

3PL LINE

Por Erik Markeset*



¿Cómo seleccionar al proveedor de servicios logísticos?

Tercerizar las operaciones siempre es acertado en tanto se tomen decisiones meditadas y se contrate proveedores de renombre y con buenas recomendaciones de organizaciones con actividades similares a las nuestras. He aquí algunas recomendaciones.

Fue en la década de los 80's, con la creciente globalización y el boom de las tecnologías de la información, que los proveedores de servicios logísticos (3pl) vieron su etapa de mayor apogeo. En este periodo, muchas corporaciones que se volvían cada vez más internacionales al incrementarse exponencialmente su presencia en múltiples países y continentes, notaron la necesidad de asesorarse con compañías externas que se encargaran de manejar sus operaciones logísticas en lugar de ellos, y de ésta manera, tener acceso a profesionales que contaran con el *know how* que diera un valor agregado a sus cadenas de suministro; a la vez que pudieran enfocar sus recursos internos a mejorar sus productos, servicios y mejores prácticas dentro de su organización; en otras palabras, enfocarse en su *core business*.

Los 3pl ofrecen actualmente una amplia gama de servicios, como transporte de mercancías, consolidación de carga, almacenaje, distribución, freight forwarding, procesamiento de órdenes, despacho aduanero, entre otras.

Las empresas que normalmente recurren a éste tipo de servicios logísticos son aquéllas que cuentan con

amplias y complejas redes de distribución, que no se centran en el área logística como una de sus actividades principales; o cuando una compañía está modificando sus actividades para integrar otras operaciones producto de adquisiciones y fusiones.

Existen 3 tipos de proveedores logísticos según sus activos de operación:

- Basados en sus propios recursos
- Basados en la administración de recursos
- Integración de proveedores

Los primeros operan con sus propios camiones, almacenes y personal. Los segundos proveen soluciones tecnológicas y administrativas para operar las necesidades logísticas de sus clientes, pero lo hacen a través de los recursos de otras empresas; y la tercera categoría es una mezcla de las dos anteriores que provee sus servicios adaptándose estrechamente a las necesidades específicas del cliente. A estos últimos se les conoce como 4pl.

Dependiendo del alcance que el proyecto de contratación de un tercerizador de servicios logísticos signifique para la empresa, es recomendable que los encargados de ésta transición busquen el consejo

de consultorías especializadas en el ramo para lograr una correcta toma de decisión y contar con la asesoría de profesionales que ayuden en la administración del cambio.

Ya sea que la empresa decida contratar la asesoría de un profesional, o indagar por sí misma cuál 3pl se apega más a sus necesidades, el proceso deberá ser más o menos como se desarrolla a continuación:

■ **Identificar las características específicas de la empresa:** esto se logra a través del pleno conocimiento de las operaciones actuales y, en su caso, aquellas que vayan a adoptarse si hay cambios en el giro o la introducción de un nuevo producto o nuevas redes de distribución. Las características del producto, tales como composición y manejo serán también vitales para identificar un 3pl que cubra las necesidades de distribución. Algunos puntos a estudiar y considerar son:

- El personal con que se cuenta.
- El calendario de operaciones.
- La infraestructura y equipo con que cuenta la empresa.
- Los costos de operación.
- Evaluación económica y determinación de presupuesto.
- Los objetivos del inventario.
- Requerimientos futuros.
- Expediente del/los productos.
- Expediente del inventario.
- Expediente de transportación.
- Delimitación de las actividades que serán responsabilidad de la empresa y las que serán responsabilidad del proveedor de servicios logísticos.

■ **Elaborar plan de negocios:** en el que se tomarán en cuenta los costos, beneficios, sincronización, fases, riesgos, y se determinará, con base en el estudio previo, si se tercerizará totalmente o en parte.

■ **Solicitar candidatos:** una vez que se

han identificado las necesidades de la empresa, se puede abrir un concurso y enterar, previo estudio de las capacidades de los 3pl, a aquellos que se considere cubren las expectativas de la gerencia para encargarse de las operaciones. Los proveedores potenciales pueden ser identificados a través de socios comerciales con experiencia, consultores y/o agentes especializados. Se les pueden hacer llegar los requerimientos de la empresa a través del intercambio de documentos conocidos como RFI (Request uest for Information), y RFP (Request for Proposal). Este proceso servirá para que los 3pl candidatos conozcan los requerimientos operativos de la organización y armen el paquete “a la medida” del cliente; a la vez que la empresa evalúa, según las respuestas de cada proveedor, aquel que le convenga más en cuanto a requerimientos y costos. El equipo de selección revisará cada una de las propuestas y calificará a cada participante de acuerdo a su cotización y lo que ofrece.

■ **Implantación-Transición:** En éste punto contemplamos 3 actividades esenciales; la definición de un plan de transición, proponer un plan de capacitación que contemple el intercambio de conocimientos necesario para definir los nuevos procedimientos y prácticas; y por último, diseñar un plan de adopción en etapas, de manera que no se ponga en peligro el desempeño.

■ **Evaluación continua:** en esta etapa es importante desarrollar medidas conjuntas para evaluar los resultados del servicio, elaborar políticas de control y mejora, y todas las acciones administrativas encaminadas a fortalecer la calidad de la relación entre la empresa y el tercerizador de servicios logísticos.

Las necesidades de cada negocio son muy diferentes, así que el proceso mencionado puede tener variaciones, pero así es como, a grandes rasgos, se debe seleccionar un 3pl.

Dentro de los beneficios que pueden encontrar las empresas en contratar a terceros para gestionar sus operaciones logísticas, están:

- Permite a las empresas enfocarse en desarrollar sus competencias centrales.
- Al reducir costos y optimizar tiempos, permite a la empresa ser más competitiva.
- Permite niveles superiores de servicio al cliente.

Por otra parte, como en todo, existen también ciertas desventajas...

- Pérdida de control sobre las funciones logísticas.
- El peligro de discontinuidad de los servicios del abastecedor 3pl.
- Las diferencias de opinión o percepción del servicio del proveedor logístico externo.

Es importante considerar todas las ventajas, desventajas y posibles escenarios según las características particulares de tu empresa para ser capaz de evaluar la conveniencia de tercerizar las funciones logísticas. La pauta mundial, hasta ahora, nos indica que es la decisión correcta, siempre y cuando se tomen decisiones meditadas y se contrate proveedores de renombre y con buenas recomendaciones de organizaciones con actividades similares a las nuestras. ■

*Erik Markeset es Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Princeton y cuenta con un MBA de Stanford. Actualmente es presidente del CSCMP México (Council of Supply Chain Management Professionals México), es CEO y fundador de la firma Tsol, consultoría especializada en Logística, tiene más de 20 años de experiencia en la Industria de la Logística Global.