

## **CAPITULO 3**

### **TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS**

#### **3.1. Tercerización.**

La Tercerización u Outsourcing (también llamada subcontratación) es una técnica administrativa que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del negocio principal de una empresa, esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es la concentración de esfuerzos en las actividades principales de la empresa para lograr la competitividad y resultados tangibles.

La tercerización es la acción de acudir a un tercero especializado en una actividad (servicios de limpieza, seguridad, transporte, entre otros), que con anterioridad se realizaba dentro de la empresa, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de esta. La empresa que presta el servicio tercerizado actúa de forma independiente a la empresa a la que le presta sus servicios.

#### **3.2. Tercerización de servicios logísticos**

El mundo de las operaciones de planeación, abastecimiento y distribución, parece moverse a un ritmo tal, en el que las respuestas eficientes de los proveedores de soluciones logísticas cada día, se deben diseñar basadas y fundamentadas en complejos pero lógicos y fluidos sistemas de soporte y dinámica eficiente de la cadena de valor. La excelencia en el desempeño de servicios logísticos es una de las formas más efectivas de aumentar los usuarios y mantenerlos satisfechos, con frecuencia cada vez mayor, las empresas hoy en día encomiendan a proveedores externos la prestación de servicios logísticos de importancia crítica, tales como el cumplimiento de las órdenes de compra, las operaciones de entrega y la realización de trámites aduaneros, para alcanzar sus objetivos en materia de costos, servicio y satisfacción de sus clientes, lo que indica que los proveedores externos de servicios representan un reflejo directo de las empresas que los contratan, por ello las relaciones usuarios-proveedores nunca fueron tan importantes para el éxito empresarial como en la actualidad.

Aunque ya muchos empresarios han comprendido la importancia de tercerizar como factor fundamental para la competitividad de su empresa, aun hay muchas organizaciones y directivos, que no se sienten muy seguros de entregar a un tercero parte de sus procesos logísticos, en especial aquellos que directamente tienen injerencia sobre sus canales de comercialización o sus clientes directos, debido a que siguen considerando, que el desarrollo de los operadores logísticos locales aun no es pleno y en ocasiones lo pueden calificar como incipiente, sobre todo en materia de respuesta eficiente y oportuna a las variables que presenta la Red de Distribución. Sin embargo esta objeción, podría comenzar a despejarse, cuando a la luz de la evolución de las empresas especializadas de transporte y distribución se presentan

alternativas que plantean un panorama mucho más alentador y calificado para afrontar estos retos

En la actualidad las empresas para lograr competitividad deciden terciarizar los servicios logísticos, la tercerización logística es una estrategia que mejora el rendimiento global de la organización y que disminuye costos, al tiempo que permite a la empresa estar a la vanguardia en sus productos y en su propio mejoramiento. Las organizaciones se han visto en la necesidad de generar estrategias que les permitan ser ágiles y competitivas ante un mercado que crece cada vez más, como es el del transporte y la distribución de mercancía. Para ello, precisamente, existe la tercerización logística, una ayuda estratégica para las empresas que, luego de identificar sus factores distintivos, les permite especializarse a través de la tercerización.

La tercerización logística ha empezado a romper con paradigmas que impedían a que la empresa aceptara servicios de terceros, de hecho esta medida se está convirtiendo en una práctica habitual para las organizaciones por sus ventajas en cuanto a costos, finanzas y estrategia competitiva.

La tercerización logística permite a las empresas especializarse o concentrarse en actividades que generen valor agregado a su producción, mientras que un tercero se encarga de labores que son parte de la llegada y aceptación de cada producto en el mercado, dándole así eficiencia al proceso y garantizando las mejores condiciones de llegada al público.

La tendencia de las compañías en concentrarse en sus principales actividades a través de la tercerización ha resultado en el aumento del número de organizaciones involucradas en la cadena de abastecimiento, para muchas compañías esto ha llevado a la pérdida del manejo de control diario de sus operaciones logísticas.

En la actualidad la tercerización en la cadena de abasto, es usada por compañías líderes mundiales para efectuar procesos de cambios fundamentales de negocios o para concentrarse en su propio negocio, empresas como DHL han desarrollado mundialmente una posición de liderazgo de Outsourcing en el mercado de las cadenas de abasto.

Entre los servicios que se tercerizan están:

- Transporte. (Tren, aéreo, Courier y marítimo)
- Almacenaje
- Agentes aduanales
- Manejo de inventarios
- Sistema de información
- Ordenes.
- Logística de reversa, etc.

### **3.3 Servicios logísticos en Europa.**

En el mercado europeo los servicios logísticos se están ampliando, de tal manera que las empresas están optando por tercerizar con el fin de sacar el máximo provecho a la creciente demanda de externalización de servicios logísticos, “el crecimiento en el mercado total europeo de servicios logísticos, incluido el transporte, alcanza un índice de crecimiento anual del 3.3% durante los últimos cinco años”<sup>16</sup>, dentro de este mercado la externalización de los procesos de negocios logísticos es uno de los segmentos de mayor crecimiento, y tuvo un tasa de crecimiento anual del 13.1%., las causas de este crecimiento son la globalización y el aumento de las demandas en materia tecnológica y de comercio electrónico.

Los proveedores de servicios logísticos más grandes de Europa están ampliando su cadena de valor suministrando servicios de gestión en la cadena de suministro de extremo a extremo, más avanzados que los antiguos servicios propios de las áreas de correo, transporte, carga y almacenamiento.

El desarrollo del mercado europeo plantea retos para la logística pero a su vez genera nuevas oportunidades, las grandes multinacionales en Europa están llevando a cabo prácticas logísticas innovadoras, su objetivo último es reducir los costos de distribución y fabricación en un escenario en el que, debido a las exigencias del mercado, los envíos se tornan más frecuentes y los clientes se vuelven más estrictos a la hora de exigir calidad de servicio.

Por lo anterior, las grandes empresas a nivel europeo están tomando medidas para optimizar su proceso logístico, entre las que destacan<sup>17</sup>:

- La externalización de etapas de la producción o distribución.
- La especialización de los centros de producción.
- La implantación de centros de distribución con el fin de mejorar la operativa logística.
- El desarrollo de tecnologías de información para gestionar la cadena logística, etc.

### **3.4 Servicios logísticos en Estados Unidos.**

A nivel mundial la tercerización logística ha crecido dramáticamente desde 1990, recientes estudios comprueban que “48% de los gastos de las empresas en Estados Unidos corresponden a servicios de Outsourcing logístico. Las proyecciones sugieren que para el 2010 – 2011 dichos gastos se incrementaran en un 17% en Estados Unidos”<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Empresas logísticas europeas. <http://www.idg.es/dealerworld/Las-empresas-logisticas-europeas-apuestan-por-el-outsourcing.La-tendencia-responde-a-un-interes-por-sustituir-los-antiguos-servicio-logisticos/seccion-/articulo-127845>. [Consultada el 05/10/2009]

<sup>17</sup> Tendencias Logísticas en Europa. <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/6280/6/05.pdf> [Consultada el 05/10/2009]

<sup>18</sup> Beyond expectations an examination of logistics outsourcing goal achievement exceedance. <http://www.highbeam.com/doc/1P3-1625987451.html> [Consultada el 05/10/2009]

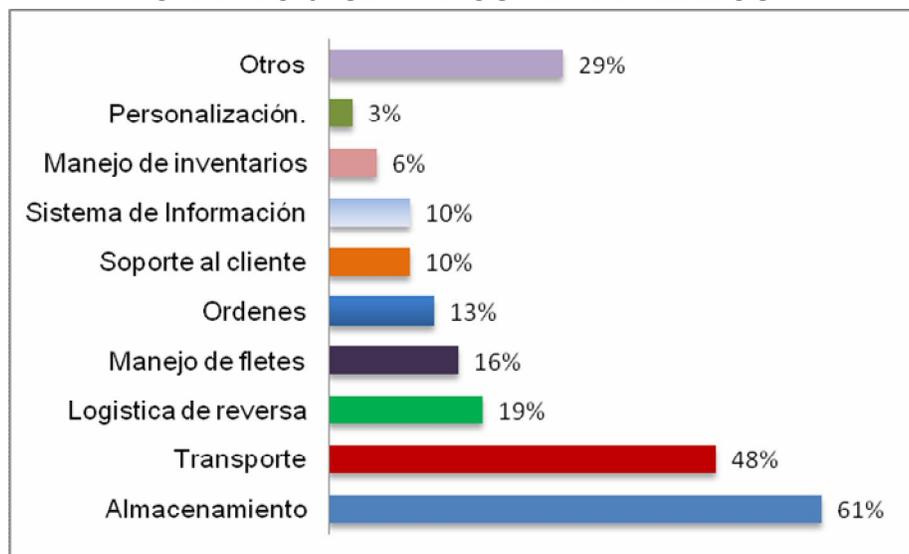
Las empresas de Estados Unidos para mejorar su competitividad, buscan satisfacer los requerimientos de la demanda de los consumidores, tales como<sup>19</sup>:

- Mejor rentabilidad.
- Menos costos.
- Visibilidad global.
- Flexibilidad.
- Consistente capacidad global.
- Especialización industrial.
- Optimización de los almacenes.
- Integración entre consumidores y empresas asociadas.

De acuerdo a la investigación presentada en el reporte de Logística del Outsourcing Logistics USA 2007 “el 65% de los encuestados posee un operación de su empresa tercerizada, el 40% de estas operaciones son de tipo logístico”<sup>20</sup>.

Entre los servicios más demandados para tercerizar son almacenamiento y transporte

**GRAFICO 3. SERVICIOS TERCERIZADOS.**



Fuente: Outsourcing Logistics

### 3.5 Servicios logísticos en Latinoamérica.

Durante los últimos 4 años, los usuarios en Latinoamérica de servicios de tercerización logística han aumentado un 74%. Entre los usuarios de los servicios están:

<sup>19</sup> Logistics in the States. (DHL) <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/en/course/trends/america/usa.jsp>. [Consultada el 03/10/2009]

<sup>20</sup> Outsourcing Logistics USA 2007. <http://www.beiglobal.com/documents/best%20practices%20fro%20managing%203PL.pdf>. [Consultada el 03/10/2009]

## GRAFICO 4. SERVICIOS LOGÍSTICOS TERCIARIZADOS ACTUALMENTE



Fuente: Logistic Summit Latinamerica.

“Los usuarios de los servicios logísticos son en su mayoría empresas de productos de consumo masivo, seguidos por empresas de alimentos y bebidas, y el comercio minorista”<sup>21</sup>.

## Grafico 5. Participantes por sector industrial.



Fuente: Logistic Summit Latinamerica.

En la actualidad 49% del total de gasto en logística es operado por tercero, ello es similar a Estados Unidos, tendencia que no se ve sujeta a cambios

<sup>21</sup> Servicios Logísticos en Latinoamérica. (Logística Summit)  
<http://www.logisticsummit.com/adjuntos/26/documentos/000/047/0000047275.pdf> [Consultada el 04/10/2009]

### **3.6. Servicios logísticos en El Salvador.**

En El Salvador se maneja el concepto de convertir el país en un centro logístico por ello desde varios años se maneja la mejora de la infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos. Entre los principales proyectos figuraron la construcción del puerto de La Unión; la construcción de la carretera conocida como “canal seco” con Honduras y la carretera longitudinal del norte, etc. Otro proceso fue la aprobación de la Ley de Servicios Internacionales que trajo consigo el surgimiento de empresas logísticas en el país.

Para volver más competitivos los productos centroamericanos en nuevos mercados, en El Salvador se lanzó la estrategia nacional de exportaciones, siendo el principal reto incrementar las ventas al exterior y alcanzar los \$12 mil millones durante los próximos 10 años, ya que se debe reconocer la importancia del rubro exportaciones en el crecimiento del país y del crecimiento de las empresas que exportan bajo acuerdos comerciales.

La estrategia nacional de importaciones contempla 7 ejes de acción: “Competitividad en mercados internacionales, financiamiento, logística y transporte, antenas comerciales, imagen país, cultura exportadora, y: entorno y clima de negocios”<sup>22</sup>.

Entre las acciones del eje 3, la estrategia contempla: Propiciar acciones que permitan mejorar la oferta de servicios logísticos adecuados a cada sub sector exportador con el fin de obtener la reducción en costos de transporte y servicios más eficientes. Los responsables de ejecutar dichas acciones son: Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador (EXPORTA), Ministerio de Hacienda, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Economía, Comisión Ejecutiva Portuario Autónoma (CEPA) y el Ministerio de Transporte.

Es decir la tercerización de servicios logística esta apenas empezando en el país, sin embargo ya existen diferentes empresas que entre sus servicios ofertan la subcontratación de servicios logísticos.

---

<sup>22</sup> Agencia de Promoción de Exportaciones (2006). Estrategia Nacional de Exportaciones.