

UN POCO DE HISTORIA:

OPERADORES LOGÍSTICOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

La creciente competitividad en el mundo a partir de 1975 (principalmente en USA y Europa occidental), forjaron a muchas empresas a replantearse sus modelos de negocio, emigrando a la tendencia de concentrarse en su "Core Business", donde muchas de ellas llegaron a la conclusión que tanto las actividades de transporte, almacenamiento y manipulación no eran parte funcional estratégica, del punto de vista de ser realizada por ellos mismos, sino que podían ser delegadas a un tercero.

Entonces, dado que: prácticamente no existían empresas con servicios integrados de almacenamiento y transporte en el mercado para hacer outsourcing, el ruido social de despedir a muchos empleados que se desempeñaban en estas áreas, y el miedo a pasar a un tercero actividades tan particulares y sensibles de la empresa, llevaron a muchas empresas a constituir estas actividades como una empresa proveedora de servicios y posteriormente traspasar su propiedad a sus propios empleados, o poner a competir dicha nueva empresa con el mercado, dando origen al concepto masivo de "Operador Logístico".

activos en outsourcing. La integración de los servicios se efectúa a través de adecuados y especializados sistemas de información que se acoplan a los del cliente, que permiten sentir al operador como un área más del mismo cliente.

MAPA DE POSICIONAMIENTO ACTUAL DE OPERADORES EN CHILE -2004:

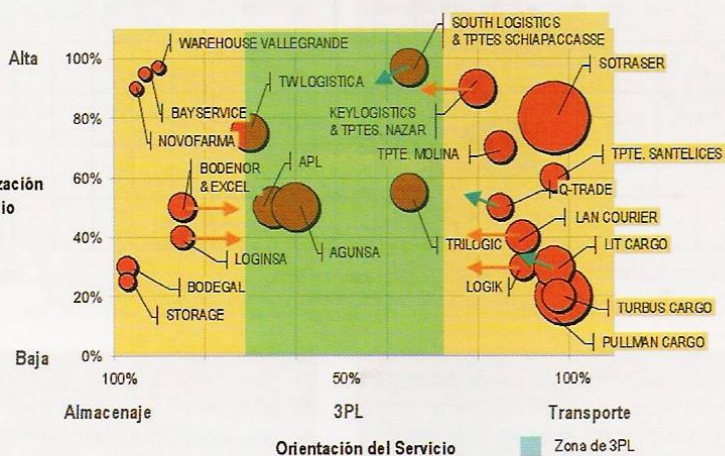
En Chile, el florecimiento de 3PL's se gestó a partir de 1994 aproximadamente con la entrada de empresas como Logistica S.A., GATX, AVB y otras. El mismo fenómeno de competitividad en Chile en este sector, ha

empresas y otros fueron estimados a partir de los tamaños de flota dedicados y superficies de almacenaje comprometidas en sus operaciones, e indagaciones privadas sobre los mismos.

Se han excluido del estudio empresas que arriendan sólo infraestructura sin servicios de manipulación y transporte asociados, y la facturación total estimada por las 22 empresas que conforman el estudio asciende a unos 98 MMUS\$ aproximadamente. La clasificación de especialización fue efectuada por KOM considerando el nivel tecnológico, grado de especialización de las instalaciones y grado de especialización de los servicios en un determinado rubro económico. El tamaño de la burbuja representa aproximadamente el tamaño la facturación anual durante el 2004.

El eje horizontal representa el grado de inclinación hacia servicios orientados al transporte y/o almacenamiento, entendido como el porcentaje de la facturación que ingresa por dicho concepto. Es decir, Pullman Cargo es una empresa donde casi el 100% de facturación proviene de servicios de transporte, y por el contrario Storage o Bodegal casi el 100% de los ingresos provienen de servicios de almacenaje. Por otro lado, una empresa como Agunsa, APL o TW, Trilogic y South Logistics conforman un poco más equitativamente el origen de sus ingresos por servicios de transporte y almacenamiento.

ANALISIS DE OPERADORES LOGISTICOS 2004



Siendo más exacto, un Operador Logístico tradicional (o más conocido como 3PL: Third Party Logistics), es una empresa que brinda esencialmente dos servicios principales integrados: Almacenamiento y Transporte, y que con el tiempo han agregado una serie de servicios complementarios o periféricos como por ejemplo: agenciamiento aduanero, reembalaje, etiquetado, envasado,..., etc., inclusive labores de cobranza en las entregas.

Estos servicios pueden ser ofrecidos ya sea a través de activos propios en camiones y bodegas, o a través de la integración de

tendido a "comoditizar" el valor de los servicios de los 3PL, llevando a muchos a replantearse su posicionamiento en el mercado, pudiendo distinguirse una serie de actores en este ámbito, con distintos caminos, que se pueden distinguir en el gráfico siguiente:

El estudio, efectuado sobre datos del año 2004, considera los principales actores logísticos tanto de transporte, almacenamiento y operadores propiamente tal, dentro del territorio nacional, y de quienes se obtuvieron datos. Algunos de los datos de facturación fueron proporcionados por las mismas

El caso de Bayservice, Novofarma y Warehousing son algo especiales, lo altamente especializado y caro de las instalaciones desequilibra la relación de los ingresos hacia el almacenaje a pesar de que algunas de estas empresas ejercen en la actualidad los servicios completos.

CREACIÓN DE VALOR DE ACTORES LOGÍSTICOS SEGÚN EL SERVICIO:

A partir de un estudio efectuado por KOM International Chile en Colombia, con datos del 2002, fue posible establecer un mapa de

posicionamiento financiero de los principales actores logísticos colombianos (80 empresas) desde el punto de vista de creación de valor medido a través del EVA (Economic Value Added), el cual permite determinar la utilidad que genera la empresa por sobre los costos de capital empleados por ella, obteniéndose el siguiente diagrama (cifras en millones de pesos colombianos. 4 pesos colombianos = 1 peso chileno)



Para sorpresa nuestra, todos los actores que están más orientados al almacenamiento "destruyen valor" y poseen bodegas propias. Por otro lado, la mayoría de los actores orientados al transporte de carga a camión completo o vehículos dedicados al cliente (en color celeste), no destruyen ni generan valor, independientemente de si son vehículos propios o subcontratados a terceros.

Es interesante apreciar, el extraordinario desempeño que poseen los actores logísticos en verde que son fundamentalmente empresas de transporte con algunos servicios de almacenamiento, pero fuertemente dedicados a la consolidación de carga y con una fuerte orientación a la carga expresa.

TENDENCIAS LOGÍSTICAS

En los últimos dos o tres años se viene escuchando del debut de los 4PL (Fourth Party Logistics), que es un nuevo actor logístico (concepto creado por la desaparecida Andersen Consulting y por Accenture, entre otros), para empresas que poseen las siguientes características: Habilidad para gestionar el servicio de múltiples proveedores de servicio.

- Proveer un equipo de profesionales con experiencia logística empírica, conceptual, y metodológica.
- Liderar la integración de tecnologías dentro de la cadena de demanda y desarrollar las habilidades de outsourcing.
- Rediseñar el proceso de "Supply Chain" de acuerdo a los planes estratégicos del cliente.

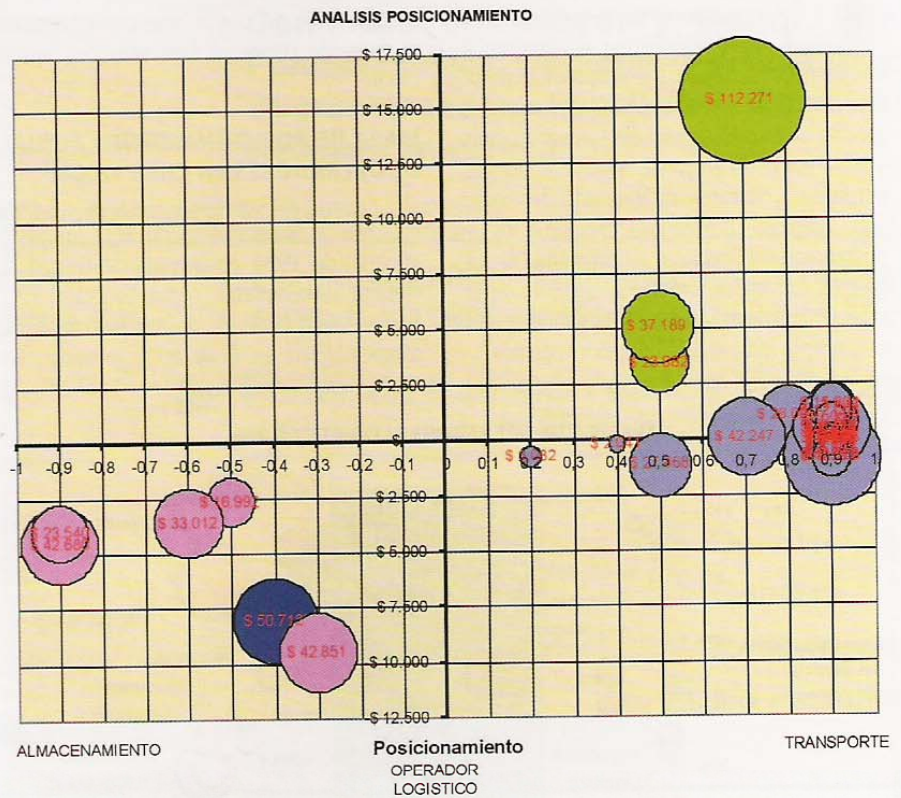
CONCLUSIONES:

Como KOM podemos observar en base a la experiencia recogida en "Las Américas" (Canadá hacia el sur) y en particular en base a datos de Chile y Colombia que:

Los casos de actores logísticos más exitosos financieramente son aquellos que poseen las siguientes características: Poseen pocos activos inmuebles. - Su mayor activo son los sistemas de información y el "know how" del personal. - Consolidan las operaciones clientes sinérgicos entre ellos en transporte y almacenamiento. - Ofrecen servicios adicionales de alta complejidad. - Poseen un adecuado sistema de información que controla las operaciones.

que genera fuertes barreras de entrada a otros competidores, ya que el tamaño del mercado no da espacio para muchos actores, pero al mismo tiempo posee la desventaja de que el mercado lo encasilla en una realidad particular. Por lo tanto, creemos que lo ideal es mantener de especialización en más de un sector económico.

La especialización del servicio está configurando un nuevo mapa de actores logísticos de acuerdo al uso de tecnología y tipo de soluciones logísticas como por ejemplo: Co-mingle packers, Procesadores virtuales de pedidos, Depósitos de paquetes, Consolidadores de despacho a consumidores, Pack in Transit Shippers, Soluciones de la vuelta del lechero, que no se abordan



Se han especializado en rubros económicos determinados. - Poseen un fuerte énfasis hacia servicios intensivos en manipulación y transporte.

La realidad colombiana indica un vacío importante de actores logísticos integrales y en particular en el caso chileno nos muestra dos fenómenos: Una lenta emigración de servicios exclusivos de transporte o almacenamiento hacia servicios más integrados -3PL (ubicándose dentro de la zona central del gráfico de posicionamiento). - especialización paulatina de actores logísticos de servicios generales.

Ser demasiado especializado posee la ventaja de ser líder en un nicho determinado

en el presente artículo. EL florecimiento de 4PL's en el mercado chileno requiere de una mayor madurez logística de las empresas contratantes y aspectos claridad en algunos aspectos legales controversiales operacionales.

Autor: Héctor Gallardo Lassen, Socio Consultor KOM Internacional Chile.