



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN**

**IMPORTANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS  
EMPRESAS DE MENSAJERÍA EN OPERADORES  
LOGÍSTICOS EN MÉXICO. EL CASO DE UPS  
(2000 – 2012)**

**T E S I N A**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A :**

**ANA KAREN SOTO GRANILLO**

**ASESOR: MTRO. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LÓPEZ**

**MÉXICO 2013**





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**

La presente Tesina es un esfuerzo en la cual directa o indirectamente participaron varias personas brindando su apoyo, a los que agradezco todos sus consejos.

Primero quiero agradecer a mis padres, Pilar y Fernando, por siempre brindarme su apoyo incondicional, porque siempre creyeron en mí y me brindaron la oportunidad de tener una excelente educación, por los valores que me inculcaron, sobre todo por los seres tan maravillosos que son y darme un invaluable ejemplo de vida a seguir dentro de una familia unida, gracias por acompañarme en este camino.

A toda mi familia, que siempre han estado al pendiente de mí, brindándome su apoyo y cariño.

A Jankovic, que siempre me ha dado ánimo para terminar este proceso, por tu paciencia y amor.

A Dios por guiarme y cuidar de mis pasos, llenándome de bendiciones y permitirme concluir con cada una de las metas que me propongo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios y poder concluir mis estudios universitarios con una excelente preparación tanto personal como profesional.

A mi asesor, el Mtro. Rodolfo Arturo Villavicencio López, por guiarme en este proceso de titulación, por los conocimientos compartidos no sólo ahora sino a lo largo de toda la carrera.

# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **Capítulo 1: Empresas de mensajería y operadores logísticos: UPS**

1.1 ¿Qué es una empresa de mensajería y sus funciones? .....	8
1.2 ¿Qué es un operador logístico y sus funciones?.....	11
1.3 UPS: Historia como empresa de mensajería .....	25
1.4 UPS como operador logístico .....	29

## **Capítulo 2: Transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos: servicios, competencia e implicaciones**

2.1 Aspectos involucrados en la transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos.....	34
2.2 Importancia de la transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos para las PYMES en sus operaciones de Comercio Exterior.....	39
2.3 Empresas que por su naturaleza no son operadores logísticos pero implican competencia para los mismos.....	46
2.4 Servicios ofrecidos por UPS y los beneficios que brindan a la cadena de suministro de las PYMES.....	49

<b>Conclusiones.....</b>	<b>55</b>
--------------------------	-----------

<b>Anexo 1.....</b>	<b>59</b>
---------------------	-----------

<b>Bibliografía y Mesografía.....</b>	<b>63</b>
---------------------------------------	-----------

## Introducción

A lo largo de los últimos años, la logística a nivel internacional ha sufrido una serie de transformaciones en su forma de operar para poder satisfacer la demanda de los clientes, demanda que, cada día se vuelve más exigente con la calidad de los servicios y sobre todo con el tiempo de entrega de las mercancías a su destino final.

Anteriormente, las actividades que integran la logística se desarrollaban por distintas empresas cada una de éstas se especializaba ya sea en el transporte marítimo, aéreo o terrestre, en almacenaje, actividades de transformación, entre otras actividades, lo que hoy ya no resulta rentable para las empresas productoras principalmente para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

La nueva logística nos lleva a un camino donde surge una figura: el Operador Logístico, quien se encarga de realizar en su conjunto todas las actividades logísticas que antes eran realizadas por distintos entes; de esta forma se busca darle un valor agregado a las operaciones de comercio exterior de las PYMES.

Existen muchas empresas que sólo se dedican a una parte de las actividades logísticas pero que poco a poco han ido integrado más servicios logísticos a sus actividades para así concretarse como un operador logístico, este es el caso de las empresas de mensajería y paquetería, que sin dejar de ofrecer estos servicios han aumentado su alcance con los servicios de un operador logístico hasta lograr ofrecer soluciones completas a la cadena de suministro de las PYMES.

¿Por qué enfocarse en las PYMES? Son el tipo de empresas que tienen mayores complicaciones para llevar a cabo sus actividades de comercio exterior y poder exportar sus productos; debido a los grandes costos que se involucran, en

cambio una empresa de gran tamaño es muy difícil que tenga complicaciones en proveer una buena logística, por lo general las grandes corporaciones cuentan con su propia logística bien estructurada y planificada y aunque están involucrados también terceros en la operación no existen mayores complicaciones y mucho menos para exportar sus productos. Es por ello que también los operadores logísticos han enfocado sus servicios en las PYMES.

La presente investigación fue realizada con el objetivo de evaluar en qué medida la dinámica global de negocios, caracterizada por un incremento significativo en la competencia que enfrentan las empresas de mensajería, siendo este el caso de UPS ha propiciado su transformación en operadores logísticos en México, siendo necesario identificar a los principales operadores logísticos así como los motivos de su transición y la forma en la que una empresa de mensajería fungiendo como operador logístico, brinda un valor agregado a las PYMES mexicanas en operaciones de comercio exterior.

El reto más grande de un operador logístico es ofrecer un valor agregado a las empresas con sus servicios, para lograr una mayor eficiencia de la cadena de suministro y en este caso para las PYMES mexicanas.

La logística ha sufrido varios cambios a lo largo de su historia, las operaciones se realizaban de acuerdo a las necesidades de los clientes y el mercado del momento, con el crecimiento del comercio mundial alrededor de 1960 se comenzaron a determinar métodos que permitieran llevar a cabo el movimiento de los grandes volúmenes de mercancías.

Para 1990 se dan nuevas tendencias en la administración existiendo así una nueva necesidad de coordinación y conjunción de procesos y sistemas<sup>1</sup>, surgiendo un servicio más completo que permitiría satisfacer estas necesidades que además de todo eran variables.

---

<sup>1</sup> Carranza, Octavio. *Logística: Mejores prácticas en Latinoamérica*, Editorial Thomson, México 2004. P. 4-9

Ahora, tenemos una nueva logística empresarial donde lo primordial es “el arte de crear valor”<sup>2</sup>, los empresarios se han percatado de que una empresa por sí sola, como un sistema autónomo ya no es funcional si no que las empresas deben trabajar conjuntamente ya que la competencia entre redes y la integración de los procesos clave con sus socios comerciales les permite formar un sistema mucho más grande, en donde sus proveedores y clientes ya no son parte de su entorno, sino de su sistema, conocido como cadena de suministro.

Los operadores logísticos surgen para implementar soluciones a sus socios comerciales creando un sistema, una cadena compleja para movilizar las mercancías a nivel internacional.

En este sentido, se identifica como punto de partida la hipótesis de que la importancia de la transformación de las empresas de mensajería radica en que el consolidarse como operadores logísticos ofrecen servicios integrales de comercio exterior que le permiten identificar a las PYMES mexicanas como un nicho de mercado atractivo que les permita enfrentar la competencia que representan empresas reexpedidoras de carga y otros proveedores de servicios conexos, replanteando sus estrategias operacionales a fin de responder a las tendencias recientes del mercado.

El marco teórico en el que está basada esta investigación es la Competitividad Sistémica de Michael Porter, quien nos dice que la competitividad industrial proviene en medida determinante de la calidad locacional y se centra en las empresas, las empresas subcontratistas y de servicios que apoyan a las primeras. Este tema es de interés para nuestra investigación ya que nos estamos centrando en que las PYMES mexicanas deben de tener socios comerciales que les ayuden a vender mejor sus productos, como es el caso de los operadores logísticos.

---

<sup>2</sup> Ibídem

Michael Porter también establece cuatro niveles de competitividad sistémica donde un país no puede elaborar cualquier cantidad de políticas o elementos de competitividad a partir del conjunto dado de determinantes de la "competitividad sistémica". Los países más competitivos poseen:

- Estructuras en el nivel meta que promueven la competitividad,
- Un contexto macro que ejerce una presión sobre las empresas, y un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad.
- Un gran número de empresas situadas en el nivel micro que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

De acuerdo con la competitividad y sus aspectos principales, las empresas de mensajería se han tenido que ir adaptando y transformando de acuerdo no sólo a las nuevas necesidades del comercio internacional sino también a fortalecer sus competencias con la nueva tecnología, en contraste las PYMES de México son las que se han visto más inmersas en un atraso debido al proteccionismo implantado en nuestro país durante varios años y con la apertura comercial se han visto expuestas a estos nuevos cambios para poder insertarse al comercio internacional y muchas de ellas no han logrado sobrevivir a esta transformación.

La tesina se divide en dos capítulos. En el primero se destacan los conceptos tanto de una empresa de mensajería como de los operadores logísticos, además de otros conceptos involucrados en el tema como cadena de suministro y logística. Para conocer un poco más de los operadores logísticos se hará mención a los más importantes tanto a nivel internacional como nacional, seguido de nuestro caso de estudio UPS, conocer su historia como empresa de mensajería y su evolución a lo largo de los años nos da una visión de lo que hoy significa un

operador logístico dentro de las operaciones de comercio exterior para las PYMES.

En el segundo capítulo se desarrollan los aspectos involucrados en la transformación de las empresas no sólo de mensajería, sino transportistas en general, que también están involucrados en esta transformación a operadores logísticos; los avances tecnológicos, la globalización, la competencia, la calidad en el servicio al cliente y sobre todo los costos logísticos para las PYMES son algunos de los factores importantes.

La importancia que tiene la transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos para el mercado y para estas mismas empresas ya que de no realizar nuevas actividades tenderían a desaparecer de los mercados.

La competencia de los operadores logísticos, siendo no sólo este tipo de empresas ofrecen los servicios logísticos, sino que están involucradas agencias aduanales, navieras, otros tipos de transportistas, entre otras empresas y finalmente conocemos las características de UPS como un operador logístico, los servicios que ofrece y las soluciones a la cadena de suministro de las PYMES que lo hace una empresa completa en cuanto a logística se refiere, presentando los servicios más competitivos.

La transformación de las empresas de mensajería y también de otro tipo de empresas en operadores logísticos es de vital importancia para las operaciones de comercio exterior de las empresas productoras. La logística se ha convertido en un actividad de suma importancia y sin ella la transportación de mercancías, el comercio mismo resultaría muy difícil de llevar a cabo, es por ello que la aparición de la figura de los operadores logísticos está revolucionando el comercio para que las operaciones se realicen eficientemente, tratando de reducir costos para que el precio del producto final no sea elevado y pueda competir en el mercado.

## **1. Empresas de mensajería y operadores logísticos: UPS**

Para conocer en qué consiste la transformación de una empresa de mensajería a un operador logístico es primordial que primero tener clara la conceptualización de éstos tipos de empresas así como las funciones y/o servicios que ofrecen a sus clientes; la logística dentro de este tema también es un punto importante para su entendimiento por lo que se debe conocer qué es, su historia y cómo funciona la logística dentro de las cadenas de suministro de las empresas, principalmente de las PYMES.

El mundo a lo largo de su historia ha sufrido una serie de transformaciones en todos los aspectos y el comercio Internacional no es un tema que se quede fuera; los nuevos requerimientos de los clientes para las empresas de transporte en general hacen que éstas empresas tengan que dar cumplimiento las demanda que tienen para satisfacer las necesidades de sus clientes.

En este primer capítulo se conocerá cómo es el funcionamiento de una empresa de mensajería a través de UPS, siendo una de las más grandes del mundo. UPS nos brinda la oportunidad de conocer a fondo como se da la transformación de la empresa a un operador logístico, siendo una de las primeras empresas de mensajería en fundarse en 1907 y a través de su historia se visualizará como se lleva a cabo esta evolución.

Con el mismo ejemplo de UPS, se conocerá el funcionamiento de los operadores logísticos, cómo surgieron, cuál es el contexto en el que se requieren nuevos servicios para el comercio internacional, UPS como operador logístico dará la pauta para analizar esta transformación de empresa de mensajería a operador logístico y de esta manera también analizar los casos que en la actualidad se siguen presentando como es Multipack en México.

UPS no es la única empresa de mensajería que tiene gran importancia a nivel internacional, también se puede hablar de DHL y FEDEX principalmente pero

estas últimas empresas a diferencia de UPS, no tienen una historia tan amplia, DHL comienza a realizar sus envíos en 1969, tan solo con la fecha de sus inicios se puede ver que UPS ya lleva una gran ventaja sobre DHL, sus servicios se basaban en el envío de documentación de embarques para que esta fuera entregada anticipadamente y con el surgimiento del fax tuvieron que reorganizar su negocio, DHL es un importante operador logístico a nivel internacional pero su proceso fue mucho más corto y reciente que el de UPS; fue en el 2005 cuando DHL comienza a ofrecer servicios logísticos a sus clientes, un punto importante de esta empresa es que fue adquirida por El Grupo Deutsche Post World Net y si realizamos una comparación con UPS, éste fue el que adquirió diversas compañías para hacer crecer su negocio.

Con FEDEX se encuentran aún más diferencias entre las situaciones de las empresas; FEDEX se fundó en 1971, todavía años después que DHL y fue a partir del año 2001 que adquirió varias empresas de carga de contenedores pero a pesar de esto FEDEX aún se encuentra en el proceso para ser un operador logístico ya que si bien ofrece el servicio de transporte de carga más voluminosa lo único que se puede encontrar como soluciones es su Fedex PyMex Business Center pero no ofrece los servicios completos de un operador logístico.

¿Por qué UPS? Con lo ya anteriormente mencionado, UPS es el claro ejemplo de esta transformación de las empresas de mensajería a operadores logísticos, si bien no todas las empresas pueden tener una historia tan grande como lo es UPS, si cada una de ellas inicio sus operaciones ofreciendo alguno de los servicios logísticos y hoy en día se está viendo en la necesidad de agregar más de estos servicios para poder satisfacer la demanda de sus clientes.

## 1.1 ¿Qué es una empresa de mensajería y sus funciones?

Hace aproximadamente una década, las empresas de mensajería y paquetería comenzaron a tener gran presencia en México, dando paso a una nueva concepción de las comunicaciones comerciales. El concepto de “empresa de mensajería” no es nuevo y a pesar de ello no existe una definición de éstas empresas bien establecida, pero si existen una serie de características en común que ayudan a diferenciarlas de otras empresas.

Las empresas de mensajería disponen de vehículos de transporte propios, una red de centros de reparto desde los cuales se tramitan los envíos y entregas de paquetes, ya sean documentos o paquetes, que le son confiados por sus clientes para ser entregados en distintos puntos de un territorio a la brevedad posible.

En México se encuentran alrededor de dos mil empresas de mensajería que ofrecen los servicios de envío de documentos y paquetes. Según datos de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), las empresas de mensajería facturaron, en 2004, 10 mil millones de pesos por el concepto de transporte de 60 millones de piezas de alrededor de 400 mil usuarios<sup>3</sup>.

En ésta industria operan diversas empresas privadas tanto internacionales como mexicanas y dentro de ellas se puede encontrar una empresa pública: EL Servicio Postal Mexicano. Existen diferentes tipos de clasificaciones de las empresas de mensajería y paquetería, por ejemplo, por el tipo de cobertura y los servicios que ofrecen se tienen a las empresas internacionales, nacionales y locales; por el tipo de cliente que atienden se encuentran a las mayoristas o minoristas; o por el tipo de transporte que utilizan para sus envíos ya sea éste aéreo o terrestre.

---

<sup>3</sup> PROFECO, Brújula de Compra, “Mensajería y Paquetería en México”.  
[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2005/b03\\_menypaquete.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2005/b03_menypaquete.asp) (9 abril de 2012).

En México, la mayoría de las empresas nacionales se encuentran agrupadas en la Asociación Mexicana de Mensajería y Paquetería (AMMPAC) que se encarga de brindar capacitación e información a sus miembros, comunicación representativa y directa con las autoridades, comunicación con los mismos miembros y presencia en distintos eventos de interés para éstas empresas como conferencias, exposiciones, entre otras; con el fin de tener una actualización constante entre las empresas de mensajería mexicanas.

Dentro de las funciones o servicios que ofrecen las empresas de mensajería se encuentran los siguientes:

- Servicio a domicilio: los paquetes son entregados en el domicilio convenido, ya sea nacional o internacional, depende de la empresa y el pago por el servicio se realiza en el lugar de origen.
- Servicio local o metropolitano: el envío de los paquetes sólo se realiza en domicilios dentro de la misma ciudad o municipios conurbados y el servicio es pagado en el lugar de origen.
- Servicio Ocorre: la entrega de los paquetes se hace en una sucursal del mismo proveedor del servicio, el pago se realiza en origen.
- Cóbrese o devuélvase: el paquete se entrega en el domicilio convenido, nacional o internacional pero el servicio se paga en el lugar del destino.
- Entrega garantizada: tiene una cobertura nacional o internacional, lo característico de ese servicio es que los paquetes se entregan en un tiempo determinado y en caso de que no suceda así se efectúa la devolución del monto pagado por él envío.<sup>4</sup>

Estos son algunos de los servicios que ofrecen las empresas de mensajería en general, depende de cada una de ellas los servicios que van a ofrecer según el tipo de clientes con los que cuenten, en la mayoría se realizan diferentes tipos de

---

<sup>4</sup> IBIDEM

servicios dependiendo de el tiempo de entrega de los paquetes, como el servicio express, ecoexpress, garantizado antes de las 10:30 o de las 12:00 del día.

Las empresas de mensajería se encuentran con limitantes al momento de transportar ciertos tipos de mercancías, existen mercancías prohibidas para su transporte, dentro de las principales se encuentran animales vivos, dinero en efectivo, materiales inflamables, corrosivos y armas de fuego; también existen otras mercancías que su transporte está restringido, refiriéndonos con esto a que en algún momento se pueden transportar pero respetando las normas internacionales, nacionales o locales, dentro de éstas mercancías encontramos bebidas alcohólicas, animales o plantas en peligro de extinción, medicamentos, perecederos y joyería.

El servicio de envío ofrecido por las empresas de mensajería también ofrece la opción del asegurar las mercancías en un 2% sobre el valor del producto que se está enviando, proporcionando la garantía de que en caso de cualquier daño que pueda sufrir el producto o por pérdidas totales los clientes recibirán el reembolso del costo de lo asegurado.

Conocer a las empresas de mensajería nos es útil para nuestro objeto de estudio; las características de una empresa de mensajería son distintas a las de un operador logístico, una empresa de mensajería como se pudo observar, sólo se encarga del envío de paquetes y tiene ciertas restricciones en los productos que puede transportar, aún cuando puede realizar sus envíos tanto a nivel nacional como internacional eso no la convierte en un operador logístico.

Las grandes empresas de mensajería, que se encuentran colocadas a nivel internacional como DHL o UPS comenzaron realizando únicamente envíos de paquetes, hoy en día, al menos en México, siguen siendo consideradas o utilizados sus servicios sólo como eso: empresas de mensajería, sin notar que sus características y funciones ya no corresponden sólo a una empresa de

mensajería, han ido evolucionando para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y permanecer en el mercado internacional. Para tener un comparativo más amplio entre estos dos tipos de empresas es necesario conocer qué es y cómo funciona un operador logístico.

## **1.2 ¿Qué es un operador logístico y sus funciones?**

Para definir a un operador logístico se tiene que comenzar por definir y conocer a la logística que es el antecesor directo a todo lo que se conoce sobre la logística en las empresas.

La logística, en sus orígenes puede ser vista desde distintos enfoques por ejemplo el militar; como muchas otras estrategias y tecnologías, tiene su origen en el ámbito militar, en Inglaterra en 1940, aunque para muchos otros estudiosos la logística surgió desde la época de las cavernas cuando los hombres salían de cacería, enfrentándose a la necesidad de transportar a los animales muertos, requerían de toda una planeación, por lo que la logística se torna en una actividad que quién la realice mejor sobrevive o evoluciona.<sup>5</sup>

No fue hasta 1960 cuando se comenzaron a realizar estudios sobre esta disciplina para establecer distancias mínimas entre dos puntos o cuánto es conveniente producir de una mercancía dependiendo de la demanda que tenga, generando de esta manera costos mínimos de transporte. En 1986 el Council of Logistics Management establece una de las definiciones más completas de logística: “es el proceso de planear, implantar y controlar de manera eficiente y económica el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados e información vinculada con ellos desde el punto de origen

---

<sup>5</sup> American Chamber México. *Logística: Manual Básico para México*, 2008. P. 4

al punto de consumo con el propósito de adecuarse a los requerimientos del cliente”.<sup>6</sup>

En el ámbito comercial la logística también ha tenido su evolución de acuerdo a las diferentes épocas que ha vivido la humanidad, adaptándose a cada una de las necesidades que se le presenta. Alrededor de los años 50 en la época de postguerra se dio un aumento en la producción de mercancías debido a la reestructuración que se estaba estableciendo así como a la apertura de nuevos mercados, pero no existía una comercialización de productos de manera ordenada que es lo que nos proporciona la logística cuando se hace una correcta planeación.

Durante mucho tiempo se tuvo a especialistas dedicados a cada una de las funciones de la cadena de suministro de las empresas, empleando de esta forma la logística; destacando a los que se especializaron en el transporte, almacenaje, compras y ventas de los productos, etiquetado, empaque, seguros, entre otras funciones divididas para al final ser aplicadas a un sólo producto, todos los productos deben de tener dichas características o pasar por algunas etapas para su venta; la logística sin embargo es la parte general de todo lo mencionado y es apoyada por cada especialista para lograr su fin.

A finales de los años 60 comenzó un proceso de maduración en el manejo de los materiales y la distribución física<sup>7</sup>, la importancia del servicio al cliente y el control de inventarios son unos de los principales factores que intervienen en esta evolución. Una operación logística ahora debe ser administrada para que pueda ser efectiva, si resultaba de una manera correcta se observaban beneficios en el flujo de efectivo de las empresas ya que recuperaban más rápido las cuentas por cobrar.

---

<sup>6</sup> Carranza, Octavio. *Logística: mejores prácticas en Latinoamérica*. Editorial Thomson, México 2004. P. 5

<sup>7</sup> American Chamber México. *Logística: Manual Básico para México*, 2008. P. 6

Así las organizaciones comenzaban a ser más efectivas con una capacidad de respuesta mayor a lo que se pudiera esperar tiempo atrás; se integro además una serie de procesos o conceptos que hoy en día forman una parte importante dentro de las operaciones logísticas como lo son el servicio al cliente, el manejo de la información y los inventarios.

La logística es un proceso y a lo largo de su historia se han ido integrando nuevas partes del proceso y perfeccionando otras para que el proceso logístico tenga el efecto esperado en las operaciones de comercio exterior. Actualmente la logística está enfocada en el servicio al cliente y en satisfacer sus necesidades enfocándose en costo, calidad y tiempo, las mercancías deben tener un bajo costo no sólo de producción sino también de transporte, almacenaje, empaque, manejo entre otros, deben contar con una alta calidad tanto el producto como los procesos en los que se ve involucrado por ejemplo en la transportación, ya que no debe sufrir ningún desperfecto durante el transporte, o en el tiempo, las mercancías deben ser entregadas en el menor tiempo posible.

La logística permite realizar una buena administración de la cadena de suministro, siendo aquí donde se encuentra el conjunto de proveedores, productores, distribuidores y clientes involucrados con las actividades a realizarse para la planeación, coordinación y distribución de una mercancía, desde su producción, distribución, almacenamiento y consumo.

Se ha hablado de lo que la logística implica dentro de la cadena de suministro pero ¿Qué es la cadena de suministro? El Council Of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) (Consejo Profesional de la Gestión de la Cadena de Suministro) la define como la integración de la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en la contratación externa y adquisición, conversión, y todas las actividades de gestión logística. Es importante que también incluya la coordinación y colaboración con los socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores externos de servicios y clientes. En

esencia la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro de la compañía y a través de diversas compañías<sup>8</sup>.

La cadena de suministro de una empresa es muy amplia, abarca todos los aspectos relacionados directamente con la actividad productiva de la empresa, la producción, control y distribución del producto por ejemplo; por ello que es muy importante que los costos de las actividades que en ella se llevan a cabo sean lo más reducidos posibles para que a su vez el costo final del producto sea competitivo.

La logística y la cadena de suministro se interrelacionan para su óptimo funcionamiento, la logística es la planeación y en la cadena de suministro se implementa la planeación logística, soluciones o prácticas para resolver los problemas que se puedan presentar, desde la configuración de redes logísticas, la distribución de los productos, el costo del almacenaje y del transporte, ya que el costo de estos dos últimos debe ser lo suficientemente competitivo para no encarecer el costo del producto para el consumidor final.

Otro problema se puede encontrar en el manejo de inventarios, existe el riesgo de pagar un costo excesivo por los inventarios o no abastecer al cliente por no tener el suficiente producto disponible; en lo referente a la explotación de la información, todas las personas involucradas en la cadena de suministro deben de estar correctamente informadas por lo que debe de existir una gran coordinación entre las personas involucradas y por último las estrategias de distribución, reflejadas en la parte de los almacenes y el tiempo que la mercancía pasa dentro de ellos, estos almacenes se deben encontrar en puntos estratégicos para la empresa de esta forma el manejo de las mercancías es óptimo.

---

<sup>8</sup>Slone, Reuben E., Dittmann, J. Paul, Mentzer, Jonh T. *Transformando la cadena de suministro*, Editorial PROFIT, Barcelona, 2011. P. 13

El transporte de las mercancías es muy importante y en muchas ocasiones el transporte no es considerado como una herramienta para medir la eficiencia de la cadena de suministro de una empresa, resultando erróneo, el transporte es una de las partes fundamentales para aumentar la competitividad de las empresas, repercutiendo directamente en los costos de las mercancías, además el transporte influye en que tan rápido se entreguen los productos, ya sean materias primas, componentes del producto final o la capacidad de abastecer los centros de distribución.

Para que el transporte represente un valor agregado para la empresa se debe tener en consideración algunas características como las rutas, el manejo de embarques consolidados, manejo de transporte intermodal, riesgo, entre otras características. Las empresas que se dedican a ofrecer los servicios de transporte deben de planear oportunamente los embarques a realizar y no tener cambios imprevistos en su planeación, si se realizan cambios de último momento puede tener repercusiones en la entrega de los productos.

Otro punto muy importante es que las mercancías como ya se mencionó, deben entregarse en el tiempo convenido y forma, debiendo llegar a su destino en las mismas condiciones en las que fueron entregadas en el punto de origen, en especial si se realiza el manejo de productos peligrosos o perecederos, el transporte que se contrate debe tener tanto los permisos necesarios para manejar éstos productos así como el equipo adecuado.

La parte del transporte es muy importante y es aquí donde se puede encontrar una de las principales funciones de los operadores logísticos: la transportación de mercancías y para que sea de una manera eficiente no sólo debemos tener en cuenta la flota con la que cuente el operador logístico sino también deben proporcionar a sus clientes el tiempo de recolección de las mercancías, una ruta previamente pactada, un sistema de localización de la carga, cuando se lleguen a

dar complicaciones en la entrega de la carga tener una respuesta rápida y concreta de lo que está sucediendo.

Las relaciones entre los operadores logísticos y clientes se deben basar en relaciones de estrategias comerciales, relaciones donde se puedan llevar a cabo alianzas estratégicas para que ambas partes obtengan beneficios en la optimización de sus servicios, estas alianzas se pueden lograr a base de confianza en los servicios que se reciben y de esta manera poder establecer relaciones a largo plazo, por otra parte también la flexibilidad de los operadores logísticos en la prestación de sus servicios es importante, deben adaptarse a las necesidades del cliente abarcando desde la flota adecuada para cada producto u horarios de entrega especiales en la parte que refiere al transporte, la capacidad para poder embalar el material adecuadamente para su transportación son algunos de los puntos importantes.

La logística es una actividad única pero que engloba a su vez una serie de operaciones para cumplir con la entrega de las mercancías, es una herramienta que crea valor para las empresas utilizando de forma óptima sus recursos. En México la importancia de la logística radica en obtener los productos y servicios en el lugar correcto, justo a tiempo y en las condiciones deseadas para realizar una mejor contribución al cliente<sup>9</sup>.

La logística permite que las empresas y países aprovechen las ventajas competitivas con las que cuentan dentro de un mundo globalizado, teniendo en cuenta que el gran desarrollo logístico también se debe al desarrollo tecnológico, permitiendo que el flujo y conocimiento de la información para la logística se de en tiempos reales, de esta forma se puede estar informado de la hora y minuto exacto en que un buque arribo con un contenedor, rastrear en internet guías aéreas o terrestres, saber si hubo alguna avería con el transporte y por ello hubo un retraso

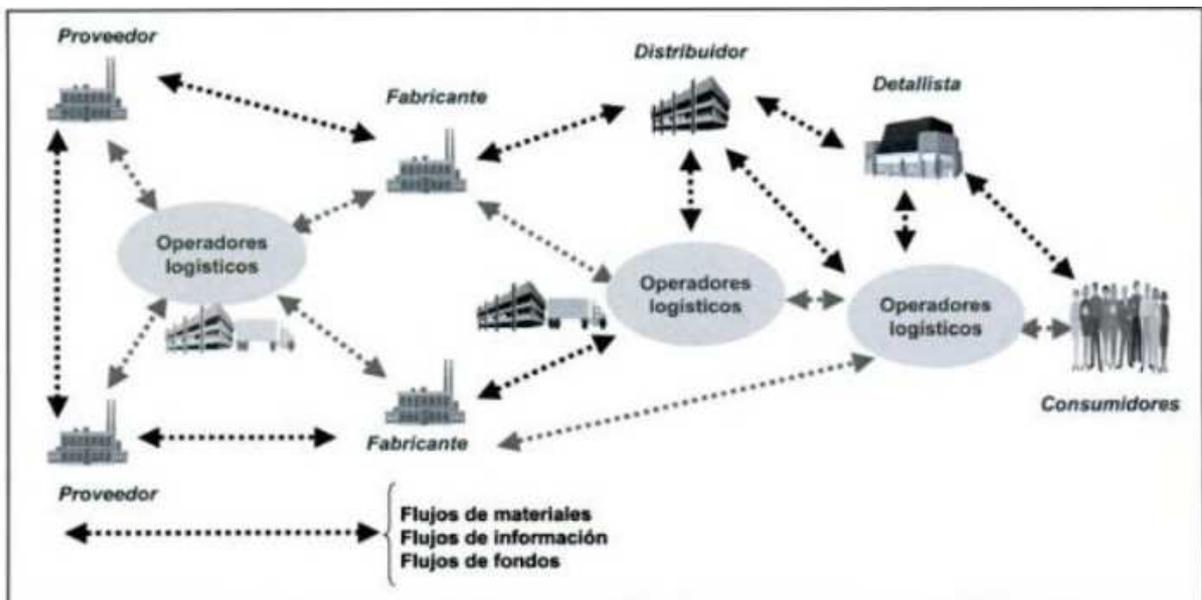
---

<sup>9</sup> IBIDEM

en la entrega de la mercancía, en fin todo lo que se necesite, se puede encontrar y si existe algún problema también se puede dar solución de una manera expedita.

Así una vez conceptualizado la base de los operadores logísticos que es la logística, se sabe que un operador logístico es aquella empresa que diseña, organiza, gestiona y controla los procesos de una o varias fases de la cadena de suministro como es el aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso algunas actividades del proceso productivo, utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos. El operador logístico responde ante su cliente por los servicios acordados y es su interlocutor directo.<sup>10</sup>

Ahora se visualiza más concretamente qué es y cómo funciona un operador logístico, ya no es sólo una empresa de transporte, como se mencionó anteriormente, que se dedica al manejo y entrega de mercancías en tiempo y forma, sino un conjunto de operaciones y procesos que ayudan a las empresas tanto en la producción como en la distribución de sus productos, como se puede observar en el siguiente cuadro:



<sup>10</sup>Mira, Andrés. *Operadores Logísticos: claves y perspectivas de los servicios de los operadores logísticos*. EditorialMarge, España, 2006. P. 50

Los operadores logísticos actúan como elementos intercambiadores dentro de la cadena logística, el efecto que percibe el consumidor final es reducción de tiempos y costos y el aumento en la calidad y nivel del servicio<sup>11</sup>

Los servicios que un operador logístico brinda a sus clientes se realizan a través de la tercerización logística o lo que se conoce como outsourcing ya que realizan las funciones que la empresa solía realizar con sus propios recursos, la subcontratación de estos servicios se realiza con el objetivo de crear empresas más flexibles, estableciendo relaciones a largo plazo para un beneficio mutuo.

Existen distintos motivos por los que una empresa decide subcontratar este tipo de servicios dentro de los que se encuentran la reducción de costos para aumentar la competitividad de sus productos en el mercado, aumentar la calidad del servicio logístico, la reducción de los costos en cuanto a almacenamiento, transporte, cuando la empresa no cuenta con infraestructura moderna y actualizarla significaría una gran inversión, falta de espacio, entre otros.<sup>12</sup>

Cuando se establece la subcontratación de los servicios logísticos, el operador logístico debe de integrarse con su cliente, pero ¿qué significa esta integración? Pues bien sí el operador logístico se integra dentro del proceso productivo de su cliente, encomendándole parte o toda la cadena de suministro, es esencial que exista colaboración y mutuo apoyo entre las partes involucradas por que se esta estableciendo también una relación jurídica.

Para que un operador logístico ofrezca sus servicios necesita de una plataforma logística pero no siempre estas instalaciones son propiedad del operador logístico, estas actividades se pueden realizar dentro de las instalaciones del cliente y la plataforma debe de tener los requisitos necesarios para que dentro

---

<sup>11</sup>Soret Los Santos, Ignacio. "Logística y Marketing para la distribución Comercial". [http://books.google.es/books?id=ffUfMBIkmcEC&pg=PA321&dq=operadores+logisticos&hl=es&ei=0CiWt6NF6KesQKxt4nWAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDoQ6AEwAA#v=onepage&q=operadores%20logisticos&f=true](http://books.google.es/books?id=ffUfMBIkmcEC&pg=PA321&dq=operadores+logisticos&hl=es&ei=0CiWt6NF6KesQKxt4nWAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDoQ6AEwAA#v=onepage&q=operadores%20logisticos&f=true). ( 10 abril 2012)

<sup>12</sup>Mauleón Torres, Mikel. *Logística y Costos*, Madrid, Editorial Díaz Santos, 2006. P. 335

de ella sea posible desarrollar las actividades de depósito y la manipulación de los productos.

No solo el operador logístico tiene obligaciones dentro de esta relación, el cliente también debe cumplir con su parte, como es pagar el precio convenido por los servicios, así como proporcionar la información necesaria, infraestructuras físicas en caso de ser pactado de esta forma, bienes y tecnologías necesarias para realizar sus funciones.

Los operadores logísticos también son conocidos como *Third Party Logistics* (por sus siglas en inglés 3PL) por la tercerización de los servicios logísticos que se lleva a cabo pero esta evolución en la subcontratación no sólo se queda en los 3PL, existen diferentes niveles de evolución del proceso de tercerización.

Se tiene desde lo más básico como es el 1PL donde se encuentra la logística autosuficiente siendo este el caso de las PYMES, cuando pretenden comprar y vender en una misma área geográfica además de llevar a cabo su propia logística dentro de toda la cadena de suministro, el 2PL donde se encuentra un proveedor de capacidad como lo que proveen las empresas navieras, de transporte carretero y aéreo, empresas solo dedicadas al transporte de mercancías, en el 3PL el proveedor de servicios logísticos tiene la capacidad de realizar todas las actividades logísticas los clientes, el 4PL es un integrador de servicios logísticos y casi cuenta con toda la visibilidad de la cadena de suministro y finalmente el 5PL es aquel que tiene la capacidad de proporcionar soluciones logísticas a la cadena de suministro en su totalidad. Esta evolución la podemos ver reflejada en la Figura 1.

Figura 1<sup>13</sup>.



Se busca que los operadores logísticos tengan la capacidad de un 5PL, proporcionando soluciones a toda la cadena de suministro, en la actualidad ya existen operadores logísticos que han logrado este nivel de integración, este es el caso de UPS pero no es el caso de todas las empresas de mensajería y paquetería, ya que la mayoría está comenzando como un 3PL, este es el caso de las empresas mexicanas que muy recientemente se están involucrando en la transformación a operadores logísticos.

Sus funciones son muy completas y variadas, lo más importante es que ofrecen soluciones a problemas logísticos, a la cadena de suministro de las empresas y con estas soluciones logran reducir tiempos y costos para las empresas, que hoy en día es lo que buscan, además se debe destacar que las soluciones en gran mayoría son enfocadas a las necesidades de las PYMES, siendo éste tipo de empresas las que justamente no pueden costear su propia logística y si lo hacen la mayoría de las veces es muy deficiente y mal planeada, lo que no pasa con las grandes corporaciones por el gran volumen de mercancías que manejan.

Para elegir a un operador logístico se debe conocer las diferentes opciones que ofrecen en el mercado así como las necesidades particulares de cada empresa, siendo aquí el punto de partida para escoger el más idóneo, por ejemplo

<sup>13</sup> American Chamber México. *Logística: Manual Básico para México*, 2008. P. 48

existen operadores logísticos especializados en alguna rama de la industria: los farmacéuticos, alimenticios, automovilísticos, industria química o los que operan con mercancía en general, ofreciendo sus servicios a cualquier tipo de empresa pero sin una especialización en el manejo de los productos.

Los operadores logísticos se están inclinando por ser más integrados en los servicios que ofrecen, se han especializado en aspectos como consolidación de cargas, manejo de inventarios, entre otros que ya se han mencionado, de esta forma muchas empresas han optado por terciarizar algunas de sus operaciones, sin embargo, es importante tener en cuenta que cada empresa es distinta y cada compañía debe revisar, de acuerdo a su estrategia y objetivos, cuáles son sus requerimientos.

También se debe tener en cuenta y evaluar de la manera más consiente posible cuáles son las necesidades que se pretenden cubrir al comenzar una nueva relación laboral con un operador logístico. Decidir qué se requiere contratar y qué se debe exigir, es lo que proporcionara al operador logístico más adecuado según las necesidades.

Cuando se decide terciarizar la logística las empresas buscan mejorar o por lo menos mantener la calidad en los servicios que manejan y reducir sus costos al establecerse ésta relación laboral, se tienen que determinar los niveles de responsabilidad de cada parte así como fijar objetivos para mantener la calidad como el costo que se está ofreciendo por los servicios.<sup>14</sup>

Algunos de los principales criterios bajo los cuales se deben evaluar a los operadores logísticos son el entrenamiento y la capacitación del personal, el nivel tecnológico, la capacidad de integración e información, el respaldo financiero, reputación con otros clientes, instalaciones físicas y los niveles de flexibilidad.

---

<sup>14</sup>Mauleón Torres, Mikel. *Logística y Costos*, Madrid, Editorial Díaz Santos, 2006. P. 339

De igual manera, es recomendable realizar ciertos procesos entre las empresas candidatas para poder determinar cuál es la mejor opción, a fin de conocer mejor al operador logístico, como visitar las instalaciones, conocer los clientes que maneja, su capacidad y sus indicadores, como grado de exactitud de los inventarios e Índice de cumplimiento.

Es importante que el operador logístico no sólo sepa de su negocio: la logística y la cadena de suministro, si no que se preocupe por entender el negocio de sus clientes, sus características y necesidades particulares, así como las normas que lo rigen, de esta forma podrán brindar un servicio más completo a sus clientes y habrá un entendimiento mutuo de las actividades que realiza cada uno.

Es por ello, que para escoger al mejor operador logístico, es necesario que la propuesta que ofrezcan los proveedores del servicio muestre un entendimiento de la estrategia que la empresa busca y contemple sus proyecciones de crecimiento; el alcance de su trabajo con responsabilidades claramente establecidas, servicios, tarifas, acciones congruentes, entre otras.

Proporcionar un sistema de comunicación eficaz que logre controlar el servicio y facilite la evaluación del mismo, con el fin de tener visibilidad en el proceso, es otro de los elementos que se deben evaluar, debido a que un operador logístico debe ser la extensión de lo que las empresas buscan.

Las funciones de los operadores logísticos son muy variadas y completas, así se pueden encontrar dentro de ellas la recolección de mercancías ya sea en su propio almacén o en el del cliente, recepción de mercancías realizando el registro correspondiente de entrada, recepción de las ordenes de salida de mercancías hacia determinados destinos, preparación de los pedidos por medio de las ordenes de clientes, carga de mercancías en el transporte de reparto, control de inventarios, el transporte de la mercancía hacia su destino final, incluso dentro de

los almacenes de los operadores logísticos se pueden realizar actividades de transformación de las mercancías y la importación y exportación ya que cuentan con el servicio de agentes aduanales y toda la planeación necesaria para exportación y los servicios de transporte terrestre, aéreo y marítimo.

De todas las funciones de los operadores logísticos se pueden destacar cuatro como fundamentales: el servicio al cliente, el transporte de mercancías, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos; de éstos cuatro la parte del servicio al cliente es la que marca una logística de clase mundial<sup>15</sup>, el servicio al cliente en los últimos años se ha posicionado como un factor de medición de la calidad de los servicios que ofrecen las empresas, no sólo para los operadores logísticos sino todos los tipos de empresas, el cliente es primero.

La situación de los operadores logísticos en México es muy distinta en comparación a otros países donde la terciarización de los procesos se realiza día a día sin complicaciones, por ejemplo los crecientes procesos de manufactura realizados se enfocan en los subensambles que se incorporan en el procesos de producción, precisamente por operadores logísticos y en muchos de los casos resulta imposible que un proveedor opere sin ayuda de una operador logístico.

En México existe una gran resistencia a utilizar terceros en algunas operaciones, en particular en almacenes de producto terminado, muchas PYMES prefieren realizar sus operaciones directamente con un agente aduanal, contratar el transporte y almacén por separado, si se habla de que la mayoría de las PYMES en México son negocios familiares se tiene otra condicionante ya que en algunos casos no permiten terceros en el negocio familiar o que se involucren en las operaciones de la empresa si no es absolutamente necesario.

---

<sup>15</sup> Antún, Juan Pablo y Briceño, Sonia. "Operadores Logísticos en México". <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3716-operadores-logisticos-mexico> . (21 Abril 2012)

Los distribuidores comerciales han asumido que la competitividad podría mejorar con una logística adecuada, creando alianzas estratégicas, es por ello que los principales desafíos que tiene México se concentran en la logística de aprovisionamiento, refiriéndose al cambio en volúmenes e impacto en cadenas de transporte para proveer de materiales a la nueva demanda de producción, en el contexto de los Tratados de Libre Comercio (TLC), en particular lo referente a las reglas de origen, y nivel de control de proveedores sobre la cadena de transporte de aprovisionamiento<sup>16</sup>. La Logística de distribución haciendo hincapié en los cambios en la estructura del sistema de distribución a nivel doméstico en particular en regiones transfronterizas, ya que aún no se concreta un nivel óptimo de integración entre empresas transportistas mexicanas y sus corresponsales americanas y canadienses en las cadenas de transporte.

Los operadores logísticos tanto en México como en otras partes del mundo se tienen que enfrentar a la aparición de nuevos agentes de comercialización y el poder relativo de éstos en relación al diseño de cadenas de transporte y a la recurrencia a prestaciones logísticas de terceros, existe una diversidad de empresas que por su naturaleza no son ni transportistas y mucho menos operadores logísticos pero que fungen como tal al proporcionar servicios característicos de un operador logístico.

Un gran problema en México es el desconocimiento, en muchas ocasiones no se tiene la suficiente información, por ejemplo en los costos de distribución o almacenamiento, se cree que si cada empresa cuenta con unidades propias para la entrega de su material es mucho más barato que si se contrata a otra empresa dedicada a estos servicios, lo cual no resulta lo más conveniente.

En México son pocas las empresas que utilizan los servicios de un operador logístico y la tendencia a nivel mundial de terciarización de procesos logísticos

---

<sup>16</sup>Ibidem

sigue en aumento por lo que tarde o temprano las empresas mexicanas tendrán que involucrarse en esta nueva logística.

### **1.3 UPS: Historia como empresa de mensajería**

Para comprender mejor lo que sucede dentro de las empresas de mensajería y por qué están atravesando por esta transición hacia un operador logístico se debe conocer a UPS, primero dentro de su fase netamente como una empresa de mensajería, lo que nos permitirá diferenciar a estos dos tipos de empresas de una manera más práctica, sus características y funciones.

UPS fue fundada en 1907, ofreciendo servicios para satisfacer al nuevo mercado de la época: el servicio privado de reparto de mensajería en Estados Unidos, su fundador James E. Casey, a los 19 años comenzó con la empresa llamada American Messenger Company con tan solo \$100.00 dólares, ofreciendo sus servicios en Seattle, Washington.

#### **Imagen 1. Inicios de UPS**



Fuente: UPS

Para 1913 cambia su nombre a Merchants Parcel Delivery cuando adquiere su primer vehículo para la entrega de carga consolidada y no fue hasta 1919 cuando se amplía el negocio a Oakland y de esta manera adquiere su nombre como se conoce hoy en día: United Parcel Service .

El nombre de UPS tiene un significado importante para la empresa, así cada palabra significa: "United" servía como recordatorio de que los servicios realizados en cada una de las ciudades formaban parte de la misma organización, "Parcel" identificaba la naturaleza del negocio y "Service" indicaba lo que se ofrecía.<sup>17</sup>

**Imagen 1.2. United Parcel Service**



Fuente: UPS

Para 1922 UPS adquirió una empresa en Los Ángeles con una práctica innovadora para el momento, conocida como el servicio general de transporte. El servicio general de transporte proporcionaba la posibilidad de realizar recolecciones diarias, aceptación de cheques, entregas adicionales, devolución de envíos que no pudieron ser entregados. Con estas características sus servicios podían ser comparados con los del Servicio Postal Norteamericano; a pesar de

---

<sup>17</sup> UPS, "Servicios Generales de Transporte".

<http://www.ups.com/content/mx/es/about/history/1929.html?WT.svl=SubNav>. (19 abril 2012)

que comenzó con un proceso de gran crecimiento desde entonces, para este año aún es considerada una empresa de mensajería y de transporte de pequeños paquetes. Como toda empresa estadounidense tiende a comenzar a absorber a otras pequeñas empresas para adentrarse en un proceso de expansión para posicionarse como la gran empresa que hoy conocemos.

Para los años 40 y 50, UPS se encontró con un obstáculo en su negocio debido al contexto internacional, estamos hablando de la etapa de la Segunda Guerra Mundial, donde existía escasez de combustible y caucho aunado a esto en los establecimientos minoristas, sus principales clientes, fomentaron a que sus propios clientes llevaran consigo sus compras por lo que UPS no tenía grandes entregas que realizar ya que uno de sus principales negocios era las entregas de los establecimientos minoristas.

Para 1950 UPS tuvo una recuperación, después de la escasez de los combustibles, adquiriendo los derechos del Servicio General de Transporte con lo que podía realizar entregas ya no sólo de y para comerciantes sino a particulares, colocándose de esta forma en competencia directa con el Servicio Postal Norteamericano, en esta etapa histórica de UPS podemos decir que se convierte en una empresa de mensajería completa pero su proceso de crecimiento no se detiene, continua posicionándose en más lugares de la Unión Americana y es en 1952 cuando UPS comienza con sus operaciones como transportista neto, su primer punto de entrega fuera de California fue en Chicago.

En 1953 UPS retoma su servicio aéreo de transporte de paquetes y para 1978 la disponibilidad de este servicio, establecido como "UPS Blue Label Air", llegó a todos los estados de Estados Unidos, incluyendo Alaska y Hawai. En 1988, continuando con su crecimiento como empresa de mensajería, recibe autorización para operar con su propia flota de aviones: UPS Airlines.

### Imagen 1.3. UPS Airlines



Fuente: UPS

En el año de 1975 UPS se internacionalizó ofreciendo sus servicios en la ciudad de Toronto, Canadá; al año siguiente continuó con este proceso insertándose en el mercado Alemán. En la década de los 80, con el gran éxito de sus servicios en estos países, UPS entró en el mercado de los envíos internacionales en diferentes países de América, Europa del Este y del Oeste, Oriente Próximo y África. Actualmente, UPS ofrece una red internacional para pequeños paquetes y documentos en más de 185 países y territorios.

A pesar de que UPS creció en gran medida desde su creación hasta este año es solo una empresa de mensajería a nivel internacional, mueve una gran cantidad de paquetes y documentos a través de su red global y por diferentes medios pero no lo coloca como un operador logístico, es en este punto, en la prestación de sus servicios es donde podemos establecer la diferencia entre uno y otro tipo de empresa a pesar de que hoy funge como un operador logístico el servicio de mensajería y paquetería no se ha quedado atrás al contrario sigue siendo un negocio rentable.

Después de conocer todo el proceso por el que paso UPS como empresa de mensajería se pueden dar cuenta que este tipo de empresas también tienen una gran complejidad y más cuando hablamos de una empresa establecida a nivel

internacional, debido a las funciones que realiza como empresa de mensajería, cuenta con una amplia experiencia en el manejo de paquetes si bien no en este momento de gran volumen si podemos hablar de que transportan distintos tipos de materiales, también debemos tomar en cuenta que para este momento cuenta con su propia flota de camiones para el transporte terrestre pero también cuenta con su propia flota de aviones lo que la hace más competitiva, todo lo anterior ayuda a esta transición a operador logístico de las empresas de mensajería y si a esto se le agrega los cambios que se dan dentro del comercio internacional tenemos como consecuencia esta evolución.

#### **1.4 UPS como operador logístico**

UPS tiene sus inicios como operador logístico a finales de la década de los 90 cuando se centró en el prestación de servicios a la cadena de suministro, sin dejar atrás el negocio de distribución de mercancías y documentación; es así como en 1995 formó el grupo de logística de UPS para proporcionar soluciones de gestión globales y servicios de consultoría basados en las necesidades individuales de los clientes.<sup>18</sup> Para poder ofrecer dichos servicios UPS adquirió varias empresas como SinicAir, fundó UPS Capital para proporcionar servicios financieros integrados que permitieran a sus clientes aumentar el volumen de sus negocios.

En 2003, la compañía introdujo una nueva marca de fábrica, representando un nuevo UPS, más desarrollado y demostrando al mundo que sus capacidades se extienden más allá de la entrega de pequeños paquetes. El punto estratégico dentro de UPS es la propia formación de UPS Supply Chain Solutions (UPS soluciones a la cadena de suministro), siendo una organización que proporciona servicios de logística, transporte global, servicios financieros, de correo y consultoría para mejorar el rendimiento de los negocios de los clientes y la cadena de suministro global, con éste último punto de la historia de UPS se puede ver que

---

<sup>18</sup>UPS, "Ampliación de Servicios".

<http://www.ups.com/content/mx/es/about/history/1999.html?WT.svl=SubNav>. (19 abril 2012)

hoy en día es un operador logístico totalmente consolidado, comenzó como una empresa de mensajería, fue transportista hasta llegar a la transformación y complementación totalmente de sus servicios.

Con UPS Supply Chain Solutions se puede encontrar una amplia gama de servicios especializados para que la cadena de suministro sea más eficiente, en cuanto a la parte del transporte, como parte de la logística, nos ofrece servicios tanto terrestres como aéreos y marítimos, cubriendo de esta forma todas las características principales de un operador logístico, los servicios especializados de UPS Supply Chain Solutions los se conocerán detalladamente más adelante.

El reto en México es que más empresas comiencen a terciarizar sus procesos logísticos, obteniendo como resultado la reducción de costos. Establecer relaciones comerciales con un operador logístico con más experiencia como lo es UPS, puede resultar muy funcional especialmente por la situación en México, donde la mayoría de las empresas son PYMES, UPS ofrece servicios especializados para este sector.

Las empresas de mensajería pueden resultar para muchos una parte no tan importante del Comercio Internacional pero si se ve desde el punto de vista de la experiencia que pueden ofrecer debido a los años manejando el envío de documentación y paquetes se tiene como resultado una parte muy importante. El envío de paquetes por mensajería implica el entregarlos en diferentes destinos o transportarlos y también toda una planeación para la entrega de los paquetes en tiempo y forma convenidos por los clientes y cuando el envío sea internacional no sólo es atravesar fronteras, estos paquetes también deben cumplir con las regulaciones y restricciones de los países tanto origen como destino.

Como se mencionaba anteriormente las empresas de mensajería tienen limitantes en cuanto al manejo de ciertos productos pero como operadores logísticos estas limitantes se ven reducidos, claro está, siempre y cuando cuenten

con los permisos necesarios. Un operador logístico tiene gran importancia en la actualidad para el comercio de las empresas tanto a nivel local como internacional.

Las empresas de mensajería cuentan con una gran infraestructura, flota de camiones de reparto y en algunos casos hasta con su propia flota de aviones, resultando muy conveniente para comenzar como un operador logístico, lo único que tendrían que agregar sería la planeación y los diferentes servicios para la cadena de suministro y no se puede decir lo mismo de cualquier empresa de transporte, en este caso sólo cuenta tal vez con una flota de camiones pero no con la suficiente infraestructura que necesita un operador logístico; estas empresas de mensajería cuentan hasta con agentes aduanales a su servicio para el despacho de la mercancía que manejan y como operadores logísticos también es un punto importante.

Así se puede decir que aunque las empresas de mensajería y los operadores logísticos realicen funciones diferentes, una es la base de la otra, comienzan con volúmenes pequeños y los operadores logísticos manejan volúmenes de mercancía muchos mayores, más clientes, más servicios, más integrados, transportan mercancía por todos los medios de transporte, almacenan producto, realizan transformaciones en sus almacenes, controlan los inventarios, realizan entregas en tiempo y forma, se enfocan en resolver problemas y son determinantes para obtener un valor agregado en los productos finales.

## **2. Transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos: servicios, competencia e implicaciones**

Las empresas de mensajería como las empresas de transporte en general se han visto en la necesidad de transformar o mejorar sus servicios de acuerdo los requerimientos de sus clientes. Si bien las actividades que realizan son necesarias para el desarrollo del comercio por muy mínimas que éstas parezcan, hoy el mercado busca otras características en las empresas dedicadas al transporte de paquetes o grandes volúmenes de carga. No se trata sólo de transportar mercancías sino de brindar un valor agregado a las empresas que contratan sus servicios.

Los operadores logísticos están brindando con sus servicios ese valor agregado a la cadena de suministro de las PYMES y las empresas de mensajería se están convirtiendo en una opción para la logística de las empresas ya que aunque pudieron o no manejar grandes volúmenes de carga como empresas de mensajería, son expertos en el envío de paquetes no sólo a nivel nacional, sino también lo realizan a nivel internacional.

Si se piensa en las grandes empresas como lo son UPS y DHL, que tienen sus inicios varias décadas atrás, realizando el manejo paquetes muy simples siempre adaptándose a las necesidades de sus clientes, por este motivo hoy estas empresas nos pueden ofrecer soluciones logísticas a la cadena de suministro sin dejar de prestar sus servicios de mensajería y paquetería. Todo esto es lo que las posiciona a nivel internacional proporcionando confianza a sus clientes. Estas empresas son transnacionales establecidas en México pero también existen empresas mexicanas que están comenzando con este proceso como es Multipack y que en un futuro no muy lejano pueden llegar a posicionarse a nivel internacional.

Los operadores logísticos están brindando beneficios a las PYMES y aunque el proceso en México se vislumbra con una lenta transición para concretarse, se tiene que conocer cómo funciona y qué es lo que podemos esperar de estas empresas, tanto beneficios como repercusiones.

La nueva logística es generadora de nuevas economías y trae beneficios para todos los involucrados en el comercio de mercancías, UPS como operador logístico es una opción para hacer crecer negocios e insertarse en el comercio internacional siendo este el caso de las PYMES.

Si bien la logística no sólo repercute o ayuda a las empresas directamente, también es un indicador de un país, la logística también da una posición a los países para medir su eficiencia en este tema y poder conocer cuáles son las mejoras que se tienen que realizar, que empresas se tienen que apoyar para poder mejorar a nivel internacional como es el caso de México.

En este capítulo se va a conocer más a fondo los aspectos involucrados en esta nueva logística, cómo funciona a nivel internacional y por qué los operadores logísticos están adquiriendo gran importancia para el comercio. Los beneficios que los operadores logísticos pueden ofrecer a las PYMES para sus operaciones de comercio exterior. También se necesita conocer a fondo cuales son los servicios que estas empresas ofrecen y que las hacen más competitivas, sus implicaciones en el mercado y su competencia, siendo no sólo los mismos operadores logísticos sino una serie de empresas de diferente naturaleza pero que se están enfocando a estas actividades logísticas también por demanda propia de sus clientes.

Ahora resulta más rentable una empresa que ofrece distintos servicios logísticos a un sólo cliente, que una empresa que sólo ofrece una parte de la cadena logística.

## **2.1 Aspectos involucrados en la transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos.**

Las actividades económicas en el pasado se realizaban dentro de los lugares donde se producían las mercancías y resultaba difícil transportarlas a distancias muy grandes, el comercio de los productos era estacional, dependiendo de la época del año en la que los productos eran producidos de una forma natural y estaban listos para su consumo. Poco a poco se fueron mejorando los sistemas logísticos y de esta forma la producción y el consumo de productos se comenzó a deslocalizar hasta lograr una especialización en los procesos productivos como se lleva a cabo hoy en día; el exceso de producción ahora se trasladaba a diferentes regiones donde era necesitado. Esto es un gran ejemplo de las transformaciones que se han logrado al paso de los años pero también para que pudiesen realizarse tuvieron que darse avances en muchos campos.

En este caso de estudio se involucraron diferentes factores para que esto pudiera realizarse como lo es la tecnología, los cambios en la vida cotidiana hasta aspectos más específicos como la globalización y todo lo que la misma implica para los mercados, la mejora en el servicio al cliente y uno de los temas principales los costos logísticos siendo ésta la causa principal, porque llegan a ser muy altos.

Las empresas todos los días y no específicamente el sector de empresas de mensajería, se enfrentan al renombrado dicho: “innovar o morir”. Todas las empresas en los diferentes ámbitos que se pueden encontrar a lo largo de la historia comenzaron con alguna actividad que en su momento fue rentable pero al paso del tiempo las condiciones de los mercados van cambiando así como la forma de vida de los consumidores por lo que las actividades productivas de las empresas se tienen que adaptar para continuar en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Otro factor importante es la tecnología que siempre se ha encontrado involucrada en las actividades del hombre y en sus actividades económicas, así desde tiempos muy remotos como lo fue el desarrollo de las máquinas de vapor, las revoluciones industriales, todos los cambios surgidos en la historia implicaron a su vez cambios en el modo de comercializar y producir productos, hasta lo que conocemos actualmente, donde para el desarrollo de actividades comerciales ya no es necesario encontrarse en el mismo espacio ni el mismo tiempo, con las nuevas tecnologías como el internet se pueden llevar a cabo operaciones en cualquier parte del mundo que se encuentra comunicado. El desarrollo tecnológico es cambiante todos los días y las empresas también deben de evolucionar junto con él.

Los avances tecnológicos en los operadores logísticos, los se pueden ver reflejados en el manejo y control de la información, aplicándose principalmente a la gestión de mercancías y el control en tiempo real del movimiento de las mismas cuando se encuentran en tránsito desde el punto de origen al destino, permitiéndonos tener control sobre todas las situaciones que se puedan presentar y dar una respuesta inmediata evitando retrasos para el cliente final.

La globalización es otro punto importante dentro de esta transformación, con la generación de cadenas de valor donde lo más importante es la satisfacción de las necesidades del cliente, las organizaciones se ven en la necesidad de reorganizarse para internarse en el mercado global y de esta forma atender las necesidades y demandas de los clientes que en este caso sería ofrecer una conjunción de servicios que antes realizaban distintas empresas y hoy es necesario que estas mismas actividades las realice una sola empresa.

La globalización representa una profundización de la división internacional del trabajo para la industria, este proceso está liderado por las empresas trasnacionales. La globalización también ha permitido ampliar los mercados en todo el mundo y en este mercado global se producen, circulan, comercializan y se

compran productos de distinto origen, incrementando el comercio exterior de los países favorecido por la apertura y liberalización de los mercados y el impacto de la revolución tecnológica, que es notorio en el campo de las comunicaciones<sup>19</sup>.

Como ya se ha mencionado la globalización implica la división internacional del trabajo, ¿A qué se hace referencia con esto? A una especialización en el trabajo que realizan las empresas como es el caso de los operadores logísticos, siendo éstos los especialistas en logística y su correcto funcionamiento. No es que las empresas productoras deban deslindarse completamente de sus operaciones logísticas si no que deben tener el apoyo de una empresa que se encuentra especializada en esta rama para que la logística sea funcional y sobre todo obtener un valor agregado como se ha mencionado anteriormente.

La globalización en el ámbito económico se refiere a la integración tanto económica como comercial del mundo y esto se realiza a través del comercio, la globalización implica que los entes involucrados se vuelvan más competitivos y eficientes, implica una especialización de las actividades en lo que mejor saben hacer, es por ello que las empresas que se dedican al transporte de las mercancías objeto de comercio internacional han involucrado en sus funciones las de un operador logístico para hacer más eficiente el servicio que ofrecen a sus clientes integrando todo en un solo ente.

La liberación del comercio internacional, con la creciente participación del gasto en bienes y servicios de los ciudadanos nacionales a través de las importaciones, al mismo tiempo que una proporción creciente de la producción propia se coloca en las exportaciones a países extranjeros, constituye uno de los efectos más notorios y significativos del proceso de globalización. Es el preámbulo para la aparición de una actividad logística sistematizada y de los primeros operadores logísticos.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Mira, Andrés. *Operadores Logísticos: claves y perspectivas de los servicios de los operadores logísticos*. Editorial Marge, España, 2006. P. 33 Y 34.

<sup>20</sup> IBIDEM

Las empresas con la globalización ya no sólo se enfocan en un punto, sino que sus intereses se extienden y sus áreas de acción también, llegando más allá de sus fronteras nacionales, a nuevos mercados, viéndose en la necesidad de ser competitivas para este entorno global, pudiéndose insertar eficientemente en los nuevos mercados, sin la innovación en sus servicios y la competitividad que puedan ofrecer en el mercado sería prácticamente imposible continuar en el mismo.

¿Cómo es que la logística puede hacer a una empresa competitiva? Una buena logística funge dentro de las empresas como una ventaja competitiva si las actividades de la cadena de valor o suministro se realizan con buena organización. Se dice que para que una empresa gane una ventaja competitiva sobre sus rivales, tiene que promover el valor a sus clientes realizando sus actividades de forma más eficiente que sus competidores o realizando sus actividades de forma única que cree un valor de venta mayor.<sup>21</sup>

La buena organización de las actividades de la cadena de suministro para crear una ventaja competitiva es fundamental, en la cadena de suministro se engloba todo desde las materias primas para crear un producto hasta el punto de consumo de los mismos y en todo este proceso un operador logístico se ve involucrado. Planificar y coordinar el flujo de mercancías siendo el reto enlazar el mercado, la red de distribución, el proceso de fabricación y la actividad de obtención de recursos de tal forma que los clientes reciban un servicio de los más altos niveles y al más bajo costo posible<sup>22</sup>.

Ésta forma única de las empresas de realizar sus actividades logísticas es una nueva tendencia de los operadores logísticos, consiguiendo un liderazgo tanto en los costos como en el servicio al cliente. Con estas características se

---

<sup>21</sup> Christopher, Martin. *Logística y aprovisionamiento: como reducir costes, stocks y mejorar los servicios*. Ediciones Folio, Barcelona, 1994. P. 20

<sup>22</sup> IBIDEM

encuentran el caso de Multipack y AmPm, empresas mexicanas de mensajería que han decidido insertar a sus servicios los de un operador logístico resultando una tarea nada fácil. Multipack es una empresa que con una historia de 70 años con sus servicios de mensajería y paquetería, siendo en el 2009 cuando decide implementar una nueva estrategia comercial como operador logístico, después de un largo proceso de transformación, poco a poco lo ha logrado, dice el Director General: “el cliente busca un socio comercial desde el punto de vista de una solución logística integral”.<sup>23</sup>

Muchas empresas de mensajería mexicanas en los últimos años han decidido implementar los servicios que un operador logístico ofrece, estos dos casos tanto Multipack como AmPm son representativos de estas transformaciones. El caso de AmPm es distinto, siendo una empresa más joven y que más recientemente realizó estos cambios, en el 2012, uno de los principales motivos que menciona su director de nuevos negocios Humberto Muñoz es: “que la tendencia del mercado manifestaba un declive en el envío de paquetería y mensajería debido al avance tecnológico”.<sup>24</sup>

En éstos dos casos se encuentran también dos de las principales causas de la transformación de las empresas a operadores logísticos: la nueva demanda de los clientes, el nuevo mercado y el avance tecnológico, según las palabras de los representantes de ambas empresas.

Resultado de las condiciones anteriores las necesidades del transporte en la actualidad son totalmente distintas, ahora se ven en la necesidad de ofrecer servicios logísticos para satisfacer las necesidades de los clientes, no es suficiente con transportar las mercancías, es necesario ofrecer almacenamiento, control de inventarios, seguimiento, información en tiempo de las entregas, un complemento

---

<sup>23</sup> Salas Ascensión, Rosa María. “Busca MultiPack posicionarse como operador logístico integral”. <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/14965-busca-multipack-posicionarse-como-operador-logistico-integral>. (10 septiembre 2012)

<sup>24</sup> Patiño, Dainzú. “Evoluciona AmPm como Operador Logístico”. <http://t21.com.mx/logistica/2012/07/16/evoluciona-ampm-como-operador-logistico>. (10 septiembre 2012)

de servicios donde el operador logístico realiza una función clave para las empresas y sus productos.

Todo ello aunado a lo que se conoce como plataformas logísticas, México es una plataforma logística por excelencia debido a las condiciones geográficas del país se vuelve en el punto de encuentro de las distintas formas de transporte y llega a ser un punto en el que la carga es desconsolidada para proseguir a su destino final pero para que todo esto pueda suceder no basta la posición geográfica de México también es necesario que las empresas que operan en él puedan ofrecer buenos servicios para esta demanda, debido a esto México es sólo un potencial para ser una Plataforma Logística.

## **2.2 Importancia de la transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos para las PYMES en sus operaciones de Comercio Exterior.**

La transformación en las empresas de transporte se refleja en la necesidad de implementar servicios logísticos como un complemento de los servicios ya que ofrecían, para satisfacer tanto sus propias necesidades que son asegurar su permanencia en el mercado, como las necesidades de los clientes.

Las empresas pasan por un proceso para llegar a concretar nuevos servicios logísticos, la transformación no se realiza de un día a otro, implica una serie de cambios que se van realizando poco a poco según como sean las exigencias del mercado; para lograrlo también es necesaria la participación de varias empresas, donde la información se tiene que compartir dentro de toda la cadena de suministro para que el servicio sea íntegro en la conjunción de las empresas.

Es muy difícil que una empresa permanezca sólo como empresa de transporte en especial lo que se refiere a las empresas de transporte de

mensajería y paquetería, la misma tendencia de la transformación está provocando que su competencia les exija que sus servicios sean mejores y más completos para ofrecer el valor agregado a los clientes del que hemos hablado.

Según palabras de Enrique Almaza, director regional de la empresa Tres Guerras, “las empresas de transporte en México pueden garantizar su permanencia en el mercado a través de la oferta de otros servicios logísticos, como la mensajería y paquetería, almacenaje y distribución, por ejemplo, en la medida en que las empresas transportistas en México generen esos nuevos servicios podrán garantizar una participación en el mercado de lo contrario desaparecerán”<sup>25</sup>

No se trata de la presión que las empresas puedan tener en el mercado para que integren los servicios logísticos en sus actividades, es que realmente se ve que estas empresas están ofreciendo un valor agregado en la cadena de suministro principalmente de las PYMES. Hoy el tema de la logística se convierte en un generador de economías a escala y generador de utilidad en tiempo y lugar<sup>26</sup>.

Este punto es muy importante ya que la transformación de éstas empresas justamente debe de dar un valor agregado a las operaciones de comercio exterior para que sea funcional no sólo en México sino en todo el mundo, teniendo en cuenta que este proceso comenzó en otros países hasta llegar a México, principalmente por las empresas de mensajería transnacionales que se encuentran en nuestro país.

La principal influencia de estos nuevos operadores logísticos se ve representada en los costos logísticos. Dentro de los costos logísticos encontramos

---

<sup>25</sup>Tres Guerras: “Deben transportistas convertirse en operadores logísticos”.  
[http://cargainfo.com/front\\_content.php?idcat=3367&idart=17651](http://cargainfo.com/front_content.php?idcat=3367&idart=17651). (22 de septiembre 2012)

<sup>26</sup>Juárez, Fernando. “Tendencias en la Globalización”.  
[http://www.cofoce.gob.mx/a\\_web/2007/info%20comercial/BOLETIN%20IMPRESO/boletines/fedex.pdf](http://www.cofoce.gob.mx/a_web/2007/info%20comercial/BOLETIN%20IMPRESO/boletines/fedex.pdf). (22 de septiembre 2012).

los costos por gestión de stocks e inventarios, costos de mantenimiento ya sea de terrenos, edificios, material de transporte y manutención, mantenimiento de instalaciones, impuestos, seguros, entre otros; costos de reaprovisionamiento donde tenemos los de personal, administración y material de oficina; costes de manutención como paletización y despaletización, embalajes, carga y descarga, posicionamiento de cargas, etiquetado, preparación y tratamiento de pedidos; costos de adquisición, entre otros<sup>27</sup>.

En México los costos logísticos son muy altos, representan el 13.5% del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>28</sup> y teniendo en cuenta que la gran parte de las empresas establecidas son PYMES, se está hablando de un costo logístico verdaderamente alto que llega a ser un impedimento para que las PYMES exporten sus productos.

Si se realiza un comparativo con los costos logísticos de otros países se puede ver que se encuentran muy por debajo ya que el promedio de los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es del 10%<sup>29</sup> y si se habla en particular de algunos de los países desarrollados y del principal socio comercial de México, se queda por debajo ya que para Estados Unidos solo representa el 9.4%.

México en relación con Estados Unidos tiene un porcentaje alto en costos logísticos, haciendo un comparativo con otros países se puede ver que sigue siendo alto, por ejemplo Brasil para el año 2006 su costo logístico representó el 15% para este mismo año México se encontró en el 15.3%. Año con año todos los países van mejorando sus costos logísticos pero México no logra posicionarse en un mejor nivel en comparación con éstos países, como ya hemos mencionado

---

<sup>27</sup> Soret los Santos, Ignacio. *Logística Comercial y Empresarial*, Ed. ESIC, Madrid 2004. P. 37, 38.

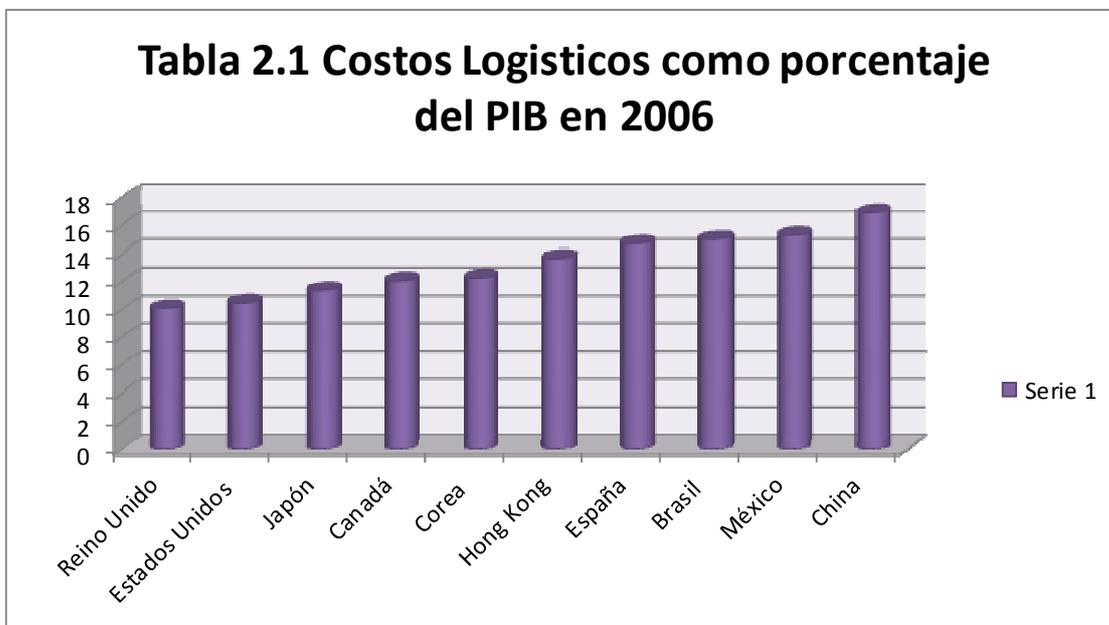
<sup>28</sup> Martínez Peña, Roberto. "Costos logísticos pegan a la economía de México".

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/07/18/costos-logisticos-pegan-economia>. (4 septiembre de 2012)

<sup>29</sup> Secretaria de Economía, "Logística".

<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/innovacion/logistica>. (12 septiembre de 2012)

México ha mejorado sus costos ya que ahora solo representan un 13.5% pero aún queda mucho camino por recorrer en este ámbito.



Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)

Según el índice de desempeño logístico del Banco Mundial, donde se reflejan las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado.

México está calificado con 3.05 dentro de una escala de 1 a 5 donde 5 representa un mayor desempeño, en relación a la cifra del 2007, 2.87, México ha subido su desempeño logístico, pero esto no ha sido suficiente ya que también se continua con un déficit en este aspecto, en comparación con los principales socios comerciales, Estados Unidos y Canadá, al igual que en porcentaje de los costos logísticos en relación al PIB, México se encuentra por debajo de ellos y si se habla

de países más desarrollados como lo es Japón o países europeos, México se queda más atrás. Es por ello que se tiene que entrar en el juego de la nueva logística.

**Tabla 2.2**

País	2007	2011
Canadá	3.92	3.87
China	3.32	3.49
Chile	3.25	3.09
Brasil	2.75	3.20
Estados Unidos	3.84	3.86
México	2.87	3.05
Japón	4.02	3.97

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

Pero ¿A qué se debe que los costos logísticos en México sean tan altos? Existen diversos factores, por ejemplo la mayoría de las PYMES creen que es más rentable tener su propia flota de camiones para distribuir su mercancía, lo que en realidad no sucede, resulta más costoso mantener unidades propias por todo lo que ello implica: mantenimiento, diesel, choferes, etc. Y si además de esto también consideramos que los costos para las PYMES se incrementan más que las grandes empresas debido a que no manejan grandes volúmenes de mercancía y el costo de transportación resulta mayor.

Es difícil creer que sea más caro mantener una flota de camiones que rentarla pero para las PYMES así es y se debe principalmente a que los volúmenes de mercancía que manejan no son tan grandes para llenar en algunos casos una unidad completa por lo que si se contrata un flete consolidado, se

estaría hablando que entre la carga de varias empresas se llena una unidad y se hace el reparto de la mercancía a sus diferentes destinos y si a esto le agregamos el servicio logístico, no lo sólo se trata del transporte si no de garantizar la entrega en tiempo y forma, de proporcionar información en tiempo real para conocer donde se encuentra la mercancía y sobre todo de reducir costos ya que no solo una empresa pagaría el flete sino varias.

Otro punto importante para la reducción de costos lo se encuentra en el almacén, los operadores logísticos también nos ofrecen los servicios de almacenaje, en los almacenes se pueden realizar actividades de transformación a las mercancías, control de inventarios, stocks entre muchas otras actividades por un costo mensual. En lo que refiere al comercio internacional los operadores logísticos también le ofrecen a las PYMES la posibilidad de exportar sus productos a cualquier lugar del mundo, mediante las diferentes formas de transporte y de la misma forma que sucede a nivel nacional, también para exportar se puede llevar a cabo mediante carga consolidada, además de que el operador logístico se encarga de lo referente a trámites aduanales.

Resulta más sencillo y menos costoso pagar a una sola empresa por todos los servicios logísticos que pagar a varias empresas por realizar una parte de la cadena de suministro. La implementación de procesos logísticos bien estructurados con objetivos bien planteados ayuda a las empresas a reducir sus costos logísticos pero justamente esto es muy importante, la planeación de la logística, si no se hace de una forma adecuada se puede dar el caso que en lugar de reducir dichos costos se incrementen.

De terciarizar<sup>30</sup> sus procesos logísticos según la empresa Estafeta Mexicana las PYMES reducirían sus costos logísticos un 3.5% reflejados en 3 mil millones de pesos anuales, lo que resultaría en mayor competitividad frente a

---

<sup>30</sup> TERCIALIZAR: es la contratación de terceras empresas para que desarrollen actividades especializadas para que se realicen de una forma más eficiente que por la misma empresa.

Estados Unidos y Europa, no es solo reducir los costos logísticos por reducirlos sino que tiene un impacto directo en el costo final de los productos, éstos representan un 33% más altos los precios de los productos en México que en Estados Unidos<sup>31</sup>

El sector logístico en México enfrenta diversos problemas, a pesar de tener la oportunidad para posicionarse como plataforma logística, las deficiencias en conocimiento y formación en logística, las limitaciones en el acceso a mejores prácticas, tecnologías y metodologías para perfeccionar el desempeño en la gestión de la cadena de suministro, la importancia de este tema es tan grande que también se demanda el conocimiento a nivel superior.

Debido a que no son muchas las empresas que se han convertido en operadores logísticos también se encuentran con la dificultad del acceso a estos servicios logísticos. El convertir a México en una plataforma logística le brindaría una oportunidad para competir con los mercados internacionales y no sólo eso también implica la creación de nuevos empleos, la atracción de inversionistas y el desarrollo del país.

La transformación de las empresas de mensajería a operadores logísticos es importante en todos los aspectos que ya se han mencionado por las facilidades que brindan a la cadena de suministro y el beneficio principalmente en los costos logísticos, a pesar de que México apenas se está involucrando en esta nueva logística los cambios se están produciendo para el beneficio de las PYMES, si bien se tienen que redoblar esfuerzos para poder ser competitivos a nivel mundial en logística, hoy ya se tienen los primeros avances y si se quiere competir con los socios comerciales del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA por sus siglas en inglés) no podemos resistirnos a esta nueva tendencia logística.

---

<sup>31</sup>Martínez Peña, Roberto. "Costos logísticos pegan a la economía de México. Roberto Martínez Peña." <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/07/18/costos-logisticos-pegan-economia>. (17 de octubre de 2012).

### **2.3 Empresas que por su naturaleza no son operadores logísticos pero implican competencia para los mismos.**

Hoy en día, se encuentran a varias empresas que no han sido creadas como operadores logísticos pero pueden llegar a ofrecer algunos de sus servicios implicando de esta manera una competencia indirecta, por tal motivo las empresas de mensajería encuentran competencia entre ellas, con los operadores logísticos y con otras empresas que ofrecen los servicios.

Es el caso de las diversas empresas o entes que se encuentran involucradas en las operaciones de comercio exterior, se está hablando desde los transportistas, agentes aduanales, navieras, entre otras que se dedican a una parte de la operación pero principalmente éstos tres tipos de empresas que se mencionaban son los que están siendo competencia para los operadores logísticos.

Los transportistas, como ya se ha revisado, se están enfrentando a una transformación en el mercado y que muchas veces para poder seguir compitiendo en el mismo, ha sido necesario que involucren servicios logísticos, siendo los propios transportistas los que reconocen esta transformación y además la sugieren, tal es el caso de Tres Guerras y Castores, que comenzaron como empresas de mensajería y paquetería.

Existen otras empresas de Transporte que ya se encuentran consolidadas tanto como transportistas como en servicios logísticos, así se puede hablar del caso de BDP Internacional, una empresa a nivel internacional que ha incorporado a sus servicios los despachos aduanales, almacenaje, servicios de consultoría para las operaciones de comercio exterior y el transporte a nivel internacional, ésta empresa ahora esta netamente consolidada como un operador logístico.

Los transportistas en muchas ocasiones el primer paso que dan es incorporar los servicios de agentes aduanales a sus clientes y de esta manera

insertarse poco a poco en los servicios logísticos. Todos estos ejemplos de empresas transportistas tanto a nivel nacional como internacional nos dan una mayor referencia de que es lo que está sucediendo con este nuevo agente del comercio internacional. Los operadores logísticos están tomando gran fuerza con sus servicios, tanto que las empresas transportistas también están involucrando los servicios logísticos.

El caso contrario a los transportistas, el de los agentes aduanales. Existen empresas que comienzan como Agencias Aduanales y conforme a las necesidades de sus clientes van incorporando más servicios; por ejemplo el caso de Grupo FH, una empresa mexicana que comenzó como Agencia Aduanal en 1922 y continuo su crecimiento incorporando los servicios de transporte terrestre, aéreo, además del etiquetado y verificación del cumplimiento de Normas Oficiales Mexicanas, servicios de consultoría, almacenaje, entre otras funciones. Esta empresa siendo mexicana y ha logrado rebasar las fronteras principalmente hacia Estados Unidos y el resto de América.

No sólo las empresas de mensajería y transporte en general son las que se están viendo involucradas en ésta transformación sino que todas las empresas involucradas en el comercio se están viendo adentradas en la nueva logística, logística que con el crecimiento del volumen de carga que se mueve a nivel internacional se ha vuelto más demandante y para poder cumplir en tiempo y forma con la entrega de las mismas se tiene que ser organizado y estructurado en toda la cadena logística de las empresas.

Finalmente se tiene el caso de las navieras, para México es un caso especial en comparación con otros países, en nuestro país no contamos con navieras nacionales, todas las que tenemos establecidas son propias de otros países y por lo tanto se encuentran se alguna forma más involucradas en estos aspectos logísticos.

Hamburg Süd Group es una empresa Alemana que cuenta con oficinas en México y además de ofrecer los servicios de transportación marítima también nos ofrecen los servicios logísticos con su grupo Columbus Logistics Services GmbH pero en este caso se enfocan en los servicios logísticos marítimos como lo es el embalaje de contenedores, servicios portuarios, manejo de documentación de importación y exportación, división de cargas, etiquetado, entre otras<sup>32</sup>.

El caso de CMA CGM, empresa francesa, es diferente en cuanto a la logística, esta naviera ofrece servicios logísticos más completos, como soluciones a la cadena de suministro, almacenaje y distribuciones, además del transporte no solo marítimo sino aéreo y terrestre.

A pesar de que las navieras son empresas que funcionan a nivel internacional, estas empresas no son consideradas como operadores logísticos ya que no cumplen con todas las características si bien integran servicios logísticos no son todos los que un operador logístico puede ofrecer pero si implican una competencia para los mismos, las navieras poco a poco están integrando éstos servicios en alianza o con adquisiciones de otras empresas, como transportistas, aerolíneas y servicios aduanales.

Los servicios logísticos que este tipo de empresas han involucrado son el claro ejemplo de que todas las empresas asociadas en las actividades del comercio de mercancías se están inmiscuyendo en la transformación a operadores logísticos, tal vez una naviera nunca llegue a ser un operador logístico porque su actividad principal siempre va a ser el transporte de mercancías por la vía marítima pero eso no significa que sus servicios no sean más amplios, de acuerdo a esta nueva tendencia, una naviera no puede solo transportar por vía marítima y cuando la carga llegue al puerto sólo dejarla en este punto, hoy estas empresas se encargan de recolectar la carga en la planta de origen, llevarla hacia

---

<sup>32</sup>Hamburg Süd Group, "Servicios Logísticos".

<http://www.hamburgsud.com/group/es/corporatehome/businessareas/logisticsservices/logisticservices.html>. (12 noviembre 2012)

el puerto, transportarla, encargarse de los trámites aduaneros en el país de destino y entregarla en la planta del cliente final, evitando de esta forma tener involucrado a cualquier otro intermediario que pueda entorpecer la operación, claro está también que esto depende de las necesidades de sus clientes pero si el cliente lo requiere lo puede obtener.

El mismo caso se puede encontrar con las otras empresas no es único de las navieras, un agente aduanal sólo se dedica al despacho de las mercancías y tiene el conocimiento para el cumplimiento de las regulaciones y restricciones que una mercancía en específico requiera para internarse a un país y esto no lo va a dejar de realizar pero si también agrega otros servicios como el transporte, almacenaje, etc., es más funcional para los clientes.

Hoy una empresa no puede dedicarse a una sola rama de la cadena logística porque se estaría quedado rezagada pero sin duda los operadores logísticos como tal son los que más soluciones nos puedes ofrecer para hacer más eficiente la Cadena de Suministro de las empresas.

## **2.4 Servicios ofrecidos por UPS y los beneficios que brindan a la cadena de suministro de las PYMES**

Los ejemplos de los servicios logísticos de UPS son de utilidad para conocer de una manera más práctica a los operadores logísticos. UPS ofrece soluciones a la cadena de suministro, ayudando a diseñar y planificar las mismas para obtener los mejores beneficios de cada empresa, no todas las empresas son iguales ni tienen las mismas necesidades, es por ello importante analizar la cadena de suministro de las empresas que necesiten realizar mejoras y obtener un plan de acción.

UPS con sus servicios de consultoría ayuda a optimizar la red de distribución, realizar mejoras en el servicio al cliente, ofrece información sobre

diseño logístico, rediseño, administración de la cadena de suministro, implementación de sistemas de información y procesos para medir la productividad<sup>33</sup>.

UPS ofrece innovación tecnológica con las oficinas de atención al servicio al cliente y de administración al realizar una vinculación con el ingreso de pedidos al sistema de envío, de esta forma todo se genera automáticamente, el envío y rastreo de pedidos no es necesario encontrarse en una página de UPS ya que esto se puede integrar a la propia página de cada empresa según lo requiera.

Como bien es mencionado estas soluciones son principalmente enfocadas a las PYMES, para hacer crecer estos negocios tanto a nivel nacional como internacional, para apoyar más a este crecimiento, cuentan con el servicio de agente aduanal de esta manera los trámites ya sean de importación o exportación, cumplirán con todos los requisitos arancelarios y no arancelarios necesarios para la internación de un producto a otro país, todo esto vía electrónica.

UPS se enfoca directamente en los pequeños negocios para que estos puedan internacionalizarse con mayor facilidad obteniendo una asesoría, soluciones económicas y en el tiempo requerido.

En cuanto al transporte UPS ofrece sus servicios tanto marítimos, como terrestres y aéreos, en estos dos últimos UPS cuenta con su propia flota. Se han creado tres áreas para cada tipo de transporte que ofrecen una especialización para que el servicio sea más rápido y eficaz:

---

<sup>33</sup> UPS, "Diseñe su cadena de suministro"

[http://www.ups.com/content/mx/es/bussol/browse/supply\\_chain\\_design\\_planning\\_svcs.html](http://www.ups.com/content/mx/es/bussol/browse/supply_chain_design_planning_svcs.html). (15 de octubre 2012)

- UPS Trade Direct Air
- UPS Trade Direct Ocean
- UPS Trade Direct Cross Border

Por mencionar un ejemplo más específico de los servicios que se ofrecen, se tiene al transporte marítimo donde UPS ofrece los siguientes servicios:

**Servicio de contenedor completo** - Teniendo acceso a un servicio de salidas frecuentes de carga, a precios competitivos, en los servicios de envío de Contenedor Completo (FCL), desde los principales puertos del mundo.

**Servicio menor a contenedor completo** - salidas de carga Menor a Contenedor Completo (LCL) en los principales puertos, con recepción de información en cada paso del trayecto, lo cual le permite mayor visibilidad en todo el proceso de transporte.

**Servicio aéreo/marítimo** - Combinando las ventajas económicas que le brindan la carga marítima y la velocidad de la carga aérea, con soluciones personalizadas y expertos en carga aérea.<sup>34</sup>

Un ejemplo de los servicios en carga LCL son los envíos desde Asia, en un servicio preferido, donde UPS ofrece la posibilidad de reducción en tiempos de tránsito y costos, como se muestra en la tabla 2.3.

---

<sup>34</sup> UPS, "Carga marítima"

[http://www.ups.com/content/mx/es/freight/ocean\\_freight.htm](http://www.ups.com/content/mx/es/freight/ocean_freight.htm). (27 octubre 2012)

**Tabla 2.3**



Fuente: UPS

Además de estos también ofrece el servicio de transporte multimodal, de esta manera se puede simplificar procesos con la eliminación de distintos transportistas, reduciendo tiempo y costos ya que cuando se realiza por separado se tienen que pagar múltiples facturas y si a esto se le agrega el servicio de un agente aduanal, se tiene una operación puerta a puerta.

Se puede decir que todo esto es un proceso que se da antes de que sean entregadas las mercancías pero ¿Qué pasa después? UPS cuenta con servicios postventa donde se puede encontrar la logística inversa para retornos seguros de piezas o paquetes incluso hasta la eliminación de mercancías usadas u obsoletas.

Dentro de los almacenes de UPS ofrecen una optimización para los inventarios, aumentando la eficiencia operativa del mismo y la reducción de inventarios, además se puede llevar a cabo actividades de transformación de las mercancías.

UPS es la nueva logística: “La nueva logística es más que sólo llevar la mercancía al lugar, en el momento y al costo correcto. Se trata de utilizar el flujo de la mercancía como una ventaja competitiva. Es un modo de pensar completamente nuevo. Y es una poderosa fuerza de crecimiento para su negocio. No necesita un gran almacén, un centro de distribución o una red global para tener acceso a esta nueva logística. Todo lo que necesita es UPS. Hemos construido una red integrada masiva de activos físicos, tecnológicos y humanos que le permiten aprovechar el poder y la pasión de la logística. La nueva logística equilibra sus fuerzas. Le permite actuar local o internacionalmente. Es para el emprendedor individual, la pequeña empresa o la compañía grande. Es confiable, eficiente y responsable con el medio ambiente. Amamos la logística. Ponga a UPS a trabajar para usted y también se enamorará de la logística”<sup>35</sup>.

Un operador logístico tiene soluciones para toda la cadena de suministro y los servicios presentados aquí son los más representativos de los mismos, lo que se necesite un operador logístico puede dar solución. En México la integración de los operadores logísticos a las operaciones de comercio exterior de las PYMES, principalmente, está comenzando, aún se pueden encontrar empresas que se resisten a estos cambios y prefieren contratar a diferentes empresas que les proporcionen una parte de los servicios.

No sólo se trata de que las PYMES acepten esta nueva logística sino que realmente los operadores logísticos cumplan con todas las funciones que se están proponiendo para llegar a un valor agregado para sus clientes, de alguna

---

<sup>35</sup> IBIDEM

manera en México estas empresas están a prueba y conforme vayan cumpliendo con las expectativas de los clientes se van a insertar en el mercado con facilidad.

UPS es uno de los muchos ejemplos de un operador logístico, alrededor del mundo existen muchos y como empresas de mensajería también podemos encontrar varias opciones pero UPS es uno de los más completos en cuanto a servicios que ofrecen y es por ello que funciona para conocer cómo han evolucionado estas empresas y cómo funcionan hoy en día.

El capítulo 1 se enfocó en los operadores logísticos pero de una forma teórica para conocer qué son, cómo funcionan, cuáles son los servicios que nos pueden ofrecer; ahora además de saber cómo funcionan, con base en el ejemplo de UPS podemos conocer cuáles son los servicios que ofrecen y de esta forma el valor agregado que le dan a la cadena de suministro. Como se pudo ver UPS como otros operadores logísticos se enfocan en brindar su servicio a las PYMES, siendo estas empresas las que más ayuda requieren por sus bajos niveles de mercancías y con un operador logístico especializado en PYMES los beneficios son mayores con la reducción de costos principalmente.

## Conclusiones

La transformación de las empresas de mensajería en operadores logísticos no es un tema tan nuevo a nivel internacional como pudimos analizar con el caso de UPS, esta empresa desde sus inicios fue realizando transformaciones según el contexto en el que se encontraba siempre con la finalidad de satisfacer la demanda de sus clientes y es para el 2003 cuando comienza a proporcionar soluciones logísticas a la cadena de suministro de las PYMES.

En México el caso es totalmente distinto, es un tema relativamente nuevo y en algunas ocasiones hasta desconocido, los operadores logísticos que tienen injerencia en México son precisamente las grandes empresas que operan en todo el mundo y por ello están más involucradas en las nuevas tendencias.

UPS, DHL por mencionar algunas empresas, son algunos de los operadores logísticos que hoy se tienen en México, pero a pesar del potencial que tienen las empresas de mensajería por los diferentes servicios que ofrecen, las empresas mexicanas no están solicitando tan frecuentemente sus servicios como operadores logísticos, siendo conocidas como empresas de mensajería y paquetería, es justamente el tipo de servicio que se les solicita.

Claro que las empresas antes mencionadas no son las únicas, México poco a poco se está involucrando en el proceso y tenemos casos como Multipack y AmPm, empresas mexicanas, que comienzan a ofrecer los servicios de un operador logístico.

Las empresas mexicanas están conscientes de que tienen que involucrarse en la nueva logística, así es como lo declaran varias empresas transportistas como Tres Guerras, el mercado está demandando nuevos servicios logísticos y las empresas logísticas tienen que proporcionarlos de lo contrario tenderían a desaparecer. Empresas transportistas de mayor tamaño están ofreciendo servicios

logísticos y de no seguir con esta tendencia claro que las demás empresas tendrían una decadencia.

El desconocimiento en México afecta mucho a la logística del país, reflejándose en los costos logísticos como porcentaje del PIB reportado por el Banco Mundial, México como parte de la OCDE, tiene un gran atraso en el tema, su porcentaje de costos logísticos es verdaderamente alto, es por ello que exportar para PYMES en muchas ocasiones no resulta posible. También se tiene el índice de desempeño logístico donde se miden aspectos más específicos como la eficiencia en el despacho aduanal, calidad de infraestructura, etc.; donde por su puesto México también representa cifras que muestran el retraso en el tema.

México no es el mejor en costos logísticos, sus empresas reflejan un alto costo, pero también una resistencia a involucrarse en esta nueva logística, las PYMES que en este caso son las más afectadas o beneficiadas, muchas de estas empresas aún tienen la idea de que es rentable planear su propia logística para la entrega de sus productos, aún no están listas para terciarizar su logística e involucrarse en las nuevas tendencias internacionales.

Según estudios del INEGI en México se busca fortalecer la cultura exportadora de las PYMES ya que en ocasiones es un ámbito desconocido para ellas y es por ello que para los operadores logísticos representan un nicho de mercado atractivo, no sólo es un beneficio para los operadores logísticos también se está brindando una beneficio a las PYMES, un ganar – ganar.

Una empresa dedicada y especializada en ofrecer todo tipo de soluciones logísticas permite que la cadena de suministro de las PYMES sea más eficiente, que logren exportar sus productos, que no sean aplastadas por las grandes corporaciones, que representen una competencia dentro del mercado. El terciarizar la logística de las empresas y más teniéndola en manos expertas como las de un operador logístico reduciría significativamente los costos logísticos para

las PYMES, esto reflejado desde un punto de vista de los servicios que se ofrecen, no es lo mismo pagar partes de la cadena logística a distintas empresas que a una sola que ofrece todo el servicio y mucho menos que la propia PYME trate de llevar su logística como mejor le parezca que puede hacerlo.

No se trata de tener a un operador logístico que realice estas actividades sólo a bajos costos, se trata de que las PYMES tengan una logística bien estructurada, que cada parte de la cadena sea totalmente funcional para la empresa y es por ello que de acuerdo a las características de las empresas es como se va a seleccionar al mejor operador logístico con quien trabajar en conjunto.

La nueva logística representa un gran reto para los operadores logísticos, para las empresas que están involucrándose con estos servicios, el reto es en países como México donde el cambio apenas comienza, donde existe resistencia, los operadores logísticos tiene que mostrar los valores agregados que pueden ofrecer a las PYMES, hay mucho que hacer en este campo además de lo ya mencionado también se tiene pendiente un marco legislativo para esta figura, países como España ya se encuentran trabajando en ello.

Es un hecho que los operadores logísticos están ofreciendo beneficios a las PYMES y es por ello que teniendo el conocimiento en el tema, involucrándonos con los servicios, las PYMES pueden tener nuevos alcances. Con esto podemos comprobar nuestra hipótesis, la importancia de la transformación de las empresas de mensajería a operadores logísticos está concentrada en la consolidación de los mimos para poder ofrecer servicios integrales de comercio exterior a las PYMES.

Actuar como operador logístico es el resultado de adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado internacional y de la competencia que las mismas empresas representan. Los operadores logísticos ofrecen la posibilidad de realizar alianzas estratégicas informales, esto debido a la falta del marco legislativo, pero aún con esta condicionante es un hecho que esta figura permite realizar los

mismos procesos que ya se realizan con anterioridad pero consolidados en un mismo agente especializado, que nos brinda una mayor eficiencia para las PYMES, reconociéndolas como su principal nicho de mercado, esta figura representa una innovación en los procesos logísticos a nivel internacional.

## Anexo 1.

Quimi Corp Internacional S.A. DE C.V. es una comercializadora de productos químicos para uso industrial, fundada en noviembre de 1990, sus principales productos son de importación para la distribución de los mismos en territorio nacional, además de tener actividades de exportación de productos nacionales.

De acuerdo a las prácticas profesionales realizadas en esta empresa, se presenta un breve comparativo entre los costos de una importación de un producto químico peligroso, el cual a partir de ahora será denominado Producto A, desde China hasta el almacén ubicado en Tultitlan, Edo. De México.

El comparativo se realiza entre una importación donde se contrataron los servicios de transporte y agente aduanal por separado (caso 1) y otra que fue realizada por un operador logístico (caso 2)

### CASO 1:

<b>Año de la importación</b>	<b>2012</b>	
Termino de venta	CIF	Manzanillo
Costo del producto A	3.11	USD/KG
Cantidad del producto A	17,600.00	KG
Total en dólares	54,736.00	USD
Tipo de cambio	13.1712	
Total en pesos	720,938.80	MN
Impuestos por importación (IGI, DTA, PRV)	56,472.00	MN
Maniobras en puerto	10,052.90	MN
Servicios administrativos	1,500.00	MN

Honorarios Agente Aduanal	3,712.36	MN
Flete puerto-almacén	26,000.00	MN
Seguro	3,012.17	MN
Costo total del ingreso a México	821,688.23	MN
IVA pagado en aduana	124,348	MN

### CASO 2:

Año de la importación		2013	
Termino de venta		FOB	Shanghái
Costo del producto A		2.74	USD/KG
Cantidad del producto A		17,600.00	KG
Flete marítimo Shanghái - Manzanillo		2,330.00	USD
Precio CIF		2.87	USD/KG
Total en dólares		50,554.00	USD
Tipo de cambio		12.3909	
Total en pesos		626,409.56	MN
Impuestos por importación (IGI, DTA, PRV)		48,737.00	MN
Maniobras en puerto		10,873.61	MN
Servicios administrativos		0.00	MN
Honorarios Agente Aduanal		3,032.60	MN
Flete puerto-almacén		29,112.96	MN
Seguro		2,627.27	MN
Costo total del ingreso a México		723,127.50	MN
IVA pagado en aduana		107,231.00	MN

Como se puede observar, de acuerdo al desglose de costos, en el año 2012 se importó el Producto A con el término de venta CIF manzanillo, es decir el proveedor asumía todos los costos hasta la entrega en el puerto de Manzanillo, teniendo un costo de 3.11 usd/kg, contra lo que se importó en 2013, donde el término de venta fue FOB Shanghái, China, donde el proveedor solo asumía los costos hasta este puerto, se tiene que incorporar el costo del flete marítimo hasta el puerto de Manzanillo, México, teniendo como resultado un costo CIF de 2.87 usd/kg.

A primera vista se puede observar que los costos con el operador logístico son más competitivos, se debe tener en cuenta también que la variación del costo de producción en el 2012 era más barato que en el 2013 y a pesar de esto el costo con el operador logístico fue más competitivo. Anteriormente no se pedía que la importación del Producto A fuera realizada bajo el término de venta FOB Shanghái debido a que se creía que resultaba más competitivo que el proveedor se hiciera cargo de todos los costos hasta el puerto de Manzanillo en México, así solo Quimi Corp se encargaría de realizar los trámites correspondientes en México “sin tener mayor complicaciones”.

La realidad es que al comenzar a indagar entre los costos de los operadores logísticos se vio reflejado una mejora en los mimos y por ende una mayor utilidad en el momento de ofrecer el Producto A a los consumidores finales por ello se decide asumir los costos de casi toda la operación es decir, Puerto-Puerta.

El resultado del costo hasta el puerto de Manzanillo en México también da la pauta a todos los demás puntos de la operación ya que dependiendo del costo hasta el puerto, es lo que va a determinar cuánto es el valor de la mercancía en aduana y por lo tanto el monto de los impuestos a pagar, entre más alto el valor en

aduana más altos son los impuestos por la importación. En este caso se están pagando tres impuestos:

- IGI: Impuesto General a la Importación.
- DTA: Derecho de Tramitación Aduanera
- PRV: Prevalidación
- IVA: Impuesto sobre el Valor Agregado

Así es como al final de toda la operación se ve reflejada una diferencia entre los costos de una y otra importación en el 2012 el monto total ascendió a 821,688.23 pesos contra la importación del 2013 que fue de 723,127.50 pesos, teniendo una mejora en los costos de casi 100 mil pesos.

Este es un pequeño ejemplo de lo que pasa día a día en las operaciones de comercio exterior realizadas con los operadores logísticos, permite realizar un comparativo más a fondo de la implicación que tienen los operadores logísticos en la reducción de costos para las PYMES mexicanas y si a esto se le agrega el conjunto de servicios logísticos que se mencionan en la investigación tenemos como resultado una buena opción para mejorar las operaciones de comercio exterior, en cuanto a servicios logísticos y costos por los mismo se refiere, de las empresas mexicanas.

## Bibliografía y Mesografía

American Chamber México. *Logística: Manual Básico para México*, 2008.

Antún, Juan Pablo y Briceño, Sonia. "Operadores Logísticos en México". <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3716-operadores-logisticos-mexico>.

Asociación Mexicana de Mensajería y Paquetería  
[http://www.ammpac.org.mx/html/ammpac\\_set.html](http://www.ammpac.org.mx/html/ammpac_set.html)

Calderón, Karla. "Desconocimiento inhibe uso de Operadores Logísticos en México". [http://www.t21.com.mx/news/news\\_display.php?story\\_id=14320](http://www.t21.com.mx/news/news_display.php?story_id=14320)

Carranza, Octavio. *Logística: mejores prácticas en Latinoamérica*. Editorial Thomson, México 2004

Christopher, Martin. *Logística y aprovisionamiento: como reducir costes, stocks y mejorar los servicios*. Ediciones Folio, Barcelona, 1994.

Dirección General de Estudios sobre Consumo, "Mensajería y Paquetería en México". [http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2005/b03\\_menypaquete.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2005/b03_menypaquete.asp).

Hamburg Süd Group, "Servicios Logísticos".  
<http://www.hamburgsud.com/group/es/corporatehome/businessareas/logisticservices/logisticservices.html>.

Juárez, Fernando. "Tendencias en la Globalización".  
[http://www.cofoce.gob.mx/a\\_web/2007/info%20comercial/BOLETIN%20IMPRESO/boletines/fedex.pdf](http://www.cofoce.gob.mx/a_web/2007/info%20comercial/BOLETIN%20IMPRESO/boletines/fedex.pdf).

Long, Douglas. *Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*, Limusa, México, 2011.

Martínez Peña, Roberto. "Costos logísticos pegan a la economía de México". <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/07/18/costos-logisticos-pegan-economia>.

Mauleón Torres, Mikel. *Logística y Costos*, Madrid, Editorial Díaz Santos, 2006.

Mira, Andrés, *Operadores Logísticos: claves y perspectivas de los servicios de los operadores logísticos*. Editorial Marge, España 2006

Patiño, Dainzú. “Evoluciona AmPm como Operador Logístico”.  
<http://t21.com.mx/logistica/2012/07/16/evolucionam-pm-como-operador-logistico>.

Salas Ascensión, Rosa María. “Busca MultiPack posicionarse como operador logístico integral”.  
<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/14965-busca-multipack-posicionarse-como-operador-logistico-integral>.

Secretaría de Economía, “Evaluación de Desempeño de las Cadenas de Suministro en México- Generación de Indicadores Nacionales”.  
<http://www.prologya.economia.gob.mx/work/models/Prologya/Resource/2/1/images/EvaluacionDesempeCadenasSuministroMexico.pdf>

Secretaría de Economía, “Logística”.  
<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/innovacion/logistica>.

Slone, Reuben E., Dittmann, J. Paul, y Mentzer, Jonh T. *Transformando la cadena de suministro*, Harvard Business School Publishing Corporation, editorial PROFIT, Barcelona, 2011.

Soret Los Santos, Ignacio. “Logística y Marketing para la distribución Comercial”.  
[http://books.google.es/books?id=fUfMBIkmcEC&pg=PA321&dq=operadores+logisticos&hl=es&ei=0CiWTt6NF6KesQKxt4nWAQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDoQ6AEwAA#v=onepage&q=operadores%20logisticos&f=true](http://books.google.es/books?id=fUfMBIkmcEC&pg=PA321&dq=operadores+logisticos&hl=es&ei=0CiWTt6NF6KesQKxt4nWAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDoQ6AEwAA#v=onepage&q=operadores%20logisticos&f=true)

Tres Guerras: “Deben transportistas convertirse en operadores logísticos”.  
[http://cargainfo.com/front\\_content.php?idcat=3367&idart=17651](http://cargainfo.com/front_content.php?idcat=3367&idart=17651).

UPS, “Diseñe su cadena de suministro”  
[http://www.ups.com/content/mx/es/bussol/browse/supply\\_chain\\_design\\_planning\\_svcs.html](http://www.ups.com/content/mx/es/bussol/browse/supply_chain_design_planning_svcs.html).

UPS, “Historia de UPS”  
<http://www.ups.com/content/mx/es/about/history/1929.html?WT.svl=SubNav>

UPS, “La nueva Logística”  
[http://lanuevalogistica.ups.com/?WT.mc\\_id=TMP\\_MexicoTNL\\_00228&WT.srch=1](http://lanuevalogistica.ups.com/?WT.mc_id=TMP_MexicoTNL_00228&WT.srch=1)

Vargas, Luis Daniel. "Escoger a un operador logístico: Qué se debe saber".  
<http://www.revistadelogistica.com/Escoger-a-un-operador-logistico-Que-se-debe-saber.asp>