes» a sistemas operativos en red.

El camino a seguir será predictivo en lugar de reactivo, impulsado por la visibilidad en tiempo real, el análisis, la optimización y los flujos de trabajo automatizados.

También dará un nuevo significado a la «C» de CRM, donde las empresas no solo se centrarán en la gestión de las relaciones con los clientes, sino también en la gestión de las relaciones con los transportistas («carrier» en inglés).

Y, gracias al poder de los efectos de la red, el concepto de TEAM («juntos todos conseguimos más» en inglés) realmente se hará realidad.

Exploraré estos temas con más detalle en futuras publicaciones, pero, ahora que comenzamos este año 2021, soy optimista sobre el camino a seguir en la gestión del transporte, sobre nuestra voluntad de «ver las cosas de manera diferente» y sobre nuestra capacidad para detener la locura y avanzar hacia alcanzar los resultados que deseamos.

**Adrián González**  
**Presidente de Adelante SCM**  
**Fundador de Talking Logistics**

