



PERSPECTIVAS DE LOS 3PL 2013: ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL CRECIMIENTO

El noveno informe anual de investigación de mercado Perspectivas de los 3PL de Inbound Logistics documenta cómo los 3PL ubicados en Estados Unidos -el mercado más demandante de calidad en el servicio- diferencian su propuesta de valor más allá de los servicios transaccionales, creando un modelo de subcontratación para que los consignadores crezcan, a pesar de las incertidumbres económicas.

por Joseph O'Reilly

Al salir de una economía en recesión, las empresas estadounidenses se vieron obligadas a reconsiderar sus modelos de negocios. Muchas volvieron a reducirse o desinvertieron en infraestructura, activos y mano de obra, y luego volvieron a realinear sus cadenas de abastecimiento y redes de distribución en consecuencia. En el proceso, aprovecharon las sociedades con proveedores de logística terceros (3PL) para variabilizar sus estructuras de costos, proporcionando una mayor flexibilidad en un mercado adverso al riesgo. Esta tendencia continúa en la actualidad.

A pesar de que se eliminaron cuatro años de la recesión, las empresas son muy receptivas a los cambios en el mercado. Demasiadas variables –la reforma a la salud, los inicios y paros de la manufactura en Estados Unidos, las limitaciones de capacidad en el transporte, la confianza de los consumidores, los costos de combustible, una economía mundial débil y las regulaciones del gobierno– amenazan con inclinar la balanza en un sentido u otro. Los consignadores saben que tienen que ser ágiles y receptivos a la demanda, sin importar si esto es bueno o malo. Los 3PL estadounidenses ofrecen esa cobertura, y sus parámetros sirven como modelo para los operadores logísticos del mundo.

“Los clientes quieren reducir sus operaciones internas y aprovechan los servicios compartidos de los 3PL para recortar los gastos generales”, comenta un 3PL que respondió a la encuesta de investigación de mercado Perspectivas de los 3PL de Inbound Logistics.

Es una reacción común compartida por los consignadores y proveedores de servicios, compartida es la palabra clave. Esta sensibilidad demuestra una progresión marcada desde 2009, cuando las empresas se resguardaron, frenaron los gastos, presentaron iniciativas de crecimiento, contrataron activos y se consolaron en el hecho de que su dolor era colectivo. La incertidumbre genera cautela y complacencia, lo que lleva a la inacción.

Si bien las condiciones económicas actuales son mucho menos graves, siguen siendo confusas. Sin embargo, las empresas han adivinado nuevas maneras de disipar los riesgos, hacer crecer sus negocios y mantener una ventaja competitiva, y lo están haciendo como parte de un esfuerzo colectivo orquestado por un sinnúmero de proveedores de servicios de logística terceros en Estados Unidos y todo el mundo.

En muchos sentidos, la trayectoria de la subcontratación de logística de terceros está siguiendo una trayectoria similar a la conectividad de las redes en nube. Los servicios de almacenaje y transporte heredados son fundamentales, y todavía tienen un valor. Pero las empresas se inclinan más por

METODOLOGÍA DE LAS PERSPECTIVAS DE LOS 3PL

Cada año, Inbound Logistics realiza un amplio estudio sobre el mercado de 3PL para explorar cómo los proveedores de servicios y transportistas se están adaptando al cambio y empujando la aguja de la subcontratación en diferentes direcciones.

Nuestro esfuerzo de extensión consta de dos partes. En la primera, IL solicitó cuestionarios a más de 300 3PL que detallan los servicios que prestan y sus áreas de especialización –geográfica, funcional y vertical. También pedimos a los proveedores de servicios que completaran estos datos empíricos con una visión contextual acerca de los negocios durante el año pasado, las relaciones con los clientes y las nuevas tendencias de subcontratación. En la segunda, hemos recibido aportes de más de 9,000 usuarios 3PL para proveer una contra-perspectiva de las diferentes fuerzas que impulsan la acción de los 3PL y dan forma a las nuevas sendas de la industria.

Las Perspectivas de los 3PL de Inbound Logistics yuxtaponen estos dos puntos de vista para ofrecer una visión sólida de las tendencias que están afectando el espacio de los 3PL, y de la manera en que los consignadores y proveedores de servicios están respondiendo.

ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL CRECIMIENTO

PERSPECTIVAS DE LOS 3PL

soluciones flexibles e integradas que se alimentan de diferentes insumos, actualizan los datos y proporcionan una plataforma común para idear nuevos diseños; las soluciones que no están conectadas directamente con los activos fijos o lugares, no impiden la capacidad de reaccionar.

Como comparte un proveedor de servicios: “El paso del modelo vertical a la integración virtual, la colaboración, el conocimiento de las competencias básicas y la tecnología está cambiando enormemente las sociedades de los proveedores de logística terceros.”

UN MODELO PARA EL CRECIMIENTO

Los 3PL están haciendo una propuesta de valor muy diferenciada con respecto a hace casi una década, cuando los consignadores usaban intermediarios basados en activos debido a las limitaciones de capacidad. Los 3PL proporcionan servicios de almacenamiento y transporte, pero también son consultores, integradores, ingenieros y agentes de seguros. Y se están vendiendo a un público receptivo.

Noventa por ciento de los proveedores de servicios encuestados en el informe Perspectivas de los 3PL de IL aumentaron su base de clientes en al menos un cinco por ciento en el último año, en comparación con el 88 por ciento de 2012, y el 73 por ciento de hace tres años. Treinta y dos por ciento registraron al menos un crecimiento de 15 por ciento.

A la par de la expansión de los clientes, el 90 por ciento de los 3PL informa un crecimiento en las ventas de por lo menos cinco por ciento durante el año pasado. En comparación, el 85 por ciento indica un crecimiento en las utilidades superior al cinco por ciento, frente al 81 por ciento del año anterior.

El hecho de que las utilidades estén rezagadas de las ventas y el crecimiento de los clientes refleja dos cosas. Primero, que los ingresos de los 3PL se ven afectados igualmente por el aumento de los costos operativos que van desde

la tecnología y la inversión en infraestructura hasta los precios del combustible y por el costo de buscar, capacitar y retener la mano de obra calificada.

Segundo, que el panorama de la subcontratación de los 3PL está cambiando. Más empresas pequeñas reconocen el valor de echar por la borda el transporte no básico y las operaciones logísticas. Los rendimientos por lo general son menores, sobretodo cuando los proveedores de servicios satisfacen las necesidades funcionales, y luego

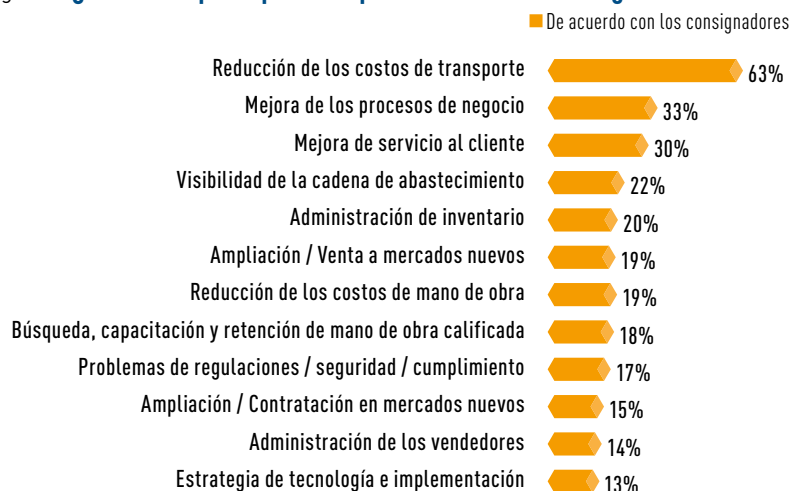
buscan crecer a partir de allí. Como tal, los intermediarios tienden a ser socios con igualdad de oportunidades. Tres cuartas partes de los 3PL dicen que se dirigen a empresas de todos los tamaños, mientras que el 12 por ciento da servicio a empresas grandes exclusivamente, el 11 por ciento a empresas medianas y el dos por ciento a organizaciones pequeñas.

Los 3PL son expertos en la promoción de oportunidades de crecimiento orgánico, capacidades de servicio de

Figura 1 ¿Cuál es el mayor reto que enfrentan los 3PL?



Figura 2 ¿Cuál es el principal reto que enfrentan los consignadores?



venta cruzada y explotación de negocios nuevos a medida que penetran más en la cadena de abastecimiento –en particular los proveedores de servicios que tienen la escala y el alcance para identificar y ejecutar diseños estratégicos. Los clientes desean más integración dentro de sus propias operaciones, por lo que son receptivos a estos movimientos de los 3PL. Los proveedores de servicios que pueden encontrar sinergias entre las áreas funcionales están mejor posicionados para fortalecer la relación. Como aclaración, el 80 por ciento de los 3PL ofrecen capacidades de oferta de servicios integrados, según el informe de este año.

Los 3PL también documentan ventas más agresivas y esfuerzos de marketing, inversiones en tecnología y mejoras de la productividad a través

de mejores mediciones de los indicadores clave de rendimiento como razones para el crecimiento sostenido. Algunas industrias, la automotriz, por ejemplo, se han recuperado más rápido que otras, por lo que los volúmenes de carga y los ingresos se han acelerado a un ritmo más rápido.

Con tanta incertidumbre en el mercado actual, y el espectro de la escasez de capacidad a la vista, las empresas que han tomado la decisión de asociarse con un 3PL están dispuestas a seguir por ese camino. Encuentran algunas desventajas a los acuerdos de subcontratación con aversión al riesgo que prometen flexibilidad y reducción de costos, y los 3PL están sacando provecho de ello.

REDEFINIR LOS ACTIVOS

Durante la última década, el sector

de los 3PL ha alejado gradualmente su punto de apoyo de los cimientos basados en activos de los cuales surgió. La recesión sólo aceleró esta transformación a medida que las fusiones y adquisiciones reducen el exceso de capacidad, y los proveedores de servicios racionalizan los activos para alinear más la oferta con la demanda. Sin embargo, el crecimiento real se ha dado en el lado sin activos de la empresa. Casi la mitad (47 por ciento) de los 3PL encuestados este año se identifican como proveedores de servicios no basados en activos, mientras que el resto se reparte entre los 3PL basados en activos tradicionales (11 por ciento) y los que operan como ambos (42 por ciento).

El auge de los agentes de carga es notable. Los organizadores encuentran un mercado en tiempos buenos y malos, como un medio para evaluar los nego-



Seguridad



Nuestro propósito es llevar a las empresas de transporte y carga las soluciones y servicios más completos para la seguridad, prevención de riesgos y mejora en la productividad, reduciendo costos de operación e incrementando su rentabilidad.

Ofrecemos:

- Soluciones de Rastreo Satelital, Terrestre y de Remolques
- Protección, Visibilidad y mayor Control de su flota y carga
- Comunicación y Control sobre el Rendimiento de combustible, Mantenimiento de vehículos e información del desempeño de la flota

Acérquese a nosotros y con gusto nuestros expertos le apoyarán a resolver sus necesidades

PROSPECTIVAS DE LOS 3PL

LAS BASES DE LOS 3PL

El estudio anual de los 3PL de Inbound Logistics capta ideas sobre cómo están operando los proveedores de servicios logísticos hoy en día y las capacidades que ofrecen. He aquí un vistazo a los servicios y especialidades que conforman la infraestructura de negocios de los 3PL encuestados.

BASADO EN ACTIVOS O NO BASADO EN ACTIVOS

No basado en activos	47%
Basado en activos	11%
Ambos	42%

INDUSTRIAS ATENDIDAS

Manufactura	93%
Minorista	84%
Mayorista	81%
Servicios/Gobierno	59%
Comercio electrónico	56%

CERTIFICACIONES

SmartWay	61%
ISO	39%
Lean	23%
Six Sigma	26%
C-TPAT	49%
AIB	20%
ICCA	5%

SERVICIOS Y CAPACIDADES DE ALMACENAMIENTO

Sin distribución	80%
Trasbordo	69%
Recolecta/Embalaje	
Subensamblaje	68%
Surtido	66%
Administración de CD	61%
Inventario administrado por el vendedor	55%
Selección de sitio	50%

ESPECIALIZACIÓN VERTICAL

Bienes de consumo empacados (CPG)	79%
Alimentos y bebidas	73%
Electrónica	69%
Automotriz	66%
Construcción y materiales de construcción	64%
Asistencia médica	60%
Ropa/Textiles	59%
Muebles	54%
Abarrotes	54%
Productos farmacéuticos	50%
Productos químicos	50%
Agricultura	43%
Industria aeroespacial	38%
Petróleo y gas natural	37%
Energía renovable (Eólica y solar)	33%
Ferias comerciales	33%

SERVICIOS Y CAPACIDADES LOGÍSTICAS

Logística de entrada	90%
Logística integrada	80%
Administración de inventario	68%
JIT	67%
Administración de los vendedores	67%
Proveedor de logística esbelta /Logística de cuartas partes	65%
Reingeniería del proceso logístico	62%
Servicios compartidos (colocalización, distribución en colaboración, etc.)	55%
Auditoría/Procesamiento de pagos	51%
Servicios de comercio internacional	41%

SERVICIOS Y CAPACIDADES DE TRANSPORTE

Carga completa	95%
Carga LTL	93%
Intermodal	87%
Carga ferroviaria	70%
Carga aérea	65%
Carga marítima	64%
Transporte dedicado por contrato	61%
Paquetes pequeños	58%
Granel	50%
Última milla	49%
Equipo/Conductores	38%
Adquisición de flota	22%

SERVICIOS Y CAPACIDADES DE TECNOLOGÍA/WEB

EDI	94%
TMS	84%
Visibilidad	80%
WMS	66%
Optimización	64%
Gestión de las relaciones cliente/proveedor	59%
Pago/Reclamaciones/Auditoría del transporte	55%
Soluciones basadas en la nube (ampliamente)	52%
Inalámbrico/RFID	51%
Sostenibilidad	36%
ERP	35%
Análisis predictivo	27%
Administración de comercio internacional	24%

SERVICIOS ESPECIALES

Consultoría de logística/transporte	93%
Directo a la tienda	74%
Logística inversa/ Administración del ciclo de vida del producto	64%
Importaciones/Exportaciones/Aduana	64%
Sostenibilidad/Logística verde	53%
Marketing/Servicio al cliente	51%
Directo al hogar	47%
Zona de comercio exterior	41%
Planificación de contingencias/ crisis	36%
Administración de la mano de obra	32%
Expansión internacional (contratación y venta)	22%
Análisis de la seguridad	20%

cios cuando la capacidad es indefinida, y para acceder a la capacidad cuando ésta es restringida. La tecnología se ha convertido en un diferenciador competitivo para los agentes de carga. Y una escasez de conductores que se avecina significa que su valor no hará sino crecer, al igual que las preocupaciones sobre los agentes de menos renombre y los rumores de regulación.

UNA REVOLUCIÓN DE LOS 3PL

Los 3PL están evolucionando de muchas otras maneras. Los consultores que combinan la supervisión estratégica y la ingeniería de la cadena de abastecimiento se están inclinando por la convención de terceros. Los proveedores de TI que venden servicios de tecnología administrados, y los proveedores de servicios de auditoría de pago de facturas de transporte que obtienen datos y prescriben soluciones, están difuminando las líneas.

Las empresas más centradas en un modelo vertical, sobre todo los fabricantes de automóviles y las empresas de salud, están escindiendo los departamentos de logística internos y aprovechando las redes de distribución establecidas y las flotas dedicadas para entrar en el mercado. Añaden sabor a una reserva ya diversa de proveedores, y su experiencia en el campo es un diferenciador clave.

Si bien los 3PL basados en activos volverán a estar de moda cuando la capacidad se restrinja, la tecnología y el talento actualmente son los dos bienes más preciados en el espacio de la logística de terceros. Los transportistas están buscando proveedores de soluciones que puedan cavar más profundo en los silos para extraer funciones de ahorro y enlace juntas de una manera más transparente para mejorar la visibilidad y crear eficiencias. Esto requiere soluciones de ingeniería, las cuales, a su vez, dependen del capital intelectual y de TI.

Hasta este punto, 57 por ciento de los 3PL encuestados identifican la inversión en tecnología como el mayor

Figura 3 ¿Qué estrategias utilizan los consignadores y los 3PL para manejar los restos actuales?



desafío que enfrentan hoy en día (ver figura 1). Esto supera la capacidad (55 por ciento), el aumento de los costos operativos (52 por ciento), la búsqueda, capacitación y retención de la mano de obra calificada (47 por ciento) y las regulaciones (47 por ciento).

Los costos y la capacidad han sido siempre preocupaciones cardinales para los proveedores de servicios logísticos. Por lo general, se deslizan hacia arriba y hacia abajo, dependiendo de la economía. Pero 2013 es el primer año de la historia en que la tecnología se registra como el reto principal, lo cual dice mucho acerca de cómo están cambiando los 3PL, y dónde ven la mayor oportunidad de diferenciación en el mercado.

Resulta más revelador que el informe de investigación de mercado Tecnología Logística 2013 de IL documenta que la mayoría de los proveedores de TI (92 por ciento) dan servicio a 3PL, almacenes y transportistas, por mucho la principal cantera de la industria.

La aparición de los grandes volúmenes de datos, y la riqueza de la información recogida y difundida a través de los medios sociales y las redes en nube, requieren una atención

especial. Sólo el nueve por ciento de los consignadores identifican los grandes volúmenes de datos como una preocupación. Lo que no saben puede dañarlos.

EL FACTOR DE LA TI

Por otra parte, aquellos que no cuentan con los recursos humanos para analizar, limpiar y ejecutar los datos correctamente están contando con los 3PL que proveen estos servicios. En algunos casos, los proveedores de servicios se están inclinando por otros 3PL conocedores de la tecnología para cubrir la misma necesidad. Por esta razón los intermediarios son igualmente deseosos de preparar a profesionales de la logística que puedan llenar la brecha emergente de generación y talento (ver recuadro).

Algunos 3PL están invirtiendo en sus propias tecnologías patentadas, mientras que otros se han vuelto canales secundarios para que las empresas de TI ofrezcan las soluciones mejores en su clase a los usuarios finales. Considere esto: además de la manufactura (93 por ciento), el espacio de los 2PL y 3PL (86 por ciento) es el principal obje-

LLENAR EL VACÍO DE TALENTO

Aun cuando hay mucha especulación acerca de cómo la escasez proyectada de 100,000 conductores de camiones para el año 2016 tendrá un impacto en la industria del transporte estadounidense, hay mucha menos publicidad en torno a la escasez de talento en otra parte de la cadena de abastecimiento –los ingenieros de locomotoras de ferrocarril y pilotos de remolcadores, por ejemplo.

El surgimiento de grandes volúmenes de datos ha planteado preocupaciones similares más allá del transporte. Las empresas están invirtiendo en tecnologías para recoger y filtrar la información, pero también necesitan profesionales de la logística en el área capaces de interpretar los datos y utilizarlos. Igual consideración se tiene para los ingenieros la cadena de abastecimiento que pueden hacer diseños conceptuales procesables.

En un nivel más operativo, los almacenes se están volviendo muy automatizados a medida que el manejo de los materiales y la integración de la tecnología de distribución siguen el ritmo de las exigencias de cumplimiento cada vez mayores. La capacitación de los empleados tiene que seguir su ejemplo.

Esto presenta una tricotomía interesante para los consignadores –el 18 por ciento de los encuestados reconoce que la búsqueda, retención y capacitación de la mano de obra cualificada es un reto; sin embargo, el 19 por ciento siente lo mismo acerca de la reducción de los costos laborales. Mientras tanto, cerca de un tercio de los consignadores cita la mejora del servicio al cliente como una preocupación. Cada una afecta a la otra, ya sea para bien o para mal.

En comparación, casi uno de cada dos proveedores de servicios reconoce la mano de obra como un reto. Entienden la importancia de los recursos humanos como un diferenciador competitivo y por consiguiente están invirtiendo en ello.

tivo de la industria para los proveedores de servicios logísticos, dejando fuera la venta al por menor (84 por ciento). La actividad de intermediación ha representado mucho para esta penetración, pero la tecnología también se ha convertido en un factor.

En comparación, sólo el 13 por ciento de los consignadores consideran la estrategia y la implementación de tecnología como el reto más importante (ver figura 2). Muchos están aprovechando a los 3PL para satisfacer esta necesidad.

Las implementaciones de soluciones basadas en la nube facilitan aún más la inversión e integración de la tecnología con las capacidades de servicio existentes para los 3PL –el 52 por ciento de los 3PL encuestados informan el uso extendido de alguna forma de soluciones en la nube.

En términos de la especificidad

funcional, el 84 por ciento de los proveedores de servicios ofrecen una solución de administración del transporte, seguida por la visibilidad (80 por ciento), el sistema de administración de almacenes (66 por ciento) y la optimización (64 por ciento). La integración EDI (94 por ciento) se ha vuelto una expectativa.

EMPALME DE FUNCIONES

La tecnología facilita la ejecución. Esto puede verse en el rumbo que sigue el gasto de los 3PL. El transporte sigue siendo un punto débil para la mayoría de los consignadores –63 por ciento afirma que la reducción de los costos de transporte sigue siendo su principal desafío (ver figura 2). La mejora de procesos de negocio (33 por ciento), la mejora del servicio al cliente (30 por ciento), la visibilidad de la cadena de abastecimiento (22 por ciento) y el

manejo de inventario (20 por ciento) siguen en orden de prioridad.

El porcentaje de los consignadores que subrayan la estrategia de procesos de negocio es un cambio notable en comparación con 2012, cuando solo el 22 por ciento indicó lo mismo. Esto demuestra que las sociedades de los 3PL están creciendo más allá de la necesidad transaccional y que los consignadores están aprovechando la experiencia de terceros para profundizar en la cadena de abastecimiento. También refuerza la propuesta de valor integrada de los 3PL.

La mejora de los procesos de negocio de la cadena de abastecimiento también encaja con la creación de una mayor visibilidad de la demanda a la oferta, y con la capacidad de administrar el inventario correspondiente.

El transporte siempre será un punto focal para la subcontratación de 3PL debido a la longitud y complejidad modal de las cadenas de abastecimiento y los costos incurridos. El noventa y cinco por ciento de los 3PL proporciona capacidades de carga completa, ya sea por sí mismo o por medio de las redes de intermediarios, seguido por la carga parcial LTL (93 por ciento) y el transporte intermodal (87 por ciento), ferroviario (70 por ciento) y aéreo (65 por ciento).

Ya sea que aprovechen los sistemas de TMS para adaptarse mejor a los modos y los activos que se necesitan, obtengan KPI y facturas de transporte para identificar fugas en los costos o ejecuten operaciones de la flota dedicada, los proveedores de servicios ofrecen una abundancia de opciones entre las cuales pueden elegir los transportistas. Cada vez más, conforme lo dictan las fuerzas externas del mercado y las prioridades internas, las empresas están considerando al transporte de un modo más estratégico e integrado. Eso a menudo comienza con la selección de un modo.

Al preguntarles qué estrategias utilizan para gestionar los retos actuales del mercado, el 51 por ciento de los 3PL citó el transporte intermodal, la

respuesta principal (ver figura 3). En 2012, los proveedores de servicios calificaron las sociedades de 4PL/proveedores logísticos líderes como la táctica preferida. Este año esta táctica ocupa el segundo lugar (49 por ciento), seguida por los servicios gestionados de tecnología y la realineación de la red de CD (ambos 48 por ciento). El hecho de que el transporte intermodal pese en la mente de los 3PL y sus clientes es un recordatorio de las limitaciones de capacidad que afloran lentamente a medida que la economía y los volúmenes de carga se recuperan. Más consignadores están probando soluciones de transporte ferroviario/intermodal como un medio para tirar y empujar el producto al mercado de una manera económica. Se crea capacidad adicional, así como la demanda de nuevos servicios que apoyan la transferencia de carga. Mientras que el transporte intermodal siempre ha sido el centro

de atención de las zonas centradas en los puertos muy congestionadas, la conectividad interior sigue creciendo. Los consignadores del ferrocarril poco tradicionales están reconociendo rápidamente la eficacia del movimiento por camiones y ferrocarril para los recorridos largos -y, en algunos casos, incluso para los mercados de corta distancia.

LA COLABORACIÓN ES LA CLAVE

El transporte intermodal es la esencia de la colaboración. Los 3PL por lo general están mejor posicionados como conductos entre los diferentes transportistas y modalidades. Tienen una capacidad similar para integrar las funciones más allá del transporte. Las empresas se están volviendo cada vez más inteligentes acerca de cómo se agrupan los recursos para reducir los costos y obtener eficiencias. Pero en otros aspectos, la colaboración es

la única opción, sobre todo cuando las nuevas normas entran en vigor. El gobierno todavía está debatiendo para resolver las normas de participación definitivas de la Ley de Seguridad Alimentaria y Modernización de la Administración de Medicamentos y Alimentos de Estados Unidos. Cuando los nuevos reglamentos se terminen, los distribuidores de alimentos y consignadores tendrán que adaptar las instalaciones y los procesos para seguir cumpliendo, y eso incrementará los costos.

Por otra parte, las reglas del programa Horas de Servicio y Cumplimiento, Seguridad y Responsabilidad (CSA) de la Administración Federal de Seguridad del Transporte Terrestre están afectando la disponibilidad y productividad de los conductores. Cuarenta y siete por ciento de los 3PL cita la normatividad como un reto.

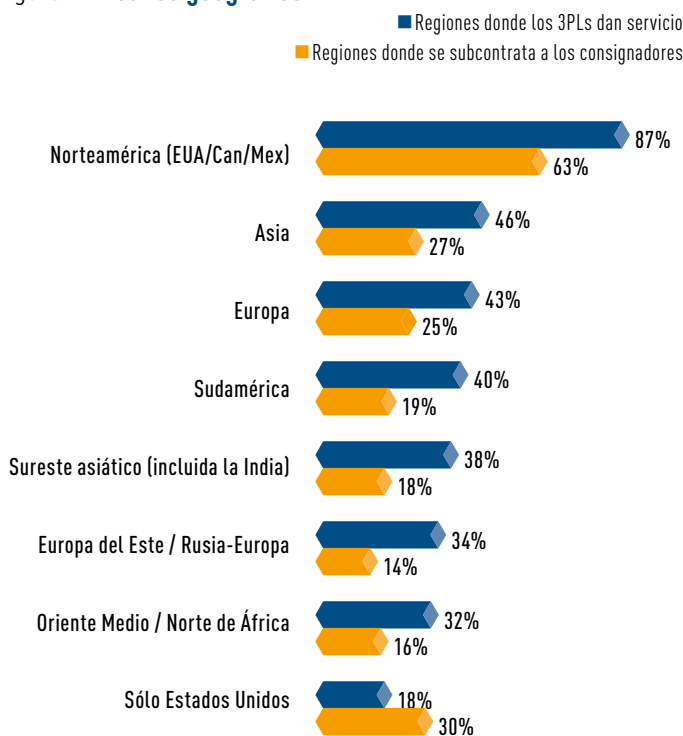
Si bien muchos menos consignadores (10 por ciento) ven la seguridad y el cumplimiento como una preocupación de igual peso, la escasez de conductores tendrá un impacto en el servicio al cliente y aumentará los costos del transporte. De una u otra forma, los transportistas están en aprietos.

Estas presiones ejercen mayor presión sobre los consignadores para que participen con los socios de transporte y logística de una manera más colaborativa. El almacén está lleno de potencial. Los 3PL tienen están ganando terreno en la prestación de servicios como la distribución sin almacenamiento (80 por ciento) y el trasbordo (69 por ciento).

El mantenimiento de un flujo de inventario, ya sea a través de la consolidación LTL por medio de distribución sin almacenamiento o el trasbordo en rastras en el puerto hacia el ferrocarril, ofrece a los consignadores oportunidades para ganar economías de escala.

El transporte de entrada y de salida también se ve directamente afectado. Una mayor visibilidad en el flujo ascendente o el control de los envíos entrantes desde el fabricante -así como

Figura 4 Alcance geográfico



PERSPECTIVAS DE LOS 3PL

de un CD al minorista- ayuda a consignadores y consignatarios a acomodar estrategias de distribución más sofisticadas. Las empresas pueden aprovechar de manera similar el trasbordo o la distribución sin almacenamiento para elegir el modo que más se adapte a la urgencia de la demanda, siempre y cuando tengan suficiente tiempo de abastecimiento.

A menudo, a instancias de los intermediarios, las empresas encuentran nuevas oportunidades de colaboración indirecta con otros transportistas para concentrar la carga, llenar los camiones y reducir los costos. La distribución colaborativa y los almacenes de múltiples inquilinos facultan a los 3PL para que negocien mejores tarifas con los transportistas, y sufraguen los costos operativos sobre una base de usuarios más amplia.

Cincuenta y cinco por ciento de los 3PL encuestados ofrecen servicios compartidos. Pero hay un margen de mejora, ya que 36 por ciento identifican la localización y la distribución en colaboración como estrategias favorecidas para la gestión de los retos actuales del mercado.

Dentro del CD, como las tasas de interés permanecen bajas, las empresas se han inclinado por tener más inventario. La demanda especulativa de los consumidores ha obligado a muchos a protegerse de la falta de existencias, que está llenando el espacio del almacén y aumentando los costos de transporte. Esto da una mayor importancia a la administración de inventario. Entre los consignadores encuestados, el 17 por ciento reportó que el escalamiento de la demanda de inventario es un reto -a la par de las cifras del año pasado. Sesenta y ocho por ciento de los proveedores de servicios ofrecen servicios de administración de inventario.

CAMBIO DE CANALES

La evolución del comercio minorista omni-canal y el surtido directo al consumidor están cambiando radicalmente la forma en que los minoristas y

mayoristas alinean sus canales de distribución para manejar la proliferación de SKU y las demandas de rapidez de llegada al mercado.

Algunos están empujando el inventario de manera ascendente por la cadena de abastecimiento, utilizando tácticas de aplazamiento para postergar los costos de valor agregado y ganar economías en el transporte, y aprovechan los procesos impulsados por la demanda para desencadenar la reposición. Esto requiere una mayor comunicación y visibilidad con los proveedores y fabricantes; muchos minoristas todavía están buscando dirección, ya que el comercio electrónico sigue siendo un espacio relativamente "sin legislar".

Como testimonio de este crecimiento, el 56 por ciento de los 3PL encuestados dirigen negocios electrónicos. En concreto, el 66 por ciento y 61 por ciento ofrecen capacidades de surtido y administración de CD, respectivamente, y el 47 por ciento ofrecen servicios de entrega directa a los hogares.

Otra consecuencia del rápido crecimiento del comercio electrónico es el impacto en la gestión de las devoluciones. A medida que los consumidores ordenan más en línea, los minoristas y las tiendas en línea tienen la tarea de re-apropiarse de los productos de manera eficiente y económica para las ventas secundarias, el reciclaje o su eliminación. Para dar cuenta de este tipo de demanda en el mercado secundario, el 64 por ciento de los 3PL proporcionan servicios de logística inversa/gestión del ciclo de vida de los productos.

PLANTEAMIENTO INTERNACIONAL

Además del desarrollo de experiencia funcional, los 3PL también están expandiendo su presencia internacional. Hablar de un resurgimiento manufacturero de Estados Unidos y del auge de la energía del gas natural ha avivado la especulación de la recontractación. Sin embargo, otras consideraciones entran en juego: el alargamiento de las líneas de abastecimiento, la inflación en los

países tradicionales de manufactura de bajo costo y una letanía de interrupciones bien documentadas de la cadena de abastecimiento que favorecen las estrategias alternativas o redundantes. También existe la realidad de que las empresas ya no se basan simplemente en los 3PL para aumentar sus opciones de contratación. En 2013, más operadores encuestados mencionaron la expansión hacia mercados nuevos en los cuales vender (19 por ciento) en vez de fuente en los cuales contratar (15 por ciento) como un reto (ver figura 2).

Noventa y cinco por ciento de los consumidores del mundo están fuera de Estados Unidos. Sin embargo, según algunas fuentes de la industria, sólo el uno por ciento de los más de 30 millones de empresas estadounidenses participa en las exportaciones. Los 3PL dan ese salto menos desalentador.

Una clase media mundial que consume crea nuevos objetivos de crecimiento para los fabricantes y los minoristas. La rápida asimilación del comercio electrónico les brinda mayores oportunidades para aprovechar esta nueva demanda sin establecer una presencia física.

Aprovechar las capacidades de distribución y surtido de los 3PL en el país se ha convertido en una estrategia común para las empresas que no cuentan con los recursos o no tienen la ambición de hacerlo por sí mismas.

Los 3PL globales por lo general tienen una amplia cobertura geográfica, con sus propios activos en el terreno, así como a través de socios contratados. Sólo el 15 por ciento de los proveedores de servicios identifican la cobertura internacional como un reto.

Comparable a los datos del año pasado, el 87 por ciento de los 3PL atienden el mercado de Norteamérica, mientras que el 18 por ciento opera exclusivamente en Estados Unidos (ver figura 4). Los consignadores muestran un consenso parecido, con 63 por ciento de subcontratación en América del Norte, y 30 por ciento en Estados Unidos solamente.

Asia encabeza una vez más la lista de las principales regiones para ope-

raciones de los 3PL (46 por ciento), desplazando a Europa (43 por ciento). Sudamérica ahora ocupa el tercer lugar (40 por ciento), seguido por el sudeste asiático y la India (38 por ciento), Europa del Este/Rusia-Europa (34 por ciento), y Oriente Medio/África del Norte (32 por ciento).

Las perspectivas de América del Sur siguen atrayendo el interés. Las conversaciones sobre la recontractación y los rumores acerca de la inminente ampliación del Canal de Panamá han centrado la atención en economías como Brasil, Chile, Colombia y Perú que están maduras para la expansión.

DOLORES DE CRECIMIENTO Y POTENCIAL

A medida que aumenta el consumo de la clase media, las importaciones y las exportaciones logran un mayor equilibrio, lo que resulta atractivo para los consignadores, transportistas y proveedores de servicios por igual. Pero los obstáculos culturales, políti-

cos y logísticos inherentes hacen que el comercio en la región sea todo un reto. Es la mezcla perfecta de dolores de crecimiento y potencial de crecimiento lo que impulsa la propuesta de valor de los 3PL.

Los consignadores informan de una trayectoria similar en el mundo (ver figura 4). Asia y Europa son los principales destinos de subcontratación de acuerdo con el 27 por ciento y 25 por ciento de los encuestados, respectivamente, seguidos por América del Sur (19 por ciento), el sudeste de Asia y la India (18 por ciento), el Oriente Medio / África del Norte (16 por ciento) y Europa del Este / Rusia (14 por ciento).

Conforme las economías de Europa y Asia se enfrentan a los efectos de latigazo de la recesión mundial, otras áreas se están abriendo y compitiendo por la atención.

Se espera que Rusia sea el mayor mercado de consumo de Europa para 2020; los países africanos están

aumentando el desarrollo de infraestructura portuaria para facilitar la demanda de exportación de recursos naturales y los productos fabricados justo a tiempo, y los países de bajo costo del sudeste asiático están desviando la actividad manufacturera de China. Los 3PL ya están haciendo adquisiciones estratégicas y avances en estos mercados, ya que perciben un cambio en la balanza comercial internacional. Los consignadores los siguen.

Con tantas variables en juego, las empresas son prudentes en su planteamiento internacional. Muchas están estudiando el análisis del costo total de importación (el 31 por ciento de los 3PL identifican esto como una prioridad estratégica) para dirigir la alineación de la red e identificar los puntos de contratación y las rutas comerciales que sean lo más coherentes con sus criterios específicos.

Esto ha impulsado los esfuerzos de descentralización de la cadena de abastecimiento -donde las organizaciones



Operamos en 29 localidades, contamos con terminales Intermodales, de trasvase y de transferencia de mercancía a precios competitivos, con servicios de calidad, de acuerdo a sus necesidades y requisitos.



- NUESTROS SERVICIOS**
- CROSS DOCK**
Transferencia de mercancía de ferrocarril a autotransporte, entrega en puerta y viceversa.
 - TRASVASE**
Carga y descarga para productos a granel líquidos y sólidos.
 - PRE-TRIP**
Inspección, reparación y reemplazo de piezas de equipos ferroviarios previo al embarque.
 - INTERMODAL**
Servicios para el manejo de contenedores marítimos, transfronterizos y domésticos.



Llevamos el Ferrocarril a su puerta

www.intermodalmexico.com.mx

ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL CRECIMIENTO PERSPECTIVAS DE LOS 3PL

operan esferas de oferta y demanda regional, en vez de una red internacional-, así como la especulación de la contratación cercana / reconstrucción; el 23 y 29 por ciento de los 3PL, respectivamente, identifican estas dos estrategias como consideraciones importantes (ver figura 3).

No menos importante resulta la ola de desastres naturales, conflictos laborales y disturbios socio-políticos en los últimos años que ha provocado que los consignadores sean más cautelosos respecto a cómo y dónde llevan el producto al mercado. La inquietud sindical reciente en los puertos de la Costa Este y Oeste de Estados Unidos es un recordatorio revelador de que las empresas necesitan tener opciones de puerta trasera que puedan ejecutar cuando sea necesario. Los 3PL proporcionan esa flexibilidad.

SERVICIO A TODOS LOS COSTOS

Los consignadores y proveedores de servicios no entran en un acuerdo contractual con las expectativas de que se producirá un error. Cuando la subcontratación es dictada por los términos transaccionales, siempre hay un punto de inflexión -y por lo general éste recae en el lado de los precios.

Pero, como lo demuestra la investigación de IL, las sociedades con los 3PL están evolucionando más allá de los contratos de almacenamiento y transporte tradicionales. Los proveedores de servicios quieren tener un interés personal en el desempeño de

la cadena de abastecimiento de sus clientes y, a su vez, los consignadores quieren socios que puedan servir como una extensión de la empresa y ejecutar el cambio estratégico de los procesos de negocio. Esto requiere mucha más intimidad e intercambio de información que un mercado al contado o coqueteo de temporada alta.

El sentimentalismo de los consignadores suele depender de la capacidad disponible, o la amenaza de una escasez importante de conductores de camiones. Algunos conjeturan que los 3PL han exagerado la gravedad de la crisis de la capacidad para hacer campaña para las asociaciones a largo plazo y desalentar el negocio transaccional basado en el precio. Eso está por verse.

Pero ¿realmente vale la pena el riesgo? La mayoría de los consignadores no lo cree, de acuerdo con la investigación de este año. Sesenta y cuatro por ciento de los encuestados declararon que valoran el servicio al cliente sobre el costo cuando evalúan el valor de un 3PL (ver figura 5). El 36 por ciento que piensa lo contrario pronto podría enfrentarse a una realidad preocupante, cuando anden a la caza de espacio disponible. Así que el costo será una preocupación real -y no van a tener una opción.

Pero al igual que los 3PL se han puesto el guante, comparten el riesgo de no lograr un desempeño adecuado y normal. La mitad de los consignadores encuestados citan el mal servicio al cliente como la razón número uno para las alianzas fallidas, seguido por

las expectativas fallidas (23 por ciento) y el costo (ocho por ciento), entre otras consideraciones.

SER SINCERO

Los 3PL son cada vez más realistas en cuanto a lo que pueden y no pueden hacer. Su reputación está en juego. Hay mucha competencia en el mercado actual para prometer una cosa y entregar otra. También reconocen que el mercado actual de los 3PL está lleno de talento y experiencia, sobre todo en el nivel intermedio.

Los proveedores de servicios están más especializados por funciones, vertical y modo. A menudo un 3PL no es capaz de satisfacer las necesidades específicas de un cliente, en particular a lo largo de las cadenas de abastecimiento que se extienden. Los consignadores también valoran la objetividad de tener varios proveedores de servicios bajo contrato, ya que pueden comparar el desempeño de unos contra otros y aprovechar las diferentes perspectivas.

Este año, el 88 por ciento de los 3PL (89 por ciento en 2012) indica que los clientes deben considerar asociarse con más de un proveedor de servicios, mientras que sólo el 12 por ciento considera que los clientes deben trabajar con un solo socio. En este punto, los consignadores están en completo acuerdo -el 87 por ciento de los encuestados dijeron haber utilizado más de un 3PL, mientras que sólo el 13 por ciento ha encontrado una solución única. ■

LOS 100 MEJORES 3PL DE 2013

Nuestra lista de los 100 mejores 3PL, seleccionada por los editores de IL, es un complemento para las Perspectivas de los 3PL. Desde un panorama general de la industria, este compendio anual celebra a los proveedores de servicios logísticos que se encuentran en la cima, lo que refleja la gama tan amplia de capacidades de transporte y logística que responden a las diferentes demandas de los consignadores. Como fuente de información, este directorio proporciona información imprescindible que describe los servicios de los 3PL.

La elaboración de esta lista de los 100 mejores 3PL exigió una gran diligencia. Cerca de 300 empresas presentaron cuestionarios para su consideración este año, y los editores

de IL realizaron un análisis minucioso de las encuestas, entrevistas telefónicas e investigación en línea para calificar y aprobar estas selecciones.

Después de procesar las Perspectivas de los 3PL y analizar la lista de los 100 mejores 3PL, nos gustaría saber lo que usted piensa. ¿La información que proporcionamos sirve como un recurso para su negocio? ¿Esta información confirma las tendencias que usted observa en sus operaciones diarias? Envíenos un correo electrónico: editor@inboundlogistics.com