



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

“VENTAJAS DE LA TERCEARIZACIÓN: LOS
OPERADORES LOGÍSTICOS EN MÉXICO”

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

P R E S E N T A:

C. ZULEYMA MANZANARES GÓMEZ

A S E S O R:

ING. NOÉ AVILA ESQUIVEL

Cd. Nezahualcóyotl, Edo. de México 2016





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios por toda la capacidad y fuerza que me ha otorgado a lo largo de mi vida, por siempre acompañarme en todo momento y darme una luz, aun cuando pensaba que no encontraba una salida.

A mi mamá María Gómez Guadarrama por ser mi amiga, mi cómplice, mi compañera, por cuidarme, procurarme y apoyarme en todo momento, simplemente eres la mejor. Eres un gran ejemplo y todos los días agradezco por tenerte a mi lado.

A mi papá Pedro Manzanares González, por siempre apoyarme a lo largo de mi trayectoria escolar, por ser ese pilar tan importante en la toma de mis decisiones, y enseñarme los grandes valores de la responsabilidad y honestidad ante cualquier circunstancia.

A mi hermana Nayelli por ser ese gran ejemplo que cualquiera desearía tener, por estar ahí siempre, y aunque a veces me regañes o no te parezca lo que hago, sé que siempre me apoyarás. Gracias a ti y a Leonardo por darme al bodoquito (Leito) que amo con todo mi corazón, porque se ha convertido en una luz indispensable para mi vida.

A mi hermano Omar, por ser otro ejemplo para mi, por enseñarme que siempre se tiene que ser perseverante para alcanzar lo que deseas, y no darse jamás por vencido. Gracias por cuidarme y apoyarme.

A mi abuelita Feliciano, por siempre consentirme, por hacerme reír, por confiar en mi y en que lograría todos mis sueños, esto es un logro tuyo también abue.

A Karen Lili, gracias por hacerme mejor cada día, por ti también me he esforzado para ser un gran ejemplo, te agradezco todas esas risas, todas las locuras que hemos hecho juntas, por apoyarme cuando de plano ya no avanzaba. Recuerda perseguir tus sueños.

A Itzel Alejandra y a mi tía Antonia, que aunque ya no están presentes físicamente, este logro es para ustedes, porque desde arriba sé que siempre están conmigo.

A mi asesor Ing. Noé Avila Esquivel, por confiar siempre en mi, por enseñarme que la perseverancia siempre da buenos resultados, por su apoyo incondicional, por siempre buscar la mejor alternativa para todo momento, y que a pesar de que las circunstancias no son favorables, siempre hay un camino para seguir y jamás detenerse por nada ni por nadie. Gracias Inge.

A Sicaru Camacho Galicia (Yucari) y a Cyntia Berenice Ramírez Cabrera (Pollo), por ser mis mejores amigas de la Facultad, por ser mi paño de lágrimas, por darme la mano para continuar, sé que nuestra relación va más allá de una simple amistad. Las Quiero Mucho.

A Kiev Alejandro Maza Luna(#), por siempre sonreír, aunque al momento de escribir esta tesis aún no acreditaba Álgebra y a Jazmaní Arturo Ramírez Díaz (Hippie), por sus inmensas locuras y ridiculeces. Los aprecio y quiero re te hartó.

A Miriam y a Susana, mis amigas desde la secundaria, por siempre apoyarme en todo momento y confiar en que lograría esta meta, por cierto seguiré esperando a Susana para que nos haga millonarias las tres. Las Amo amigas.

A mis profesores por dedicar una parte de su vida a mi formación universitaria, especialmente a mis sinodales, por darse el tiempo para revisar este trabajo.

A la Facultad de Estudios Superiores Aragón, por que se ha convertido en mi segunda casa aquí he pasado los mejores momentos de mi vida, aquí conocí a muchas personas que me han marcado para siempre , aquí me estoy convirtiendo en una profesionista. Gracias FES Aragón.

A la Máxima Casa de Estudios la Universidad Nacional Autónoma de México, gracias a ella me he formado para ser una persona de bien.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	4
1.1 Historia de la Logística	4
1.2 Definición de Logística	7
1.3 Objetivos de la Logística	9
1.4 Actividades Logísticas	9
1.5 Definición de Operadores Logísticos	13
1.6 Importancia de los Operadores Logísticos.....	14
1.7 Funciones de los Operadores Logísticos	14
1.8 Clasificación de los Operadores Logísticos	15
CAPÍTULO 2 COMPARATIVO NACIONAL E INTERNACIONAL	19
2.1 Desempeño Logístico	21
2.2 Tercerización : El Caso De Alemania	23
2.3 Tercerización: El Caso De España.....	26
2.4 Economías Emergentes Y Su Avance Logístico	30
2.4.1 Brasil	31
2.4.2 India.....	32
2.4.3 China.....	33
2.4.4 Rusia.....	34
CAPÍTULO 3 VENTAJAS Y RIESGOS	36
3.1 Ventajas	39
3.2 Riesgo De Tercerizar.....	41
3.3 Problemas Que Los Operadores Logísticos Presentan En México	49
CAPITULO 4 FACTORES INFLUYENTES EN MÉXICO PARA NO TERCEARIZAR	52
4.1 Visión del Mercado	53
4.2 Pilares de una relación exitosa.	55



4.2 Socios estratégicos o alianzas forzadas 59

4.3 Contratos 60

4.4 Principales factores para No tercerizar..... 62

4.5 Estado Actual De México 67

 4.5.1 Perspectiva De La Economía 67

 4.5.2 Panorama Económico 67

 4.5.3 Tratados De Libre Comercio 68

 4.5.4 Oferta Y Demanda ¿Qué Esta Pasando En México?..... 70

 4.5.5 Oportunidades Para Los 3PL En México 71

 4.5.6 Desafíos Pendientes De México72

 4.5.7 Problemas Con Infraestructura De México.....74

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES75

Bibliografía 79

Referencias..... 81

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Tecnologías de la Información utilizadas para la logística.....	6
Tabla 2 Top Tep de las mejores empresas que utilizan 3PL.....	20
Tabla 3 Top Ten de los países con mejor Desempeño Logístico (LPI).....	22
Tabla 4 Mercado de los Operadores Logísticos en España.....	28
Tabla 5 Principales Actividades que Realizan los 3PL.....	38
Tabla 5 Clasificación de la Ventajas de Tercerizar.....	39
Tabla 7 Incoterms 2015.....	47
Tabla 8 Motivos por los cuales empresas han movido sus operaciones a México.....	69

INDÍCE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Motivos para realizar una Tercerización.....	54
Gráfica 2 Motivos por los cuales empresas dejan de Tecerizar.....	55
Gráfica 3 ¿Qué se valora como base para una relación exitosa?.....	56
Gráfica 4 ¿Mejoran los procesos los Operadores Logísticos?	56
Gráfica 5 ¿Causan los Operadores Logísticos un impacto positivo al cliente final?	57
Gráfica 6 ¿Qué nivel de confianza le inspira un operador logístico en el manejo de información?	58
Gráfica 7 ¿Identifica a los Operadores Logísticos como socios estratégicos?.....	60
Gráfica 8 ¿Con qué frecuencia realiza o le solicitan requerimientos fuera del contrato base?	61
Gráfica 9 ¿Cuáles son los motivos externos por los que no ha tercerizado aún?.....	63
Gráfica 10 ¿Cuáles son los motivos estratégicos por los que no ha tercerizado aún?.....	64
Gráfica 11 ¿Cuáles son los motivos tácticos por los que no ha tercerizado aún?.....	65



Gráfica 12 Porcentaje de Encuestados que están moviendo sus operaciones a México 68

Gráfica 13 Principales Actividades Logísticas Tercerizadas. 71

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1.1 Cadena de Suministro..... 8

Ilustración 2. Flujo de Proceso: Operador Logístico..... 13

Ilustración 3 Clasificación de los Operadores Logísticos Fuente: 17

Ilustración 4 Riesgos de Tercerizar.42

Ilustración 5 Problemas de los Operadores Logísticos. 49

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está destinado a la materia de Logística y Cadenas de Suministros, enfocándose principalmente en el tema de operadores logísticos, el caso particular de los operadores de tercera parte (3PL) y los de cuarta parte (4PL), principalmente.

Esta investigación plantea el estado actual que guardan los operadores logísticos en México, resaltando las operaciones que proporcionan los mismos, el 3PL será el objeto de estudio del presente trabajo, debido a que en México, es el operador logístico más utilizado por las empresas que se dedican a estos servicios, se analizará la manera de implementar los nuevos servicios que ofrece el operador logístico 4PL dentro de nuestro país.

En el Capítulo 1 se explica de manera concisa la evolución de los operadores logísticos, sus principales objetivos, diversas definiciones que los autores han implementado en este rubro, además de mencionar las actividades logísticas más importante dentro y fuera de una empresa.

Se darán las principales características de los diferentes operadores logísticos que existen hasta el momento, sus funciones, los beneficios y los riesgos que se toman al momento de trabajar con ellos, todo esto con la finalidad de poder entrar al campo de investigación principal de este trabajo.

En el Capítulo 2, mediante un estudio realizado a nivel nacional e internacional con distintos países y empresas que trabajan con los operadores logísticos (3PL y 4PL), se denota que la infraestructura de las diferentes empresas ha ido en aumento y mejorando la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente, haciendo la comparación con México y revisando cada uno de los puntos establecidos para el estudio en cuestión.

El Capítulo 3, es referente a las ventajas que los terceros ofrecen a las empresas al momento de hacer la contratación por los diversos servicios que ofrecen y además se mencionan los riesgos que los mismos pueden tener, si no se hace una correcta

planeación de las actividades que la empresa delegará a los terceros y si no existe una correcta comunicación entre ambas partes.

Finalmente en el capítulo 4 se analizará el por qué en México no se ha dado el cambio de pasar a la tercerización, refiriéndose principalmente al 3PL, ya que en México existe una resistencia al cambio, un nivel de desconfianza alto debido a la falta de experiencia por parte de las empresas de terceros, debido a que esta comenzando el auge de los operadores logísticos en nuestro país.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

¿Qué es la Tercearización? La Tercearización o subcontratación es la acción de contratar a terceros para que realice actividades secundarias o que le delegue la empresa, para que esta pueda centrarse en sus actividades principales y las que agreguen un valor agregado considerable a la misma, esto con el fin de mejorar la competitividad, y ganar una ventaja competitiva dentro del mercado. Para adentrarnos más al tema, se comenzará a hablar de la historia de la logística.

1.1 Historia de la Logística

Cuando se habla del término de logística, se remonta a años hacia atrás, a las actividades de la milicia durante la Segunda Guerra Mundial (1942-1943), ya implicaban actividades logísticas, pero el término no estaba relativamente formado aún, teniendo que dejar pasar el tiempo para que este fuera correctamente empleado, y usado además ya en actividades empresariales.

Décadas después, diversos mercados de la época se encontraban en una constante expansión y evolución, lo que propició que las condiciones económicas y tecnológicas del entorno se ampliaran, dando como resultado que el término de logística se siguiera desarrollando día con día.

La demografía fue un aspecto fundamental para que los mercados se expandirán, ya que las cadenas de distribución fueron siendo más amplias, propiciando que entraran nuevos productos al mercado, pero con cierto nivel de complejidad al momento de venderlos, y que algunos productos tuvieran una mayor demanda, los costos de transporte aumentaron, por ende los costos de almacenaje crecieron proporcionalmente.

Durante este lapso se logra establecer una relación entre la logística militar y el abastecimiento técnico material.

De aquí surgen aspectos fundamentales de la logística como lo son la distribución, el almacenamiento, gestión de inventarios y es cuando se empieza a relacionar la logística militar con la producción industrial.

Debido a los estragos de la Guerra la situación económica era débil, pero esto fue el inicio de la logística empresarial, se empezaba a dar un enfoque a técnicas orientales relacionadas con la filosofía del **“Just in Time”**, que es una técnica de manufactura esbelta o flujo de producción directo que disminuye tiempos de preparación y requiere que los proveedores entreguen partes sólo cuando se necesitan, lo que elimina grandes inventarios.¹

El poco capital en ese tiempo, provocó que las empresas cambiaran sus objetivos, así se enfocaron más hacia la optimización de su rentabilidad económica, minimizando inversiones del capital, que incluían inventarios y maquinarias, haciendo una reducción de costos directos e indirectos de aprovisionamiento, producción y distribución (costes logísticos totales). Debido a esto y otras situaciones la logística responde a la necesidad de observar las operaciones de la cadena logística entre cliente y proveedor de manera integradora.

Al mismo tiempo había un incremento en el desarrollo de nuevas tecnologías de los servicios de transporte, la gran variedad de productos que entraban al mercado, provocaba una repercusión en la gestión de los inventarios y en su manipulación, por lo que se exigía un mayor nivel de servicio, debido a la demanda que surgía, paralelamente se requería una mayor distribución, aunque esta resultara compleja, ya que se demandaba que la distribución ampliara sus horizontes geográficos, pero gracias a la aparición de nuevas tecnologías de la información (TIC's), en la tabla 1.1 se muestran los distintas herramientas y **“software”** utilizados para los fines antes mencionados y poder así atenuar poco a poco las complejidades presentadas.

Junto a las diversas complejidades se sumaba una, el embargo del petróleo en 1973, lo que provocó radicalmente el aumento de su precio y de los productos derivados de este, hubo un descenso en la productividad, los índices de inflación se elevaron, lo que

¹ W. Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial, estándares y diseño de trabajo* (Vol. 12). McGraw Hill.

indujo a una apatía por parte de los mercados, impulsando así la optimización en la gestión de los recursos.

Logística Interna	Logística de Salida	Logística de Aprovisionamiento
ERP (Planificación de Recursos de la Empresa)	TMS (Sistema de Gestión de Transporte)	EDI (Intercambio Electrónico de Datos)
WMS (Sistema de Gestión de Almacenes)	CRM (Administración de Relaciones con el Consumidor)	CRP (Programa de Reposición Continúa)
MRP (Plan de Requerimiento de Materiales)	ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor)	VMI (Inventario Administrado por el Vendedor)
	EPC (Código Electrónico del Producto)	

*Tabla 1.1.1 Tecnologías de la Información utilizadas para la logística.
Elaboración Propia*

Es en este momento cuando aparece el concepto de logística integrada, ya que la gestión de mercancías y distribución se vuelven propios además de que se puede mejorar la competitividad, gracias a que incrementa el flujo de los productos y de la información, con lo que poco a poco se define cada vez más el concepto de logística.

A finales de la década de los 80's, se comenzaron a analizar los estudios de la logística con un enfoque de procesos a través de la incorporación en el análisis de los flujos material e informativo. Además de que se empiezan a tocar puntos importantes acerca de la calidad en general.

En los años noventa el cliente pasa ser parte fundamental del concepto que integra a la logística, ya que se enfocaba más a los requerimientos del mismo, además de que se abordaba de igual manera el tema de los servicios.

El enfoque que se le ha dado a la logística ha ido evolucionando, y perfeccionándose a lo largo del tiempo, actualmente el mercado se ha ido globalizando poco a poco, teniendo nuevas tecnologías de la información, atendiendo y resolviendo problemáticas económicas y sociales. (Niebel, 2009)

La logística ha pasado de ser vista como una simple estrategia interna, que logra modificar las relaciones de la empresa, haciendo que su principal objetivo se centre en que toda la cadena de suministros tienda a satisfacer las necesidades del cliente final.

1.2 Definición de Logística

Tener una sola definición de logística, se torna algo complicado debido a que varios autores han formulado diversos conceptos que se adecuan al entorno con el que se rodea, por eso a continuación se citarán varios conceptos de diversos autores:

- ❖ "Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte,...), con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes.²

- ❖ " La logística es un enfoque que permite la gestión de una organización a partir del estudio del flujo material y el flujo informativo que a él se asocia, desde los suministradores hasta los clientes, partiendo de cinco funciones básicas que se desarrollan en las organizaciones: La gestión de aprovisionamiento, la gestión de los procesos, la distribución física, la planificación integrada y el aseguramiento de la calidad, considerando en el análisis de cada función los requerimientos que impone a la actividad la gestión de los recursos humanos y

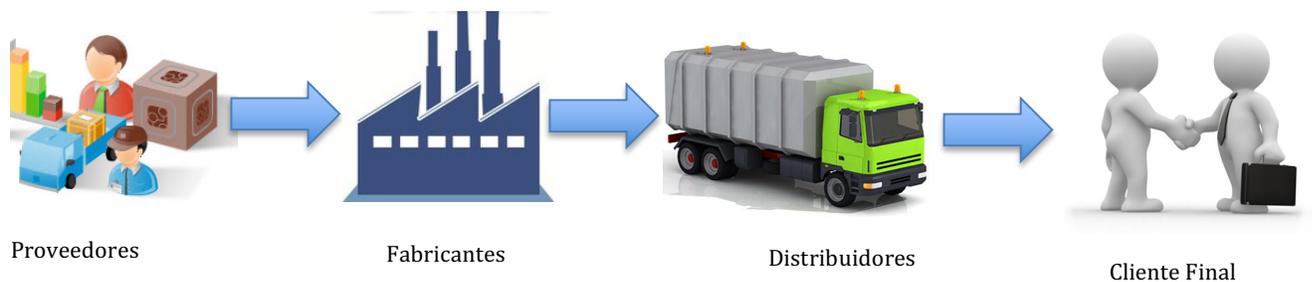
² Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). Logística Empresarial, Gestión Integral de la Información y el Material en la Empresa.

España, Barcelona: Gerstión 2000, S.A.

a su vez los requerimientos que en la actualidad esta gestión impone a las organizaciones."³

- ❖ Es el proceso de planificación, ejecución y control de procedimientos para el transporte, y almacenamiento de mercancías eficiente y eficaz, incluidos los servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de ajustarse a los requisitos del cliente. Esta definición incluye entrante, saliente, interno, y los movimientos externos .⁴

De acuerdo a las definiciones estudiadas con anterioridad, se puede decir que la logística es el proceso de administrar estratégicamente el flujo del material requerido, propiciando que la cadena de suministro funcione adecuadamente, es decir la materia prima en la cantidad adecuada, en el lugar correcto, en el momento preciso y al menor costo posible, manejándola desde el proveedor, pasando por el fabricante, los distribuidores, vendedores y hasta el cliente final (Imagen 1.1), cumpliendo siempre con los requerimientos del mismo.



*Ilustración 1.1.1 Cadena de Suministro.
Elaboración Propia*

³ Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la Cadena de Suministro (5ª Edición ed.). México: Prentice Hall.

⁴ Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). (s.f.). Recuperado el 20 de Diciembre de 2015, de <https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions?XX=1>

1.3 Objetivos de la Logística

Los principales objetivos de la logística se basan en responder de manera eficiente la demanda del producto y/o servicio vendido, de tal manera que se obtenga un nivel de servicio óptimo, en un tiempo previamente establecido, al menor costo posible y la calidad más alta posible, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Dentro de este objetivo general se desglosan las siguientes actividades:

- Suministrar:
 - Los productos necesarios.
 - En el momento oportuno.
 - En las cantidades requeridas.
 - Con la calidad demandada.
 - Al mínimo coste.

y en todos los casos:

- Haciendo prioritarias las necesidades del cliente.
- Con la flexibilidad necesaria para cubrir las necesidades del mercado cambiante.
- Reaccionando rápidamente ante los pedidos del cliente.⁵

1.4 Actividades Logísticas

Existen diversas actividades logísticas que se desempeñan dentro de la empresa, algunas deben de ir en conjunto para que la cadena de suministros, funcione de manera correcta.

Hay empresas que delimitan tres tipos de procesos básicos en el desarrollo de las actividades logísticas:

⁵ Jordi Pau i Cos, Ricardo de Navascués y Gasca, Marta Yubero Esteban

- ✓ *Proceso de Aprovisionamiento:* Se integra la gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las diversas plantas de procesamiento que tenga la empresa en cuestión.
- ✓ *Proceso de Producción:* Se lleva a cabo todas las acciones que tienen que ver con la fabricación de los productos, y las plantas donde son elaborados.
- ✓ *Proceso de Distribución:* Gestión de los productos terminados entre las plantas de fabricación y los puntos en donde el consumidor podrá adquirir el producto final.

Como se mencionó con anterioridad los tres procesos deben integrarse y llevarse de manera paralela, para poder crear una ventaja competitiva sobre las demás empresas, respondiendo de manera rápida y eficaz a los requerimientos del cliente.

A continuación se hace un desglose de las actividades logísticas clave, y las actividades logísticas de apoyo, que en general son las indispensables para que la empresa pueda funcionar de manera adecuada:

Actividades Logísticas Clave:

- **Servicio al Cliente:** Serie de actividades realizadas por la empresa para entregar los diversos pedidos, con las especificaciones y requerimientos que el cliente final exija.

En este apartado la empresa determinará las necesidades y requerimientos del usuario en relación al servicio logístico. Se estipula la respuesta del cliente al servicio ofrecido.

-

- **Transporte:** Es una de las actividades logísticas más importantes, aunque de igual manera implica un gran costo, en la mayoría de las empresas. Es de vital importancia seleccionar el medio y el modo de transporte de la mercancía, establecer las rutas más óptimas, además de distribuir y planificar los vehículos de transporte; todo esto para hacer más eficiente la entrega de pedido al cliente final y así aminorar los costos totales.

- **Gestión de Inventarios:** Es una actividad básica que cualquier tipo de empresa tiene dentro de su logística, ya que define la política de almacenamiento de materias primas y bienes consolidados, adecuando su flujo a las empresas que lo requieren, llevando un control previamente establecido para evitar una sobreproducción y reducir los niveles de almacenaje, y solo utilizando la cantidad de productos exacta, que el cliente haya solicitado.
- **Flujo de Información y Procesamiento de Pedidos:** Es el número de actividades que se encuentran inmersas en el ciclo del pedido del cliente, específicamente las actividades que se realizan en el proceso de pedidos son la preparación, la transmisión, la entrada, el surtido y el informe sobre el estado del pedido. Todas las partes deben estar perfectamente coordinadas, e intercambiar un constante flujo de información, utilizando diversos métodos, para que los pedidos requeridos por el cliente, tengan en su posibilidad un mínimo de errores y los procesos se agilicen de manera adecuada.

Actividades Logísticas de Apoyo:

- **Compras:** La actividad de compras implica adquirir las materias primas que la organización necesita. Teniendo en cuenta que se deben seleccionar previamente las fuentes de donde obtendrán las materias, calcular las cantidades a comprar, además de siempre ir definiendo los momentos adecuados para la realización de las compras.
- **Almacenamiento:** El almacenamiento abarca desde la posesión de los materiales, hasta la manipulación de los mismos. Lo que confiere a la manipulación de materiales, son las actividades de carga y descarga, que se distribuyen hacia varios puntos del almacén, además de la recolección del

pedido. La posesión de materiales es solo la acumulación del inventario en tiempo, dependiendo del tipo de almacén con el que se esté trabajando.

- **Embalaje de Protección:** El embalaje es una actividad que facilita el almacenamiento y manejo de los productos, proporcionando una protección al producto. Además se debe controlar la densidad del producto con el embalaje de protección, ya que es un gasto añadido que es equilibrado con precios bajos del transporte y almacenaje.
- **Manejo de Mercancías:** En el manejo de mercancías dentro de una empresa es indispensable seleccionar el equipo adecuado a utilizar, elaborar los procedimientos de preparación de pedidos, además de definir el almacenaje más conveniente para la empresa.
- **Gestión de Información:** En la gestión de la información es indispensable que se recopile, almacene y se manipule de manera correcta, ya que es un eslabón importante para que la empresa trabaje en conjunto. Se deben analizar de manera detallada los datos recopilados y con esto crear los debidos procedimientos de control que la empresa necesitará para realizar las operaciones establecidas.
- **Cooperación con producción y operaciones:** Debe de existir un flujo constante de información entre los diversos departamentos de la empresa, para poder especificar cantidades adicionales que se pudieran generar debido a la demanda del producto y/o servicio, definiendo la secuencia y rendimiento del tiempo de producción, revisando los suministros para producción y operaciones, logrando así una programación adecuada.

1.5 Definición de Operadores Logísticos

El operador logístico es una empresa que se encarga de diseñar los procesos más óptimos dentro de la cadena de suministros para el cliente, en un principio la actividad más importante que desempeñaban los operadores logísticos era el transporte, pero tiempo después las actividades se fueron ampliando hasta poder llevar a cabo el almacenamiento, distribución e inclusive, si la empresa que contrata al operador logístico, acepta que se manipulen ciertas actividades dentro del proceso de producción, utilizando la tecnología y sistemas de información, logrando así beneficios económicos para la empresa que contrata estos servicios.

Los operadores logísticos brindarán a la empresa un solución integral a las empresas que hagan la contratación de estos servicios, teniendo el mejor aprovechamiento dentro de su cadena logística de abastecimiento.



Ilustración 2. Flujo de Proceso: Operador Logístico.

Fuente: Francisco Marcelo, L. (2014). Análisis y Propuesta de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado, San Miguel.

1.6 Importancia de los Operadores Logísticos

Los operadores logísticos son importantes debido a que su función principal es crear un "Joint Venture" o tipos de alianzas estratégicas, donde intervengan los fabricantes y los distribuidores, creando una ventaja competitiva contra empresas que no hacen la contratación de estos servicios.

Un operador logístico debe tener ciertas características para que funcione correctamente, a continuación se mencionan las principales:

- *Recursos:* Uno de los factores más importantes, contemplando la capacidad de almacenaje, la manipulación de mercancía y el intercambio de información.
- *Control:* Debe existir un control respecto a la información que se maneja y se distribuye hacia toda la cadena de abastecimiento, además de tener un debido control de los "*stocks*" manejados.
- *Conocimientos Logísticos y Tecnología:* En este apartado es importante señalar la experiencia y metodologías a utilizar en materia logística, con ayuda de diversas tecnologías de la información, se crearán óptimas metodologías de manipulación para la misma.
- *Innovación:* La innovación de nuevas ideas se debe dar día con día, ya que el mercado es constantemente cambiante, ayudando a la optimización de varias funciones logísticas.

1.7 Funciones de los Operadores Logísticos

Las funciones de los operadores logísticos deben tener ciertas consideraciones que se mencionan a continuación:

- ❖ *Organiza, gestiona y controla las operaciones:* El operador logístico se encargará de realizar todas las actividades del proceso, previamente asignadas por la empresa que contrato los servicios, esto implica que se determinará cierta cantidad de recursos para el cumplimiento de dichas actividades, teniendo en

cuenta los tiempos de entrega para el cliente, y así llevando una correcta organización dentro de la cadena logística.

- ❖ *Diseña los procesos:* Implica que el operador hará la estructura de las diferentes etapas del proceso logístico que se llevará a cabo dentro de la empresa, haciendo previamente un acuerdo con el cliente.
- ❖ *Medios propios o subcontratados:* Es el rubro donde pueden entrar las alianzas estratégicas, ya que no importa si el operador logístico realiza directamente o no las operaciones asignadas, con sus propios medios o recursos, o por el contrario subcontrate las mencionadas labores con otras empresas.
- ❖ *Infraestructuras, tecnología y sistemas de información:* El operador logístico tiene a su disposición medios de transporte y almacenes, para poder depositar y manipular la mercancía de su cliente, además de que proporciona su propia tecnología y sistemas informáticos para la recolección, manipulación de los datos que arrojen las diferentes actividades trabajadas.
- ❖ *Bienes y servicios adicionales:* El operador debe responder a los bienes que le son entregados por parte del cliente, teniendo en cuenta los riesgos que conlleva, por ejemplo pérdidas, deterioros y pérdidas en los stocks. Y se debe incluir el cumplimiento de los tiempos de entrega.

1.8 Clasificación de los Operadores Logísticos

Los operadores logísticos se clasifican de acuerdo a al nivel de servicios que son ofrecidos, y el nivel de integración que existe entre el cliente y el operador logístico.

Los operadores de mayor nivel son los que ofrecerán una gama de servicios más amplio, además teniendo una integración a mayor alcance. Los operadores logísticos se clasifican de la siguiente manera:

Los 1PL (First Party Logistics)

Son proveedores de servicios que se encargan solamente de proporcionar el transporte de mercancías a las empresas que contratan este servicio.⁶

Dentro de este primer nivel de operadores logísticos se subcontratan actividades que no agregan un valor considerable al negocio, por lo que el transporte es una de las actividades principales, debido a la amplitud de oferta que existe dentro de este sector.

Los 2PL (Second Party Logistics)

Dentro del segundo nivel los proveedores de estos servicios ofrecen, además del transporte, la actividad del almacenaje, y debido a la realización de estas actividades, la repercusión va directamente hacia la gestión del flujo de materiales, obteniendo una optimización y haciendo más ágiles estas operaciones que van interrelacionadas.

Los 3PL (Third Party Logistics)

Su gama de servicios va más allá de proveer solamente una actividad. El 3PL está inmerso en crear valor agregado a los diversos clientes, ofreciendo una solución logística que complete, que integre los servicios asociados con la distribución y la logística de una empresa. Cabe mencionar que tiene una alta cobertura geográfica pero una escasa especialidad funcional, además puede operar en varias industrias. Mientras más clientes tenga un operador logístico 3PL, tendrá más sinergias y puede lograr prestar un servicio más competitivo, adecuándose a las necesidades y requerimientos del cliente final.

Las tres actividades logísticas que las empresas tercerizan son el servicio de distribución (transporte), seguido por el almacenaje y el control de inventarios, cada uno dependiendo de las necesidades y características de la empresa o negocio.

⁶ CIBELES LOGISTICS, Operador Third Party Logistics. (s.f.). [En línea]. [Consultado 21 de octubre 2014]. Disponible en < <http://cibeleslogistics.blogspot.com/> >

El éxito que tiene tercerizar es que se trabaja principalmente para establecer relaciones a largo plazo, fortaleciendo los vínculos de comunicación efectivos que se establecen para alcanzar los objetivos trazados.

Los 4PL (Fourth Party Logistics)

Se considera como un **partner** de la cadena de abastecimiento, se posee un alto conocimiento del negocio del cliente. El 4PL ofrece un compromiso con base a objetivos comunes, con una capacidad de innovación y una alta tecnología que abarcará toda la cadena de suministro.

Es una alianza entre el cliente y el operador logístico, las dos partes comparten los riesgos y beneficios, a base de una buena comunicación e intercambio de información de ambas partes, para crear un "ganar-ganar".

Los 5PL (Fifth Party Logistics)

Gestión de la cadena de suministros integral. Administran las redes de suministro. Se especializa principalmente en el negocio y la industrial del cliente, ya que deben de tomar decisiones acerca de los proveedores, rutas de transporte, además de entregar las mejores alternativas cuidando los costos y la calidad que requiere el cliente. Respondiendo de manera rápida y eficiente a los cambios constantes del mercado global.



*Ilustración 3 Clasificación de los Operadores Logísticos
Fuente: Elaboración Propia*

Cabe mencionar que los operadores logísticos desde el 6PL y hasta el 10PL, serán solamente mencionados, ya que aún no se cuenta con algún registro de empresas que ya hayan implementado las actividades que demandan estos operadores y algunos de ellos solo se tiene la teoría más no se han llevado a la práctica.

- 6PL: Inteligencia artificial orientada a la gestión de la Cadena de Suministro.
- 7PL: Autónomo creado para probar estrategias alternativas en la Cadena de Suministro
- 8PL: Comité creado para analizar los resultados de la competencia.
- 9PL: Multitud de fuentes gestionadas en la estrategia logística.
- 10PL: La Cadena de Suministro se transforma en autoconsciente y se ejecuta por sí mismo.

CAPÍTULO 2

COMPARATIVO

NACIONAL E

INTERNACIONAL

De acuerdo a estudios realizados por la consultora “Miebach, The Supply Chain Engineers” (esta consultora inicio en Alemania, actualmente cuenta con presencia en más de 20 países), entre otros textos que han servido para documentar este trabajo se observa una gran diferencia en el uso de los operadores logísticos a nivel internacional, ya que en algunos países el avance que se ha logrado en este campo es bastante significativo a comparación de otros países tales como México, países que trabajan con los operadores logísticos más avanzados hasta el momento, ya se ven beneficiados con los servicios de tercerización.

Existen diversas empresas a nivel internacional que solicitan servicios con los diferentes operadores logísticos, la consultora “Miebach, The Supply Chain Engineers”, se encarga de realizar estudios para medir la satisfacción que se tienen con las empresas que adquieren los servicios de tercerización y la percepción que dan los operadores logísticos hacia sus clientes, en la tabla 2 se enlistan las 10 mejores empresas a nivel mundial que utilizan la tercerización como actividad primordial para sus organizaciones, como dato adicional se ven reflejados los ingresos brutos de cada empresa, la fuente de datos fue obtenida a través de la consultora de mercado "Armstrong & Associates" en el año 2014, esta organización consultora se encarga de hacer diversas investigaciones en el mercado, realizando planeaciones estratégicas que beneficien a los 3PL's que se encuentran en competencia , además de realizar asesorías a empresas que desean usar este operador logístico, o en su caso que deseen externalizar las actividades logísticas.

Pese a las complicaciones que las empresas atraviesan al momento de tercerizar, algunas de estas empresas tienen cierto grado de desconfianza, los ingresos son bastante favorables y año con año van ascendiendo de manera acelerada (de acuerdo a la tabla 2, que muestra un rubro de los ingresos brutos en millones de dólares), debido a una serie de factores, por ejemplo, los múltiples servicios y la calidad ofrecida al momento de contratar, además de la gama de clientes que va en aumento, las empresas que se encuentran en el ranking son de un nombre muy particular, las cuales si no hubieran

tenido la iniciativa de realizar la tercerización, no podrían mantener, ni superar la competencia que otras empresas pueden ofrecer.

POSICIÓN	EMPRESA	INGRESOS BRUTOS(millones de dólares)	UBICACIÓN
1	DHL Supply Chain & Global Forwarding	32,193	Estados Unidos .
2	Kuehne + Nagel	23,293	Schindellegi, Suiza.
3	DB Schenker Logistics	19,861	Europa.
4	Nippon Express	17,916	Tokio, Japón.
5	C.H. Robinson Worldwide	13,470	Estados Unidos
6	CEVA Logistics	8,661	Europa, Reino Unido.
7	DSV	7,864	Europa
8	Sinotrans	7,483	China
9	Panalpina	7,463	Luxemburgo
10	SDV (Bolloré Group)	7,338	París, Francia

Tabla 2 Top Tep de las mejores empresas que utilizan 3PL.

*Fuente: http://www.supplychain247.com/article/2013_top_50_global_top_30_domestic_3pls Consultada el 21 de Junio de 2015.
Elaboración Propia*

La competencia dentro del mercado de los operadores logísticos va creciendo, las empresas han recurrido a hacer este tipo de contrataciones ya que se vuelve el motor de la cadena de suministros de cada una de las operaciones que se tercerizan. Es de suma importancia que las empresas que trabajan estos operadores logísticos, se actualicen, innoven y superen día con día tanto los requerimientos como las necesidades que los clientes demandan, ya que estos se vuelven cada vez más exigentes, logrando así que la relación de proveedor-cliente continúe evolucionando.

2.1 Desempeño Logístico

Es de suma importancia mencionar el desempeño logístico, para dar hincapié con el comparativo internacional, en este caso se tomará como punto de comparación Alemania ya que se encuentra en el lugar No. 1 de la lista de desempeño logístico de acuerdo a Connecting to Compete, Trade Logistics in the Global Economy.⁷

El desempeño logístico, no es otra cosa que una medida del rendimiento cuantificable, de la logística en cada país, hablando de cuestiones monetarias, aunque el desempeño logístico no es fácil de medir, se pueden reconocer tres enfoques básicos para medirlo⁸:

- Un enfoque macro: Basado en las cuentas nacionales, estima los costos logísticos como un porcentaje del PIB.
- Un enfoque micro: Estima diversos del desempeño de las unidades productivas (solos o en cadenas) basado en encuestas a firmas.
- Un enfoque de percepción: Expresa en índices que surgen de encuestas a actores calificados.

Estos índices son relativamente nuevos en el ámbito de la logística, y se suman a una vasta corriente de indicadores de percepción relevados por país.

7 Arvis, J. F., Saslavski, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., & Raj, A. (2014). Connecting to Compete 2014, Trade Logistics in the Global Economy. Washington.

País	Posición	Puntuación LPI
Alemania	1	4.12
Holanda	2	4.05
Bélgica	3	4.04
Reino Unido	4	4.01
Singapur	5	4.00
Suecia	6	3.96
Noruega	7	3.96
Luxemburgo	8	3.96
Estados Unidos	9	3.95
Japón	10	3.91
México	50	3.13

Tabla 3 Top Ten de los países con mejor Desempeño Logístico (LPI).

Fuente: Connecting to Compete, Trade Logistics in the Global Economy
<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/LPI2014.pdf>

Consultada el 6 de Octubre de 2015.

Elaboración Propia

En la tabla 3 se muestra el top ten de los países con el mejor desempeño logístico, situando a Alemania en el primer lugar con un desempeño logístico de 4.12, medido en una escala del 1 al 5, seguido por Holanda con el 4.05, Bélgica en el tercer lugar con 4.04 y México se encuentra situado en el lugar 50 con un desempeño del 3.13.

El desempeño logístico avanza poco a poco en cuanto a la estructura que se maneja en cada país, por ejemplo en cuanto a su infraestructura, la calidad es mucho mejor si la

infraestructura de cada país es buena, mejorando en gran manera los servicios de transporte y distribución de la mercancía, reduciendo costos por transporte y el tiempo en la entrega.

El comparativo se llevará a cabo de con Alemania, ya que aproximadamente desde el 2007, este país se ha mantenido en lo primeros lugares de desempeño logístico, lo que se menciona a continuación parte de las razones por las cuales este país decidió tercerizar sus operaciones.

2.2 Tercerización : El Caso De Alemania

Dentro del principal caso de estudio que se presenta en este trabajo, es el hacer un comparativo con países más desarrollados, en este caso Alemania, ya que su infraestructura como país y la logística desempeñada en cada uno de los sectores es más avanzada que en México, además que su cultura y forma de trabajar es diferente y con otra perspectiva que va más allá de lo que comúnmente se trabaja en nuestro país.

Para este apartado se tomó con base en un estudio realizado por la consultora **“Miebach Consulting”** en Alemania en el 2012 siendo el último realizado hasta la fecha, cabe destacar que este estudio se realizó casi a la par con estudios realizados en México por la misma consultora.

Cabe mencionar que dentro del mercado laboral Alemán, las operaciones de tercerización se han desarrollado con mayor rapidez, lo que hace parecer que las mismas actividades que se realizan en México no crezcan de la misma manera, por lo que es de especial interés las diferencias que existen con Alemania en el rubro de operadores logísticos, la evolución del mercado alemán, para así observar que es lo que ocurre dentro de nuestro país y el motivo por el cual no se ha dado tan fácilmente ese desarrollo, mismo que se traduciría en la creación de diversas actividades que beneficien a las partes involucradas en la tercerización.

- **Razones para Tercerizar**

Una de las principales razones por la cual se comenzó a tercerizar en Alemania, aproximadamente en el 2009 era "la reducción de costos", aunque años posteriores, aproximadamente para el 2012, la principal razón era "evitar inversiones", esto con la justificación de la gran crisis económica que sufrió Europa en esos años.

Remarcando que los motivos de la tercerización son diferentes, según la perspectiva que tienen los usuarios y los operadores logísticos, lo que respecta a estos últimos la segunda razón más importante para tercerizar es la de "tener expectativas de mejoras en el servicio", mientras que para los usuarios se encuentra en el último lugar de la encuesta.

La interacción que hay entre operadores logísticos y usuarios, del 2009 al 2012 se vuelve más estrecha, ya que con anterioridad, no era fundamental la sinergia que existía entre las partes.

En Alemania y gran mayoría de Europa, las operaciones de tercerización han tenido un gran éxito durante los últimos años, por lo que éstas se encuentran en un desarrollo continuo, mejorando sus operaciones y la realización de las mismas. Según la encuesta realizada la mayoría de los clientes están satisfechos con las actividades que han ido elaborando los operadores logísticos, mientras que solamente el 5% de los clientes no lo están.

Para llevar una buena tercerización, con casos de éxito, es indispensable para los operadores, el trazar perfectamente el plan de acción, el plan de arranque, el nivel de detalle de la propuesta realizada y la posibilidad de realizar visitas a las operaciones que realiza el cliente.

Actualmente la actividad primordial de los servicios de tercerización y que los clientes que contratan estos servicios es el almacenamiento, aunque la gestión de inventarios, gestión de pedidos son también de gran importancia se tercerizan en menor medida.

Los criterios de selección para contratar operadores logísticos en Alemania son principalmente los siguientes:

- El grado de "expertise".
- La flexibilidad operativa y contractual.
- La transparencia.
- La calidad crediticia.

Las fuentes principales de insatisfacción de los clientes se ven reflejadas en:

- ✓ La baja posibilidad de comparar las ofertas recibidas.
- ✓ La incertidumbre acerca de si los beneficios prometidos pueden ser capitalizados.

Se hace mucho hincapié en que para que se lleve con éxito una buena tercerización, además de que sea duradera, los operadores logísticos deben tener una gran transparencia, comunicación, conocimiento e interacción con las diversas operaciones que el cliente delega a los operadores, para que con ello se busque una mejora continua de las mismas.

A pesar de que también existe cierto temor a la dependencia, los clientes tienen un grado de confianza un poco más alto, en cuanto a la logística, y lo ven como una competencia básica dentro de su país y lo que respecta a problemas de los operadores en el servicio y la calidad, así como la crisis económica sufrida, ha llevado a que casi una cuarta parte (26%) de los usuarios que fueron encuestados, han tercerizado sus procesos logísticos. Y más de la mitad de los usuarios encuestados tienen el plan de seguir tercerizando nuevos procesos logísticos en el futuro.

Se está trabajando arduamente en Alemania por hacer que los esfuerzos sean más intensos por parte de los operadores logísticos, ofreciendo servicios más especializados, que les ofrecerán unos márgenes de rentabilidad más altos y los clientes seguirán contratando los servicios.

2.3 Tercerización: El Caso De España

De un tiempo para acá España ha entendido que la importancia que tiene el uso de los operadores logísticos, de acuerdo con la revista “*Logística Profesional*”, menciona que en España los servicios logísticos son de media el 37.8% más baratos que en el resto de Europa.

Este país se encuentra muy bien posicionado geográficamente, especialmente en el ámbito de transporte marítimo, aunque persisten ciertas desventajas de la lejanía en cuanto a las principales rutas europeas, lo que también afecta a que nuevos miembros se integren a este sector logístico en la Unión Europea.

Aproximadamente el 9.7% del Producto Interno Bruto de este país es gracias a la actividad de tercerización; tomando como estudio a 102 operadores logísticos que están actualmente en actividad⁹, se considera que uno de los factores más importantes en el constante crecimiento de los operadores es la subcontratación de operaciones dentro de su cadena de suministro.

De acuerdo al estudio en la 19ª edición del estudio Sectores de DBK sobre operadores logísticos de Marzo del 2015, el mercado subió un 3.5% respecto al año 2014.

Los operadores logísticos que se encuentran en España, están en un constante movimiento, debido a los diversos mercados competitivos, teniendo bastantes retos por cumplir aún y buscando siempre la mejora en los servicios que ofrecen.

Cabe mencionar que últimamente estos operadores han puesto interés en la tecnología, principalmente al comercio electrónico, poniéndose a la vanguardia en este sentido, con ideas innovadoras y con la mejora de procesos, ya que este mercado aún no es tan

⁹ Tomado del artículo “La hora de la verdad para los operadores logísticos”. En: Revista Distribución y Consumo. Se presenta el informe “Estudio sectorial sobre el mercado de los operadores logísticos en España”, elaborado por la consultora Deloitte & Touche para la Asociación Empresarial de Operadores Logísticos (ANADIF); se trata de la radiografía de este sector en España.

maduro en España, encontrándolo en un estado de expansión, por lo que es importante para los operadores logísticos posicionarse en estos momentos.

En estudios reportados se menciona que las ventas vías “online” han tenido un incremento aproximado del 22% en el año pasado (2014), por lo que los operadores de este país pueden tomar este dato como ventaja competitiva en el mercado de estas actividades.

Entre los diez principales operadores Logísticos en España, destacan los siguientes:

1. DHL Exel Supply Chain SL.
2. FCC Logística SA.
3. Conway The Convenience Company SA.
4. Telefonica Servicios Integrales de Distribución SA.
5. Compass Transworld Logistics SA.
6. Servicios de Distribución Frigorífica Ibérica SA.
7. La Empresas de Servicios Logísticos Integrados SLI SA.
8. La Unión de Servicios Logísticos Integrados SA.
9. Carreras, Almacenaje y Distribución SA.
10. Alfil Logistics SA.

El uso de los operadores logísticos en España ha sido de gran ayuda para la economía del país, debido a las fuertes crisis que se han dado en los últimos años, siendo uno de los principales líderes de negocio, logrando que varias empresas comiencen a ver a los Operadores como una forma importante de reducir los costos, mejorando procesos, introduciendo una gama de servicios amplia, con la cual se genere más valor hacia las partes involucradas.

Durante el año de 1990 fue cuando comenzó el auge de externalizar operaciones, haciendo que las empresas comenzasen a aceptar la idea de transferir sus Sistemas de Información (SI), a proveedores externos, desde entonces se tienen registros de

innumerables contratos que han sido casos de éxito en España como Adidas, IBM, Microsoft, Siemens (Jornal de Negocios, 2010).

El caso especial de IBM en España, ya que ha hecho diversas alianzas con distintos proveedores de otros países, por ejemplo Portugal que se encuentra periféricamente muy cerca del país en cuestión, los cuales han generado valores cerca de los mil millones de euros, a través de sus SI, que han sido bien estructurados gracias al abastecimiento y gestión de infraestructuras, dadas por los operadores logísticos, en un periodo de 10 años aproximadamente.

Este tipo de acuerdos ha provocado que se vea una reducción importante de costos, entre el 15 y el 30%.

En el año 2014 el negocio de los operadores logísticos aumento un 3.5%, además se prevé que para lo que resta del año, y a partir del 2016 este sector continuará en crecimiento en torno al 4%.

De acuerdo con la tabla 4, el número de empresas que están en el sector de los Operadores Logísticos son 165, teniendo una población de empleados de 18,000, este número puede ir en aumento, siempre y cuando se les de la importancia debida a los operadores logísticos en este país y trabajando adecuadamente con ellos.

Mercado de los Operadores Logísticos España (2014)	
Número de Empresas	165
Número de Empleados	18,000
Mercado (mil €)	
2012	3,530
2013	3,600
2014	3,725
Crecimiento del Mercado	
% 2013/2014	+2
% 2014/2015	+3.5

Tabla 4 Mercado de los Operadores Logísticos en España.
Fuente: Sectores. (2015). Estudios de Sectores de DBK Operadores.
Elaboración Propia.

España no hace un decremento importante en los precios ofrecidos al mercado, en comparación con los demás países, lo que si hace es que ofrece un valor agregado a sus operaciones, haciendo adecuaciones en requisitos y garantizando el acompañamiento de los servicios prestados.

Es importante mencionar que España es un país atractivo en el ámbito logístico, por lo que debe de aprovechar su potencial de crecimiento, para que se convierta en una economía mucho más atractiva, con costos adecuados para los servicios, y mejorando la infraestructura logística.

Se deben crear condiciones adecuadas para poder comenzar con una verdadera economía en cuanto a Operadores Logísticos, haciendo que España se coloque a la vanguardia y entre en competencia con el mercado de este sector, a pesar de que se presentan ciertas complicaciones en cuanto a la economía, se presentan grandes oportunidades de negocio que debe ser consideradas por el potencial económico tan grande que se tiene y que se puede llegar a desarrollar en el entorno organizacional de esta actividad.

Con esto se pretende tener las bases para el desarrollo de nuevas ideas, en el ámbito de los Operadores Logísticos, permitiendo poner de manifiesto que esta nueva herramienta se puede presentar como una oportunidad de negocio para la estructura empresarial española.

España es referente para este trabajo, por ser una economía Europea que está repuntando, en cuanto a sus precios estos son atractivos por ser bajos, entrando en competencia con el mercado, logrando que las tres partes involucradas dentro de esta operación tengan los menores costos y haciendo que los clientes lo vean como una opción , tomándolos como una buena oportunidad para hacer la contratación.

2.4 Economías Emergentes Y Su Avance Logístico

Dentro de las economías emergentes podemos mencionar a México, pero ¿Qué es una economía emergente?, una economía de este tipo quiere decir que va desarrollándose poco a poco, comenzando a crecer de manera propia en el ámbito de producción industrial principalmente, de manera que se va comenzando a posicionar en el mercado, haciendo que sean atractivos para realizar inversiones en la transformación de redes logísticas y todo lo que ello implique.

Actualmente podemos mencionar a los BRIC, que en la economía internacional, es el acrónimo utilizado para referirse conjuntamente a los siguientes países, Brasil, Rusia, India, y China, además de que estos países forman una fuerte economía, son fundamentales para el panorama internacional, actualmente estos países representan el 22% de la superficie continental y suman el 27% del Producto Interno Bruto Mundial (PIB), proyectando que para el 2020 los BRIC representen el 49% al crecimiento del PIB mundial¹⁰, presentando con ellos nuevas oportunidades, además de que este grupo de países tienen una gran población y su territorio es muy amplio, proporcionando grandes dimensiones estratégicas para llevar a acabo la actividad de la tercerización, han sabido superar las crisis de los últimos años de manera que la economía avanza cada vez más.

Se percibe que estos países son muy atractivos para hacer inversiones de tercerización debido a que sus gobiernos son ampliamente flexibles en cuanto a regímenes laborales, en comparación con otros países como Estados Unidos.

A continuación se hablara de cada uno de los países que conforman a los países BRIC, en cuanto a la tercerización, como han ido evolucionando, además de ver su estado actual.

¹⁰ Corvalan, D. H., Del Barco, M. d., & Del Barco, M. d. *Potencias Emergentes: BRICS y su relación con America Latina*. Facultad Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral, Argentina.

2.4.1 Brasil

Actualmente Brasil se está convirtiendo en una economía atractiva y una buena alternativa para que se realice la tercerización, por tener el sector financiero muy bien desarrollado y avanzado de la región; este país se encuentra muy bien calificado por tener una economía segura, por lo que los inversionistas internacionales tienen un nivel de confianza alto para traer sus operaciones a este país, por la estabilidad y el crecimiento que se ha ido obtenido.

Además Brasil tiene fuertes alianzas de tercerización con la India, que es el país más fuerte en este sector, hablando de los BRIC, cabe mencionar que Brasil provee de servicios de tercerización a la India.

El mercado de Estados Unidos es uno de los principales clientes de tercerización de Brasil, ya que este comparte horarios con algunas ciudades de Norteamérica, que son clave para que se pueda ejecutar esta operación, haciendo que Brasil cree grandes alianzas con este mercado.

El constante uso de los servicios de tercerización ha ido en aumento rápidamente, permitiendo la creación de almacenes modernos que cumplan con los requerimientos de los múltiples transportistas que existen en este país y en este sector. Cabe mencionar que el 90% de las empresas brasileñas subcontratan la actividad de transporte.

Brasil cuenta con una infraestructura bastante amplia, por ejemplo en las regiones que comprenden del Sur y Sudeste, hay una gran saturación de proveedores, lo que es un punto benéfico para el país por las fuertes inversiones que se hacen y manejando costos muy bajos, pero también genera algo de desventaja debido a que la competencia dentro de este mercado se hace cada vez más compleja.

Las zonas del centro-oeste (zona amazónica) y regiones del noreste carecen de proveedores y de una buena infraestructura lo que hace que los costos aumenten demasiado.

Este país se encuentra a 10 horas de distancia de los Estados Unidos, por vía aérea y a 11 horas de las principales ciudades europeas, por el mismo medio de transporte. Toma 17 días de navegación por mar, llegar a Europa y de 38 a 45 días llegar a los principales puertos de China con un servicio directo, todas las entregas con periodos de entrega largos son perfectamente planificados para que no exista un desabastecimiento de mercancía, esto significa un reto para las empresas y los operadores logísticos, los cuales trabajan conjuntamente para que esta actividad se lleve con éxito.

2.4.2 India

La India posee grandes ventajas competitivas dentro del sector del outsourcing, posicionándose muy bien en el uso de las Tecnologías de la Información, ya que han sabido cómo manejarlas, además de que dentro de sus Universidades, los egresados salen con conocimientos aptos para el uso correcto de las mismas.

Además la India posee grandes ventajas competitivas para que su mercado sea atractivo, las cuales son las siguientes:

1. Posee un gran potencial en cuanto a los empleados capacitados para realizar esta actividad.
2. Los salarios y los costos son evidentemente más bajos.
3. La economía es más amable para realizar inversiones.
4. Tiene una infraestructura que es estable, lo que ofrece confianza a los clientes.
5. Por último este país tiene una vasta experiencia en cuanto a la tercerización de operaciones.

Cabe mencionar que la India posee una economía estable debido a que el gobierno de este país respalda fuertemente la industrial de la tercerización, además de que se tiene un ministro que únicamente se dedica y es responsable de la promoción de la industria, lo

cual crea grandes ventajas para el avance de la economía en este sector y la convierte en una economía estable para que inversionistas extranjeros inviertan en este país, el enfoque que India le da a los servicios de tercerización es que hacen una reducción de tiempos con el fin de poder añadir valor a los clientes, por consiguiente tener varias herramientas y estrategias con el fin de mejorar la toma de decisiones.

En este país el gasto que se tiene en cuanto a logística es mucho mayor que las economías más desarrolladas como Estados Unidos y Japón. Aunque en el año 2012 la India cayo en la posición 46 del ranking de Desempeño Logístico , que es un tema preocupante para el país, ya que esto quiere decir que tienen que mejorar, para poder ir escalando en cuanto a la economía y a pesar de esto, grandes empresas quieren realizar inversiones en este país, como lo está planeando Wall-Mart.

Por último con lo que respecta a la India es uno de los países que ofrecen soluciones y servicios tecnológicos con incomparables ventajas competitivas en cuanto a los precios bajos y su alta calidad, ofreciendo los servicios en tiempo y forma para la satisfacción de los clientes.

2.4.3 China

China cuenta con un mercado que tiene grandes ventajas competitivas, como lo son en sus costos de producción, aunque también hay una gran diferencia en contra de los otros países, en cuanto a los procesos y a su mano de obra, teniendo una calidad y unos precios bajos que son atractivos a los proveedores que tienen medianas y grandes empresas.

En años anteriores hubo muchas críticas en cuando a la calidad de la mano de obra que existía en este país, por lo que tiempo después y actualmente se ha tenido un incremento considerable en el valor de las exportaciones, por lo que hubo una mejora en cuanto a la calidad de los procesos y productos, debido a esto el país es atractivo para las empresas que buscan mejorar su Cadena de Suministros o la tercerización, mejorando también la posición dentro de los mercados.

A partir del 2011 y hasta la fecha, el gobierno Chino ha apoyado a que empresas nacionales comiencen a internacionalizarse, lo que ha propiciado que este país se

convierta en una fuerte competencia en mercados internacionales, generando nuevas oportunidades de crecimiento, creando poco a poco una economía autosuficiente y haciendo que los centros que se dedican a la tercerización obtengan un potencial de crecimiento en un futuro.

Se estima que China seguirá en los primeros lugares a nivel mundial, gracias a que la industria de la electrónica seguirá en aumento, haciendo que el trabajo que deja a otras empresas (tercerización), aunque la India este registrando un aumento acelerado en el mercado, se prevé que este país continuará en el liderazgo del sector; por lo que China debe invertir en la innovación tecnológica y las tecnologías de la información, ya que estarán involucradas para el constante desarrollo de los centros de tercerización.

A pesar de la gran infraestructura que presenta este país, debe tener especial cuidado con la competencia que está generando la India en cuanto al personal capacitado que tiene, ya que poseen grandes habilidades y manejo en idiomas, tecnología, matemáticas, etc., alcanzando altos niveles educativos, incluso superiores a los que está presentando China, lo cual crea una desventaja, ya podría perder a sus principales clientes, y que estos inviertan en otros países como la India. El país tiene la mayor concentración poblacional del planeta, por lo que esta economía ya no es considerada emergente, como en un principio lo fue, incluida en los países BRIC, pero cabe mencionar que ahora es la segunda economía más poderosa del mundo.¹¹

2.4.4 Rusia

Rusia también es un país líder en cuanto a tercerización se habla, especializado principalmente al desarrollo de las Tecnologías de la Información, su gran mano de obra es abundante y sofisticada; tiene una fuerte competencia en esta actividad, que son representados por China y la India, debido a su parecido en cuanto a las zonas geográficas, por la proximidad con otros países y por lo tanto la reducción de tiempo en cuanto a la

¹¹ Moreno Flores, M. M. (2012). *Análisis y Crítica del Outsourcing en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, México.

entrega de mercancías. El gobierno de este país apoya plenamente a la tercerización, principalmente como ya se ha mencionado a las TI, ya que se han desarrollado rápidamente en un periodo de tiempo relativamente corto; Rusia ha evolucionado tanto en cuanto a softwares de programación (Java, Microsoft.net y Oracle), llegando a un nivel competitivo alto, haciendo que muchas empresas reconozcan el gran trabajo de tercerización realizado por este país, en cuanto al contenido y la gestión de datos, el comercio electrónico, aplicaciones web, el uso e implementación el “ERP” (Enterprise Resource Planning) por mencionar algunas, posicionándose en el mercado como una de los principales competencias en cuanto a esta actividad.

Lo que respecta a la infraestructura, este país ha experimentado un deterioro en cuanto a su infraestructura, ya que la mayor parte de esta, incluyendo carreteras, puertos, puentes, etc., se construyeron hace ya varios años, y ha habido cierto rezago en este punto.

Por lo regular la zona horaria de Rusia coincide con las últimas horas del día de Estados Unidos, haciendo que las transacciones sean más convenientes, y agilizando las mismas, además de que la cercanía con países europeos (aproximadamente de 2 a 3 horas), propicia que exista una cadena de suministro en constante movimiento, tanto para los 3PL como para los clientes; las empresas que han invertido en este país son Dell, Motorola, Google, LG, IBM, Alcatel, Siemens etc., siendo cada una de ellas un caso de éxito para la tercerización.

CAPÍTULO 3

VENTAJAS Y RIESGOS

Hoy en día la mayoría de las empresas , centran su atención en mejorar la competitividad, manteniendo o superando los servicios ofrecidos por sus competidores más cercanos.

En cuanto a la economía que se tiene en México, cada día se tiene la necesidad de afrontar nuevos retos, observando que los mercados que ofrecen una oportunidad de crecimiento son pocos y difíciles de encontrar, esto debido al aumento de nuevos competidores locales, es por ello que surge la necesidad de desarrollar nuevas herramientas que permitan incrementar la competitividad en este sector, por ejemplo adoptando estrategias que han arrojado buenos resultados en otras partes del mundo, como son los operadores logísticos, en especial el 3PL o en otras palabras los servicios de tercerización.

Aunque se debe escoger de manera correcta al proveedor que ofrece este tipo de servicios, teniendo en cuenta que se deben conocer los parámetros mínimos, para que la empresa que contrata estos servicios, pueda hacer uso óptimo de los mismos, ya que de manera contraria, pueden surgir diversos riesgos o desventajas que se pudieran presentar y por lo tanto las repercusiones recaen directamente en ambas partes, tanto como al proveedor como a la empresa que contrato los servicios, teniendo así que afrontar los consecuencias de manera rápida y efectiva.

Los proveedores, que son especialistas en el 3PL llevan a cabo una o más actividades logísticas, relacionadas con el transporte, almacenamiento y tecnologías de la información, que son actividades de suma importancia para la empresa que hace uso de estos servicios, llevando un correcto orden de las mismas y observando que el desempeño sea óptimo, se pueden delegar sin problema al proveedor 3PL y que este trabaje con las actividades ya mencionadas en el capítulo 1, creando una forma de respuesta más rápida para los clientes y utilizando herramientas que incrementen la productividad y eficacia de los procesos realizados o de los servicios ofrecidos.

En la tabla 3.0.1 se hace mención a las principales actividades que ofrecen los servicios prestados por los proveedores 3PL.

Actividad	Servicio Básico	Algunos Servicios de Valor Añadido Específico
Transportación	Entradas y salidas, por barco, camión, ferrocarril o aéreo.	De licitación, seguimiento/rastreo, el modo de conversión, el envío, pago de flete, gestión de contratos.
Almacenaje	Almacenamiento, Administración de las instalaciones.	Cross-dock, recolección y entrega, control de inventarios, etiquetado, cumplimiento de la orden, entregas a domicilio de las órdenes por catálogo.
Tecnología de la Información	Proporcionar y mantener la información y los sistemas informáticos.	Administración de los sistemas de transportación, administración de almacenes, red de modelado y la selección del sitio, el pago de flete, interfaces automatizadas de extremo a extremo y la implementación del EDI (Electronic Data Interchange)
Logística Inversa	Manejo de los Flujos Inversos	De reciclaje, que se utiliza en la disposición de activos, devolución de clientes, gestión de contenedores retornables, reparación y restauración.
Otros Servicios de 3PL		Reclamaciones de intermediación, transporte de carga, gestión de pedidos, pérdidas y daños, auditorías de la factura de fletes, de consultoría.
Internacional		Corretaje de aduana, servicios portuarios, embalaje de exportación, la consolidación.

*Tabla 5 Principales Actividades que Realizan los 3PL.
Fuente: La competitividad empresarial mediante la evolución del outsourcing logístico enfocado a las exportadoras mexicanas.*

Elaboración Propia

3.1 Ventajas

De acuerdo a estudios realizados existen diversas ventajas al momento de contratar los servicios del operador logístico, ya que cada día la contratación de estos servicios se torna más tangible y los beneficios ofrecidos por los mismos son cada vez mayores.

CLASIFICACIÓN	VENTAJAS
<i>FINANCIERA</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de costos dentro de las actividades y procesos de tercerización. 2. Reducir Inversiones 3. Reducir Niveles de Inventario 4. Se liberan recursos e insumos de la empresa.
<i>TECNOLÓGICA</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología nueva dentro de los procesos.
<i>INFRAESTRUCTA</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la Cadena de Suministros. 2. Mejora de Operaciones. 3. Mejorar el Servicio.
<i>COMPETITIVA</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superar la Competencia 2. Crear Joint Venture con diversas empresas.

Tabla 6 Clasificación de la Ventajas de Tercerizar.

Elaboración Propia.

Dentro de la información que contiene la tabla 5 se observa la clasificación de las ventajas que ofrecen los servicios de la tercerización, dentro de la parte “Financiera”, se encuentra la Reducción de costos y esta repercute dentro de las actividades y los procesos que ofrecen estos servicios, la reducción de inversiones, ya que los recursos se van destinados a uno de los objetivos que tiene la empresa, que es la reducción de los niveles de inventario, utilizando la tercerización se puede realizar esta actividad con mayor facilidad, esto va conjuntamente con la reducción de espacios de almacenamiento que se traduce en costos por el uso de suelo, aumento de capacidad y los servicios que estos

implican, se liberan recursos e insumos de la empresa que pueden ser reubicados en sitios que cuenten con una mayor con una mayor productividad, en donde se acorten las distancias entre los puntos de entrega y consumo, además de reducir los tiempos de entrega.

El rubro de ventajas "*Tecnológicas*" se basa en la tecnología nueva dentro de los procesos que se implementan dentro de la empresa, ya que no tendrá la necesidad de que se capacite al personal de la organización para manejarla, debido a que la empresa de terceros se encargará directamente del mantenimiento y manejo de la misma, además se puede tener un acceso amplio a la tecnología de talla internacional.

En cuanto a ventajas de "*Infraestructura*", hay un avance considerable en la mejora de la Cadena de Suministros, ya que existe una mejor comunicación entre todos los eslabones de la Cadena (Proveedores, Transporte, Empresa, Clientes), además de que los departamentos de la empresa interactúan de mejor manera, para controlar, mejorar y manejar el flujo de materiales, desde los proveedores hasta los clientes finales.

En el punto 2, que hace mención a la mejora de operaciones, ya que se delegan ciertas actividades a las empresas de terceros, estos se encargarán directamente del manejo de ellas, mejorando su productividad, y teniendo una atención especializada en las diversas áreas requeridas.

Otra ventaja es la mejora del servicio post-venta, que influye en la mejoría de los tiempos de respuesta y la calidad de los servicios o productos ofrecidos.

En cuanto a las ventajas "*Competitivas*", se encuentra el superar la competencia que existe en el mercado, ya que la empresa se encargará de dirigir las actividades que añadan un valor más alto al negocio, y delegando las actividades con un menor valor, además de que implementan herramientas que ayudan a ampliar la visión del mercado existente, creando soluciones efectivas y rápidas de la demanda del cliente.

En la formación del "*Joint Venture*", que es una definición utilizada para referirse a la actividad de juntarse o asociarse entre dos o más empresas para la realización de un

proyecto en común; en este caso las empresas de terceros forman una alianza con la empresa, ya que en las actividades realizadas se utiliza el concepto el concepto de **“ganar-ganar”**.

Gracias a la subcontratación que han estado adoptando las diferentes empresas, estas pueden enfocarse sin problemas a realizar las actividades primordiales que se desempeñan dentro de su empresa, aquellas que añaden más valor al negocio, y aunque la acción de tercerizar implica cierta inversión, los diversos servicios que ofrecen los operadores 3PL optimizan en gran medida el tiempo utilizado, los recursos humanos y la infraestructura utilizada dentro de la compañía.

3.2 Riesgo De Tercerizar

El término de tercerizar está siendo utilizado con más frecuencia dentro del ámbito de la logística, por lo que se debe buscar día con día nuevas actualizaciones y mecanismos que permitan mantener la competitividad que ofrecen los operadores logísticos, además de tener una implementación exitosa dentro de nuevas empresas.

Para la tercerización es de suma importancia tener una correcta planeación, para la implantación de la actividad, ya que de esta manera se pueden evitar los riesgos.

Existen diversos riesgos que se pueden tomar al momento de implementar un operador logístico, que no solo tiene que ver con la pérdida de mercancías, se trata también de la imagen que da la empresa que contrata estos servicios hacia sus clientes, la desconfianza que puede provocar en ellos, que derive en la pérdida de los mismo.

Y aunque existen diversos beneficios que nos ofrece esta actividad, hay que recalcar que existen riesgos que se encuentran latentes, no se trata de esconderlos y dejar que pasen desapercibidos, en necesario conocerlos, para evitarlos o aminorarlos antes de que se produzcan.

Debido a la falta de experiencia en estos rubros en nuestro país y la falta de empresas que se dedican de lleno a este negocio, resulta un tanto más complicado implementar cualquier operador logístico dentro de una empresa, en la ilustración 4 se visualizan los

riesgos que son más latentes al contratar servicios de tercerización, dando posteriormente una breve descripción de cada uno de los riesgos.



Ilustración 4 Riesgos de Tercerizar.

Elaboración Propia

Así como una de las ventajas principales es la de reducir costos, puede incrementarlos en gran medida, ya que al momento de realizar cualquier tipo de subcontratación se deben detallar de manera clara las especificaciones del servicio a contratar; considerando cuales son los costos que permanecen dentro de la organización y cuáles serán los costos que manejarán los terceros, teniendo así la seguridad de que en los costos generales no se presentarán aumentos que estén asociados con la tercerización, ya que estarán perfectamente delimitados al momento de realizar el contrato.

La dependencia de los proveedores tendrá que ver mucho con el operador logístico contratado, poniendo especial cuidado al contratarlos, ya que este sabrá a la perfección

los movimientos y las diversas operaciones que la empresa delegue a los terceros, teniendo en cuenta que se corre el riesgo de perder el control y gestión de operación de las mismas y repercutir en la distorsión en la información, el seguimiento de la cadena de suministros así como tener problemas con el servicio que va dirigido al cliente final.

La fuga de información es un riesgo que se tiene que cuidar bastante; la empresa deberá entender que no puede dejar todas sus operaciones e información en manos de los terceros, ya que ellos tendrán una gran cantidad de información, pudiendo llegar a conocer a detalle cada proceso realizado, teniendo la gran posibilidad de filtrar la información obtenida y perder "**know how**" de la empresa y el proveedor.

Escoger de manera inadecuada al proveedor que se contrata, trae como consecuencia un mal servicio, si no son tomados en cuenta todos los factores que son determinantes al hacer una contratación , por ejemplo cada una de las necesidades técnicas que tiene la empresa, en cada uno de los departamentos con los que cuenta, y varios factores que se han mencionados anteriormente. Además, existe la posibilidad que el proveedor no este comprometido con los objetivos que tiene la empresa y que solo busque su propio beneficio. Por lo que es de suma importancia que la relación existente entre el proveedor logístico y la empresa sean afines, teniendo una buena integración y dando como resultado la mejora del producto o servicio otorgado, poder reaccionar y ajustarse de manera rápida a los cambios del mercado, operaciones o a los requerimientos del cliente. Es decir la relación entre ambas partes debe ser de "ganar-ganar"

Dentro del marco de los riesgos de seguridad operacional, involucran directamente a los proveedores de servicios como lo son los diversos transportes que se utilizan para llevar la carga de un punto a otro, además de las agencias de carga aduanales, ya que estos son las partes más involucradas en el movimiento directo de las cargas. No se pueden dejar de mencionar diversos delitos, prácticas indebidas y robos que ocurren al momento de realizar el transporte, aunque son eventos que no se pueden prever y mucho menos evitar, si existen diversas formas de controlarlos o disminuirlos, ya que tienen un gran impacto dentro de la cadena de abastecimiento, afectando

directamente los costos de operación, bajando el nivel de servicio y por supuesto aumentando la desconfianza para contratar estos servicios. Por lo que es importante tener un seguro para la mercancía, teniendo en cuenta que se pueden llegar a suscitar este tipo de hechos.

En cuanto al tema de los seguros de la mercancía es importante incluir en este trabajo el término "Incoterms", que son un conjunto de reglas utilizados en un contrato de compraventa internacional, (aunque estos términos también son ya utilizados en operaciones nacionales), que determina cual de las dos partes involucradas en la operación, (importador o exportador) queda a cargo de los costos de transporte, quien se responsabilizará en caso de que la mercancía sufra algún deterioro o exista una pérdida total de la misma. Además el uso de éstos resuelve cuatro grandes problemas que existen dentro una operación de transporte que son:

- La entrega de la Mercancía.
- Transmisión de los Riesgos.
- La distribución de los Gastos
- Los trámites que tienen que ver con la documentación.
- El uso de los Incoterms en un contrato de compraventa no es de manera obligatoria, pero es de gran ayuda, ya que unifica ciertas terminologías y criterios utilizados entre las partes.
- El manejo de los mismos es con el fin principal de tener en claro todos los puntos, en caso de que exista algún tipo de conflicto, teniendo perfectamente delimitadas las responsabilidades y obligaciones tanto del exportador como la del importador.

Actualmente se usan 11 Incoterms los cuales serán descritos en la tabla

<i>INCOTERM</i>	<i>SIGNIFICADO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
EXW	Exworks; En Fábrica	El exportador solo se limita a poner la mercancía empaquetada y embalada a disposición del importador en sus instalaciones, asumiendo los costos y riesgos que implica el transporte, a partir de que la mercancía es entregada, los costos y riesgos recaen en el importador.
FCA	Free Carrier; Franco Transportista	El exportador se responsabilizará de los costos y riesgos, hasta que la mercancía es puesta a disposición del transporte contratado por el importador, en el lugar acordado, si la operación ocurre dentro de las instalaciones del exportador, este queda obligado a cargar la mercancía, en ese momento, la responsabilidad de los costos y riesgos son traspasados al importador.
FAS	Free Alongside Ship; Franco al Costado del Buque	Se usa solamente en el transporte marítimo, en donde del exportador asume los riesgos y costos del transporte hasta el muelle en donde se localiza el barco contratado por el importador, una vez entregada la mercancía, los costos y riesgos ahora son responsabilidad del importador.
FOB	Free On Board; Franco a Bordo	De igual manera este incoterm es solo para transporte marítimo, en donde el exportador es responsable de los costos y riesgos de transporte, hasta que la mercancía sobrepase la borda del barco, en ese momento se hace entrega de la mercancía, así como también la responsabilidad de los costos y riesgos hacia el importador.
CFR	Cost And Freight; Costo y Flete	Incoterm utilizado solo en transporte marítimo, el exportador es responsable de los riesgos de la carga, hasta que la misma sobrepasa la borda del barco, y estará encargado de contratar y de costear el transporte.

<i>INCOTERM</i>	<i>SIGNIFICADO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
CIF	Cost, Insurance and Freight; Costo, Seguro y Flete	Utilizado solo en transporte marítimo, en donde el exportador es responsable de los costos de transporte de la mercancía hasta el muelle, su carga en el buque y el flete hasta el puerto de destino, en el momento de la entrega de la mercancía, el importador es el encargado de los costos. En cuanto a los riesgos, la responsabilidad es del importador, a partir de que la mercancía traspase la borda del buque, pero los riesgos de transporte están cubiertos por una póliza de seguro, contratado por el exportador en beneficio del importador y en caso de deterioro o una pérdida total de la mercancía, este puede ir directamente a reclamar a la compañía aseguradora.
CPT	Carriage Paid to; Transporte pagado Hasta:	Comúnmente usado en transportes multimodales, el exportador se hará responsable de los costos de transporte que sean necesarios para llevar la mercancía hasta el punto de entrega, pero los riesgos son responsabilidad del importador, a partir de que la mercancía es puesta en el primer medio de transporte para el flete.
CIP	Carriage and Insurance Paid; Transporte y Seguro Pagados Hasta:	Son los mismos punto tocados en el Incoterm CPT y CIF, lo único que los diferencia es que en el caso del CPT, el exportador debe contratar una póliza de seguro a beneficio del importador que es el asegurado. En el CIF la diferencia es que es utilizado en transporte marítimo, y el CIP es aplicado a cualquier modalidad de transporte.

INCOTERM	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
DAT	Delivered At Terminal; Entrega en Terminal	Es utilizado para todo tipo de transporte, en donde el exportador se hará cargo de todos los costos, incluyendo el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía es descargada en el punto acordado, de igual manera asumirá los riesgos hasta ese momento. Se debe tener en cuenta que el término de terminal es muy amplio, considerando que incluye las terminales terrestres, las marítimas, puertos, aeropuertos, etc.; por lo que es de suma importancia especificar el lugar de entrega de la mercancía.
DAP	Delivered At Place; Entrega en Lugar Determinado	Se usa en todo tipo de transporte, el exportador es el encargado de todos los costos, incluyendo en transporte principal y el seguro, pero no es responsable de los costos asociados a la importación, hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo para ser descargado, asumiendo también los riesgos hasta el momento mencionado.
DDP	Delivered Duty Paid; Entrega con Derechos Pagados	El exportador deberá pagar todos los gastos, hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino, mientras que el comprador no realiza ningún tipo de trámite, los gastos de aduana de importación, son asumidos por el vendedor, y puede ser cualquier tipo de transporte principal.

Tabla 7 Incoterms 2015.

Elaboración Propia

Estos Incoterms son divididos en cuatro categorías, las cuales están marcadas con los diversos colores de la tabla:

- En la primera categoría solamente se encuentra el Incoterm “EXW”, como se mencionó con anterioridad, el exportador se limita a entregar la mercancía en sus propias instalaciones.

- La segunda categoría, incluye a los Incoterms FCA, FAS, FOB, son aplicables a operaciones en donde el exportador se responsabiliza de los costos y riesgos de transporte, hasta el punto en donde el importador hace entrega de la mercancía al transportista principal que ejecutará la acción, justo en ese momento la responsabilidad de la mercancía queda a cargo del importador.
- La tercer categoría tiene CFR, CIF, CPT,CIP, estos Incoterms son utilizados para operaciones en donde el exportador es responsable de los costos de entrega de la mercancía hasta el punto acordado con el importador, incluyendo el costo de transporte, cabe aclarar que los costos extras generados, la pérdida o los riesgos que corre la mercancía no son asumidos por el exportador.
-
- En la cuarta y última categoría se encuentran DAP, DAT, DDP, aplican cuando el exportador se responsabiliza tanto de los costos como de los riesgos que implique la operación del transporte hasta su destino final, en caso de que no se llegue al punto acordado no se completará el contrato de entrega del producto.

Por lo tanto es de suma de importancia que tanto los operadores logísticos, como los clientes que contratan los servicios de tercerización conozcan este tipo de conceptos, ya que serán los involucrados directamente con las transacciones comerciales de la mercancía, ya sea nacional o internacionalmente, y aunque el uso de los mismos no es de uso obligatorio es indispensable utilizarlos, logrando que el transporte de la mercancía vaya asegurada ante cualquier siniestro que se suscite.

3.3 Problemas Que Los Operadores Logísticos Presentan En México



*Ilustración 5 Problemas de los Operadores Logísticos.
Elaboración Propia.*

Lo que respecta a la falta de personal especializado, es que desde la perspectiva estudiantil, en la formación que ofrecen las Universidades, recientemente se está empezando a desarrollar mejores programas de estudios, en donde se pueda incluir de manera más profunda a la logística, además de que ya existen varias Instituciones de Educación Superior que ofrecen licenciaturas que van enfocadas directamente a la rama de la Logística en México, por ejemplo el Tecnológico de Monterrey está ofreciendo la Licenciatura en Logística Internacional, y además la Secretaría de Educación Pública apertura la carrera de Ingeniería en Logística y Transporte, bajo la modalidad abierta y a distancia, por lo que el personal especializado día con día va mejorando, y el problema se va amenizando poco a poco.

Esto conlleva a mencionar que el mercado de los operadores logísticos aún es muy joven y falta de experiencia, para obtener puestos estratégicos dentro de la empresa, lo que tiene como resultado que las empresas generen cierto grado de desconfianza al pensar en contratar alguno de los servicios ofrecidos por los terceros.

Como la actividad de la tercerización, aún no alcanza un nivel de maduración relativo, pero poco a poco va mejorando según el estudio de *Miebach Consulting realizado en el año 2012*, su estructuración y planes de trabajo aún no son muy sólidos para poder ofrecerlos, además de que la falta de conocimiento y la falta de formación de su personal, impide que las nuevas empresas de terceros continúen creciendo

Existe inmadurez dentro de la industria mexicana, agregando complejidades que no son necesarias al concepto de tercerización, pensando en actividades que no tienen nada que ver con el significado de la palabra, muchas veces las empresas que contratan estos servicios, lo hacen pero sin saber significativamente de lo que se trata, lo que deben cuidar de este proceso, sin darse cuenta que es un giro que traerá consigo cambios a la empresa, y es por ello que algunas de ellas están rehusadas a hacerlo.

Los contratos firmados deben ser minuciosamente revisados por ambas partes, haciendo de este proceso de licitación realmente transparente, ya que de lo contrario se pueden hacer procesos largos, complejos, generando costos extras al mismo, por lo que los clientes tienen a dudar y abandonar el proceso antes de empezar a trabajar.

Muchas empresas que deciden tercerizar o tienen la intención de hacerlo, no tienen claro el concepto, no saben de qué se trata, lo que implica. Deben tener en cuenta los puntos clave que se deben cuidar en el proceso de contratación y los beneficios que puede traer consigo si se realiza de una manera adecuada.

El no tener los objetivos bien planteados dentro de la empresa es un problema, ya que no se debe tercerizar por hacerlo solamente, sin importar el crecimiento o beneficio de sus socios comerciales, es por ello que deben tener metas mutuamente beneficiosas para todas las partes involucradas.

CAPÍTULO 4

FACTORES INFLUYENTES

EN MÉXICO PARA NO

TERCEARIZAR

El mercado dentro de nuestro país se debe de alinear todas las expectativas referentes al mercado, logrando diversos beneficios para el proveedor, el cliente y en general para todo el país, ya que se reflejan en el desarrollo logístico del mismo.

Se realizó un estudio, basado en el resultado de una encuesta a empleadores que se dedican a los servicios logísticos a nivel nacional. La fuente es la consultora independiente Miebach del año 2012, se toma como referencia, ya que ha sido el único estudio de terciarización publicado hasta el momento de manera formal dentro de nuestro país.

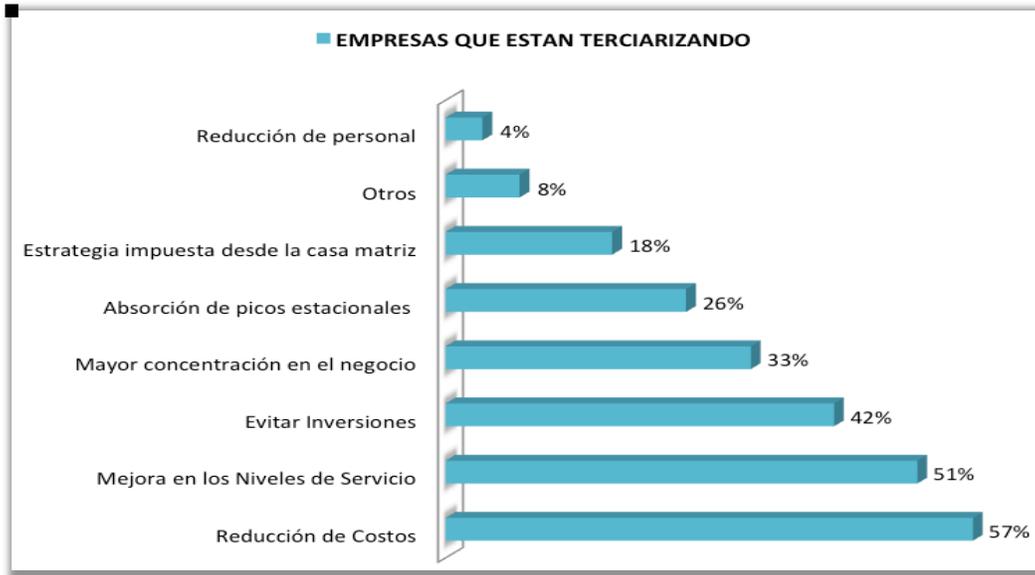
El número de encuestados fueron 207 a nivel nacional , se hicieron preguntas específicas, enfocadas principalmente a la percepción de los siguientes segmentos:

- ❖ La oferta y demanda.
- ❖ Contrataciones
- ❖ Operaciones.
- ❖ Infraestructura, personal, IT.
- ❖ Medición de desempeño.
- ❖ Sello de Calidad.

4.1 Visión del Mercado

En la gráfica 1, se pueden observar los diversos motivos por los cuales las empresas deciden realizar una tercerización.

Claramente se visualiza que la reducción de costos, es el mayor motivo por el cual las empresas tercerizan, con un 57%, aunque esto va de la mano con otros motivos, por ejemplo al reducir los costos se puede hacer una reducción de personal y por lo tanto se estará evitando el realizar inversiones.



Gráfica 1 Motivos para realizar una Tercearización.

Fuente: Estudio Sobre terciarización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.

Elaboración Propia

Lo que respecta a la mejora en los niveles de servicio, se encuentra en la segunda posición con un 51%, las empresas buscan la mejora continua día con día, aumentando sus niveles de servicio, con diversas estrategias que satisfagan los requerimientos del cliente, ya que el mercado se encuentra en un cambio continuo.

La gráfica 2, se muestran los motivos por los cuales, empresas que ya realizaban una tercerización, dejaron de realizar esta actividad. Los principales fueron, que la reducción de gastos y la mejora en los niveles de servicio, con un 67% ambos, no fue el esperado, además de que las actividades delegadas a terceros, no hacían que la empresa tuviera una mayor concentración en el negocio, o en las actividades que son primordiales.



Gráfica 2 Motivos por los cuales empresas dejan de Tercerizar.

Fuente: Estudio Sobre tercerización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.

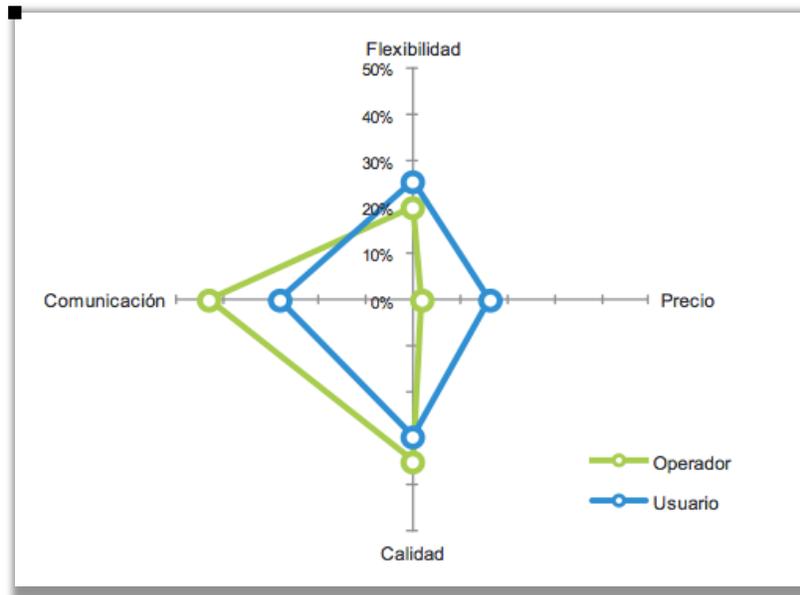
Elaboración Propia.

4.2 Pilares de una relación exitosa.

Es de suma importancia crear los pilares de valores que formen una relación exitosa, tanto para los operadores como para los usuarios que contratan los servicios.

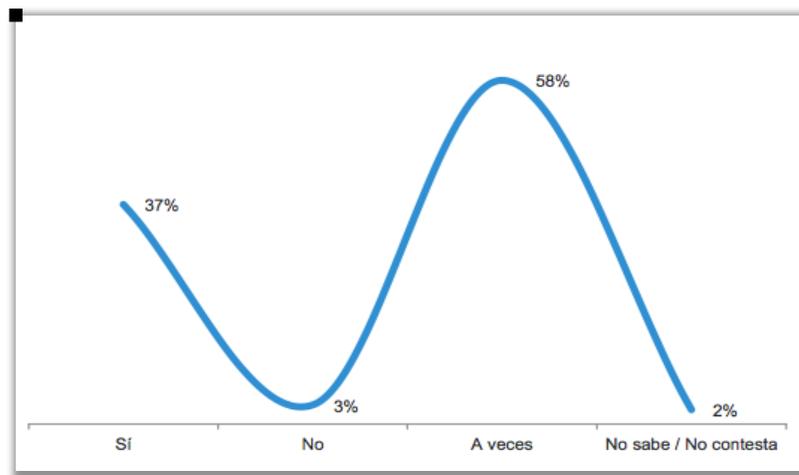
En la gráfica 3, se refleja que los usuarios tienen una visión más equilibrada de los cuatro puntos dados (Flexibilidad, Precio, Comunicación y Calidad), dando una importancia similar a cada uno de los puntos.

Mientras que los operadores dan mayor carga hacia el punto de la comunicación y el punto del precio queda casi nulo para ellos. La flexibilidad no es un pilar prioritario para ambas partes. Y la calidad también tiene un peso importante dentro de los cuatro pilares, es fundamental ofrecer un buen servicio por parte de los operadores.



Gráfica 3 ¿Qué se valora como base para una relación exitosa?
 Fuente: Estudio Sobre Tercearización2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.

La gráfica 4, muestra si las empresas creen que los operadores logísticos mejoran los procesos que manejan, ciertamente existe un alto porcentaje de duda, ya que el 37% afirma que los operadores logísticos "Si" mejoran los procesos, el 3% niega que los procesos mejoran con estas actividades, y la gran mayoría el 58%, piensa que hay algunas veces en que los operadores mejoran los procesos, y el 2% no lo sabe, contestando de manera ambigua.



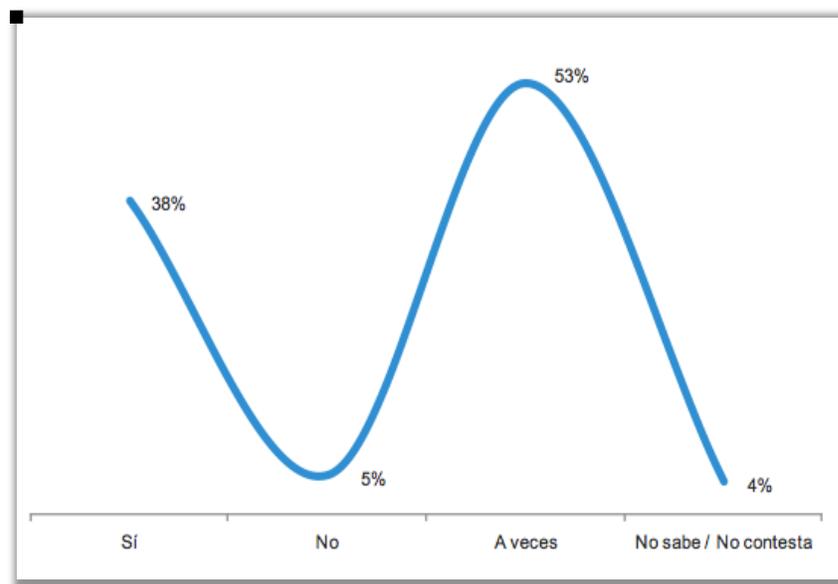
Gráfica 4 ¿Mejoran los procesos los Operadores Logísticos?
 Fuente: Estudio Sobre Tercearización2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.

La gráfica 5, explica que el 38% contestó que "Sí" los operadores causan un impacto positivo al cliente final, mientras que el 53% contestó que "A veces" los operadores causan un impacto positivo al cliente final, y el 4% no sabe.

Pasa lo mismo que en la gráfica anterior, existe un grado de incertidumbre alto, respecto a los operadores.

Por ello se debe trabajar arduamente respecto a la comunicación de operador-cliente, ya que con esto mejorará para ambas partes las actividades a desempeñar y saldrá de manera benéfica el trabajo elaborado.

Sin embargo las empresas también deben de trabajar en cuanto a la mentalidad que se tiene acerca de los operadores logísticos, se debe emprender un cambio significativo dentro de las organizaciones para que línea de comunicación sea de manera constante, teniendo de manera clara, las metas y objetivos para las partes involucradas.

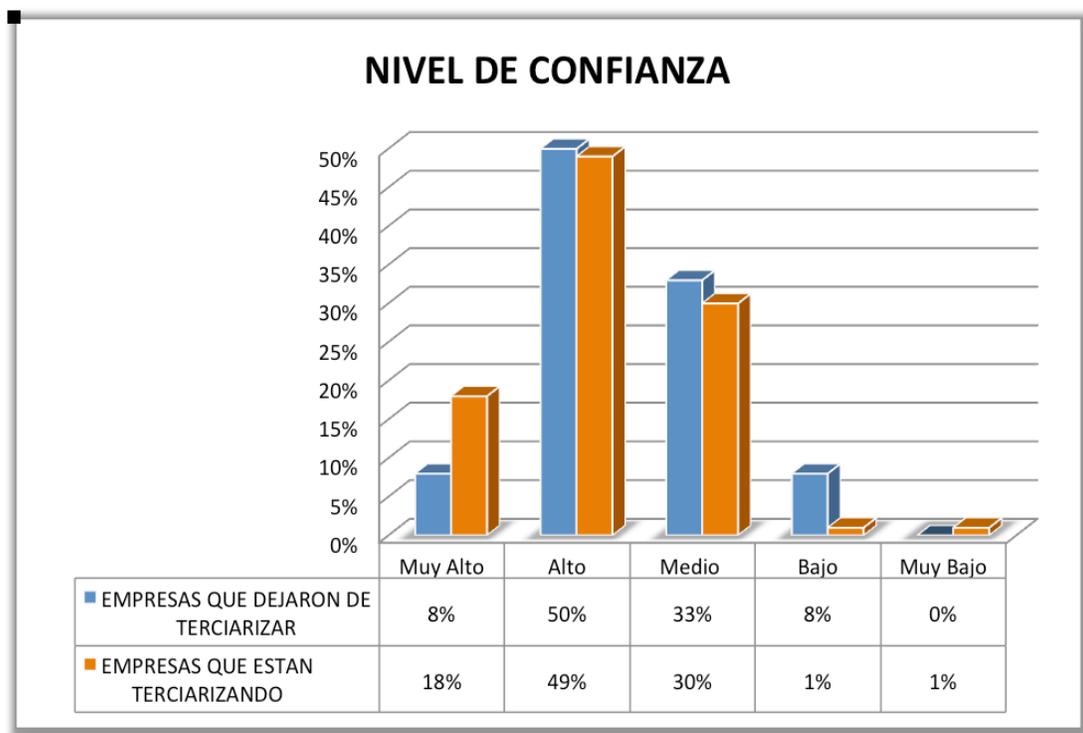


*Gráfica 5 ¿Causan los Operadores Logísticos un impacto positivo al cliente final?
Fuente: Estudio Sobre Tercerización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones
y propuestas para potenciar el mercado mexicano.*

La gráfica 6 demuestra que los operadores logísticos han interactuado bien con sus clientes ya que el grado de confiabilidad de la información que manejan, está dentro de un rango alto que es equivalente al 49%, y un rango medio que es representado por el 30%, por empresas que se encuentran tercerizando, por lo que los operadores logísticos crean una buena reputación, dejando una buena imagen de cada uno de los servicios ofrecidos, generando que la confianza del cliente tenga un aumento considerable.

Lo que respecta a las empresas que dejaron de tercerizar tienen un alto grado de desconfianza para que algún operador logístico tenga el manejo de su información, con un porcentaje del 50%.

Algunas empresas aún carecen de cierta experiencia al momento de trabajar con la diversidad de servicios logísticos ofrecidos, que aunque son buenos los usuarios aún no confían plenamente en ellos, pero esto puede cambiar y llegar a un nivel de excelencia con la mejora y actualización de los operadores logísticos



*Gráfica 6 ¿Qué nivel de confianza le inspira un operador logístico en el manejo de información?
Fuente: Estudio Sobre Tercerización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.
Elaboración Propia.*

4.2 Socios estratégicos o alianzas forzadas

Uno de los factores que influyen en México para que una tercerización no se lleve a cabo, es que las empresas que contratan estos servicios, no visualizan al operador logístico como parte de su Cadena de Suministros, o como socios estratégicos.

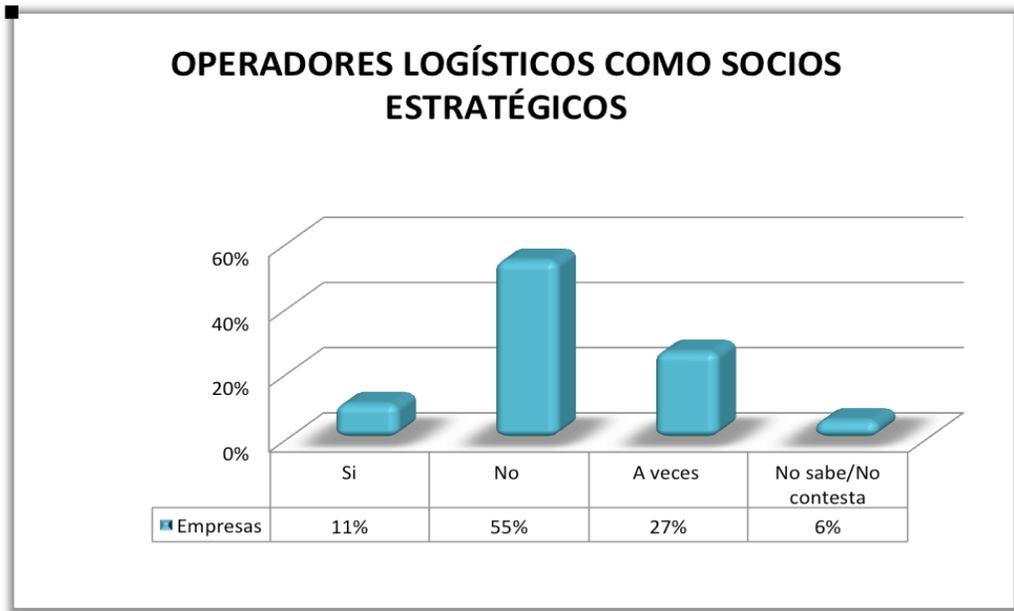
Ambas partes deben crear una estrecha relación, en pocas palabras deben de trabajar juntos, para que los beneficios sean de manera conjunta, evitando que el fracaso llegue gracias a la falta de comunicación.

Lo que respecta a este tema, al momento de que se está negociando el servicio se deben de esclarecer todos los puntos posibles, identificando los costos y beneficios que se esperan del servicio, tener en cuenta los escenarios de riesgo e incluso ir innovando a diario modelos de negocio que beneficien a ambas partes.

Particularmente los operadores logísticos deben de evitar que las empresas los visualicen como una alianza forzada, debe centrar los esfuerzos en una comunicación eficiente, y tener una serie de fundamentos perfectamente planteados, dando a conocer las ventajas que se obtendrían a corto, mediano y largo plazo, con una relación diferente entre las dos partes

La gráfica 7 puede corroborar lo mencionado anteriormente, es decir mayoría de las empresas que fueron encuestadas "No" identifica a los operadores logísticos como unos socios estratégicos, esto quiere decir que aunque ambas partes trabajan en conjunto, buscan un beneficio propio sin preocuparse uno del otro. Por lo que los operadores logísticos deben centrar atención en este aspecto, ya que se pueden obtener grandes logros al trabajar de manera conjunta pueden obtener grandes logros y cumplir las metas planteadas, con ello las empresas considerarán a los operadores como una parte integral dentro de la Cadena de Suministro.

Al crear alianzas estratégicas se puede obtener y crear una ventaja competitiva dentro del mercado que se está trabajando, se minimizan los costos, se crean nuevas ideas de manera conjunta que funciona como retroalimentación para ambas partes, logrando que el trabajo realizado sea de manera continua.



*Gráfica 7 ¿Identifica a los Operadores Logísticos como socios estratégicos?
Fuente: Estudio Sobre Tercerización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.
Elaboración Propia.*

4.3 Contratos

Dentro de los contratos debe venir estipulado cada una de las responsabilidades que tienen ambas partes para lograr la satisfacción entre quien ofrece el servicio y quien paga por él, por lo que es de suma importancia revisar las cláusulas del contrato, ya que después existen ciertas controversias, haciendo que se realicen actividades fuera de lo estipulado del contrato.

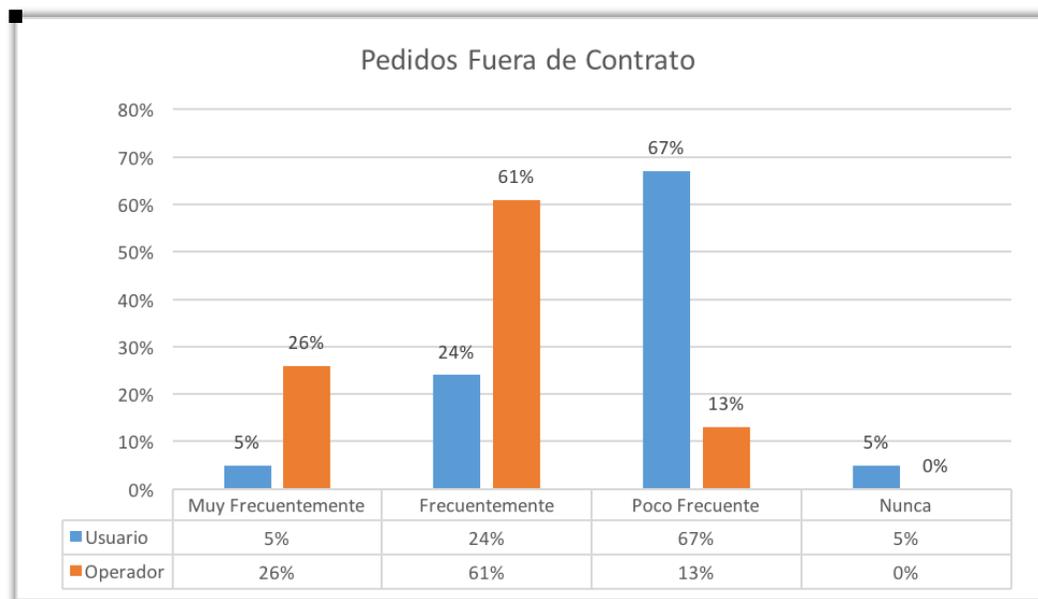
Existen diversos puntos que los clientes cambiarían dentro de un contrato, por ejemplo:

- Aspectos de Seguridad.
- Renovaciones.
- Cálculo de Costos.

- Penalizaciones por incumplimiento.
- Duración del contrato.

Son diversas las opiniones que se tienen por parte de los clientes, por lo que no hay una tendencia clara de los requerimientos que debe contener el contrato.

Además de que 67% de los usuarios menciona que hace pocos requerimientos fuera del contrato, mientras que el 61% de los operadores logísticos declara que los realizan frecuentemente, estos datos se observan mejor en la Gráfica 8:



*Gráfica 8 ¿Con qué frecuencia realiza o le solicitan requerimientos fuera del contrato base?
Fuente: Estudio Sobre Tercearización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.
Elaboración Propia.*

4.4 Principales factores para No tercerizar

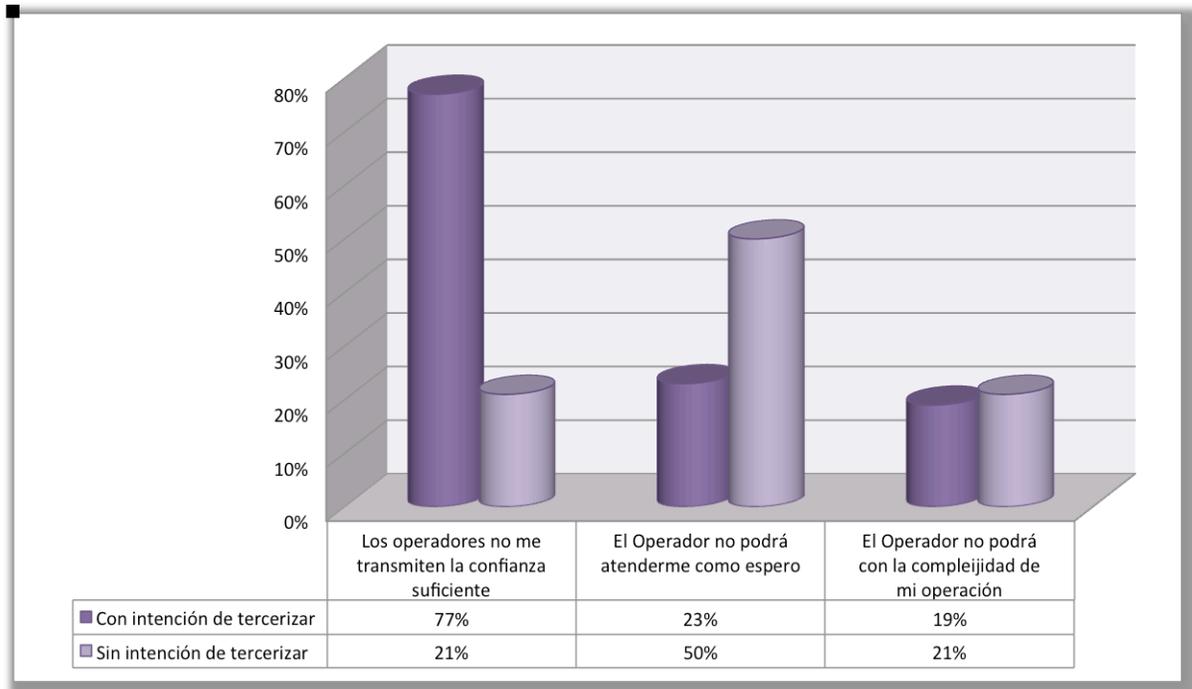
Existen diversos factores por los cuales las empresas no quieren tercerizar, uno de los principales es el miedo y desconfianza frente al cambio que se presente, el egoísmo que existe para compartir información valiosa y que esto lleve a perder cierto control dentro de las operaciones.

La mentalidad que se tiene también influye, así como aspectos económicos, los costos propios de la empresa, contra los costos de los terceros.

Dentro de este estudio se separaron a las empresa que todavía no ven a los operadores logísticos como aliados estratégicos, ya sea porque no están completamente seguros de dar el paso hacia la tercerización, o bien creen que los operadores logísticos no son una opción que quieran tomar, por ello se analiza los diferentes tipos de obstáculos por los cuales ambas partes no pueden encontrarse para iniciar actividades en común.

Los obstáculos se pueden dividir en tres partes, por un lado se encuentran los obstáculos externos, los obstáculos estratégicos, y los obstáculos tácticos, que se describirán a continuación:

En la gráfica 9, 10 y 11 se muestran los principales factores externos, estratégicos, y tácticos respectivamente, por los cuales las empresas que tienen intención de tercerizar no lo han hecho, y las que no tienen deseos de realizar esta actividad.

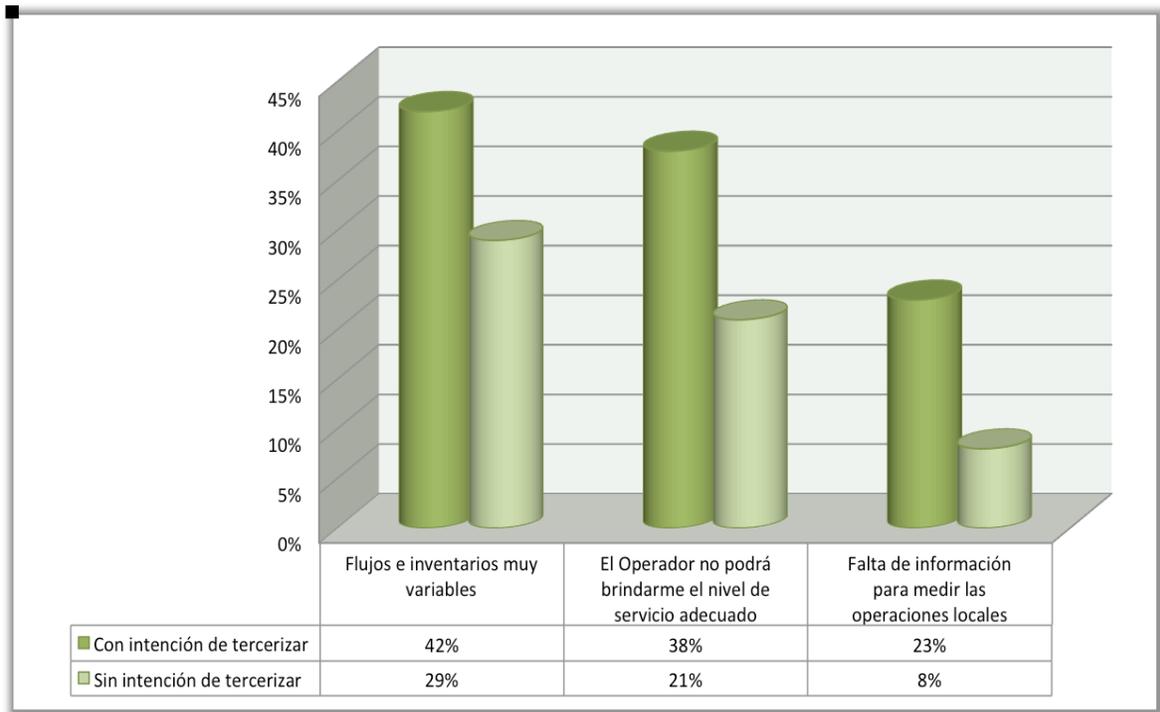


*Gráfica 9 ¿Cuáles son los motivos externos por los que no ha tercerizado aún?
Fuente: Estudio Sobre Tercerización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.
Elaboración Propia.*

Los principales factores externos son:

- Falta de confianza en los operadores.
- Los operadores no pueden atender al cliente, según se espera.
- El operador es incapaz de atender la complejidad de la operación.

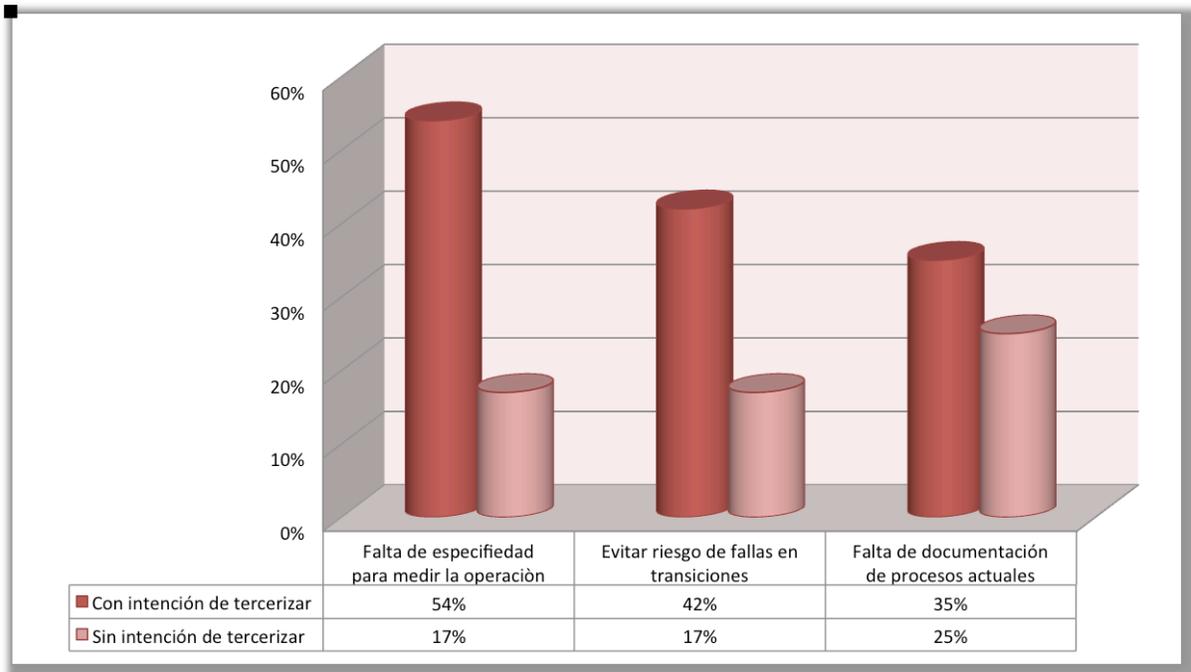
De nuevo se presenta el principal factor que es que el mercado potencial tiene percepciones negativas y falta de confianza hacia con los operadores, refiriéndose a las operaciones de su empresa.



*Gráfica 10 ¿Cuáles son los motivos estratégicos por los que no ha tercerizado aún?
Fuente: Estudio Sobre Tercerización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.
Elaboración Propia.*

Los principales factores estratégicos son:

- Flujos e inventarios muy variables.
- Los operadores no tienen la capacidad suficiente para brindar un servicio adecuado.
- Falta de información para medir las operaciones actuales.



*Gráfica 11 ¿Cuáles son los motivos tácticos por los que no ha tercerizado aún?
Fuente: Estudio Sobre Tercerización 2012. Resultados y Conclusiones. Percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano.
Elaboración Propia.*

Los principales factores tácticos son:

- Falta de especificidad en cuanto a la medición de la operación actual.
- Evitar riesgos en las transiciones.
- Falta de documentación de procesos actuales.

Son diversos los motivos por los cuales las empresas mexicanas no dan ese cambio para tercerizar cierto tipo de actividades, se puede concluir que en general el principal motivo es la falta de confianza que las empresas tienen con los proveedores, ya que aún no son muchos que se dedican a este tipo de actividades, algunos están faltos de experiencia, por lo que las empresas deciden seguir con sus actividades por ellas mismas, aunque estas puedan implicar retrasos en sus tiempos de entrega

Para vencer este tipo de obstáculos se enlistan algunas soluciones para el cambio hacia la tercerización:

- Los operadores que están interesados en ampliar su gama de clientes, deberán generar una confianza y esto en base a casos de éxito con las operaciones ya realizadas en otras empresas.
- Los operadores deben generar un gran vínculo de comunicación con las empresas que los contraten, llevando así una relación estrecha en donde ambas partes tengan en claro cuales son sus respectivas actividades.
- Se deben crear estrategias convincentes, para que los clientes se encuentren seguros de querer realizar una tercerización, observando resultados que sean benéficos para su organización.
- Las empresas que deciden aceptar la tercerización, deben trabajar en el cambio que se va a realizar, teniendo fundamentos sólidos y tener un control sobre las actividades a delegar, ya que es un proceso un tanto largo y complicado que se debe seguir para alcanzar el éxito de esta actividad.
- Lo que respecta a contratos, deben ser analizados por ambas partes, para evitar situaciones de desacuerdo e incumplimiento del mismo, asegurando que ambas partes estén seguras de que actividades se van a delegar a los terceros.
- Las empresas deben de ver a los operadores logísticos como socios estratégicos, para crear una ventaja competitiva en el mercado y formar una relación de ganar-ganar para ambas partes, involucrándose más con la empresa, pero sin sobrepasar las actividades que la misma delegue a los terceros.

4.5 Estado Actual De México

Los datos que a continuación se muestran fueron tomados del estudio 2015 Third-Party Logistics Study, The State of Logistics Outsourcing, el Dr. John Langley es el encargado de que se realicen los estudios, comenzado a mediados de los noventas.

El estudio ha evolucionando año con año, ahora varias corrientes de investigación que son: encuestas, estudios y entrevistas de enfoque.

Haciendo hincapié y recordando que México es el país que cuenta con más tratados de libre comercio que otros países, la ubicación geográfica que tiene nuestro país, se está convirtiendo poco a poco en una potencia económica muy grande, la cual puede ser aprovechada perfectamente para que los operadores logísticos tanto nacionales como internacionales vayan incorporándose a nuestra economía ayudando a las empresas que se encuentran inmersas en el ámbito de la logística como tal.

4.5.1 Perspectiva De La Economía

Tamaño de la Economía.

- México es la 14a economía más grande en el mundo.
- México es la 2da economía más grande en América Latina.¹²

4.5.2 Panorama Económico

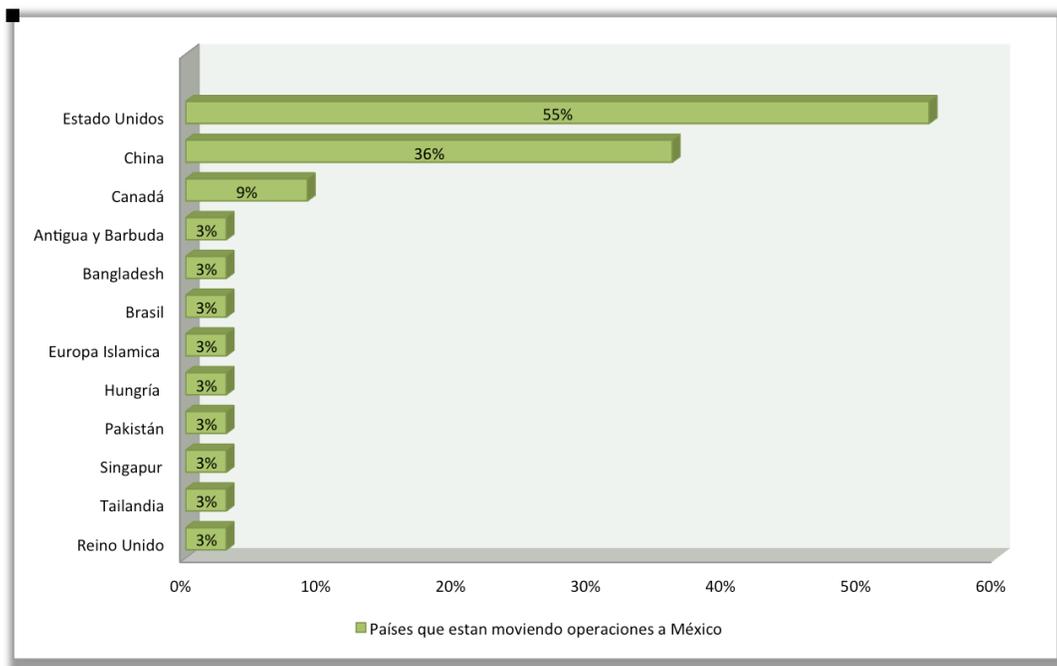
- La economía mexicana puede ser la 5ta más grande en el mundo para el 2050, según estudios del Goldman Sachs, que es uno de los grupos de banca de inversión y valores más grande del mundo.
- La tasa media de crecimiento durante el 2019, se espera que sea del 4%.

¹² Extraído del estudio *2015 Third-Party Logistics Study, The State of Logistics Outsourcing (2015)*

4.5.3 Tratados De Libre Comercio

- México tiene 12 Tratados de Libre Comercio (TLC) y un Acuerdo de Asociación Económica, y con esto se tiene acceso a 44 países y más de mil millones de consumidores.
- Gracias a los Tratados de Libre Comercio se cuenta con una economía abierta, teniendo acceso a mercados internacionales, ampliando nuestra economía.

En la gráfica 12 se muestra el porcentaje de operaciones que cada país ha establecido en México, viendo que en primer lugar se encuentra Estados Unidos con un 55%, siguiéndole China con un 36% y Canadá con el 9%.



Gráfica 12 Porcentaje de Encuestados que están moviendo sus operaciones a México.

Fuente: 2015 Annual third-Party Logistics Study.

Elaboración Propia.

MOTIVOS	RANGO
Más cerca el punto de consumo del producto	3
Gestión de Riesgos	5
Impuestos, Aduanas	5
Reducir los costos operativos totales	5
Ventaja Competitiva	5
Tipo de Cambio	6
Más cerca las fuentes de Suministro	7
Menor tiempo de transporte de mercancías	7

Tabla 8 Motivos por los cuales empresas han movido sus operaciones a México. Elaboración Propia.

En la tabla 8, se muestra los motivos del porqué algunas empresas internacionales han estado trasladando sus negocios y operaciones a México, tomando la escala del 1 al 10 en donde 1 es la razón más importante y 10 la razón menos importante.¹³

Como se observa la razón más importante por la cual Estados Unidos y China están cambiando algunas de sus operaciones a México es el transporte de las mercancías que van de un punto a otro, además de tener más cerca las fuentes de suministro que necesitan sus diversos negocios.

La razón menos importante es el tener más cerca el punto de consumo del producto, ya que sea cual sea el producto que se esta vendiendo se puede distribuir en varios sectores y no se concentra solamente en uno.

¹³ Extraído del estudio *2015 Third-Party Logistics Study, The State of Logistics Outsourcing (2015)*

Existen diversas oportunidades que México debe de aprovechar para poder destacar dentro de la economía generada, por ejemplo existe una fuerte correlación entre el peso y el dólar estadounidense, las variaciones de sus precios pueden generar una ventaja competitiva dentro de nuestro país, aumentando considerablemente nuestra economía. Poco más del 80% de las exportaciones marítimas mexicanas, son hacia a Estados Unidos, por lo que México esta siendo una muy buena opción para el mercado de los norteamericanos, ya que al mover las producciones más cerca del punto de consumo hace que la cadena de suministro se acorte, lo que minimiza las interrupciones en el transporte y reduce los costos, permitiendo de igual manera que las empresas reduzcan el inventario con el que trabajan.

Una gran ventaja para México se basa en los costos laborales, principalmente se ve reflejado en los costos laborales para China ya que han comenzado a aumentar, gracias a que ha trasladado operaciones a nuestro país.

Los costos laborales de México pueden ser comparados con otras naciones, observando que tenemos una mayor productividad y por lo tanto la fabricación realizada se maneja con costos muy bajos.

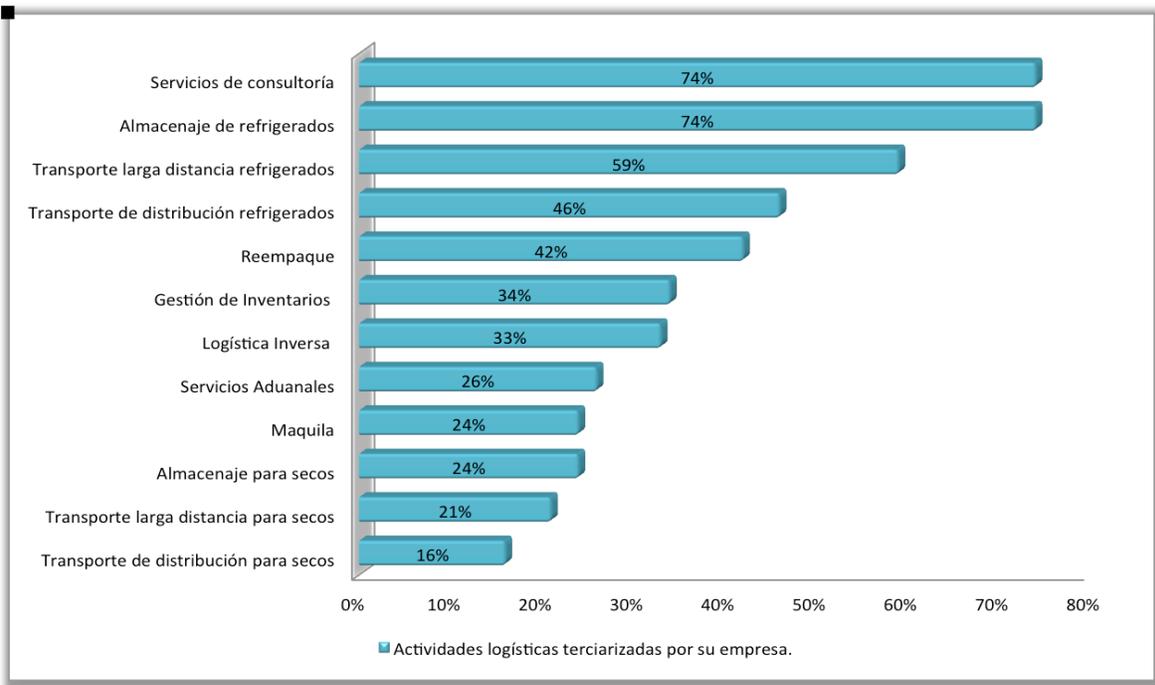
4.5.4 Oferta Y Demanda ¿Qué Esta Pasando En México?

Existen diversas actividades logísticas que son tercerizadas por las empresas, cabe mencionar que todas tienen un grado de importancia; en la gráfica 13 se muestra el porcentaje para cada actividad.

Se observa que existe una brecha entre la oferta y la demanda de estos servicios, ya que las actividades que se inclinan hacia la demanda son en relación con :

- ✓ El transporte.
- ✓ El almacenaje.
- ✓ Los servicios de maquila.
- ✓ Los servicios aduanales.

Un problema fundamental deriva en que las empresas que aún no han tercerizado, tienen un grado de desconfianza alto para contratar operadores logísticos, y debido a esto la gama de servicios ofrecidos por los mismos resulta complicado el poder ampliarlas. Un reto que deben afrontar los operadores es que cuando las empresas que contratan estos servicios tienen desconfianza, los operadores carecen de información para poder realizar propuestas atractivas que convencen a los clientes de terciarizar.



*Gráfica 13 Principales Actividades Logísticas Tercerizadas.
Elaboración Propia.*

4.5.5 Oportunidades Para Los 3PL En México

Las oportunidades que los Operadores Logísticos 3PL pueden desarrollar en nuestro país son muy grandes, debido a los avances y crecimiento de los servicios logísticos. Empresas mexicanas dedicadas a estas actividades están entrando en competencia con diversas empresas de talla internacional.

A lo largo del transcurso de los años, los transportistas que se entrevistaron para el estudio, han reportado una considerable reducción en costos en cuanto a las operaciones logísticas que han sido trasladadas a México. En el año 2012, los transportistas

informaron que hubo una reducción de costos logísticos, promedio de 21% en comparación con otras partes del mundo.

También se ve reflejado una reducción de costos en cuanto al inventario, aumentando al 12%, por lo que la economía mexicana representa una gran oportunidad para que los operadores logísticos nacionales se desarrollen con éxito, teniendo una mejora radical en cuanto a costos y tiempos en cada uno de los puntos de entrega.

4.5.6 Desafíos Pendientes De México

Los costos se han reducido considerablemente al momento de transportar diferentes operaciones a México, la mayoría de las empresas que han realizado esto, mencionan que aún no ven un ingreso grande, por lo que se ven nuevas oportunidades para nuestro país, en cuanto a la economía, pero también representan ciertos desafíos que deben atravesar los operadores logísticos, ya que estos se encuentran más preocupados por la inseguridad, delincuencia y corrupción que existe, que por formar alianzas con las empresas que los contratan, teniendo un beneficio para ambas partes.

Aunque también México carece de una infraestructura sólida, en cuanto al uso de operadores logísticos, el uso limitado de los recursos tecnológicos y ciertos aspectos regulatorios, pueden ser presentado desafíos para el sector logístico en México; los expertos en estos rubros, mencionan que pueden ser aprovechados como buenas oportunidades para que se mejoren y se desarrollen, adquiriendo más experiencia, que podrá generar una ventaja competitiva sobre otras empresas inexpertas.

De los servicios logísticos que ofrece México, 68% dijo que actualmente están comprando o están proporcionando los servicios de transporte interno, transporte internacional, además del almacenamiento, y el 12% dijeron que planean invertir en esas áreas y servicios.

Casi la mitad, 47% de las empresas estudiadas dijeron que están comprando o haciendo la prestación de intermediación aduanera, pero el 25% dijo que necesita una mejora y un 6% planea que se haga una inversión en ella en los próximos 12 a 18 meses.

El área que muestra el mayor potencial de crecimiento está en los servicios de Tecnología de la Información que los proveedores de servicios logísticos están usando con frecuencia.

Actualmente, existe muy poco uso de las herramientas tecnológicas de la información en las pequeñas y medianas empresas, y la mayoría de estas ve la tecnología como un gasto y no como una herramienta o inversión, que coadyuve a que todas las operaciones o al menos la mayoría fluyan con más rapidez y se agilicen los movimientos internos de la empresa.

Mientras que el 27% de las empresas estudiadas, dijo que actualmente están comprando o haciendo la prestación de servicios de tecnológicos, 14% dijeron que planean invertir en la tecnología en los próximos 12 a 18 meses.

Referente a la tecnología se manejan varios casos en el estudio mencionado, por ejemplo los equipos utilizados para la gestión de inventarios, el uso de determinados software, es necesario que se adopte en las empresas para asegurar la rentabilidad de sus negocios. Esto crea una ventaja para los 3PL que ya utilizan y tienen la experiencia necesaria para manipular este tipo de tecnología, los 3PL que no utilizan la tecnología, y que están viendo que la demanda de los servicios tecnológicos va en aumento están considerando en contratar este tipo de servicios, en un lapso corto de tiempo.

De igual manera el uso de los recursos tecnológicos ayudará a disminuir las preocupaciones que se tienen acerca de la inseguridad, delincuencia y corrupción en nuestro país. México ocupa la posición 103 en el mundo, en el año 2014, de acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción, publicado por la Organización de Transparencia Internacional y el país no cuenta con una organización o dependencia que ayude a mantener el crimen organizado controlado.

Para mejorar la seguridad, dentro de este ámbito, ya existe una serie de empresas que utilizan una tecnología de seguimiento y localización, para poder rastrear sus mercancías en todo momento y llevar un control oportuno de todos los movimientos que se realizan;

los 3PL tienen la oportunidad de marcar diferencia con sus competidores, al ofrecer este tipo de actualizaciones a sus clientes.

4.5.7 Problemas Con Infraestructura De México

Nuestro país cuenta con problemas respecto a la estructura; y ha tenido una creciente de ingresos económicos, con los que poco a poco se ha estado ampliando nuestros sistemas carreteros.

Se hace mención en el estudio que afecta a los respectivos negocios es la falta de infraestructura de transporte en los traslados y movimientos que son enviados por camión. La gran mayoría de los cargamentos que viajan dentro de México se mueve por camión o por ferrocarril, sin embargo el costo de transporte por estos medios son muy caros.

Además, no existe una conectividad entre los puertos marítimos, vías férreas y los sistemas de transporte de los camiones. El transporte aéreo de carga es casi inexistente en México, debido a que es muy costoso, a pesar de que este medio de transporte es muy utilizado en otros países, por ejemplo en Estados Unidos, Canadá, Francia y China. El poco transporte aéreo que existe dentro de nuestro país, solo ofrece conexiones con las empresas de transporte por carretera, pero no con los ferrocarriles.

El reciente crecimiento en ciertas industrias manufactureras en México, como la aeroespacial y las piezas de automóviles, ha fomentado la inversión en los corredores de transporte multimodales.

El país se ha centrado en el desarrollo de infraestructura a través de la construcción y modernización de una red de más de 82.500 millas de autopistas, 76 aeropuertos, aproximadamente 17,000 millas de ferrocarriles y 117 puertos marítimos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

En los últimos años el crecimiento de los operadores logísticos ha ido aumentando poco a poco en nuestro país, no de una manera acelerada como en otras partes del mundo, debido a que se debe reconocer que aún existen paradigmas y obstáculos para poder realizar la tercerización, por la falta de confianza que existe al momento de contratar las pocas empresas que hay en México, que ofrecen estos servicios de una manera “formal”, se menciona esto porque hay empresas pequeñas que se dedican a realizar la tercerización, pero no manejan una estructura estable ni adecuada, y solamente por entrar al mercado o en competencia, los costos que manejan, son inferiores a las empresas “formales” que realizan la tercerización, esto contribuye a que los clientes se alejen de estas empresas grandes, porque después de cierto tiempo las empresas pequeñas se van a la quiebra, pero hacen que el cliente desconfíe y duden de contratar un proveedor de servicios 3PL.

Las empresas que no tercerizan, no tienen el conocimiento que con esta actividad pueden reducir los costos de los clientes sobre los proveedores de una manera importante, además de que se mejora la calidad de los servicios ofrecidos, que son una de las principales razones por las cuales las empresas realizan esta actividad.

El gobierno de México tendría que implementar leyes que respalden a los operadores logísticos, haciendo que sus actividades fluyan de una mejor manera, como lo hacen otras economías como lo es la India o China; además se debe tener un mayor peso en cuanto a las asociaciones que vayan surgiendo en nuestro país con respecto a los operadores logísticos, como lo es la Asociación de Operadores Logísticos de México (AOLM), que busca representar la actividad logística que hay en México, que proporcione cúmulo de datos e información del sector logístico. Esto surge a partir del estudio de tercerización que se realizó en México (Marzo 2012), por la consultora Miebach, la cual hizo la recomendación de crear una asociación nacional que viera por estos servicios, hasta que finalmente el 30 de Julio de 2014, nueve empresas fundan lo que es la AOLM.

Con esta asociación en funcionamiento, la oportunidad de México para crecer en este sector es de suma importancia, ya que los operadores logísticos podrán crear alianzas con otros proveedores, haciendo que su gama de servicios sea más amplia.

Además los beneficios de usar los operadores logísticos es muy grande, ya que propicia a que la cadena de suministros mejore, teniendo mayor uso de la tecnología, y mitigando algunos de los riesgos que fueron mencionados con anterioridad, gracias a todos estos factores la relación de cliente-proveedor se hace cada vez más fuerte, para trabajar en conjunto, creando nuevas ideas y favoreciendo cada vez más el tema de la innovación.

Otro aspecto mencionado dentro de este trabajo es que los operadores logísticos se encuentran en un estado de constante crecimiento, en donde estos deben trabajar día con día con los cambios y las crecientes demandas del mercado, adaptándose a los requerimientos del cliente y logrando que este pueda tener un nivel de confianza alto para tercerizar sus operaciones, observando que esta actividad le pueda generar grandes ventajas competitivas, reduciendo sus costos, mejorando los tiempos de entrega y centrándose en las actividades primordiales para cerciorarse que la calidad de los procesos y los productos sea óptima, pero para esto es importante que la mentalidad de ambas partes cambie, contemplando que los operadores logísticos pueden ser socios estratégicos, es por ello que es de suma importancia un organismo como la AOLM que regule la capacidad, eficiencia y credibilidad de los operadores logísticos, donde se marque su nivel en cada uno de los rubros, y que la empresa que contrate a los 3PL, pueda revisar cual es el que lo conviene más en cuanto a sus operaciones, siempre y cuando la relación de ganar-ganar se de para ambas partes.

Por ello en México hay bastantes cosas por hacer en cuanto a los operadores logísticos, una de las principales acciones a tomar, sería la regularización en cuestión normativa para cuidar los intereses propios de las empresas que realizan la subcontratación o tercerización de aspectos logísticos ya que con ello se podría establecer un vínculo en el cual ambas partes interesadas (cliente y proveedor de servicios logísticos 3PL), encuentren

el punto de equilibrio y la confianza para que cada uno desarrolle las actividades propias de su giro.

Los operadores logísticos en México tendrán que ver una ventana de oportunidad en la ampliación de sus servicios que actualmente ofrecen, esto implica mejorar su infraestructura en cuanto al transporte, en la logística de distribución y en el almacenamiento, funciones primordiales en un operador 3PL.

La tercerización ofrece grandes ventajas en toda la cadena de suministros, ventajas que se convierten en grandes beneficios en aspectos económicos, competitivos, reducciones de tiempos, la incorporación de TIC, con los cuales los operadores que se encuentran en México podrían seguir desarrollándose para que mas adelante puedan ofrecer mejores alternativas en cuestiones logísticas, todo lo anterior implica un gran desafío en nuestro país, sin embargo son muchas las oportunidades que se pueden obtener en este campo.

Bibliografía

- Capgemini Consulting, PennState, Penske, Korn Ferry. (2015). *2015 Third-Party Logistics Study, The State of Logistics Outsourcing*.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2003). *Logística Empresarial, Gestión Integral de la Información y el Material en la Empresa*. España, Barcelona: Gerstión 2000, S.A.
- Lopes da Costa, R., Martinho, F., Miguel, I., & Barreriros, L. (2014). *El "Outsourcing" Como un Recurso Estratégico De La Competitividad Internacional del Mercado Español*. Estudios do ISCA, España.
- Corvalan, D. H., Del Barco, M. d., & Del Barco, M. d. *Potencias Emergentes: BRICS y su relación con America Latina*. Facultad Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral, Argentina.
- Arvis, J. F., Saslavski, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., & Raj, A. (2014). *Conneting to Compete 2014, Trade Logistics in the Global Economy*. Whashington.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro* (5^a Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Barbero, J. A. (2010). *La Logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Francisco Marcelo, L. (2014). *Análisis y Propuesta de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico*. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado, San Miguel.
- Matinez Cardenas, A. (2015). *Identificación de los Riesgos Asociados a la Contratación de Proveedores Logísticos como Agencias de Carga, Transportadores Terrestres y Agencias de Aduana en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería, Bogotá.

Miebach, the supply chain engineers. (2012). *Estudio Sobre Tercearización 2012, Resultados y Conclusiones, percepciones, relaciones y propuestas para potenciar el mercado mexicano* . México.

Moreno Flores, M. M. (2012). *Análisis y Crítica del Outsourcing en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración , México.

Niebel, B. y. (2009). *Ingeniería Industrial, Métodos Estándares y Diseño del Trabajo*. Mc Graw Hill.

Pau Cos , J., & de Navascues , R. *Manual de Logística Integral*. España: Diez de Santos .

Saenz Hernandez, L. (2011). *Diseño de un Sistema de Información Logísticos*. Instituto Politécnico Nacional , México .

Sectores e Informa. (2015). *Estudio de Sectores de DBK Operadores Logísticos*. España.

Selva, G., Molina , P., & Amador , J. La Industrial 3PL en Centroamérica. 1 (8), 2009.

Valenzo Jimenez, M. A., Galeana Figueroa , E., Martinez Arroyo, J. A., & Aguilasocho Montoya , D. (2012). *La competitividad empresarial mediante la evaluación del outsourcing logístico enfocado a las exportadoras mexicanas*. México.

Referencias

Patrick, B. (18 de Junio de 2014). *Supply Chain 247*. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de 2013 Top 50 Global & Domestic Third-Party Logistics Providers : http://www.supplychain247.com/article/2013_top_50_global_top_30_domestic_3pls

Expansión Datos Macro . (2014). Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de Índice de la Percepción de la Corrupción : <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>

Faq Logistique. (s.f.). Recuperado el 22 de 11 de 2015, de <http://www.faq-logistique.com/CAP-GEMINI-3PL-03-Emerging-Markets.htm>