

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A través de este estudio, se ha podido llegar a varias conclusiones en las cuales queremos recalcar y recomendar ciertos modelos logísticos que se han dejado de aprovechar en la región. A pesar de que estos se presentan y son aplicados en algunos países de América.

Three Party Logistic. (3PL)

Es la práctica de la cadena de abastecimiento donde uno o más procesos logísticos de una firma son tercerizados a un proveedor externo. Los procesos logísticos típicamente tercerizados son: flete local, aduanas y consolidación de carga, almacenamiento público, almacenamiento bajo contrato, llenado de formatos, distribución, y gestión de reparto de carga a los clientes.

En los 80s, había un ambiente de globalización creciente y un aumento en el uso de las Tecnologías de la Información. Estas tendencias dieron lugar a crecientes demandas en las firmas y mayores posibilidades para que las compañías operen de una forma más competitiva y sencilla. Surgieron algunas compañías exitosas en el uso del 3PL, por ejemplo DHL/Exel, Kuehne + Nagel, Schenker, UPS, Panalpina, C.H. Robinson, TNT Logistics, Schneider, y NYK Logistics⁵⁵.

Al contratar a profesionales externos a la empresa o tercerizar los servicios como los de transporte, almacenamiento y distribución es una clave del éxito para una empresa⁵⁶. Porque esta afirmación, por que las empresas del día de ahora con estos servicios pueden dedicarse a la fabricación total de sus productos y dejarse de preocupar por el almacenamiento o transporte del mismo, con estos servicios se pueden reducir sus tiempos de entrega y sus costos y dejárselos en las manos de especialistas en el tema. Además estas personas están capacitadas y tienen la tecnología que se necesita para agilizar los trámites.

Además la región tiene el apoyo de la SIECA a través de varios programas que se están desarrollando, entre unos de estos esta el Procedimiento Mesoamericano para el tránsito de mercancías (TIM), este programa incorpora mejores herramientas y sistemas informáticos para ejercer controles eficientes y competitivos a las operaciones de tránsito, además entre los objetivos que este busca es reducir el tiempo de tránsito de mercancías del actual promedio de 4 horas a 30 minutos.

Con estas iniciativas para la región y este modelo logístico, las empresas de la región podrán ser más competitivas ante el mundo, reduciendo al mínimo sus

⁵⁵ 12 Manage The Executive Fast Track. http://www.12manage.com/methods_3rd_party_logistics_es.html

⁵⁶ Edgar Correa.com. http://www.edgarcorrea.com/index.php?view=article&id=13%3Aoutsourcing-en-logistica&option=com_content

costos y el tiempo de entrega y con esto podrá obtener clientes más satisfechos y constantes.

Ahora Centroamérica como una región debe de aprovechar este modelo logístico, ya que si una empresa logra disminuir ese gasto y logra crecer en su capacidad para poder competir mejor en el extranjero, más lo hará toda una región al competir con el mundo. Centroamérica está ubicada en una de las zonas más estratégicas del mundo, entre México y Panamá, sin dejar afuera la cercanía de los Estados Unidos. En la industria dicen que con ayuda de un operador logístico los países centroamericanos tendrían una capacidad cierta de llegar con fuerza a EE.UU.⁵⁷.

Con la firma del TLC con Estados Unidos, la región debe de aprovechar los servicios de tercerización de las operaciones antes mencionadas. ya que por la falta de capacitación del recurso humano en algunos países, sobre estos temas, estas empresas conocidas también como operadores logísticos conocen todas operaciones y capacitan a sus empleados en todos los procedimientos aduanales.

Podemos mencionar ejemplos de empresas en América Latina, Nokia la gran empresa Finlandesa el mayor fabricante de teléfonos celulares del mundo. A dos años de haber instalado una fábrica en la Zona Franca de Manaus, en el corazón de la Amazonía, las exportaciones no lograban despegar del todo. La fábrica era una de las menos productivas de la corporación en el mundo, pero no por problemas operativos: su principal obstáculo era logístico. Nokia se puso a trabajar codo a codo con la británica Exel, el operador logístico que había contratado para manejar su operación amazónica. Aunque está bien conectado por agua, Manaus es un territorio casi inaccesible por tierra y carecía del sistema de transporte aéreo eficiente que Nokia necesitaba. Exel logró en el 2003, que los productos de Nokia pudieran despegar o aterrizar en el Amazonas con casi nulo papeleo. Hoy el tiempo de entrega se ha reducido a más del 50% y los trámites aduanales se reducen en cantidad⁵⁸.

Centroamérica puede lograr estos niveles, pero también deben de pulir ciertas áreas de oportunidad existentes. Según un estudio sobre 3PL en América Latina realizado por John Langley, del Instituto de Tecnología de Georgia⁵⁹, un alto porcentaje de los encuestados expuso que los proveedores externos que contrataron no fueron capaces de proveerles los medios para una expansión geográfica (63%), proveer una cadena de abastecimiento global (67,7%), ni ofrecer servicios avanzados de abastecimientos (74,2%). Significa que las prácticas de los proveedores logísticos latinos no se encuentran en niveles óptimos, y que existen oportunidades para empresas que sean capaces de mejorar sus niveles de servicio y de implementar una integración real con sus clientes.

⁵⁷ 12 Manage The Executive Fast Track. http://www.12manage.com/methods_3rd_party_logistics_es.html

⁵⁸ 12 Manage The Executive Fast Track. http://www.12manage.com/methods_3rd_party_logistics_es.html

⁵⁹ La Prensa Grafica.com, el: Economista.

http://archive.laprensa.com.sv/20050503/eleconomista/eleconomista_americaeconomia.asp

Es por esto que las empresas en la región, para poder tomar decisiones sobre tercerizar los servicios antes mencionados primero deben hacerse unas preguntas claves, como:

1. Quiero saber a la perfección ¿Cómo funcionan los sistemas aduaneros en cada país donde llevo?
2. ¿Puedo lidiar con infraestructura deficiente en puertos, carreteras y aeropuertos al trasladar los productos?
3. ¿Cuento con sistemas tecnológicos para saber dónde y cómo está la mercadería en el camino?

Estas son oportunidades que no se pueden dejar de aprovechar. Las empresas y los gobiernos deben de hacer comparaciones sobre los gastos logísticos que realizan actualmente y los costos que se podrían ahorrar con 3PL.

Limitaciones del Three Party Logistic (3PL) Desventajas y Riesgos.

Claro que para poder tener éxito en la región con el 3PL se deben de derribar algunas barreras culturales. Las principales razones que en la región de Centroamérica, toman como excusa para no utilizarlo son las siguientes:

- ✓ La pérdida de control sobre las funciones logísticas (especialmente sobre las partes críticas).
- ✓ Más distancia con los clientes. Pérdida de contacto humano.
- ✓ Discontinuidad de servicios del abastecedor 3PL.
- ✓ Diferencias de opinión o percepción del nivel de servicio del proveedor logístico externo.

Pero con las iniciativas antes mencionadas y la capacitación e información sobre este modelo, se podrán derribar las barreras y poder avanzar a las metas que se quieren alcanzar como región.

Las cadenas de abastecimiento se han convertido en los últimos años en la fuente diferenciadora entre las empresas exitosas y las que no han podido lograr los resultados esperados. De la misma manera, los países que impulsan el desarrollo logístico están mejor preparados para crear los avances necesarios para enfrentarse a la crisis mundial. Centro América debe mirar a los procesos logísticos como una fuente de beneficio a futuro, fortaleciendo las carreteras, creando canales secos y mejorando las infraestructuras actuales. La crisis mundial trae oportunidades fuertes para los que las saben identificar y aprovechar. Para la región, estas oportunidades están en los procesos logísticos.

Las principales características que la crisis económica presentará a las empresas es una fuerte disminución en sus ingresos lo que llevara a muchas a buscar una fuerte reducción de gastos. El instinto natural de las empresas ante esta realidad es bajar precios y reducir personal. Sin embargo, una reducción de precios no crea una mayor demanda durante una crisis y la empresa inicia no solo a perder

ingresos sino a perder competitividad y rentabilidad. La reducción de personal alimenta la crisis y crea un efecto perpetuo de inseguridad en las empresas que hace que las personas que trabajan en ella sean menos efectivas, Esta misma reducción impulsa la disminución del consumo iniciando nuevamente el ciclo.

En general, las empresas Centro Americanas no han invertido tradicionalmente en sistemas y avances logísticos. Esto es evidente cuando la mayoría aun piensa que logística es transporte y los gerentes de logística son gerentes de almacén. La cadena de abastecimiento de la mayoría de empresas familiares de la región, la cual constituyen el 95% de las empresas, están llenas de ineficiencias y errores en procesos, evidentes en sus bajas rotaciones de inventario, pobre planificación y niveles de servicios no definidos a los clientes. Muchas empresas son de la opinión que los métodos logísticos sofisticados sirven solo en países del Primer Mundo, o que son necesarios únicamente en empresas multi nacionales con facturaciones altas.

Debido a estos retos y creencias, las empresas deben trabajar en el desarrollo de sus áreas logísticas, enfocándose principalmente en ahorros en su manera de comprar y su eficiencia en la rotación de los inventarios acompañado por una segmentación de clientes que les permitan retener a los clientes rentables ofreciéndoles un mayor nivel de servicio. Para esto existen muchas herramientas, como las formulas de EOQ, ERS, clasificación cruzada y orden en blanco, que reducirían las necesidades de capital y fortalecerían cualquier empresa sin importar si es industria, comercio o de servicio. La segmentación adecuada de los clientes permite crear los niveles de servicio por clasificación de cliente para identificar que ofrecerle a que cliente. En momentos de una recesión económica, adonde cada cliente estudia detalladamente sus opciones antes de comprar, la retención de clientes rentables se torna invaluable y las herramientas para poder hacerlo indispensables.

Desafortunadamente los conocimientos logísticos necesarios para llevar esto a cabo existen en muy pocos ejecutivos en la región. Iniciativas como las del Latin American Logistic Institute en alianza con la Universidad de Georgia Tech han tratado de elevar los niveles de importancia de la cadena de abastecimiento como uno de los enfoques principales de los directores, presidentes y empresarios en Centro América. Sin embargo, este tipo de actividades han sido pocas y han beneficiado a solo algunas empresas. Las Universidades aun no tienen carreras especializadas en logística lo que genera una fuerte deficiencia en la oferta de profesionales en esta rama. Los gobiernos Centro Americanos deben poner un fuerte énfasis en que sus programas de estudios incluyan avances en esta carrera y de esa manera contribuir a darle los insumos necesarios a las empresas de cada país para hacer uso de estos beneficios.

Adicionalmente, los gobiernos deben también crear las infraestructuras necesarias para apoyar las iniciativas logísticas de las empresas. Sera muy difícil para las empresas de la región querer ser eficientes en su rotación de inventarios si deben enfrentarse a aduanas corruptas e ineficientes, procesos engorrosos de declaración de mercadería o necesidades de pagos adicionales para tramites

expeditos. Será muy difícil para las empresas mejorar su nivel de servicios si las arterias de las carreteras principales están constantemente llenas de tráfico como ocurre en Guatemala, El Salvador y Honduras. Será muy difícil para las empresas instalar sistemas modernos de logística sin contar con las personas capacitadas para manejarlos eficazmente.

La gran diferencia entre las empresas exitosas y aquellas que no están afrontando la crisis se basa en el uso adecuado de la logística para mantener una cadena de abastecimiento eficiente. Existen muchos ejemplos de empresas que hoy en día pueden soportar una disminución de ingresos sin tener que reducir su personal y todas ellas comparten ciertas características: flujos de efectivo positivos, bajos niveles de inventario, fidelidad de sus clientes y personal competente. Estas características son el producto de un departamento de logística estructurado que está constantemente vigilante de la cadena de abastecimiento.

En conclusión, las empresas de la región Centro Americana deben cambiar el enfoque que hasta ahora han tenido de sus áreas logísticas. Sin embargo, al mismo tiempo deben estar siendo respaldadas por sus gobiernos para poder evolucionar a empresas logísticas en cada una de sus ramas de especialización. Las iniciativas antes mencionadas son el primer paso para brindar la infraestructura necesaria y las herramientas a utilizar, pero el camino es largo y el reto difícil. Las empresas que comprendan que la logística se está convirtiendo en una ventaja no solo comparativa sino también competitiva están más cerca de no solo enfrentarse a la crisis económica, sino tener éxito sostenido durante la misma.