



Por Héctor Gallardo Lassen
Socio KOM International (Chile)
"The Supply Chain Management Experts"
hgallardo@komintl.com



Tendencias de Outsourcing dentro de la Cadena Logística

Los crecientes niveles de competitividad, han forzado a las empresas a identificar sus verdaderos factores distintivos, delegando, bajo diversas modalidades, aspectos relacionados con la cadena logística como Transporte, Almacenamiento, Empaque, Manipulación y Agenciamiento Aduanero.

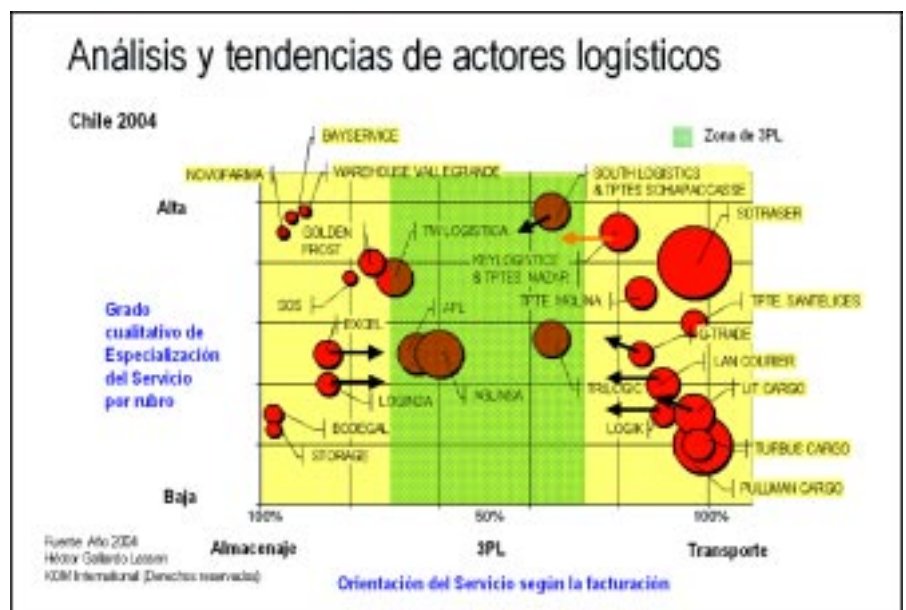
Resulta interesante ver cómo las empresas que entregan soluciones dentro de la cadena logística han extendiendo paulatinamente el ámbito de su servicio central y periférico, como una medida de fidelización de sus clientes y de "descomoditización" para sustentar los márgenes.

Dentro de las soluciones de outsourcing logístico, ofrecidas por distintas empresas en el mercado, las más interesantes, en mi opinión, debido a su rápido crecimiento en ventas y niveles de utilidad medidos a través del EVA o ROA, son las empresas de transporte de carga consolidada, las que han experimentado una evolución en ventas muy superior al resto en los últimos 10 años. De esta forma, podemos ver en Chile a empresas como QCorp (antes Qtrade), Lan Courier (300 vehículos aprox.), Pullman Cargo (600 vehículos aprox.), ChileExpress, Lit Cargo (400 vehículos aprox.), por mencionar algunas; y en Colombia a casos como el de Servientrega, Distriexpress, DHL, etc. Sin duda que, dentro de éstas, las

empresas que han conformado sus servicios a partir de una combinación de subcontratación de vehículos a terceros y vehículos propios han tenido un mejor desempeño financiero, debido a la agilidad para ajustar su capacidad a las fluctuaciones del mercado, así como de simplificar los mecanismos de administración de los mismos. Pero, no es menos cierto que también existen excepcionalmen-

te empresas con infraestructura propia que han logrado buenos resultados (ver gráfico).

Las barreras psicológicas a la tercerización, tienden progresivamente a derribarse y, cada día más, se está convirtiendo en una práctica habitual para ejecutivos. Sin embargo, suele observarse que las empresas de ca-



Modalidades de Outsourcing



■ **Transporte:** Desde esta perspectiva, vemos cómo las empresas de transporte de carga amplían sus servicios de transporte urbano a interurbano, estándares a expresos, de carga de viaje dedicado a consolidación de carga de distintos clientes. Incluso, algunos han incorporado servicios como almacenaje y agenciamiento aduanero.

■ **Almacenamiento:** Empresas de almacenaje han ampliado y mejorado sus instalaciones, introduciendo servicios adicionales, como etiquetado, reempacado, control de calidad y transporte.

■ **Agencias de Aduana:** Si bien en Chile las agencias de aduana están inhabilitadas para ejercer actividades involucradas con el movimiento de mercancías, así como para participar de otras sociedades, no ocurre lo mismo en otros países, donde existen agencias de aduana que prestan servicios integrales de asesoría, transporte internacional y almacenamiento.

■ **Manipulación:** El equipamiento especializado de montacargas, que inicialmente sólo se obtenía bajo la modalidad de compra de equipos, hoy es posible arrendarlo (hombre y grúa o sólo grúa).

■ **Inversiones:** En la actualidad, es posible obtener capitalistas dispuestos a financiar los desarrollos de grandes inversiones logísticas bajo la figura de arriendo a largo plazo. Ejemplos de esto son los casos de Lever y Corona, quienes poseen Centros de Distribución diseñados, construidos y financiados por terceros, operando bajo la modalidad de arriendo.

■ **Operadores Logísticos:** Empresas proveedores de servicios integrados de almacenamiento y transporte (operadores logísticos) han ampliado su gama de servicios al insourcing (operar dentro de las instalaciones del cliente).

■ **Asesoría:** Es interesante apreciar que empresas de asesoría logística hoy proveen, además, soluciones de sistemas y outsourcing de personal especializado (gerenciamiento externo de proyectos).

■ **Software:** De toda la enorme proliferación de paquetes informáticos para distintas complejidades de la cadena, hoy es posible encontrar muchos de ellos bajo la modalidad de arriendo (sistemas de ruteo, tracking, almacenamiento, etc.), ofreciendo incluso consultorías logísticas.

rácter familiar (poco profesionalizadas) van atrás en este tipo de iniciativas.

Dentro de las múltiples variables, se recomiendan las siguientes medidas para aquellas empresas que tomen el camino del outsourcing:

■ Establecer indicadores de servicio que permitan separar el nivel de servicio global, del nivel de servicio del proveedor.

■ Incorporar un auditor del tercero que efectúe las siguientes acciones:

-Visita a clientes, para verificar niveles cualitativos de satisfacción y problemas.

-Control aleatorio de los despachos (exactitud de la preparación y documentación).

-Verificación del cumplimiento de normas generales (seguridad, prevención de riesgos sobre el personal, procedimientos establecidos, etc.).

■ Para evitar demandas civiles contra el contratante (por el principio de subsidiariedad) por incumplimiento de obligaciones laborales y otras por parte del tercero, se recomienda que éste debe presentar junto a la factura

"Dentro de la cadena logística, resulta interesante ver cómo las empresas que entregan soluciones para ella han extendido paulatinamente el ámbito de su servicio central y periférico"

los siguientes comprobantes:

-Pago de los derechos laborales de los empleados (salud, pensión, otros).

-Pago de las primas de seguros.

■ Las liquidaciones por los servicios prestados por el tercero deben ser lo suficientemente claras para el contratante. En caso contrario, se recomienda efectuar los ajustes necesarios.

■ Involucrar regularmente al personal del tercero en la complejidad del negocio del contratante de servicios, para lograr un mejor entendimiento de la cadena y compromiso de las personas. ●