

EL ROL DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN. CASO DE ANÁLISIS

Analía E. VILLEGAS

Introducción

Los intercambios comerciales hoy en día se multiplican y complejizan cada vez más, a la vez que la competencia es mayor. Es por ello, que las organizaciones buscan lograr mayores eficiencias tanto desde el punto de vista de la prestación de servicios como en los costos de los procesos asociados.

Esta mayor búsqueda de eficiencia lleva a analizar todas las actividades de comercialización, y dentro de ellas, las actividades de distribución. Estas actividades permiten que los productos y servicios lleguen al consumidor final en tiempo y forma.

Algunas de las estrategias utilizadas por las organizaciones para lograr un mayor desempeño en la distribución se relacionan con la sincronización de actividades con proveedores y prestadores de servicios: es decir una logística eficiente.

Las actividades de logística han evolucionado a través del tiempo desde el simple transporte de mercadería hasta la gestión logística integral de todos los actores de un proceso productivo o de servicio.

¿Qué es el Marketing hoy?

Para (Boone & Kurtz, pág 7), el Marketing es “la función organizacional y conjunto de procesos para crear, comunicar y transmitir valor a los clientes, así como para manejar las relaciones con los clientes de modo que beneficien a la organización y a sus grupos de interés”. Las organizaciones buscan que los consumidores perciban mayores beneficios y características de sus productos y servicios, para lograr un posicionamiento diferencial con respecto a la competencia. *Peter Drucker decía que si el marketing alcanza a entender y comprender profundamente al cliente, no sería necesario realizar un esfuerzo para vender el producto o servicio, se vendería por sí mismo.*

En la actualidad las necesidades y deseos del consumidor van en aumento no solo en cantidad sino en calidad, y si la organización quiere lograr una ventaja competitiva en el mercado es necesario analizar todos los componentes que generan valor dentro de la organización.

Michel Porter (1988) desarrolló la teoría de la cadena de valor, según la cual se divide a las actividades y funciones internas de una organización con el fin de analizarlas y poder identificar e implementar estrategias que generen valor. Desde el concepto de análisis de las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, en términos de Porter, es importante distinguir de modo sistemático las distintas actividades que realiza una empresa y sobre todo, la interacción que surge entre ellas.

Antes de continuar con el análisis de la cadena de valor, vale la pena detenerse en el concepto brindado por Porter en cuanto a la ventaja competitiva. En este sentido, se puede interpretar a esa ventaja básicamente desde dos aspectos: cuando la empresa brinda el mismo valor al cliente de forma más eficiente que su competencia, o cuando realiza ciertas actividades a un costo comparable con la competencia pero de un modo que es especial, característico, único, de manera tal de brindar o generar más valor para el cliente que su competencia, cuestión que va de la mano con un precio que sustenta este mayor valor percibido por el cliente.

Básicamente, en el primer caso estamos ante la presencia de ser líder en costos y en el segundo, en diferenciación.

La cadena de valor se compone de distintos eslabones, y cada uno de ellos, a su vez, de actividades que generan valor y que de alguna manera tienen que ver con el hecho de diseñar, producir, publicitar, entregar y respaldar sus productos, sean éstos bienes o servicios. Cada una de estas actividades, en cuanto agreguen valor al todo, serán las responsables, en términos de Porter, de generar la ventaja competitiva del negocio.

Las cadenas, tal como se ha expresado anteriormente, se componen de eslabones, y éstos pueden ser más o menos sólidos. La integración vertical, que implica adquirir o bien convertirse en su propio proveedor, cuando es hacia el eslabón hacia atrás de la cadena, también puede ser hacia el siguiente eslabón, que implica ser su propio cliente, esto es, incorporar el eslabón de distribución, por ejemplo. De alguna manera, si bien esta situación brinda un sentido de seguridad a la empresa, no siempre es la decisión más adecuada, dados los costos aparejados y otros aspectos conexos.

La cadena comienza con la actividad de suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y al detalle hasta llegar al usuario final del producto o servicio, como lo muestra la siguiente Figura.

Figura N° 1: Cadena de valor



Fuente: PORTER, Michel E., **Competitive Advantage (Nueva York: Free Press,1985),p. 37**

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

– Las **Actividades Primarias**, que se encuentran en la base de la figura, son aquellas que se relacionan directamente con la creación del producto o la prestación del servicio, y que incluye actividades como:

- **Logística interna:** recepción y almacenamiento de las materias primas y materiales de los proveedores y su posterior distribución según las necesidades de la actividad que lo requiera. Incluye tareas de inventarios, vehículos, devoluciones, entre otras.
- **Operaciones:** puede ser la fabricación, elaboración o montaje del producto final, o bien, la prestación del servicio. Será por lo tanto la transformación de los inputs en el producto final y podrá incluir actividades tales como mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación.
- **Logística externa:** almacenamiento y distribución del producto final, lo cual incluye a los vehículos de reparto y actividades como la gestión de los pedidos de entrega y su programación.

- **Marketing y ventas:** actividades que pretenden persuadir al cliente para que compre el producto, y se relaciona con diversas acciones tales como la elección del medio de publicidad, la fijación del precio, la selección del canal para llegar al consumidor, las relaciones de canales, entre otros aspectos.
- **Servicio:** comprenderá la atención al cliente una vez que éste haya adquirido el producto y comprende tanto el servicio de posventa en sí como así también la atención y gestión de reclamos por parte de los consumidores, en resumen, actividades tales como la instalación, reparación, suministro de repuestos y ajustes del producto.

– *Las Actividades de Soporte o de apoyo*, en la parte superior de la figura, son las actividades que ayudan a mejorar la eficiencia o la efectividad de las actividades primarias. Éstas se componen por:

- **Abastecimiento:** incluye la compra de todos los bienes, materias primas, materiales y servicios para la creación de un producto o servicio, esto es las actividades que “crean valor”.
- **Desarrollo de tecnología:** incluye actividades de investigación y desarrollo, automatización, desarrollo de procesos y otros usos de la tecnología para apoyar las actividades que crean valor.
- **Administración de recursos humanos:** comprende la búsqueda y selección de empleados, su formación y desarrollo, motivación del personal y gestión de salarios y compensaciones.
- **Infraestructura de la empresa:** incluye la organización y control, finanzas, asuntos legales y tecnologías de la información.

– *El Margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Este valor no solamente es cuantificable desde el punto de vista económico sino también es el valor percibido por el consumidor.

El análisis de la cadena de valor puede ser de utilidad cuando se desea analizar el concepto de ventaja competitiva dado por Porter, así como también en lo referido a las estrategias genéricas que el autor plantea. Desde el punto de ser líder en costos, y en relación a la cadena de valor, la relación está en una mayor comprensión de los costos involucrados y de cómo poder reducirlos en algún punto clave de la cadena de valor, o bien plantear conceptos como el de costo objetivo o herramientas tales como el just in time. Por otra parte, un análisis concienzudo de la cadena de valor implicará para la empresa poner sobre el tablero aquéllas actividades que convendría externalizar. Esto implicará tomar decisiones para la empresa que pueden ir desde reducción de costos en actividades específicas de la cadena, o bien la propia reconfiguración de la cadena para ser más eficientes y efectivos. Reconfigurar la cadena en estos aspectos puede implicar por ejemplo, introducir un nuevo proceso de producción o nuevos canales de distribución.

Si el hecho es el de la estrategia de diferenciación, ésta puede ser lograda en cualquier punto de la cadena: por ejemplo en el caso de la distribución, un aporte diferencial, único o poco común puede implicar una diferenciación que marque la particularidad de la empresa con respecto a sus competidores en el sector de negocios en el cual realiza sus actividades. Tal vez esa diferenciación puede implicar la adquisición de un cliente o un proveedor, trabajando por tanto en la integración vertical de la cadena. Es importante tener en cuenta que si bien incluir algún tipo de singularidad puede implicar una ventaja competitiva, ésta a su vez puede ir de la mano de un aumento en los costos.

Logística, Cadena de suministro y Canal de Marketing

Al analizar las variables que menciona Porter (1985), el autor define dos actividades que implican logística: por ello es oportuno aclarar que *Logística* es parte del proceso de la cadena valor de suministro que planifica, gestiona y controla el almacenamiento eficientes y efectivo de bienes y servicios, así como la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el objetivo de satisfacer al cliente. (Ballou,2004)

La logística es parte del proceso de abastecimiento de materiales e información que necesita una organización, de allí nace el concepto de *Administración de la cadena de suministros* (Ballou, 2004), por lo que abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la primera etapa del

proceso productivo hasta la llegada del producto o servicio al usuario final, así como también incluye los flujos de información relacionados. Los materiales y la información que fluye en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros.

Algunos autores (Kerin,R; Hartley,S; Rudelius,W 2014) expresan que una administración de la cadena de suministro consiste en integrar y organizar la información y las actividades logísticas a través de las empresas de la cadena, a fin de crear y entregar bienes y servicios que brinden valor a los consumidores.

En síntesis, la cadena de suministro está compuesta por los enlaces físicos y de información entre los proveedores y la empresa en un extremo de la cadena, y entre la empresa y sus clientes en el otro. Por lo tanto, incluirá desde la planificación de la producción, compras, manejo de materiales, transporte y almacenamiento. Cuando se encara este tema, es importante tener en cuenta que hoy en día se administran cada vez más como una única cadena continua.

Hasta hace un tiempo, las empresas industriales se ocupaban principalmente de la cadena de los proveedores, y el camino hacia el cliente como canal de distribución que pertenecía a una parte distinta de la empresa.

Las empresas, anteriormente, ocupadas por la cadena de suministro y los temas asociados como las fechas de entrega, cantidades, manejo de inventarios, calidad, roturas, entre otros, no se planteaban temas tales como excedentes en suministros de materiales, ya que simplemente se guardaban en el almacén. Sin embargo, esta situación implica también una inmovilización de capital con el consiguiente costo de oportunidad. Así comenzaron también todos los estudios dirigidos a la definición de los lotes óptimos de pedidos de materiales, cuestión que continuó evolucionando, por ejemplo con la filosofía just in time, que comenzó en los años '80 y con origen en Japón que sobre todo implica un trabajo mancomunado con los proveedores y un profundo cambio de filosofía en la relación entre proveedor y cliente. Cuestiones como ésta tienen impacto en decisiones de la empresa que deben ser cada vez más coordinadas, tales como las relativas a las predicciones de venta de modo de fabricar las unidades necesarias en los momentos oportunos. Sin embargo, las predicciones son sólo eso, por lo que es tan importante la relación entre las partes de modo tal de tener nivel de reacción ante fluctuaciones en la demanda en ese primer eslabón de la cadena.

Esta situación, por su parte, tiene también impacto en las tecnologías de información vinculadas de modo tal de poder contar con la información en tiempo real, tal que si existe una variación en las ventas proyectadas, esta información tenga impacto tanto en la empresa como en sus distintos proveedores.

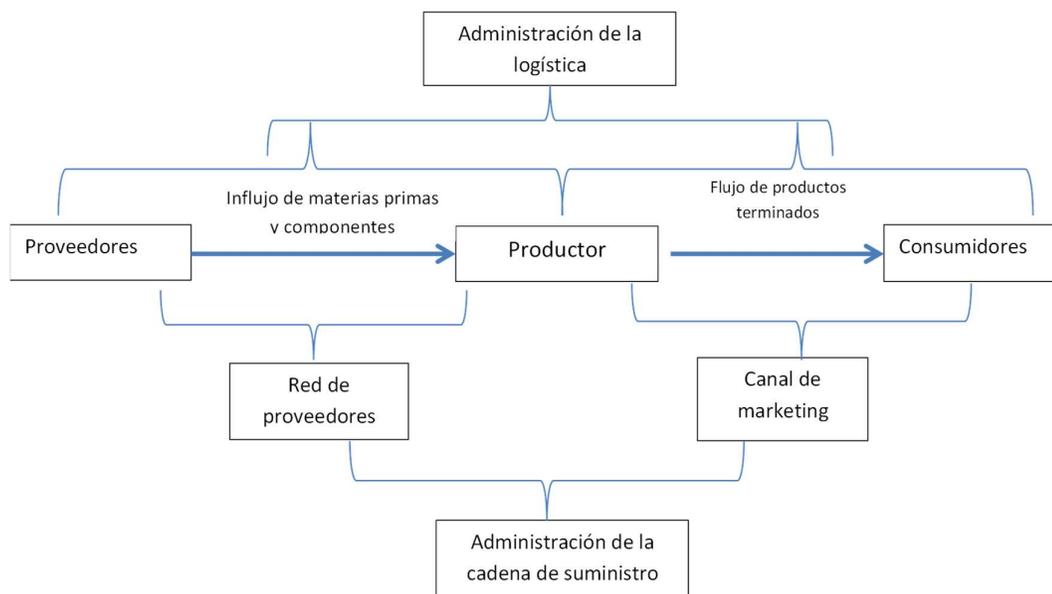
Otro aspecto a tener en cuenta se relaciona con los mercados globalizados: si mi empresa situada en nuestro país fabrica algún producto con insumos que provienen de China y es ensamblado en otro lugar del planeta y a su vez lo comercializa en un minorista ubicado en Brasil, es posible que la cadena de suministros se complejice debido a los múltiples enlaces.

Tal como se expresara anteriormente al hacer referencia a la cadena de valor de Michael Porter, es posible identificar los enlaces de la cadena de suministro en el modelo, teniendo en cuenta además la reducción de costos, teniendo en cuenta la mejor administración de inventarios, la minimización de los transportes, el tiempo de espera de los conductores, entre otros aspectos, incorporando además la idea de la posible externalización de ciertas funciones dentro de los eslabones de la cadena, de modo de lograr la mayor eficiencia posible. Es así como la propia cadena de suministro puede convertirse en la propia ventaja competitiva de la empresa.

Es oportuno, en este momento diferenciar los conceptos de cadena de suministros frente a canales de marketing. Kotler definió cuatro variables para poder analizar, identificar, y coordinar las estrategias comerciales. Las variables son conocidas como las 4 P, (Producto, Precio, Promoción, Plaza): una de esas variables, la Plaza, define los puntos de venta, los canales utilizados, el transporte y el nivel de existencia de un producto. Un canal de marketing (Kerin,R; Hartley,S; Rudelius,W 2014) consiste en individuos y empresas que participan en el proceso que permite hacer disponible un bien o servicio para su uso o consumo por los consumidores finales o por los usuarios industriales.

La diferencia entre la cadena de suministros y el canal de marketing, como se muestra en la figura 2, son los miembros de la misma: mientras la cadena de suministro incluye a los proveedores el canal de marketing únicamente se refiere a los eslabones de la cadena entre el productor y el consumidor.

Figura N° 2: Relación entre la Administración de la cadena de suministro y los canales de marketing.



- Fuente: KERIN, R; HARTLEY,S y RUDELIUS, W. (2014) Marketing, pág. 407

Es necesario coordinar todos los eslabones de la cadena para lograr la eficiencia y a partir de allí cumplir con las metas de la organización.

Coordinación de la cadena de suministro y estrategia de marketing

Cuando se trata de configurar una cadena de suministro es necesario tener presente diversa información que permita la optimización de los recursos (Ballou, 2004). Sin embargo deberían responder preguntas relacionadas con el número, tamaño y ubicación de plantas, almacenes y terminales; así también con la forma como se asigna la demanda a ellos; y con los productos que deberían almacenarse en cada instalación. De todas maneras los objetivos que se deben cumplir entre la cadena de suministro y las estrategias de marketing son las siguientes:

- a) **Minimizar los costos** logísticos relevantes mientras se cumplan las restricciones sobre el servicio logístico al cliente.
- b) **Maximizar el nivel del servicio logístico** al cliente mientras se mantenga la línea sobre los costos logísticos totales.
- c) **Maximizar la contribución a las utilidades** por parte de la logística al maximizar el margen entre los ingresos generados por un nivel de servicio logístico al cliente y los costos de proporcionar ese nivel de servicios

Como se mencionó anteriormente el objetivo de la organización es la creación de valor para el consumidor; para poder generar valor es necesario analizar la administración de la cadena de suministro. Dentro de ella es función principal la minimización de costos y maximizar un servicio óptimo al cliente.

Si se analizan los costos, se pueden señalar los siguientes costos logísticos:

- ✓ Costos de transporte,
- ✓ Costos de inventarios
- ✓ Costos de desabastecimiento
- ✓ Costos de almacenaje y manejo de materiales
- ✓ Costos de procesamiento de pedidos

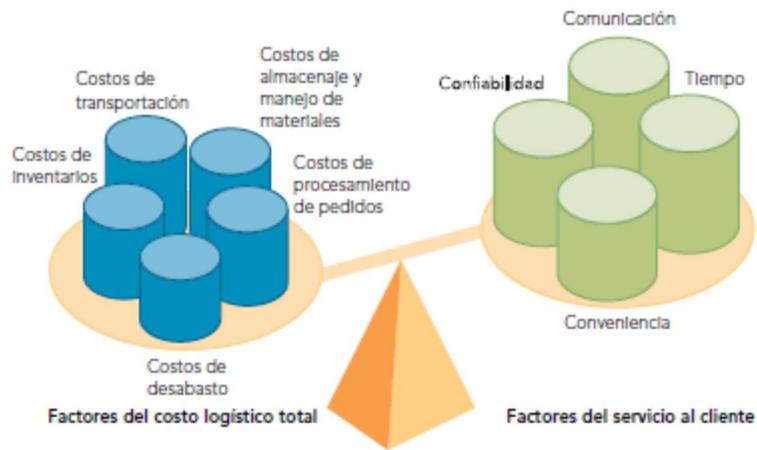
Estos costos no fluctúan en forma independiente sino están estrechamente correlacionados, si se trata de disminuir el costo de transporte debería aumentar el nivel de inventario por lo que aumentaría el costo de inventario.

Para lograr una ventaja competitiva en el mercado es necesario otorgarle valor al cliente. El valor al cliente dentro de la cadena de suministro, se refleja en el tiempo, la comunicación, la confiabilidad y conveniencia, que son factores claves en el servicio al cliente.

- ✓ **Tiempo:** dentro de la cadena de suministro el tiempo se refiere al ciclo de pedido o tiempo de reposición de un bien o servicio.
- ✓ **Confiabilidad:** es la constancia en la reposición de mercaderías. Esta se puede dividir en tres elementos, el tiempo del surtido constante, envío seguro y envío completo.
- ✓ **Comunicación:** el vínculo bidireccional entre compradores y vendedores que ayuda a controlar el servicio prestado y prever necesidades futuras.
- ✓ **Conveniencia:** el administrador de la cadena de suministro desarrolla actividades por las cuales reduce al mínimo las actividades realizadas por el cliente dentro de dicha cadena Este factor en el servicio al consumidor promovió el uso del inventarios administrado por el proveedor, donde el proveedor determina la cantidad de producto y selección que un consumidor (como un minoritas) necesita entrega de forma automática los artículos apropiados.

El principal objetivo entre los factores del costo logístico total y los factores del servicio al cliente (Kerin,R; Hartley,S; Rudelius,W 2014) es lograr un equilibrio entre el costo logístico total y el servicio al cliente como lo muestra la Figura N°3.

Figura N° 3: Equilibrio entre los factores del costo logístico total con los factores de servicio al cliente



Fuente: KERIN, R; HARTLEY,S y RUDELIUS, W. (2014) Marketing, pág. 410

Funciones de la logística y el marketing dentro de la estructura de la empresa

La estructura organizacional de muchas empresas se basa en un criterio de departamentalización por función, es decir, por ejemplo separan las funciones de producción y operaciones por un lado con las de marketing. (Ballou,2004)

Cada una de las funciones busca generar valor pero con enfoques distintos, desde el área de operaciones, el objetivo será producir con la mayor calidad a un costo unitario bajo. Sin embargo ese objetivo entra en conflicto con el mayor servicio al cliente que desea el área de Marketing. Es la misma situación de los factores descripta anteriormente Sin embargo esto obliga que tanto el área de producción u operaciones coordinen las actividades logísticas con el área de Marketing.

Para Ballou (2004), cuando las funciones de ambas áreas o departamentos están claramente identificadas y existe una coordinación entre ambas, las actividades logísticas pueden dirigirse por ambas áreas, sin ser necesario crear un área funcional separada para logística dentro de la organización. Separar la función llevaría a mayores costos y dificultades en la asignación de responsabilidades.

La búsqueda del equilibrio entre los factores del costo logístico y los factores del servicio al cliente ha generado el outsourcing logístico, en el cual el fabricante o proveedor pasa a otra organización la gestión de la cadena de suministro, estas empresas se denominan Operadores Logísticos.

Operadores logísticos

Un operador logístico según Resa (2004) Es aquella organización que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias etapas de su Cadena de Suministros, organiza, gestiona y controla tales operaciones, utilizando para ello la infraestructura física, tecnológica y sistemas de información propios y ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados". Es decir, el operador logístico es como si fuera un apéndice de la organización, responde directamente ante los clientes, tal como si fuera parte de la organización: no se trata de un simple outsourcing, es decir una contratación o tercerización de un servicio.

Para Aguilar(2001), un operador logístico es la empresa que lleva a cabo la planificación, implementación y control eficiente del flujo físico a través de la cadena de suministro, así como todos los servicios e información asociados a éste, desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente.

Se puede definir que el operador logístico *es aquella organización que se encarga de gestionar la cadena de suministro a un tercero con el objetivo de lograr una mayor eficiencia dentro del proceso para lograr una ventaja competitiva.*

Los operadores logísticos se pueden clasificar de la siguiente manera, siguiendo a Aguilar (2001)

▪ **De acuerdo al proceso:**

- Logística dedicada: el servicio que se presta es exclusivamente a un solo cliente
- Logística compartida: el servicio es multicitente.

▪ **De acuerdo con la localización o ubicación física de la operación**

- Logística en la empresa: se lleva a cabo en las dependencias de la empresa contratante del servicio.
- Logística fuera de la empresa: el servicio se ejecuta en el establecimiento del operador logístico.

▪ **De acuerdo con los recursos humanos y técnicos**

- Recursos Propios: cuando se emplean los recursos de la empresa de carácter fijo o temporal, y la gestión del sistema corre a cargo de la organización subcontratada.
- Recursos externos: cuando los recursos pertenecen al operador logístico.

▪ **De acuerdo a los mercados en los que se desarrolla**

- Generalista: trabaja en todos los sectores.
- Especialista: dedicado a un sector determinado.

Ambas variables anteriores pueden a su vez clasificarse como:

Gestión integral: se realizan todas las funciones propias de la logística integral, desde el aprovisionamiento hasta la distribución física.

Gestión Parcial: el operador logístico se especializa en uno de los eslabones de la cadena de suministro; por ejemplo, en el almacenamiento y distribución física de productos.

En la figura N°4 se resume la clasificación precedente; es oportuno destacar que el operador logístico no debe pensarse como una organización con una estructura física concentrada en un lugar, su actividad se centra en la gestión de la cadena de suministro, y ésta puede ser llevada a cabo en diversos ámbitos de acuerdo a la complejidad y al tipo de servicio que preste.

Figura N° 4: Posibles campos de actuación de un operador logístico

POSIBLES CAMPOS DE ACTUACIÓN DE UN OPERADOR LOGÍSTICO			
ÁMBITO DE ACTUACIÓN		COBERTURA DE SECTORES ECONÓMICOS	
		GENERALISTA	ESPECIALISTA
GESTIÓN DE LA CADENA	INTEGRAL	Todos los sectores en todas las funciones	Algún sector, en todas las funciones
	PARCIAL	Todos los sectores, en algunas funciones	Algún sector, en algunas funciones

Fuente: Aguilar (2001). Subcontratación de servicios logísticos, p.36

Si se toma la clasificación de Aguilar de acuerdo a la gestión integral o parcial, se puede definir como el nivel de integración que tiene el operador logístico. Este nivel de integración del operador logístico da lugar a la categorización por niveles. Estos niveles hacen referencia al grado de integración de las actividades logísticas. Se mencionan internacionalmente como XPL, donde la X toma los valores 1, 2, 3, 4 ó 5 en función del nivel de integración, siendo el número cinco una integración total, y el 1 el de menor integración. El significado de PL es Party Logistics, o para algunos autores en español el PL, toma la denominación de Proveedor Logístico. A continuación, se desarrolla las diferencias existentes entre ellos:

 **1PL – First Party Logistics o Primer Nivel de Proveedor Logístico.**

El primer nivel se conoce como la empresa de transporte de mercaderías. Este nivel fue el primero que nació como una subcontratación, engloba a las empresas de transporte que se encargan de colectar y distribuir las materias primas y productos terminados de la empresa contratante. Esto evita que la empresa posea una flota de transporte con los costos que ello conlleva. Sin embargo, el departamento de logística de la empresa contratante conserva las tareas de operaciones y cuenta con sus propias instalaciones de almacenaje y sus sistemas de mantenimiento.

 **2PL – ‘Second Party Logistics o Segundo Nivel de Proveedor Logístico**

En este nivel aparece propiamente lo que se llama un operador logístico. Lleva a cabo el transporte, se ocupa del almacenamiento de los productos utilizando medios propios. Este tipo de proveedor logístico fundamenta su fortaleza en las economías de escala y trabajan a un nivel más amplio que los anteriores, pero siguen ofreciendo servicios estándar. Generalmente tienen una cobertura nacional. Internamente la empresa contratante coordina la organización de la flota de transporte y la preparación de los pedidos en el almacén.

 **3PL – ‘Third Party Logistics’ o Tercer Nivel de Proveedor Logístico**

Este tipo de operadores logísticos van más allá en la integración de servicios y proveen de flota de transporte, lugar de almacenamiento y abordan, además, la organización de operaciones de transporte y gestión del almacén.

En este sentido, al integrar más fases de la logística, se trata de operadores cuyos servicios están más personalizados y adaptados a las necesidades de la empresa contratante y de sus clientes. Por ello, los acuerdos entre el operador y la empresa contratante suelen ser a largo plazo, de manera que la empresa logística consiga aprender y optimizar la parte de cadena de suministros de la que se encarga.

🚧 4PL – ‘Fourth Party Logistics’ o Cuarto Nivel de Proveedor Logístico

Los operadores logísticos de cuarto nivel funcionan de forma ligeramente diferente a los anteriores. En este caso, actúan como supervisores del funcionamiento de la logística. No cuentan con almacenes o camiones, es decir, con recursos físicos, pero sí tienen la experiencia o conocimientos (y la capacidad tecnológica) que les permite optimizar al máximo la eficiencia de la cadena de suministro. ¿Quién se encarga entonces de toda la parte física? Normalmente son los anteriores operadores logísticos, los 3PL.

Evidentemente el tipo de acuerdos entre las empresas contratistas y los operadores logísticos 4PL suelen ser a largo plazo y da lugar a relaciones muy estrechas y de alta dependencia entre el contratante y el operador logístico.

Es una situación que puede llevar un alto riesgo. Por un lado, supone una ventaja clara para algunos fabricantes, ya que pueden dedicarse a realizar las tareas que mejor saben hacer y dejan en manos de un tercero toda la optimización de la cadena de suministro que, al mismo tiempo, cuenta con un conocimiento muy avanzado del negocio del primero. Sin embargo, esto también da lugar a relaciones de alta dependencia entre la empresa contratante y el operador.

🚧 5PL – ‘Fifth Party Logistics’ o Quinto Nivel de Proveedor Logístico

Este último tipo de operador logístico integra la ejecución de los servicios típicos del 3PL junto a la especialización en optimización de la cadena de suministros que atesoran los 4PL.

Estos son los principales tipos de operadores logísticos basándonos en las funciones de la cadena de abastecimiento que ejecutan y en su modo de trabajar. Estos se pueden resumir en la siguiente figura.

Figura N°5: Tipos de operadores logísticos



Fuente: : <https://abconsultoraempresarial.com/>

Si se analiza e identifican los integrantes del mercado logístico en la Argentina, es posible identificar que dentro del primer nivel 1PL, existen una cantidad considerable y variable en tamaño y especialización de los mismos. Es la simple empresa que dispone de una flota de camiones y la contrata otra empresa para el

traslado de mercadería. Si se considera dos variables dentro del territorio argentino, como es la extensión y la ausencia del ferrocarril, estas organizaciones han crecido considerablemente en los últimos años.

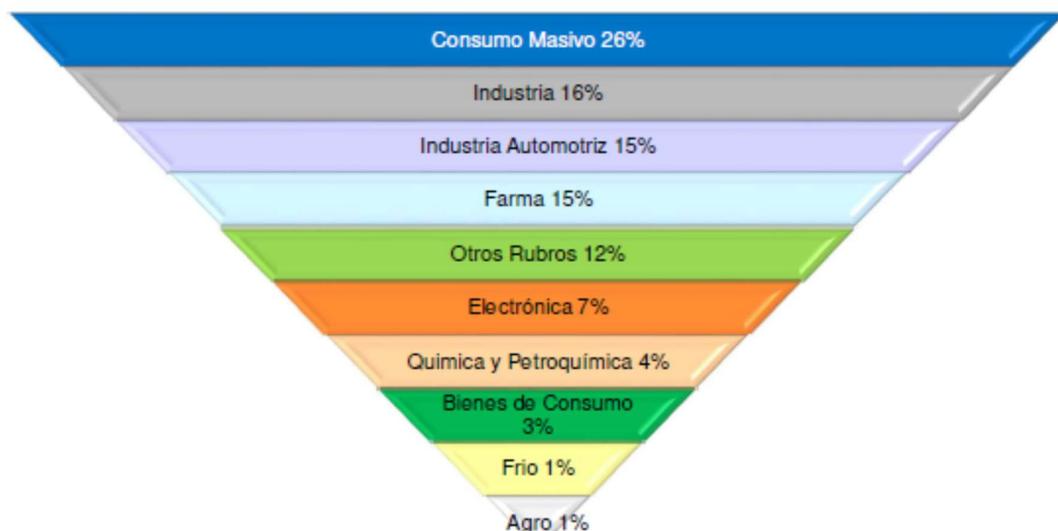
A medida que algunas empresas de transporte fueron creciendo fueron sumando lugares de almacenamiento propios para prestar servicio de guarda. De esta manera evolucionaron al nivel 2PL, en la actualidad existen muchas empresas que se encuentran en este nivel.

Si se analiza a nivel mundial los operadores logísticos se pueden identificar ejemplos de los niveles superiores, sin embargo en la Argentina, los operadores con mayor desarrollo de servicios e integración son de capitales extranjeros, como por ejemplo DHL y otras que operan con mayor presencia en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Operadores Logísticos en la Argentina

Algunos de los operadores logísticos de Argentina se agrupan en la Cámara Empresarial de Operadores Logísticos de la Argentina. Esta organización realiza una encuesta a sus asociados, los resultados de la encuesta del 2018 fueron que los operadores logísticos en Argentina concentran su facturación en actividades de consumo masivo, en la industria, sobre todo en la industria automotriz y el sector farmacéutico. Esto se muestra en el siguiente Figura N° 6.

Figura N° 6: Facturación Bruta Segmentada por sector de la economía.



Fuente: Encuesta Sectorial Cedol 2018 en <http://www.cedol.org.ar>

Si se analiza qué nivel de desarrollo de Proveedores Logísticos existen en la Argentina, podemos analizar la proporción de actividades que desarrollan los operadores logísticos. En la siguiente Tabla se muestra las proporciones y diferencias entre los años 2017 y 2018. Más de la mitad de la actividad llevada a cabo corresponde a transporte, le sigue con el 35% la Gestión de Almacenes, es decir que éstas dos actividades representan más del 80% de la actividad, es decir corresponden a Operadores o Proveedores Logísticos de Segundo Nivel.

Tabla N° 1: Variaciones en los tipos de servicios brindados

	2017	2018
Abastecimiento	8%	7,2%
Gestión de Almacenes	34%	35,3%
Transporte Nac.	51%	51,6%
Gerenciamiento	2%	1,2%
Seguridad	1%	0,8%
Gestión de la Información	1%	0,8%
Otros Servicios	3%	3,1%

Fuente: Encuesta Sectorial Cedol 2018 en <http://www.cedol.org.ar>

Del análisis del nivel de facturación de las empresas puede observarse que la mayor proporción corresponde al servicio de transporte y que no ha habido incremento en gerenciamiento o gestión de la información, aspectos que significarían un escalón de desarrollo. Sería importante analizar con mayor detenimiento las causas de las disminuciones en algunas actividades realizadas por los operadores

Por otra parte, existe un crecimiento sostenido en la cantidad de metros cuadrados ocupados en las operaciones logística, con esto se podría inferir una tendencia de aumento en el servicio de almacenes.

De la encuesta analizada (Cedol, 2018) es posible concluir que de 28 operadores logísticos que respondieron la encuesta, en promedio el 45 % de empresas concentran el 80% de la facturación y poseen el 80% de metros cuadrados destinados a almacenamientos. Se debería identificar las variables que inciden en el crecimiento del sector para poder establecer estrategias que promulguen un mayor crecimiento. Primero es necesario destacar que existen diversas variables internas de los operadores logísticos que dificultan el desarrollo pero además, existen variables externas, es decir del ambiente, como son la Política, Aspectos Legales, Economía, Ambiente Social y Tecnológico.

Comportamiento de Variables del Contexto en el sector

Las organizaciones deben monitorear las variables del entorno del negocio, este es un proceso de recabar información sobre aquellas situaciones que al sector lo puede afectar tanto de manera positiva como negativa. Las variables que se analizan son los aspectos culturales, el desarrollo económico, aspectos tecnológicos, la estructura y las acciones políticas. Cuando se observa el comportamiento del entorno que afectan al sector. Se visualiza los siguientes aspectos

- ✓ Dificultades en la implementación por parte del gobierno de planes de desarrollo logístico.
- ✓ Falta de infraestructura logística, como en el caso de caminos.
- ✓ Falta de flexibilidad laboral y existencia de condicionamientos sindicales.
- ✓ Situación desfavorable de la macroeconomía.
- ✓ Falta inversión en tecnología desde los privados y el estado para facilitar los flujos de mercaderías.
- ✓ Cargas impositivas importantes

Estos son aspectos que dificultan el desarrollo de la logística y el crecimiento de los operadores logísticos. Sin embargo también hay que tener en cuenta aspectos internos de las organizaciones.

También existen diversos factores que son favorables para el desarrollo como es el crecimiento constante del comercio electrónico, búsqueda de mayores eficiencias en la logística, crecimiento de los intercambios internacionales y crecimiento del servicio puerta a puerta.

Operadores Logísticos en Mendoza

Para continuar con la investigación se aplicó un enfoque cualitativo que incluyó básicamente la técnica de la entrevista. En este sentido, se contactó a cuatro profesionales relacionados con el sector, dos de ellos expertos en todo el tema logístico y con una amplia experiencia en todos los aspectos involucrados. Para realizar las entrevistas se partió de un cuestionario base que a medida que transcurría cada entrevista que se llevaba a cabo retroalimentaba esta base de partida.

Con la finalidad motivo de identificar y profundizar las variables y situaciones analizadas, vale hacer mención de una brevísima caracterización de cada uno de los encuestados: en uno de los casos, se trata de un propietario de una empresa de transporte internacional con operaciones en Chile, un integrante del equipo de comercialización que actualmente se encuentra implementando y parametrizando un software diseñado para una empresa líder en Mendoza en transporte de encomiendas, un profesional en comercio internacional y logística y por último un profesional con amplia experiencia específica en todos los temas logísticos y de reconocida relevancia en el medio.

Se puede concluir que el mercado local está dividido en servicio postal y servicio de cargas. En el caso del servicio postal, incluye tanto encomiendas como el servicio generado por el comercio on-line. Dentro del servicio postal se destacan organizaciones como Oca, Andreani, Andesmar, siendo esta última de capitales mendocinos.

En cuanto al servicio de cargas existe una diversidad de empresas en cuanto a tamaño y tipo de servicio que prestan pero si se analizan específicamente a lo definido como un operador logístico de un nivel 2 o 3, el segmento está liderado por unos pocos, como Andreu, Mesina, Expreso Luján, Dibiagi destacados en el sector a su vez son de capitales mendocino. También tienen influencia local empresas como Don Pedro. Cuando se indaga sobre los servicios que prestan y a los sectores que atienden, se comprueba a nivel local el mismo comportamiento de la encuesta de Cedol. Los operadores atienden a la industria de las bebidas, en especial a la vitivinícola, y a la industria petrolera. Es decir se especializan en sectores según la clasificación de Aguilar (2001). A su vez, para algunos clientes los operadores logísticos realizan un servicio integral dentro de la cadena de suministro, en cambio para otras empresas es parcial. Si se debe definir en qué nivel de operador logístico se encuentran las empresas mendocinas mencionadas se podría decir que se encuentran en transición entre el Nivel 2 y Nivel 3.

Los entrevistados, ante la pregunta de cómo perciben que serán las características del sector en el futuro, coincidieron que será muy competitivo y que demandará la prestación de mayores servicios por parte de los operadores logísticos, es decir que requerirá que los operadores desarrollen mayor calidad y cantidad de servicios dentro de la cadena de suministro.

En el momento de consultarlos sobre las dificultades que encontraban en el sector, mencionaron por un lado los procesos burocráticos implementados por el gobierno: en especial en los transportes de las cargas internacionales. Otra de las variables que influye negativamente en el desarrollo del sector es la elevada presión tributaria que el mismo debe soportar. También destacaron el alto poder de negociación del sindicato, lo cual puede tener incidencia en el grado de efectividad de la empresa. Evidentemente se mencionó la crisis económica, sin embargo para algunos entrevistados es una variable que afecta a todos los sectores y no específicamente al logístico.

Cuando se les preguntó por variables internas de las organizaciones que impiden el crecimiento o gestión del sector, mencionaron específicamente la inversión en sistemas informáticos que permiten optimizar el flujo de la cadena de suministro: este sistema debe estar uniformado con los sistemas de los clientes. Por otra parte, también identificaron carencias en la capacitación del personal al igual que es necesario establecer estrategias para lograr una comunicación más fluida en las organizaciones.

Por último, cabe hacer mención que Mendoza se encuentra con una ventaja comparativa con respecto a otras ciudades, ya que se encuentra dentro del corredor bioceánico, es así como debería ser una posibilidad de desarrollo para las empresas logísticas locales, oportunidad que no debiera desatender el sector.

Conclusiones

A lo largo del trabajo se ha desarrollado varios conceptos como la cadena de suministro, la logística, el marketing, sus vinculaciones y sus diferencias, entre otros aspectos. Es oportuno destacar la importancia de estas funciones en la creación de valor para los clientes. Sin embargo, del análisis del sector a partir de las entrevistas realizadas, resulta un verdadero desafío para las organizaciones poder llevar a cabo estas funciones de manera coordinada. No se trata solamente de compaginar las actividades dentro de la cadena de suministro, sino que, para algunas organizaciones, delegar el servicio en un operador logístico.

Queda claro que el objetivo de las organizaciones es buscar la satisfacción de los clientes, al menor costo, creando un valor diferencial con respecto a la competencia, logrando así una ventaja competitiva en el mercado. En esta situación, los operadores logísticos pueden aportar un equilibrio entre los factores de costo logístico y los factores de servicio al cliente, aportándole valor a la organización.

Cabe destacar que en la Argentina la mayoría de los operadores logísticos se encuentran en su mayoría en una transición entre el Nivel 2 y Nivel 3 de integración de operaciones logísticas de acuerdo a la clasificación internacional. Los operadores se destacan por prestar servicios a las empresas de consumo masivo, de bebidas, a la industria farmacéutica entre otras. Sería importante en un estudio posterior analizar los motivos o causas de la concentración del servicio en esos sectores o el impacto del comercio electrónico.

Entre los aspectos internos identificados, que estarían impidiendo un mayor desarrollo en las organizaciones logísticas, se encuentra la falta de inversión en sistemas informáticos acordes a las necesidades actuales, al igual que disponer de personal capacitado.

En cuanto a las condiciones del ambiente que están afectando a las organizaciones logísticas se verifica una como clave en el sector, cual es el poder de negociación del sindicato, la presión tributaria y procesos burocráticos que fija el gobierno a la actividad. A su vez, es importante destacar que se necesita de una gestión política adecuada para lograr un mayor desarrollo logístico en la provincia y en el país.

A nivel local, los operadores logísticos se encuentran en similares características que los pares a nivel nacional. Sería importante para la economía local que estos operadores logísticos sigan integrando y desarrollando su participación dentro del mercado, capitalizando la ubicación de Mendoza dentro del corredor bioceánico.

Seguramente cuando se hagan investigaciones post pandemia de Covid-19, es de esperar que se compruebe que el comportamiento del consumidor cambie, por ejemplo, con un aumento en las compras realizadas por medios electrónicos, exigencias en la seguridad e higiene de los productos y servicios, entre otros aspectos a considerar. Esto lleva a la pregunta de si las cadenas de suministros y las empresas involucradas están preparadas para ese cambio y si no lo están, qué posibilidad y tiempos tienen para adaptarse a esos nuevos cambios.

Bibliografía

- AGUILAR,J., Subcontratación de servicios logísticos, Logis, Barcelona, 2001
- BALLOU, Ronald, Logística. Administración de la cadena de suministro, 5ª ed., Pearson Prentice Hall, 2004.
- BOONE & KURTZ, Marketing Contemporáneo, 15ª ed., Cengage, México, 2012.
- CASTRO BERARDI, René, Marketing operacional de avanzada. Desarrollo de prácticas en América Latina, 1ª. ed., Edición, 2010.
- KERIN, HARTLEY y RUDELIUS, Marketing, 11ª ed., McGraw Hill, 2014
- LAMB, CHARLES W,HAIR, Joseph F. y McDaniel, Carl, MKTG, Marketing, Séptima edición, Cengage, México,DF, 2014.
- ORJUELA CASTRO,J., CASTRO OCAMPO,O Y SUSPES BULLA,E, Operadores y plataformas logísticas, en Tecmura, vol 8, N° 16, 2005
- PORTER, Michel E., Competitive Advantage (Nueva York: Free Press,1985)
- SANTESMASES MESTRE, Miguel et all, Marketing. Conceptos y estrategias, 2ª ed., Pirámide, Madrid, 2007.
- STERN et all, Canales de Comercialización, Prentice Hall, 5ª. ed., Madrid, 1999.
- VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan, Estrategias de Distribución Comercial, Thomson, Madrid, 2006.
- <https://abconsultoraempresarial.com/clasificacion-de-los-diferentes-operadores-logisticos-segun-actividad-y-alcance-del-servicio/>
- <http://www.honducargo.com/integracion-de-servicio-operadores-logisticos/>
- Encuesta sectorial Cedol 2018 en <http://www.cedol.org.ar/encuesta-de-logistica.html>