

Estudio sobre tercerización 2012

Resultados y conclusiones

Percepciones, relaciones y propuestas
para potenciar el mercado mexicano

Ciudad de México, marzo de 2012

Con el apoyo de

Prólogo



*Arq. Juan S. Arroyo
Socio Director*



*Lic. Manuel Carreto
Director de proyectos*

Doce años han pasado ya desde la apertura de nuestras oficinas en México.

Durante más de una década, nuestro equipo de consultores ha reunido una amplia experiencia en la realización de proyectos de consultoría e implementación de soluciones logísticas.

En muchos de estos proyectos, nuestros clientes han sido tanto operadores logísticos como potenciales usuarios de los mismos.

A los primeros, los hemos acompañado desarrollando la ingeniería de base para sus ofertas de servicios, buscando la mejor propuesta entre los requerimientos de sus clientes y la infraestructura operativa necesaria para brindar un servicio adecuado a un precio competitivo.

A los segundos, los hemos ayudado a determinar si era una opción viable ceder algunas o todas sus actividades logísticas a un tercero especialista. Y si así resultaba, también los asesoramos en la definición de las especificaciones operativas y estrategias para licitar estos servicios, en la evaluación profunda de la oferta de los operadores, en la negociación y en el cierre final del contrato.

Partiendo de esta amplia experiencia, y percibiendo que el mercado de servicios logísticos todavía tiene un gran potencial de desarrollo, en volumen, calidad y cantidad de los servicios, nos sentimos con el respaldo suficiente para brindar el presente

estudio a la comunidad logística mexicana.

Entendemos que, en nuestro rol de consultores independientes, podemos ofrecerles, a ustedes, lectores de este estudio, resultados objetivos e imparciales sobre este tema y contribuir, como lo hemos hecho durante todo este tiempo, a la mejora de la práctica logística profesional, no sólo en México sino en la región y en el mundo.

Estamos sumamente orgullosos del interés generado por este estudio, que se ve en el elevado número de respuestas.

Al mismo tiempo es un gran reto y compromiso para nuestro equipo que se propuso retribuir con resultados prácticos el tiempo dedicado por los encuestados y la confianza depositada al compartir abiertamente sus opiniones.

Sinceramente esperamos que este trabajo sirva para ampliar las perspectivas y alinear las expectativas de todos los involucrados: los propios operadores logísticos, las empresas que hoy se apoyan en ellos, las que están considerando dar el paso hacia la tercerización y también aquellas que confían en la eficacia de sus propios recursos.

Confiamos en que la lectura del estudio sea amena, interesante, práctica y entretenida.

México, marzo 2012
Arq. Juan Arroyo
Lic. Manuel Carreto

Agenda

- 5 Introducción

- 11 Visión del mercado
 - *Hablan los usuarios*
 - *Contestan los operadores*
 - *El potencial al descubierto*
 - *Un marco de referencia: Alemania*

- 33 Profundizando en los detalles
 - *Oferta y demanda*
 - *Contratos y responsabilidades*
 - *Infraestructura y operaciones*
 - *Medición del desempeño*
 - *Cuando tercerizar ya no es opción*

- 47 El sello de calidad

- 51 Para reflexionar

- 57 Anexos

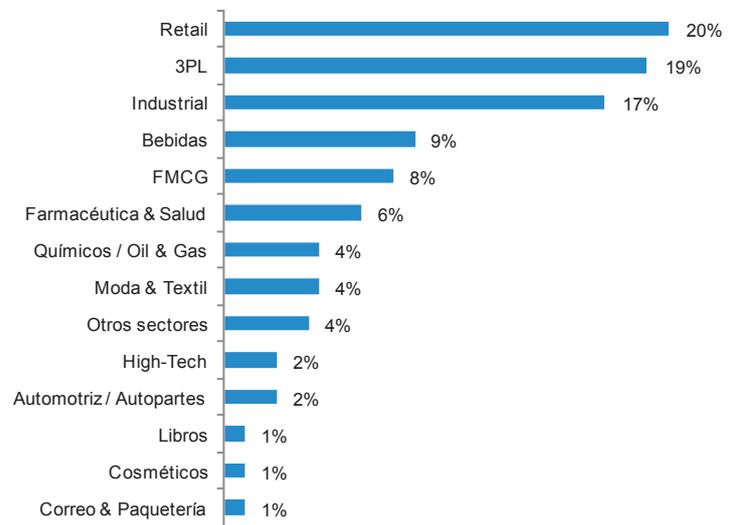
"Existe una gran brecha entre las expectativas de los operadores y de los usuarios: lo que ofrecen unos, lo que necesitan otros y las formas, métodos y prácticas con que se establecen las relaciones."



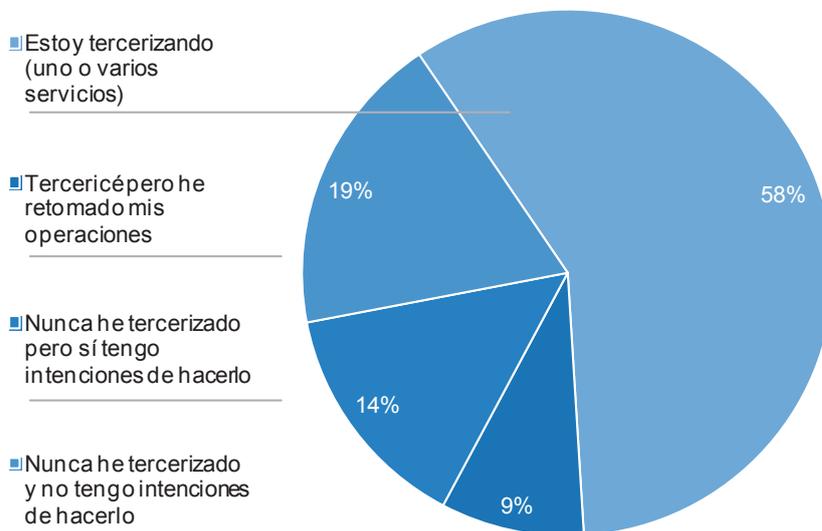
Introducción

Introducción

Construyendo un puente entre usuarios y operadores logísticos.



Participación de empresas por sectores industriales



Participación de empresas según experiencia en tercerización

El estudio que está por leer, tiene por objetivo sondear la percepción que existe hoy día en el mercado de los servicios logísticos por parte de todos sus integrantes: aquellos que generan la oferta y los que generan la demanda.

En general, existen entre los involucrados muchas creencias, prejuicios, mitos y percepciones que tienen poco fundamento, y más, cuando los intereses de los involucrados favorecen, en el mejor de los casos, una gran cautela en el manejo de información, así como opiniones y críticas que impiden un intercambio más abierto.

Miebach Consulting partió de la siguiente hipótesis:

“Existe una gran brecha entre las expectativas de ambos integrantes del mercado: lo que ofrecen unos, lo que necesitan otros y las formas, métodos y prácticas con que se establecen las relaciones”

A través del estudio no sólo se buscó verificar esta hipótesis, sino medir en qué grado esto sucede, cuáles son los sectores más afectados, qué motivos hay detrás y esbozar algunas vías de solución que pudieran reducir esta brecha.

Está claro que si el mercado logra alinear sus expectativas el beneficio será para todos los profesionales, empresas logísticas, el consumidor final y en consecuencia al desarrollo logístico en el país.

El estudio se basa en el análisis de los resultados de una encuesta difundida entre los involucrados en el mercado de servicios logísticos a nivel nacional.

1. Segmentación

Miebach definió el universo de encuestados considerando a empresas que cumplieran como mínimo con alguna de las siguientes características:

- Ser operadores logísticos, ofreciendo por lo menos dos de estos servicios: almacenaje, surtido especializado, transporte, crossdocking, servicios de maquila, aduanales, logística inversa, otros.
- Tener vigente al menos un contrato de servicio con un operador logístico.
- Haber contratado, en el pasado, servicios con un operador logístico y retomado sus operaciones.
- Tener la intención de contratar algún servicio con un operador logístico.
- Tener la intención de continuar con operaciones logísticas propias.

2. Cuestionarios específicos

Con esta segmentación del universo de encuestados, Miebach diseñó un cuestionario con preguntas específicas para cada segmento, enfocadas en obtener la percepción sobre los siguientes aspectos principales:

- La oferta y la demanda
- Contrataciones
- Operaciones
- Infraestructura, personal, IT
- Medición de desempeño
- Sello de calidad

La naturaleza de estos cuestionarios es de orden principalmente cualitativa, con el fin de evitar comprometer datos estratégicos entre potenciales competidores y/o revelar prácticas que pudieran afectar la competitividad de los encuestados.

El cuestionario permitió identificar además de los aspectos citados, el tamaño de las empresas participantes, el sector al que pertenecen y el rol del encuestado.

3. Difusión de cuestionarios

La difusión de los cuestionarios vía internet.

Fue significativo el impulso que dieron a la difusión de los cuestionarios las diversas organizaciones industriales e instituciones mexicanas que apoyaron el estudio.

4. Recolección de respuestas

La respuesta fue abrumadora para un estudio de este tipo, ya que Miebach recolectó 207 respuestas a nivel nacional.

En los gráficos puede observar cómo se compone el universo final de los encuestados.

5. Análisis y resultados

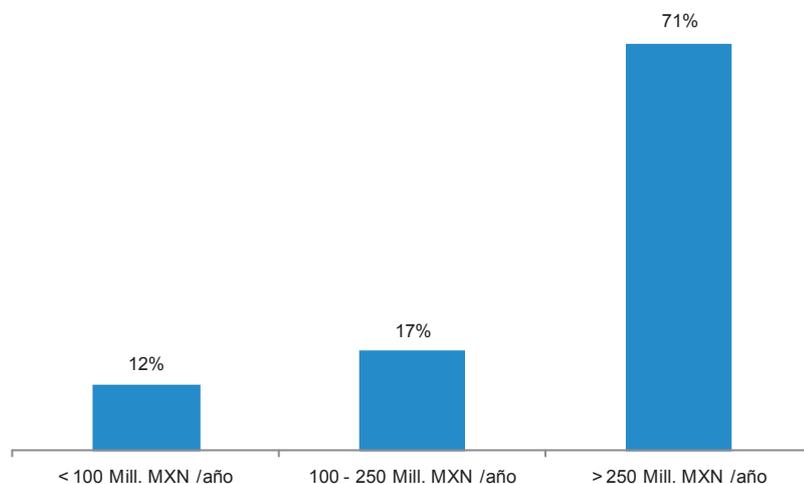
El análisis se realizó relacionando tendencias y grado de discrepancia entre las percepciones de los diferentes segmentos del universo de encuestados - ver punto 1.

Los resultados permiten a los lectores profundizar en los

aspectos principales que caracterizan una relación de colaboración entre usuario-operador logístico.

En las conclusiones, Miebach presenta una síntesis sobre cuales fueron las mayores brechas y oportunidades para mejorar la relación entre ambos.

Los gráficos apoyan y complementan el análisis de los resultados. Cabe aclarar que únicamente cuando las respuestas son excluyentes entre sí, la suma de los porcentajes del gráfico alcanza el 100%.



Facturación anual de las empresas participantes

Imparcialidad y confidencialidad

La naturaleza de Miebach como consultora independiente de los intereses de la relación usuario-operador logístico, garantiza la máxima libertad de expresión a todos los encuestados.

Miebach garantiza la confidencialidad de toda la información recibida. Tanto en aquellos casos en que Miebach firmó expresamente convenios de confidencialidad con los encuestados que así lo solicitaron, como para el resto.

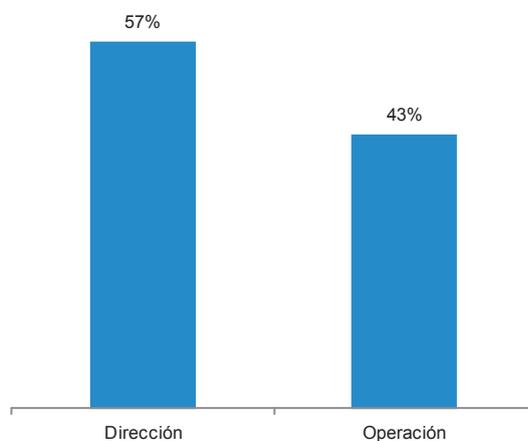
Por último...

Miebach pretende que este estudio le sirva de guía y apoyo, sea usted un operador logístico o potencial usuario de servicio, como base para entablar una relación abierta y una discusión franca a la hora de iniciar, retomar, o darle continuidad a su relación alineando expectativas.

Desde ya Miebach comprende que al realizar este estudio puede incurrir en generalizaciones, omisiones y discrepancias frente a casos particulares, lo cual es inherente al proceso de síntesis.

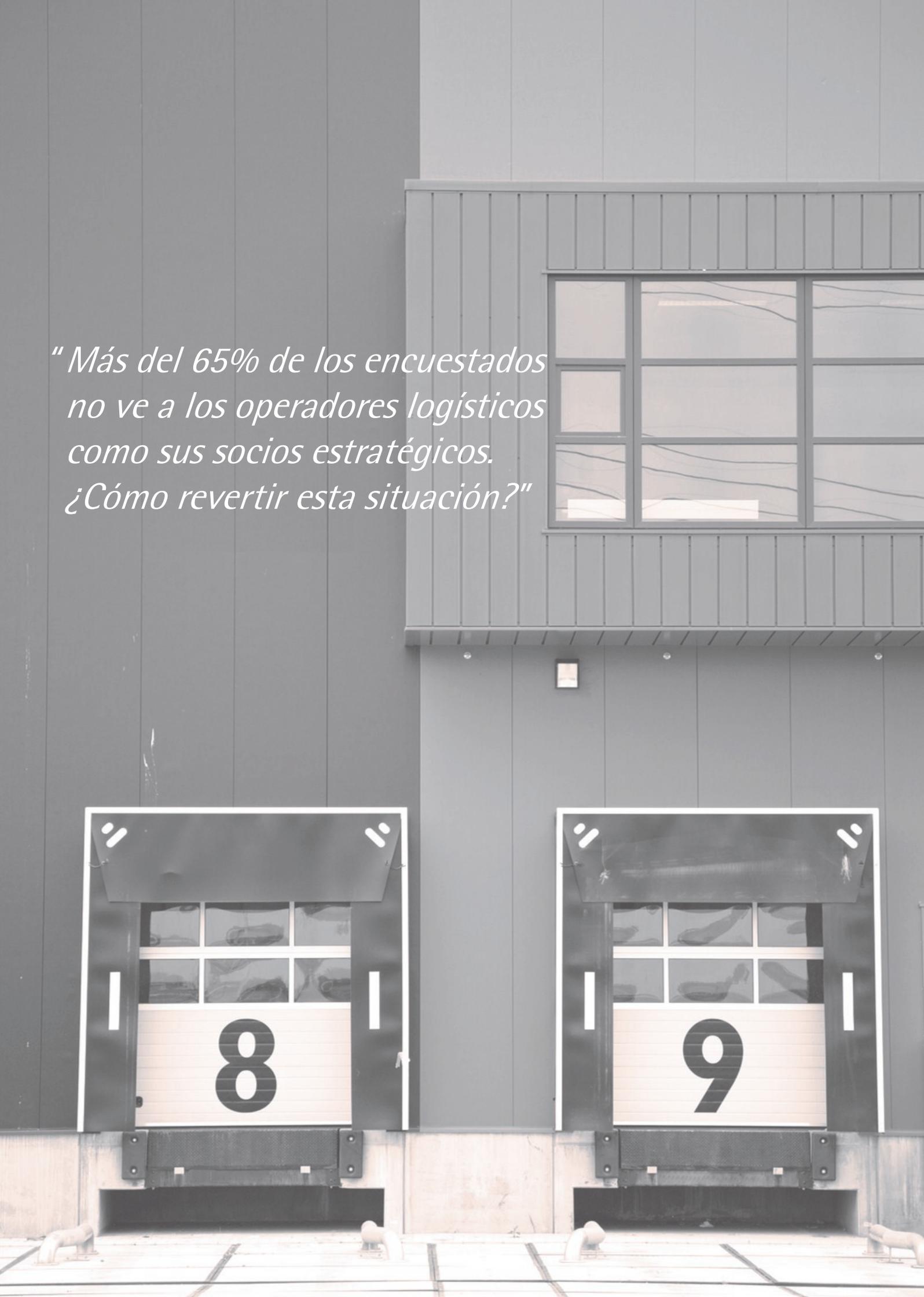
Dado que existe una gran y generalizada dificultad para dar y recibir críticas de manera directa y desinteresada, en particular cuando una relación de este tipo inicia, o incluso esta desgastada, este documento puede exponer de manera explícita las características, riesgos y oportunidades sin recelo para ninguna de las partes.

Deseamos haber construido un puente firme entre operadores, usuarios y aquellos que están considerando la opción de tercerizar.



Perfil de los participantes en el estudio

“ Más del 65% de los encuestados no ve a los operadores logísticos como sus socios estratégicos. ¿Cómo revertir esta situación?”



Visión del mercado

Hablan los usuarios

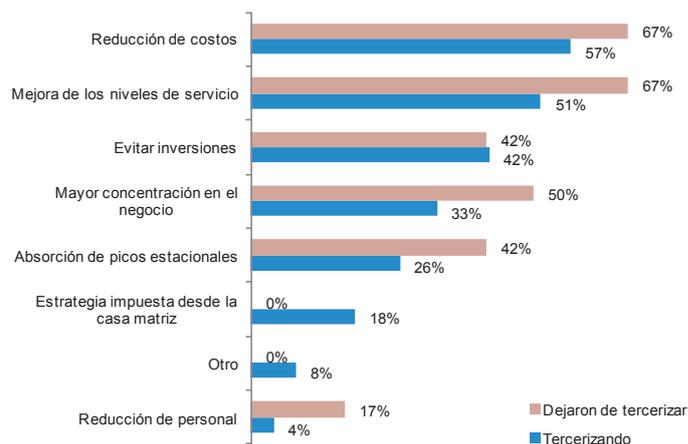
Una cara de la moneda.

La reducción de costos y la mejora en el nivel de servicio son los principales motivos para las empresas que deciden tercerizar.

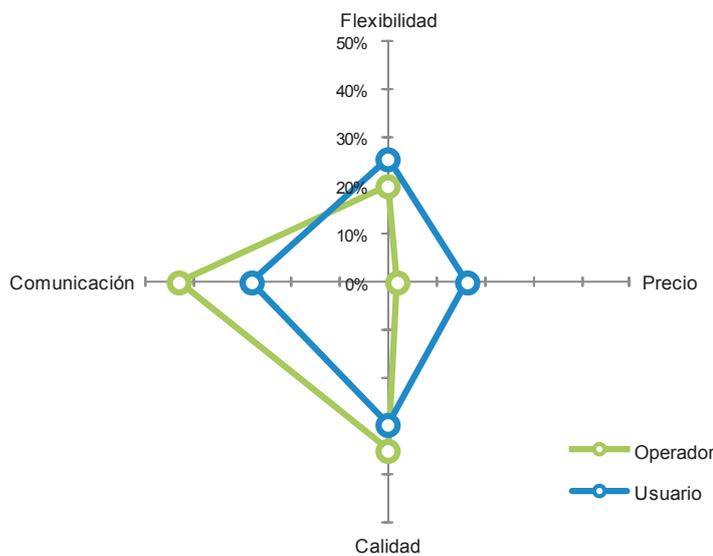
La reducción de costos sin embargo, parece asociada a diferentes motivos que a la reducción de personal: evitar inversiones, incremento de la calidad, menores penalizaciones, menores rechazos, devoluciones entre otros.

Llama la atención que el tercer objetivo más importante de las empresas que dejaron de tercerizar, era concentrarse en el negocio, mientras que las que aún tercerizan lo consideran en cuarto lugar.

¿Quizá esta diferencia sea por los incumplimientos de objetivos que llevaron a una finalización del contrato?



Motivos de la tercerización



Pilares de una relación exitosa.

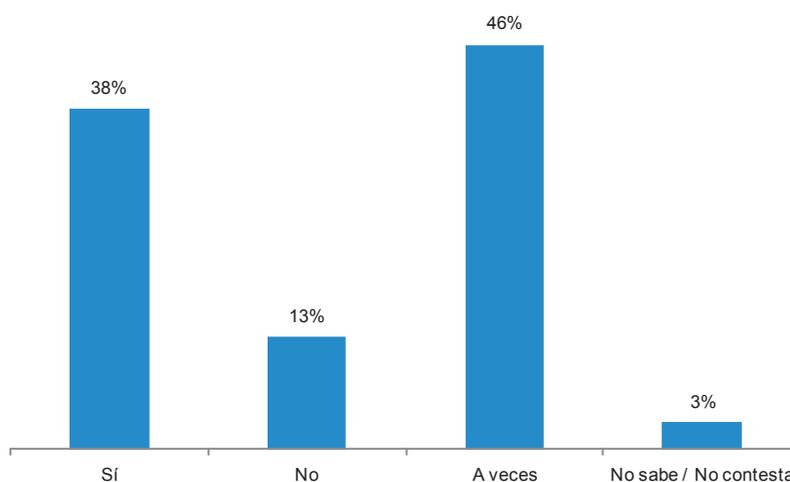
Si bien según el mercado, la fórmula del éxito es un balance equilibrado entre los cuatro conceptos indicados en el gráfico (precio competitivo, flexibilidad, comunicación y calidad) es evidente el desfase entre los usuarios y los operadores.

Los usuarios tienen una visión más equilibrada, dándole similar importancia a estos pilares.

Los operadores, en cambio, difieren fuertemente en el mayor peso que les dan a la comunicación (franqueza, transparencia), y el poco que le otorgan al precio.

Se ve claramente que la flexibilidad no es un elemento prioritario en la relación. El mercado confirma esta percepción cuando casi el 45% de los usuarios percibe una gran incertidumbre sobre el grado de flexibilidad operativa, como se ve en el gráfico siguiente.

¿Qué valora como base para una relación exitosa?



A los usuarios: asegúrese que el operador entiende cuáles son los aspectos clave para que lo acompañe en la relación.

A los operadores: prestar atención a las necesidades específicas de los clientes y a equilibrar los esfuerzos que sí son valorados.

¿Brindan los operadores la flexibilidad requerida?

Procesos e impacto en el cliente final.

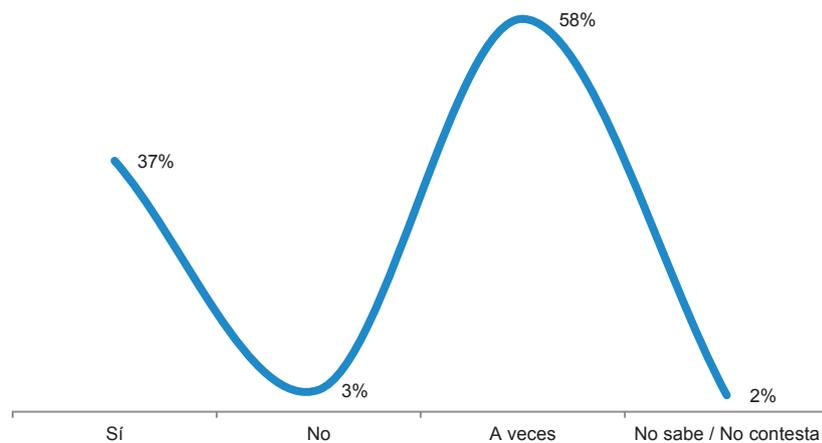
Si bien estas eran dos preguntas independientes, sorpresivamente nos arrojan las mismas conclusiones.

Existe una gran incertidumbre en el mercado ya que más del 50% de los encuestados, responden de manera ambigua.

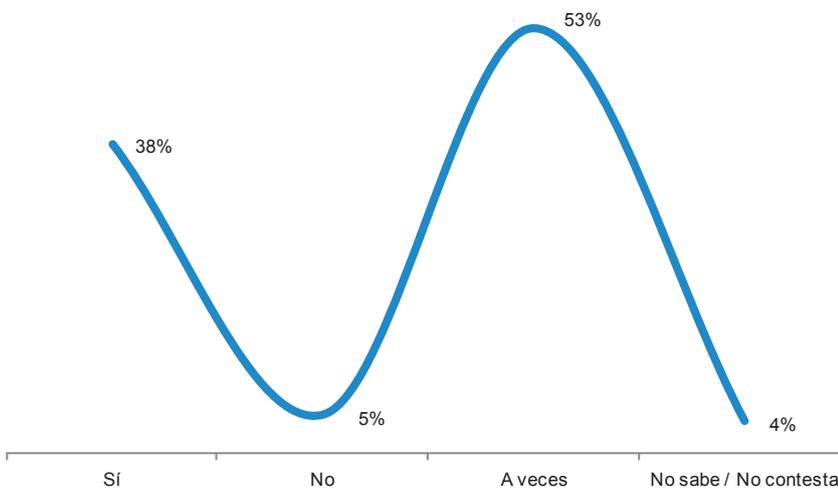
Las repuestas positivas son mayores que las negativas (37-38% vs. 3-5%), pero aún están muy por debajo del "A veces" (58-53%).

Este nivel de incertidumbre es una llamada de atención a los operadores para que establezcan una línea de comunicación clara de sus logros y aportes, basada en indicadores concretos.

El vaso se verá medio lleno o medio vacío según el lado del escritorio en el que usted se encuentre.



¿Mejoran los operadores los procesos logísticos?



¿Causan los operadores un impacto positivo al cliente final?

A los usuarios: ¿podría usted confiar su operación a un tercero con altos niveles de incertidumbre?

A los operadores: ¿puedo dejar que mis clientes dejen de percibir claramente el valor de mis aportes?

El fantasma de la mejora continua.

Llama la atención, teniendo en cuenta las respuestas recibidas que casi la mitad de los clientes detecta problemas por la falta de mejora continua en sus operadores logísticos.

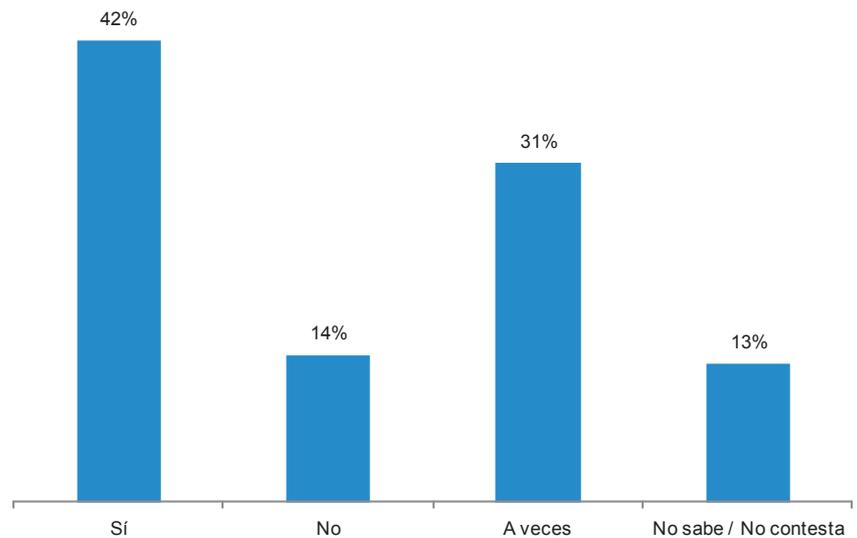
Un ambiguo “A veces”, concentra las respuestas en segundo lugar.

Los usuarios perciben que los operadores, una vez conseguida la cuenta o el contrato, poco hacen por mejorar la operación más allá de los servicios requeridos en la oferta.

O bien, las mejoras que implementan los operadores no tienen un impacto relevante hacia el usuario.

Es probable que los contratos y modelos de negocio actuales sean un obstáculo para implementar mejoras continuas que beneficien a ambas partes.

¿Qué sucedería si un operador logístico detecta que puede optimizar los inventarios de su cliente? ¿Y si el que lo detecta es el usuario? ¿Quién se beneficia de ello?



¿Detecta problemas por la falta de mejora continua en las operaciones de los operadores?

A los usuarios: ¿cómo mantengo incentivado a mi operador para que me proponga mejoras?

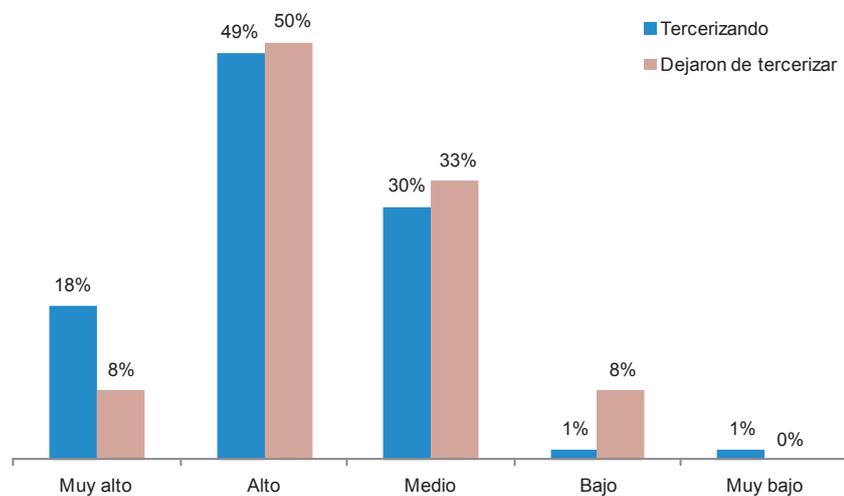
A los operadores: ¿cómo cambio la percepción para fidelizar a mi cliente? ¿cómo logro convertir las mejoras en un negocio interesante para ambos?

Confianza en el manejo de la información.

A lo largo de estos años los operadores han sabido construirse una buena reputación sobre la confidencialidad con que manejan la información de sus clientes, pues tanto los usuarios de servicios como los que aún no lo han hecho perciben esta confianza entre media y alta.

Entre los que aún no han utilizado los servicios logísticos existe una buena apertura para confiar en los operadores con el recelo natural de quien todavía carece de la experiencia.

Por otro lado, si bien la confianza en general es alta, los operadores aún dejan una gran brecha de mejora hacia la excelencia.



¿Qué nivel de confianza le inspira un operador logístico en el manejo de información?

Socios estratégicos o alianzas forzadas.

El 55% de los encuestados afirma que en México no se identifica a los operadores logísticos como verdaderos socios estratégicos: una colaboración fundamental para lograr los objetivos del negocio.

Este resultado propone una profunda reflexión a todos los profesionales de la Cadena de Suministro.

Ambas partes deben establecer una relación y si no son conscientes del beneficio que significa trabajar juntos, entonces están condenadas al fracaso.

¿Qué podemos esperar de un mercado en el que la demanda percibe a la oferta como desconectada de sus intereses y enfocada en su propio beneficio?

¿Es una cuestión de idiosincrasia nacional y entonces... "tiramós la toalla"?

Si cada parte quiere buscar su propio beneficio... y qué más puede ganarle a su contraparte, entonces se pierden más oportunidades de las que se ganan, a corto y largo plazo.

Si además, cada parte analiza profesionalmente qué es lo deja de ganar llevando adelante tal o cual línea de acción o

A los usuarios: el manejo de la información es bueno y sin representar un riesgo elevado para su negocio.

A los operadores: reforzar la confianza puede resultar un diferenciador frente al resto del mercado.

negociación, la visión se amplía y enriquece .

Estamos de acuerdo que es necesario salir del status quo. Y también está claro que alguien deberá dar un primer paso.

La cuestión, entonces, es si ambas partes tienen claridad qué paso es éste y cómo darlo en conjunto.

Proponemos a usuarios y operadores que, durante el proceso de negociación, se esfuercen en identificar claramente los costos y beneficios que esperan de un servicio, cuáles son los escenarios de riesgo, e incluso cómo llevar adelante nuevos modelos de negocio que beneficien a ambos.

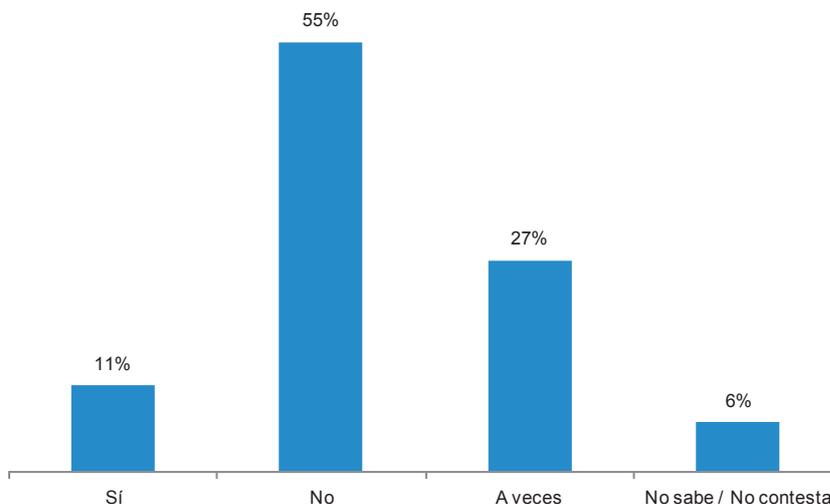
Creemos que las oportunidades para la mejora están en profundizar sistemáticamente en estos detalles, los cuales sentarán bases concretas para mejorar la relación de negocios.

De otro modo, sufriremos las consecuencias provocadas por nosotros mismos, echándole la culpa a los "aspectos culturales... la educación...la forma de pensar de los otros...", sin tomar responsabilidades ni involucrarnos en mejorar esta situación.

En particular, los operadores, quienes controlan la oferta de servicios, deben reflexionar sobre cuáles son las oportunidades que están perdiendo al no ser vistos como "socios estratégicos".

Deben centrar sus esfuerzos en comunicar de manera eficiente, sistemática y con bases racionalmente fundamentadas, las ventajas que tiene una colaboración diferente para ambas partes, en el corto y largo plazo.

Dejar de actuar sobre los aspectos comentados en este capítulo o descuidar la comunicación de cualesquiera mejoras que el operador introduzca, significa que la relación de socios estratégicos será una utopía y seguiremos viviendo con alianzas forzadas.



¿Identifica a los operadores logísticos como socios estratégicos?

A usuarios y operadores:

El precio por mantener esta situación es muy alto para ambas partes:

"perder clientes y sufrir los riesgos de una transición."

Contestan los operadores

También tienen derecho a réplica.

Palabras relevantes (respuestas del cuestionario):

Riesgo compartido - Compromiso a largo plazo - Más transparencia - Innovación - Certificaciones Recuperación de inversiones - KPI's - Lealtad - Relación a largo plazo - Ganar-Ganar - Penalizaciones e incentivos - Cláusulas de salida Protocolos de medición - Apertura al cambio - Licitaciones estructuradas - Contrato base.

El camino parece más largo antes de recorrerlo.

Entre los principales obstáculos para la tercerización que los operadores logísticos citan, se mencionan los siguientes y con esta prioridad:

- **Primer lugar:**
Temor, miedo y desconfianza (frente al cambio, a compartir información, a perder el control, falta de conocimiento de las mejoras que ofrece el operador, a perder el empleo, etc.)
- **Segundo lugar:**
Aspectos culturales, formación y "mentalidad".
- **Tercer lugar:**
Factores económicos, como costos propios vs los de terceros.

Curiosamente todos los operadores encuestados citan factores externos y por consiguiente, ajenos al control directo de sí mismos.

Por lo tanto, pareciera que "las cosas son así y poco se puede hacer al respecto" según opinión de algunos.

Si observamos con detenimiento, podría revertirse el enfoque y reflexionar sobre cómo convertir estos "miedos" en oportunidades para los propios operadores.

¿Qué sucedería entonces al tomar un rol activo, planteando estrategias para revertir estos miedos?

Un excelente punto de partida sería brindar información relevante frente a esos miedos, presentando casos éxito que generen confianza.

También, facilitaría el acercamiento, poner explícitamente sobre la mesa de negociaciones las expectativas y motivos propios del operador para lograr un negocio exitoso: un servicio óptimo compensado adecuadamente.

Pensemos el beneficio que supondría para el mercado una acción conjunta de los operadores logísticos a través de una asociación, cámara o institución que impulsara iniciativas de comunicación o respaldara la calidad de los operadores logísticos.

Hasta el momento de la encuesta no existía en México una asociación de este tipo.

Aquellos operadores que impulsen la formación de esta organización serán claros líderes entre los suyos y frente al mercado.

No sólo darán el primer paso sino serán los primeros en comenzar a marcarlo.

Una licitación bien planeada, la competencia justa.

Los operadores logísticos, por su propia naturaleza comprenden la importancia de la competencia como parte del negocio.

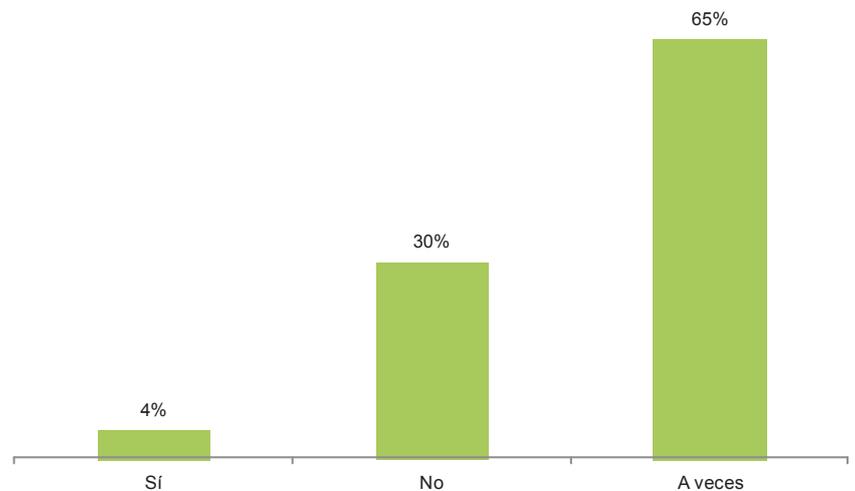
Después de todo, es a partir de una competencia justa como es posible iniciar una buena relación con un cliente.

Es relevante que los usuarios y futuros usuarios comprendan los fundamentos para llevar adelante los procesos de licitación de manera adecuada y que permita extraer todo el potencial del mismo.

Frente a la pregunta “qué es lo que solicitarían a sus clientes para mejorar su servicio”, los operadores logísticos se enfocan sobre el proceso de licitación: la base de un servicio exitoso.

Ellos priorizan las siguientes peticiones, que coinciden, en nuestra opinión, con la secuencia de pasos para realizar una licitación bien estructurada.

- Mayor entendimiento de las necesidades de servicio por el propio cliente o quienes elaboran los requerimientos.
- Conocimiento a fondo de la propia operación y capacidad de describirla en términos de un modelo válido.
- La elaboración de requerimientos de manera estructurada y precisa.



¿Cree que los requerimientos de los clientes están bien definidos desde la propuesta inicial?

- Un plazo razonable que permita elaborar una propuesta con la profundidad adecuada. Tiempo mínimo de cuatro semanas para armar una propuesta adecuada.
- Un proceso de toma de decisiones formal y puntual, involucrando a los niveles estratégicos y no sólo operativos.
- Una retroalimentación formal sobre las causas por las que se pierde una licitación.

Coincidimos en que son peticiones totalmente legítimas y necesarias.

En nuestra propia experiencia como consultores hemos visto requerimientos de ofertas a los operadores elaborados de manera muy poco detallada, incluso sin participación de los usuarios finales o responsables de las áreas que recibirán el servicio.

Un organismo representante de los intereses de los operadores logísticos, hoy inexistente, bien podría publicar un manual para realizar licitaciones exitosas, así como capacitar a usuarios y promocionar los beneficios de una metodología bien estructurada.

El contrato de servicios, una doble garantía.

El contrato constituye la base de acuerdos sobre los que se definen las expectativas de ambas partes y por lo tanto, el marco de referencia para su satisfacción simultánea.

Los resultados relacionados con la elaboración y cumplimiento de un contrato nos hacen preguntar:

¿Qué sentido tiene realizar un contrato si sólo se cumple “a veces”?

¿Cuál es la calidad de contratos que firman ambas partes que finalmente no se cumplen?

¿Qué importancia real se le da al contrato?

El 96% de los operadores logísticos detecta incumplimientos por parte del cliente del contrato firmado.

Nuestra conclusión es que los contratos son instrumentos vagamente definidos y de manera insuficiente con respecto a las expectativas de ambas partes.

Estas carencias tienen origen en los diferentes enfoques, intereses y competencias (o falta de ellos) de los responsables comerciales y los responsables operativos, tanto del operador como del usuario.

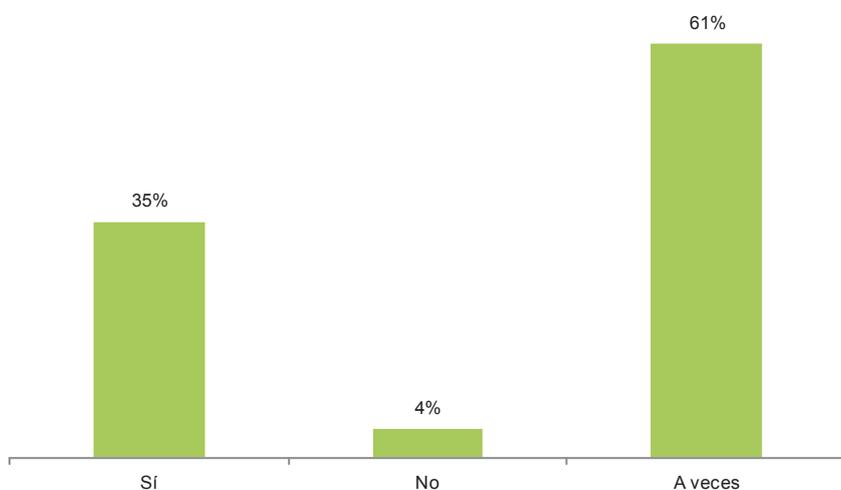
Además, los operadores detectan otras flaquezas en los contratos:

- Falta de especificidad de inclusiones y exclusiones en los contratos base.
- Acuerdo conjunto de indicadores relevantes, frecuencia y forma de medirlos.
- Desbalance entre penalizaciones y castigos.
- Términos y condiciones de salida anticipada.
- Duraciones de corto plazo que desalientan inversiones para mejorar.

Claramente los operadores deben mejorar sus estrategias de negociación, fundamentando el valor o impacto de mejoras que puedan introducir (calculando como mínimo, su valor económico para ambas partes).

De este modo incrementarán sus oportunidades de convencer a los usuarios de compartir los beneficios, que entiendan su valor y que paguen su precio.

Son los operadores quienes, en última instancia, firman los contratos. Son ellos quienes deben utilizar nuevas estrategias para fomentar las ampliaciones o tiempo de vida de un contrato: ganando la confianza a corto plazo, agregando y comunicando el valor de su servicio en el largo.



¿Detecta problemas por incumplimiento o deficiencias en el cumplimiento del contrato por parte del cliente?



Como operador logístico, ¿qué cambiaría del mercado mexicano para lograr mayor eficiencia en los procesos logísticos?

La lista de deseos, sin Santa que los cumpla.

“Es necesario un cambio de mentalidad, en particular una visión ganar-ganar desde los niveles directivos.”

Esta es la sugerencia principal de los operadores logísticos para lograr una mayor eficiencia en los procesos logísticos y finalmente en la calidad de los servicios que pueden ofrecer.

En segundo lugar, la seguridad a nivel nacional tiene una relevancia significativa, especialmente como llamada de atención a las iniciativas gubernamentales para controlar y reducir el riesgo.

La relación de socios estratégicos y la visión de la cadena de suministros como ventaja competitiva tiene cada vez una mayor relevancia.

El desafío está claramente del lado del operador. Debe encontrar las estrategias que convengan a los usuarios para que vean el beneficio del cambio y se sientan seguros de hacerlo.

Y creemos que esto, lejos de ser una utopía, puede llevarse a cabo, paso a paso, cliente por cliente.

Hemos sido testigos - y en algunos casos protagonistas - de los procesos de cambio y la incorporación de nuevos conceptos que, en principio,

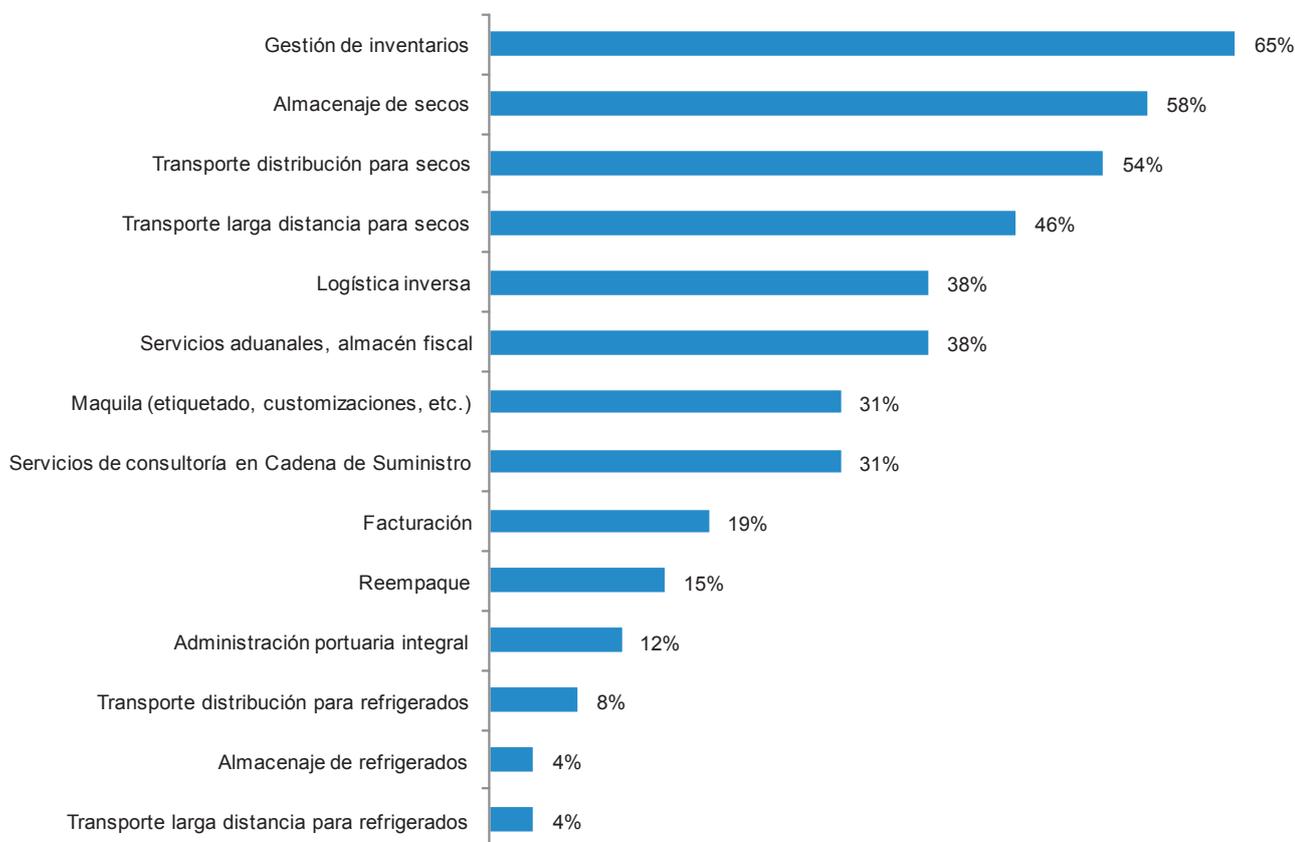
parecían imposibles y finalmente sólo implicaban la voluntad de llevarlos adelante.

Existen muchas nuevas experiencias e iniciativas en nuestra región Latinoamericana de las cuales podemos aprender y beneficiarnos.

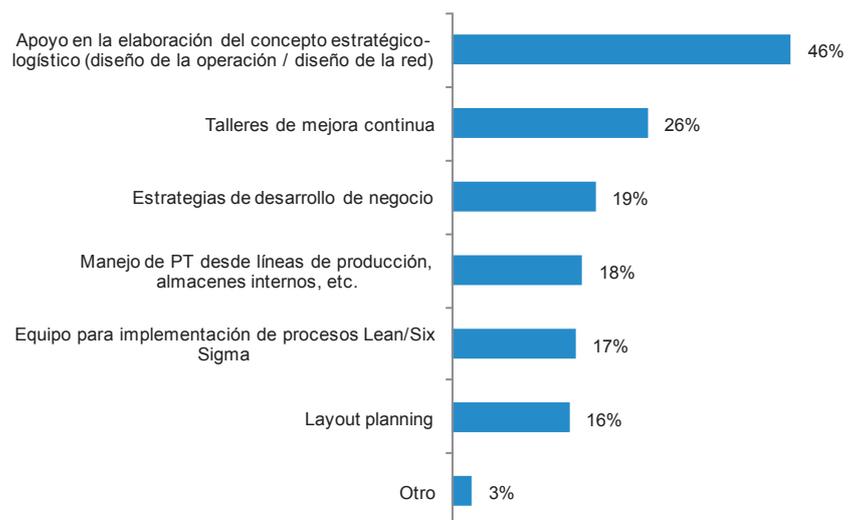
Es relevante la formación urgente de un organismo, asociación o institución que nucleee a los operadores logísticos, tome un rol activo para difundir, promocionar y fomentar acciones, prácticas y métodos. Todo el mercado se beneficiará de ello.

El potencial al descubierto

Mirando por encima de la barda.



¿Cuáles serían las actividades logísticas a tercerizar por su empresa en el futuro?



¿Requiere su empresa de servicios adicionales que, por lo general, hoy no son ofrecidos por los operadores?

Como resultado de la encuesta era de esperarse que la “consolidación y crecimiento del transporte”, así como el “almacenaje de productos que no requieren cadena de frío” se encontrasen entre los servicios más solicitados.

Sorprende que la gestión de inventarios se encuentre en primer lugar entre los servicios a tercerizar en el futuro (65% de las respuestas), cuando en la actualidad este servicio está poco difundido, poco desarrollado e incluso un 20% de los operadores considera que se va a reducir o se mantendrá igual.

En el gráfico superior se aprecian los nuevos servicios esperados por los usuarios y su importancia, destacando el apoyo en el desarrollo del concepto

estratégico logístico (diseño de la operación y diseño de la red) y el soporte en mejora continua.

Estas nuevas actividades requieren modelos de operación y de negocio muy diferentes a los actualmente difundidos.

También requieren no sólo personal especializado sino con la influencia y contacto transversal con varias áreas además de la logística (compras, abastecimiento, finanzas, producción, etc.)

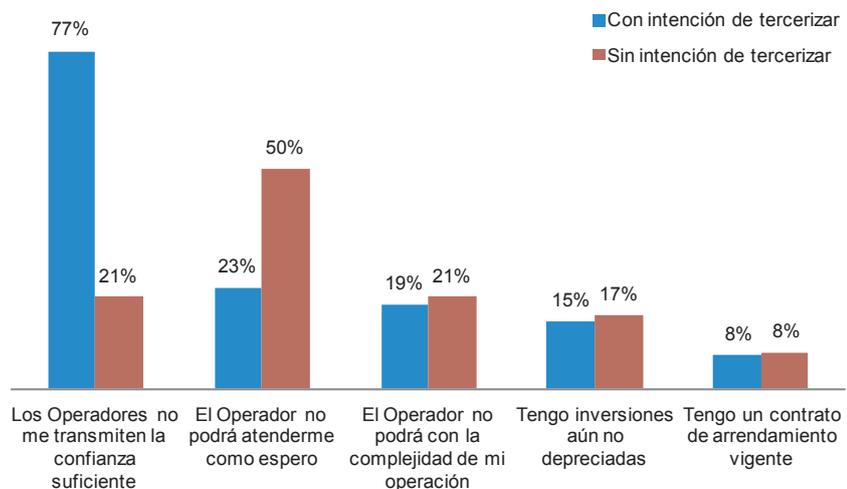
Se necesita una mayor comprensión, inmersión e integración en los procesos de negocio de los que existen hoy día.

Esta necesidad se observa tanto en los operadores como en los propios usuarios.

Es relevante que esta tendencia la experimentamos como consultores: en estos últimos dos años se ha intensificado la demanda de estos nuevos servicios entre nuestros clientes.

Servicios potenciales, hoy no explotados:

- Gestión de inventarios.
- Apoyo en el desarrollo del concepto estratégico logístico.
- Soporte en mejora continua.



¿Cuáles son los motivos externos por los que no ha tercerizado aún?

Mitos, creencias y dificultades

Hemos separado las respuestas de aquellas empresas que aún no ven a los operadores logísticos como posibles aliados.

Ya sea porque están en el proceso y aún no se deciden a dar el paso, o bien creen firmemente que los operadores logísticos no son una opción para ellas.

De este modo pretendemos detectar cuáles son los principales obstáculos que impiden a ambas partes encontrarse para iniciar la relación.

Obstáculos externos

- Falta de confianza en los operadores.
- Los operadores no pueden atender al cliente según se espera.
- El operador es incapaz de atender la complejidad de la operación.

El mercado potencial tiene una percepción negativa de la confianza que transmiten los operadores.

Esta percepción podría comenzar a revertirse por los resultados de este estudio, pero sería pretencioso suponer que sólo esto es suficiente.

Se requiere, además, una firme y constante acción dirigida y coordinada por parte de los operadores logísticos para cambiar esta imagen.

Insistimos en la creación del organismo que pueda coordinar estas acciones.

Obstáculos estratégicos

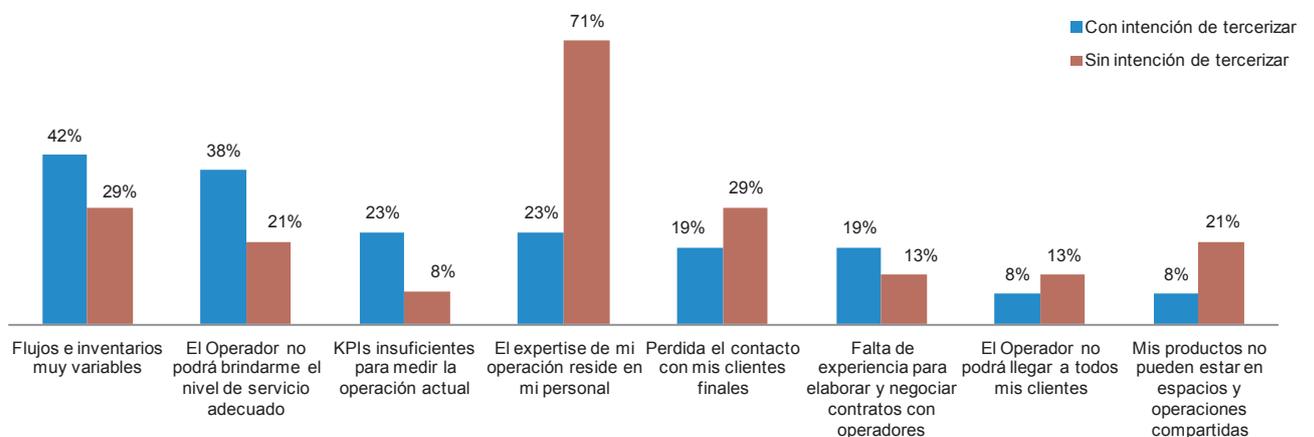
- Variabilidad en flujos en inventarios.
- Capacidad para brindar el servicio adecuado.
- Falta de información sobre la operación actual.

Llama la atención el primer punto cuando es justamente uno de los valores que ofrece la tercerización.

¿Falta de comprensión del negocio o falta de comunicación eficaz?

La mayoría de la empresas que tiene claro seguir adelante con una operación propia, consideran que la experiencia específica de su personal, el contacto con el cliente y tener instalaciones exclusivas, son sus ventajas competitivas.

Y no ven que exista en el mercado un tercero que pueda ofrecerlo.



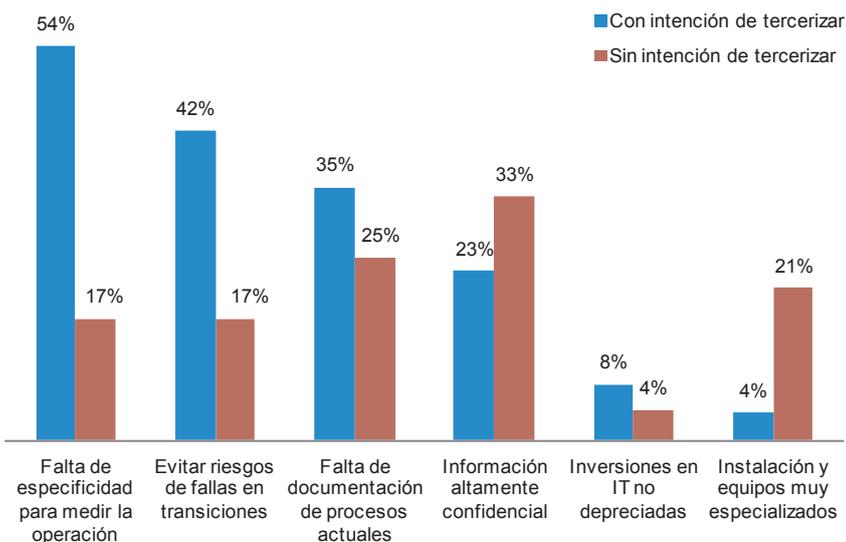
¿Cuáles son los motivos estratégicos por los que no ha tercerizado aún?

Obstáculos tácticos

- Falta de especificidad en alcances, objetivos y medición de la situación actual.
- Evitar riesgos de las transiciones.
- Falta de documentación de los procesos para transferirlos a un tercero.

En este caso, las empresas deberían tomar acciones inmediatas para solucionar el primer y tercer aspecto de manera interna, incluso antes de siquiera pensar o no en tercerizar.

Este es un síntoma riesgoso, pues significa que tienen dificultades para controlar la evolución y grado de éxito de su propio negocio.



¿Cuáles son los motivos tácticos por los que no ha tercerizado aún?

Resumen

Para vencer estos obstáculos existen caminos diferentes:

Por un lado, los operadores interesados en captar nuevos clientes deberán enfocarse en comunicar claramente el éxito de sus operaciones y construir la confianza necesaria.

Una posibilidad es establecer el contacto directo entre sus clientes exitosos con los potenciales clientes a través de sesiones y talleres.

Esto aplica especialmente para los integrantes de una cadena de suministro, donde un operador logístico podría encontrar beneficios que ni los propios miembros de dicha cadena pueden llegar a ver o considerar su obtención.

Incluso, si el operador lo gestiona correctamente, podría encontrar, en sus clientes, aliados comerciales que hasta podrían impulsar su propio negocio como operador e incluso fomentar la duración de contratos más largos.

Las empresas que están convencidas en que la tercerización es una opción interesante - y deciden impulsar el reto de un cambio - deben contar con una fundamentación sólida y bien estructurada de su situación.

“Impulsar la integración real de una cadena de suministro a partir de alguno de sus “eslabón-cliente” es una oportunidad única para encontrar beneficios por dichas sinergias.”

“El operador está en una posición privilegiada para detectar y aprovechar oportunidades en la cadena de suministro como todo.”

Un marco de referencia: Alemania

Diferencias y coincidencias: México-Alemania.



¿Cuáles pudieran ser las razones para retomar operaciones "in-house"?

Extracto del estudio de tercerización en Alemania 2012

Un estudio similar al presente, y casi en paralelo, fue realizado por el equipo de Miebach Consulting en Alemania.

Podemos ofrecer una comparación de diferencias y coincidencias entre mercados.

En particular, el mercado alemán de operadores logísticos cuenta con un par de décadas más de historia que el mexicano.

¿Esta diferencia histórica significa necesariamente una mayor madurez?

1. Razones para tercerizar

Actualmente, en Alemania, el primer motivo para tercerizar es "evitar inversiones".

Esto se justifica tras la última crisis económica sufrida de manera muy profunda en Europa.

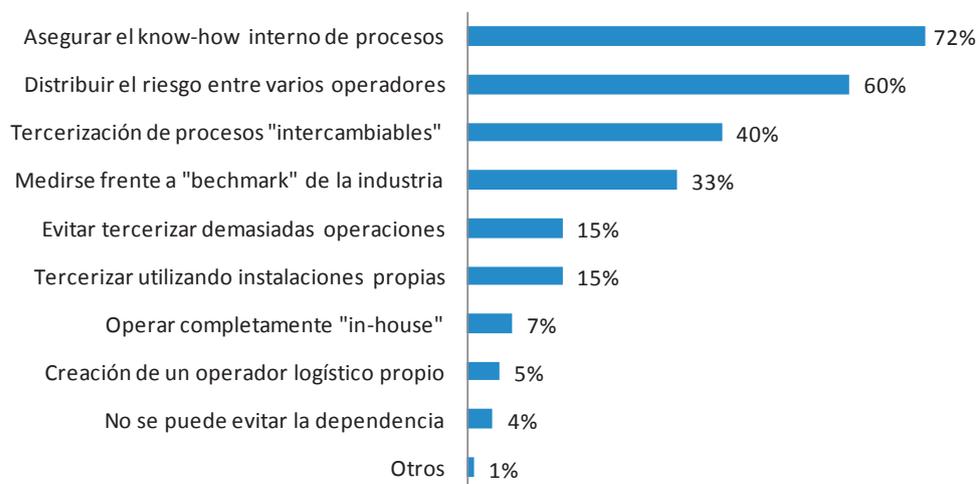
Muchas empresas están comenzando a considerar la flexibilidad, la reducción de costos y por ende, un mayor grado de cautela al impulsar o limitar las inversiones en logística.

Al igual que en estudios anteriores, los motivos de la tercerización son diferentes según la óptica: la de los usuarios y la de los operadores logísticos.

La "expectativa de mejoras en el servicio" es la segunda razón más importante para los operadores, mientras continúa en último lugar para los usuarios.

En 2012, como mencionamos, el primer lugar para los usuarios es "evitar inversiones", cuando en 2009 lo era "la reducción de costos".

También parece fundamental "la explotación de las sinergias entre los usuarios y operadores logísticos", cuando tres años antes no era un factor clave.



¿Cómo hacer frente a la dependencia de los operadores logísticos?

2. De la práctica

En Alemania - y en Europa en general - la tercerización es cada vez una práctica más exitosa.

La mayoría de las empresas están satisfechas con los resultados obtenidos. Sólo el 5% de los clientes no lo están.

Desde la perspectiva de los operadores, es particularmente importante, para el éxito de la tercerización, la definición del plan de transición y arranque, el nivel de detalle de la propuesta y la posibilidad de visitar las operaciones del cliente.

3. Oferta de servicios

Hoy en día el transporte y los servicios de almacenamiento siguen siendo el foco de la tercerización.

Funciones logísticas como por ejemplo, gestión de inventarios, gestión de pedidos, etc. se tercerizan en menor medida.

4. Criterios de selección

Los principales criterios para seleccionar un operador logístico:

- El grado de "expertise".
- La flexibilidad operativa y contractual.
- La transparencia.
- La calidad crediticia.

Fuentes de insatisfacciones desde la perspectiva del usuario son 1) la baja posibilidad de comparar las ofertas recibidas y 2) la incertidumbre acerca de si los beneficios prometidos pueden ser capitalizados.

5. Vigencia de los contratos

Los contratos de transporte generalmente se revisan anualmente y los de almacenaje cada tres o cinco años.

6. Operaciones

Durante la operación, los operadores requieren más transparencia, comunicación y un mejor conocimiento de los procesos por parte de los usuarios, quienes a su vez buscan un mayor enfoque hacia la mejora continua y la métrica.

Aún considerando el temor a la dependencia, el reconocimiento de la logística como una competencia básica, los problemas de los operadores en el servicio y la calidad, así como la reciente crisis económica sufrida, es significativo que casi

una cuarta parte (26%) de los usuarios encuestados han tercerizado procesos logísticos adicionales en los últimos años.

La mitad de usuarios encuestados tiene planes de seguir tercerizando nuevos procesos logísticos en el futuro.

Cada día son más intensos los esfuerzos por parte de los operadores logísticos por ofrecer servicios más especializados, que también les proporcionen márgenes de rentabilidad más altos y una mayor retención de clientes, sin dejar de centrarse en el almacenamiento y los servicios de transporte.

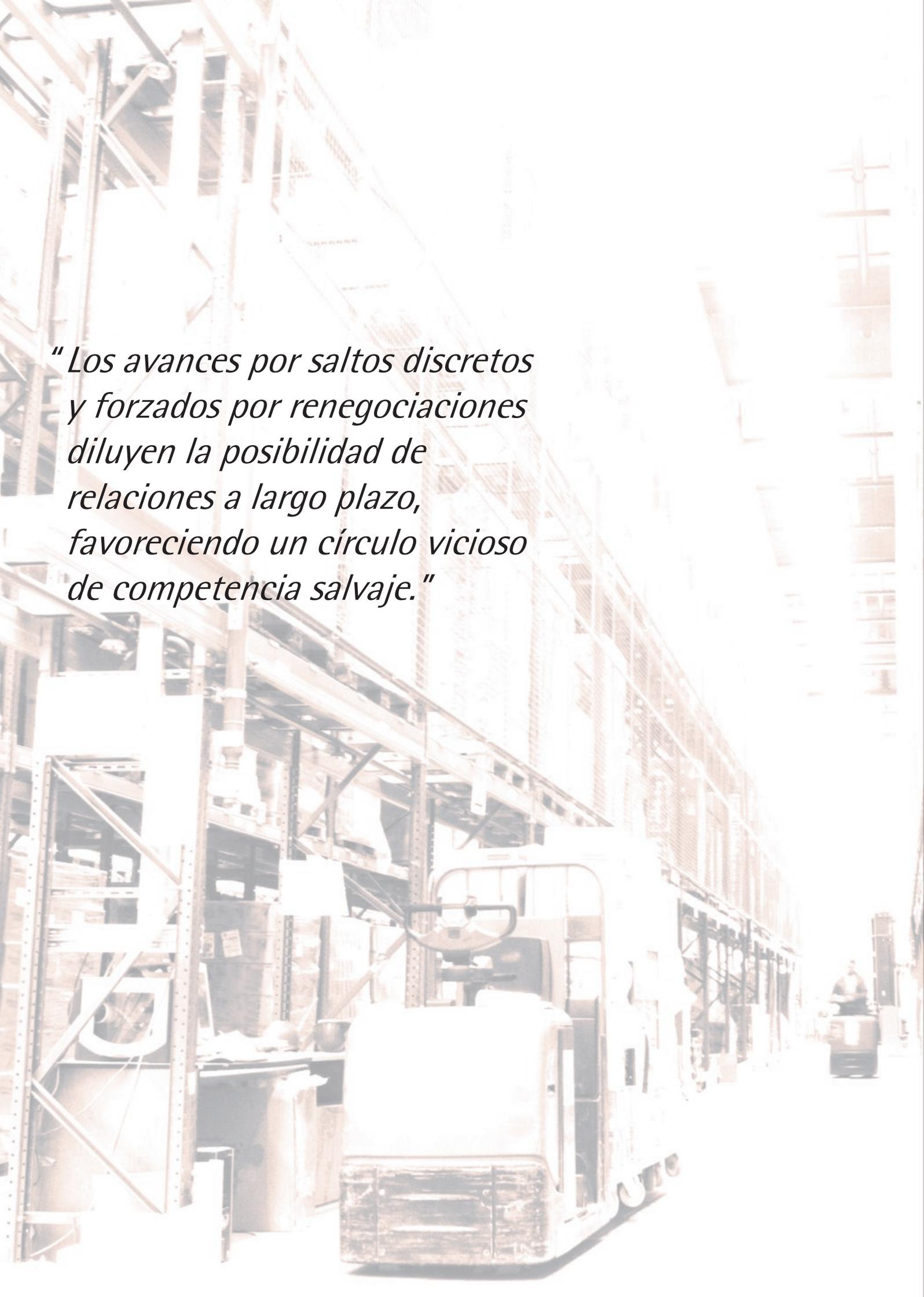
Sin embargo los usuarios temen avanzar en este sentido por incremento de dependencia y pérdida de control sobre las tareas más especializadas.

7. Infraestructura

Tres cuartas partes de las instalaciones donde trabajan los operadores son propiedad de los usuarios, el software le sigue en segundo lugar.

Miebach detecta aquí un gran potencial, ya que se está limitando la posibilidad de optimización de espacio (reduciendo el costo de renta), así como la posibilidad de establecer nuevas interfaces y sistemas para lograr mejores resultados.

“El mercado actual alemán exige flexibilidad a un precio bajo y asume altos niveles de servicio con una estructura de costos favorable.”



*“ Los avances por saltos discretos
y forzados por renegociaciones
diluyen la posibilidad de
relaciones a largo plazo,
favoreciendo un círculo vicioso
de competencia salvaje.”*

Profundizando en los detalles

La oferta y la demanda

¿Qué sucede en México?



¿Cuáles son las actividades logísticas tercerizadas por su empresa?

Los servicios que generalmente son ofertados por un operador logístico son los que pueden apreciarse en el gráfico.

Sin embargo, hemos detectado una importante brecha entre la demanda y la oferta de servicios.

La balanza se inclina hacia la demanda en relación a:

- Transporte
- Almacenaje
- Servicios de maquila
- Servicios aduanales

Los usuarios solicitan varios servicios que hoy aparecen como no satisfechos.

Las empresas que no han tercerizado tienen un bajo nivel de confianza para compartir información con los operadores.

Claramente, esto representa un obstáculo para ampliar la gama de servicios existente de manera efectiva.

Por un lado, los operadores logísticos carecen de información para presentar propuestas atractivas, y por el otro, existe una gran desconfianza para iniciar nuevos servicios.

Los usuarios de servicios logísticos, han superado este obstáculo.

Según los usuarios, el primer motivo para seleccionar un operador logístico es que desarrolle una oferta de servicios competitiva.

La calidad de las instalaciones, avanzados sistemas informáticos, buenas referencias de los clientes y el tamaño del operador comparten muy de cerca el segundo lugar.

Los operadores logísticos consideran que las buenas referencias tienen mucho mayor peso que los factores antes mencionados. Si bien es importante cómo y con qué darán el servicio, tienen mayor peso los resultados, la satisfacción y referencias de sus clientes.

Los operadores logísticos deberán mejorar sus instalaciones: calidad, limpieza, orden.

Es gracias a una visita que los potenciales clientes comienzan a construir una percepción concreta, reflejo del servicio que pueden ofrecer.

La presencia internacional está en uno de los últimos lugares, y ambas partes le otorgan la misma importancia.

Es lógico pensar que, si bien la presencia internacional revela el éxito de un modelo de negocio, tiene mucho mayor peso la comprensión de los negocios y la experiencia profesional en México.

Cabe destacar que el "trabajar con la competencia" puede significar un obstáculo para el desarrollo de servicios. Los usuarios le otorgan un peso casi tres veces mayor que el que le otorgan los operadores logísticos.

En el gráfico inferior se observan las características que un usuario busca en un operador logístico.

No tener la capacidad para integrarse rápidamente a los procedimientos del cliente es causa principal de la no renovación de los contratos.

Los usuarios valoran en tercer lugar la capacidad de responder ante requerimientos fuera de contrato.



Si tuviera que cambiar de operador logístico, ¿qué características buscaría en el nuevo operador?

Es curioso que los usuarios hayan valorado en uno de los últimos lugares disponer de personal más capacitado y la integración de culturas.

Según creemos, la falta de valoración de estos puntos es el origen de algunos problemas detectados en este estudio.

Hemos observado una correlación existente entre el éxito, continuidad y satisfacción de ambas partes cuando el concepto estratégico sobre el cual el operador realiza su oferta de servicios está desarrollado en detalle por el cliente o en forma conjunta con el cliente y el operador.

Si el cliente tiene un conocimiento profundo y

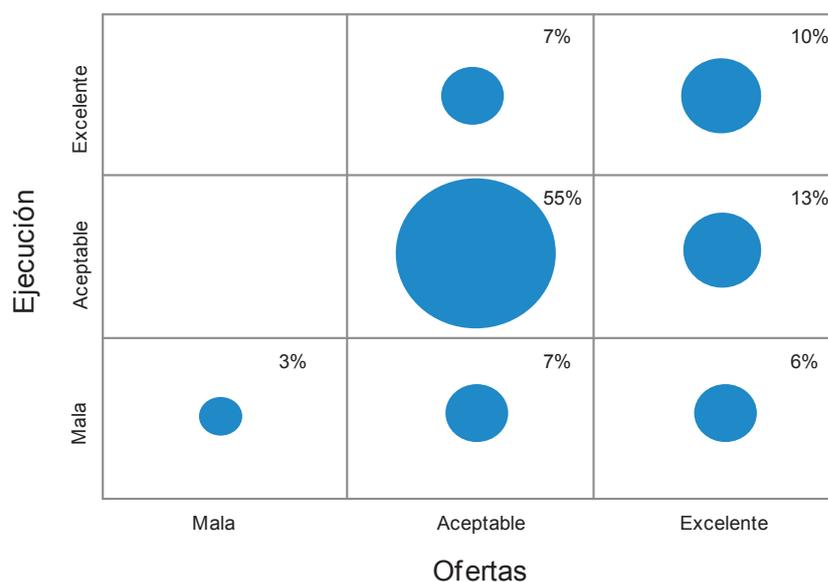
detallado de sus necesidades, el camino a la satisfacción de ambas partes se ve allanado.

Un 64% empresas que han participado en procesos de licitación manifiestan que la oferta o propuesta de los operadores logísticos no ha enriquecido los requerimientos iniciales.

En la mayoría de los casos los requerimientos de los propios clientes son muy escuetos o bien ni siquiera expresan en profundidad las verdaderas necesidades de la operación.

Difícilmente podemos esperar un desempeño extraordinario cuando un contrato se basa en una escasa profundidad y detalle de las necesidades del usuario.

"Si el usuario no se involucra en la definición del concepto estratégico de su cadena de suministro, la experiencia de tercerización tiende al fracaso"



¿Cómo calificaría el balance entre la oferta comercial de su operador y la ejecución real?

Por otro lado, la percepción existente del balance entre las ofertas realizadas por los operadores logísticos y su posterior ejecución muestra una gran oportunidad.

Un 55% de las empresas que utilizan o han utilizado servicios logísticos lo califica como aceptable.

En el gráfico se aprecian dos cuadrantes vacíos, de estar llenos nos hablaría de equipos ejecutores que estarían

rescatando un mal trabajo comercial.

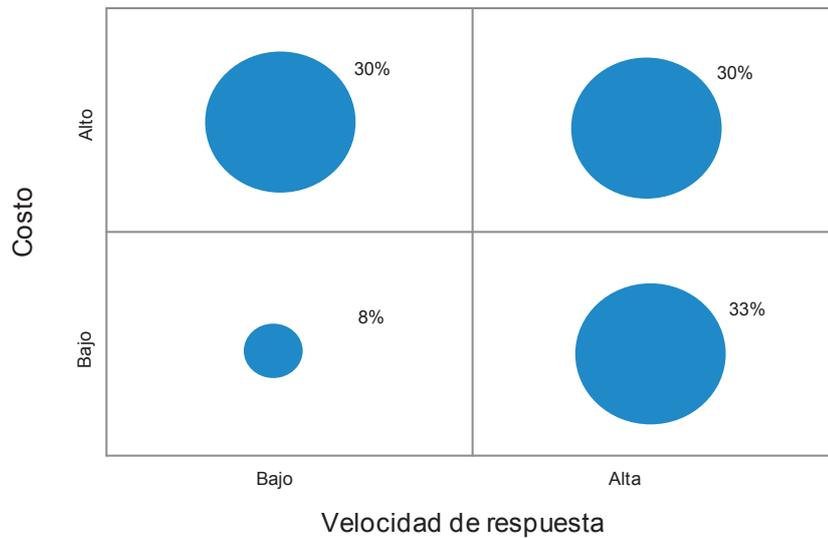
Podemos observar entonces que el foco de los operadores logísticos está en las propuestas comerciales.

Un 17% de las propuestas logran ejecuciones excelentes, superando o igualando las expectativas generadas durante el proceso de ofertas.

O por lo menos esto es lo que perciben sus clientes.

Contratos y responsabilidades

O cómo anticiparse a los conflictos.



El contrato establece las responsabilidades de ambas partes para lograr una satisfacción entre quién da el servicio y el que paga por ello.

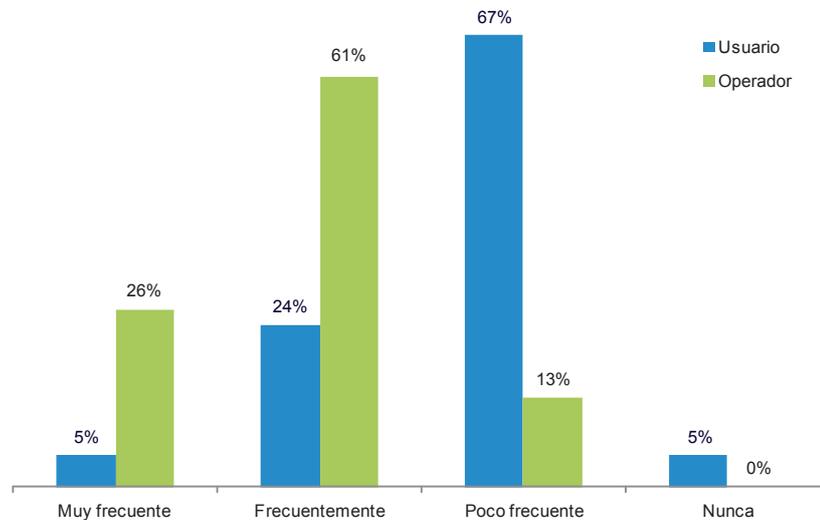
Preguntamos a los usuarios y operadores clientes cuáles eran las cláusulas que cambiarían de sus contratos.

Aquí las respuestas son variadas y no vemos una tendencia clara: aspectos de seguridad, indicadores, renovaciones, penalizaciones, cálculo de costos, dar respuesta a cambios en las condiciones operativas, falta de rigor, detalle, y la duración.

Comparamos estos deseos con que el 67% del usuarios declara que hace pocos requerimientos fuera de contrato, mientras que el 61% de los operadores declara que los realizan frecuentemente.

Podemos concluir que los contratos dejan fuera una gran cantidad de aspectos que finalmente jugarán en contra de la relación comercial durante la ejecución de los servicios.

¿Cómo responde su operador logístico actual ante los requerimientos fuera de contrato?



¿Con qué frecuencia realiza o le solicitan requerimientos fuera del contrato base?

Esto puede tener origen por las siguientes razones:

- Los responsables de la elaboración y firma de los contratos conocen superficialmente los requerimientos de la operación.
- Los equipos operativos fallan en transmitir dichos detalles.
- Ninguno de los antes mencionados le dedican el tiempo, profundidad y detalle necesarios.

Creemos que la mayor responsabilidad para liderar eficazmente el desarrollo de los contratos recae en el equipo del futuro usuario.

Por otra parte, la percepción en la velocidad de respuesta de los operadores logísticos frente a situaciones fuera de contrato es muy buena, ya que 63% de las respuestas coinciden con esta percepción.

Esto debe transmitir seguridad a los usuarios y potenciales usuarios de la capacidad de los operadores en hacer frente a estas situaciones.

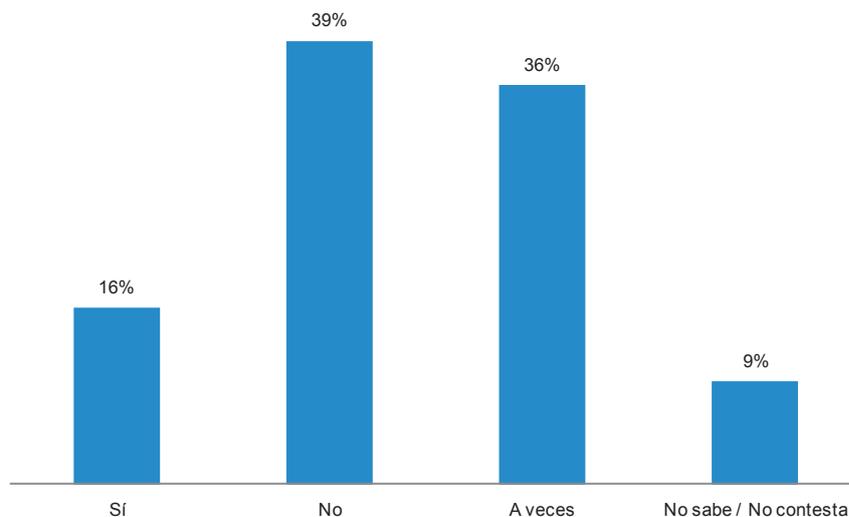
Por supuesto que los usuarios, pagarán — literalmente — la falta de previsión en los contratos con alto costo, por lo menos en un 47% de las situaciones.

Recomendamos que los usuarios, previa firma de un contrato,

realicen un levantamiento exhaustivo de los diferentes servicios requeridos y situaciones a las que se puede enfrentar, así como asignar una frecuencia de ocurrencia.

Estarán entonces plenamente conscientes de la incidencia de los mismos en un futuro y sus costos asociados.

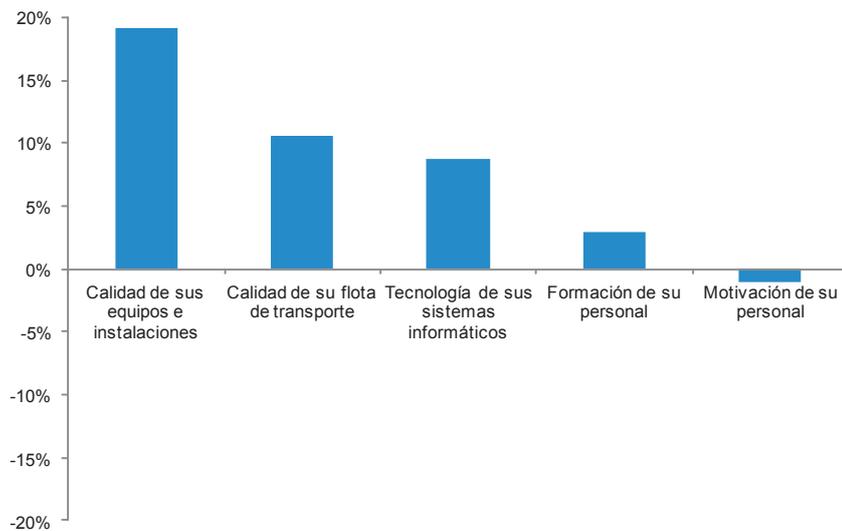
También así podrán determinar con mayor certidumbre si los deberán incluir en el contrato, o dejarlos expresamente fuera del mismo.



¿Cree que existe en los contratos un balance entre las penalizaciones y los incentivos para motivar la mejora del operador?

Infraestructura y operaciones

Mantener la casa limpia y en orden.



Cómo calificaría a su principal operador logístico en...

Infraestructura

Los usuarios han valorado positivamente la calidad de los equipos, instalaciones y la flota del transporte.

Los aspectos peor calificados y con mayor posibilidad de mejora han sido los relativos al manejo de personal, tanto en su formación como en su motivación.

En última instancia, recae en las personas (el “personal de piso” y responsables a cargo) la responsabilidad de lograr la satisfacción del usuarios en el día a día.

Los operadores logísticos deberán revisar sus programas y estrategias de reclutamiento, validando los perfiles y aptitudes

para cubrir los requerimientos de servicio.

En cuanto a la motivación, los comentarios de los usuarios se refieren particularmente a la percepción de que el personal no se compromete ni identifica con los objetivos establecidos.

Transición y arranque transparentes

Las empresas que tercerizan califican entre aceptable, positivo y muy positivo el proceso de transición hacia un nuevo operador (88%), mientras que sólo un 3% lo califica de manera negativa.

Un 87% de los operadores asegura que en una transición, el operador que pierde el cliente, no

sólo no colabora sino que incluso dificulta el proceso.

Es una buena señal de madurez del mercado que estas dificultades no afecten al usuario final, pero deben ser tenidas en cuenta.

Generalmente, el usuario atraviesa esta situación de transición sin percibir los problemas entre los operadores involucrados.

El éxito de una transición depende de muchos factores (tiempo, expectativas, complejidad de la operación, capacidad de respuesta de las empresas, orden interno, sistemas, etc.), que deben planificarse de manera estructurada.

Operaciones

El nivel de satisfacción de los usuarios por los servicios de los operadores logísticos es en general aceptable a positivo.

Es gratificante y tranquilizante destacar la ausencia, prácticamente, de comentarios negativos.

Esto debería transmitir una buena señal a las empresas que piensan tercerizar en cuanto a la madurez del mercado.

Como siempre, la oportunidad de mejorar sigue estando presente.

Esta satisfacción se ve reforzada por la percepción de los usuarios que han detectado beneficios

económicos a partir de la tercerización.

Los beneficios se logran con mayor frecuencia en las siguientes áreas: transporte 58% (de los usuarios), personal 39%, instalaciones 31% e inventarios 22%.

Otros beneficios se reportan en el uso de sistemas, simplificación de los procesos administrativos y evitar inversiones.

La gestión de inventarios, se encuentra lejos de estar explotada como servicio logístico, si bien es un área de oportunidad detectada por los clientes .

Esta falta de desarrollo obedece a la naturaleza contraria a los

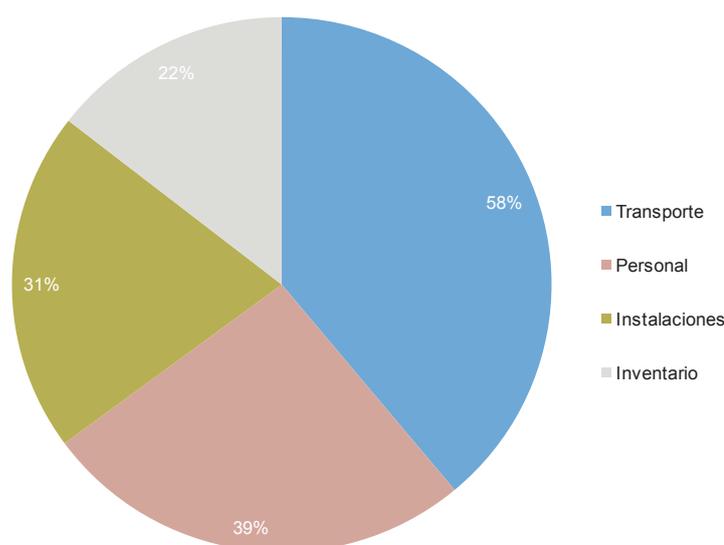
intereses de los operadores (menos inventario, menos posiciones que cobrar), a la dificultad por parte de los clientes a reconocer dichos excesos y a la inexperiencia para acordar un modelo que beneficie a ambas partes.

Los clientes perciben, en general, una clara mejora de los niveles de servicio siempre que se inicia una relación con un nuevo operador. Y la falta de mejora continua atenta con esta percepción a lo largo del tiempo: estancamiento.

Vemos que en raras ocasiones existan mejoras progresivas y continuas a lo largo del tiempo.

Esto sucede sólo hasta que se realiza una nueva licitación o renegociación del contrato. En este sentido, vemos inmaduros los esquemas que favorezcan una relación de ganar-ganar.

Los avances se dan por saltos discretos, forzados y diluyendo la posibilidad de conseguir contratos a largo plazo, favoreciendo un círculo vicioso de competencia salvaje.



Si detectó su empresa beneficios económicos cuantificables a través de la tercerización, ¿podría indicar cuáles fueron?

Si bien están identificados los beneficios de apoyarse en un operador logístico experto, difícilmente se pueda esperar que el operador sorprenda al usuario con mejoras en su operación durante la vigencia del contrato.

Medición del desempeño

La base para cualquier mejora.

Los indicadores preferidos por ambas partes son las entregas y despachos en tiempo, exactitud de inventarios y el % de "fill-rate".

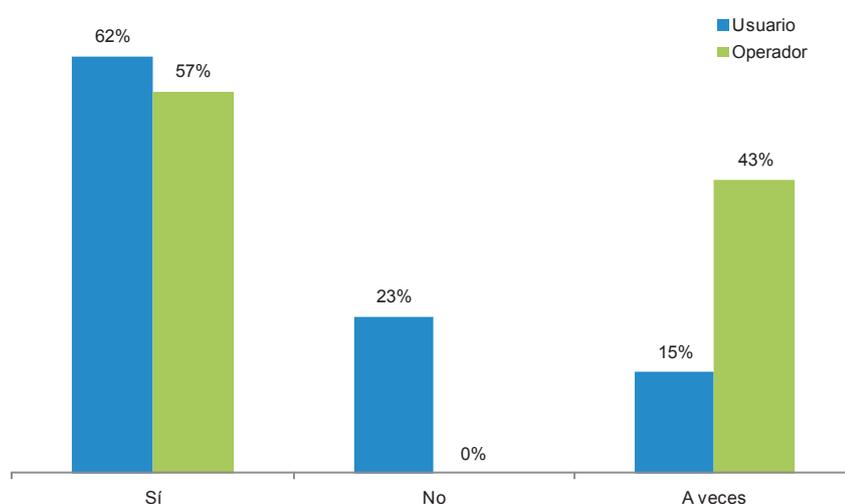
La medición del costo de caja por envío es uno de los indicadores menos utilizados, cuando es uno de los más interesantes y que mejor refleja la evolución y rendimiento del negocio por ambas partes.

Muy cerca se encuentra el costo de caja total que junto con el primero nos permite una visión más amplia de lo que sucede a nivel cadena.

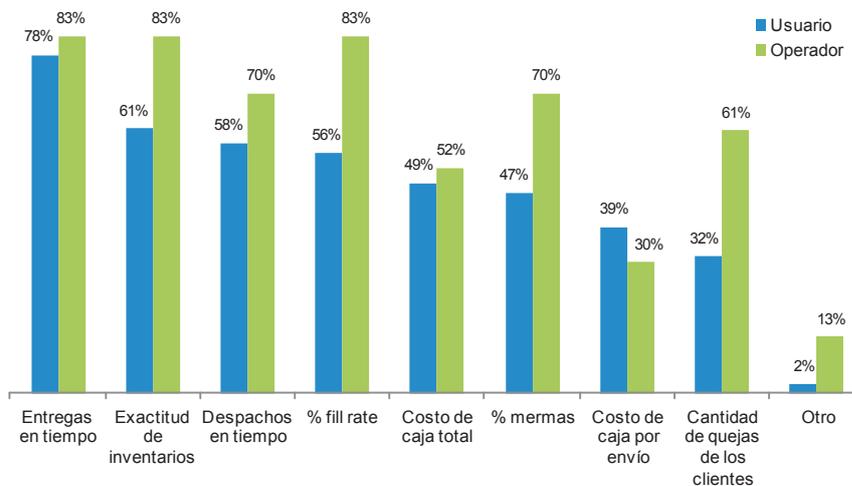
La frecuencia de medición depende más de lo que puede ofrecer cada operador (mayor o menor soporte de sus procesos por sistemas informáticos) que por un requisito del mercado.

Ambas partes realizan la medición de los indicadores, lo cual es entendible, siendo los usuarios quienes más se orientan a medirlos mensualmente.

Lo óptimo sería contar con la confianza suficiente, garantizada a través de métodos y sistemas blindados, para integrar un tablero consistente con información de ambas partes.



¿Existe un protocolo común para la medición de los indicadores?



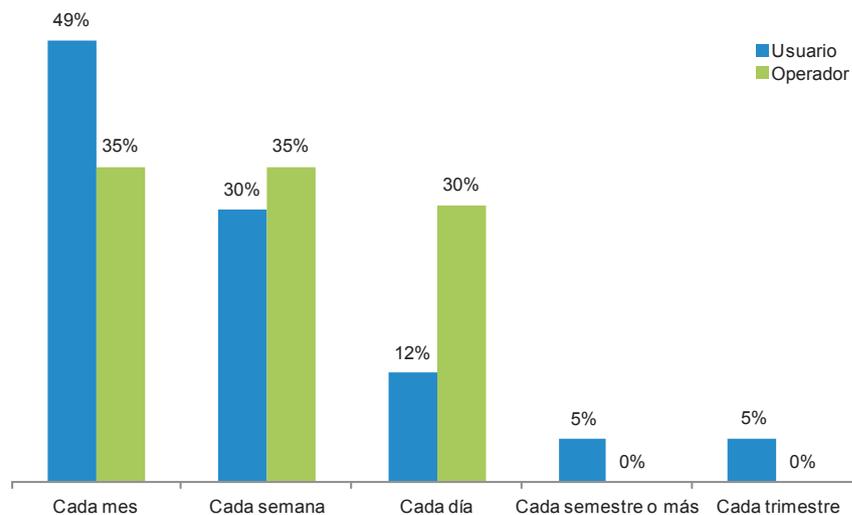
Cerca de un 40% de los usuarios y operadores declara que no existe - o que existe "a veces" - una base de acuerdos de cómo se medirán los indicadores.

Esto es un factor importante a la hora de generar confianza entre ambas partes y un sistemático seguimiento de la evolución de los servicios.

Nuevamente, este punto debiera estar claramente definido durante el proceso de contratación, o incluso antes, durante la elaboración de requerimientos por parte del usuario.

Es el usuario quien debe tener claramente identificados cuáles serán los números principales que definen el éxito de su negocio.

¿Cuáles son los indicadores más utilizados por su empresa para medir las operaciones?

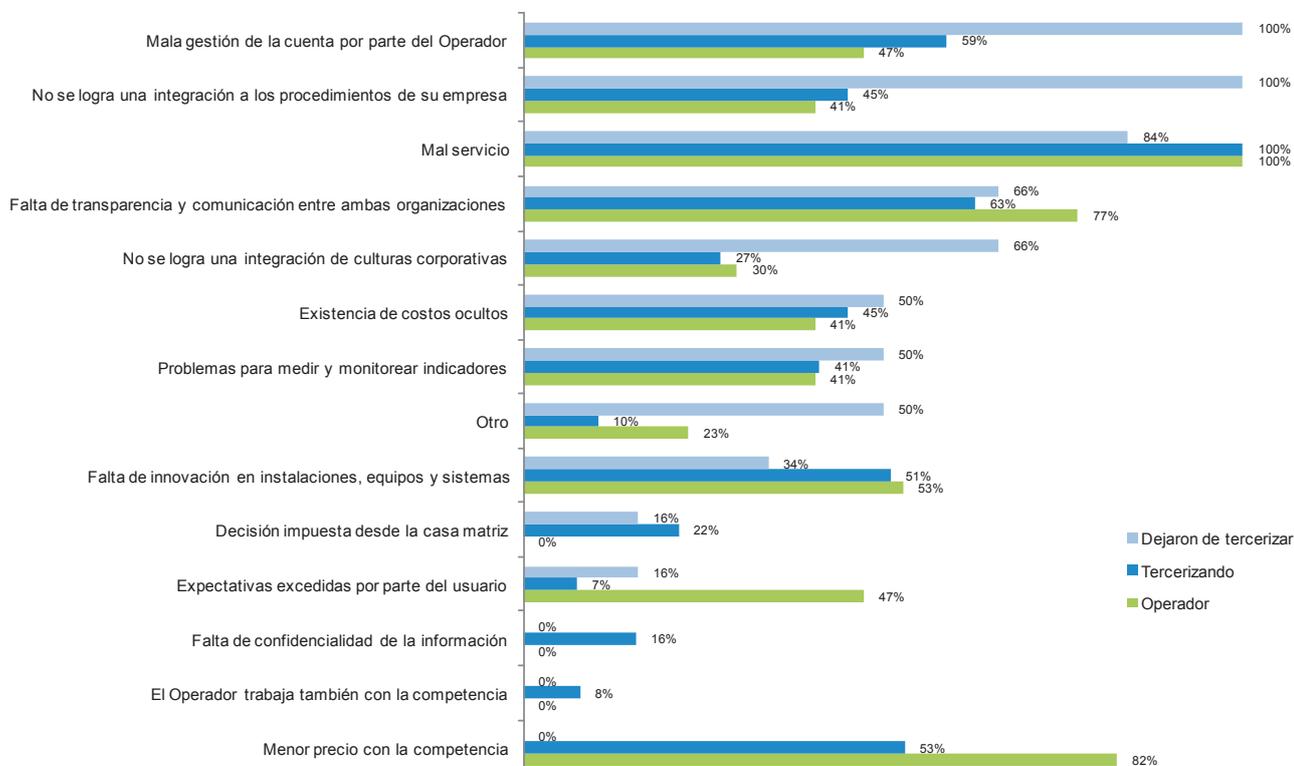


¿Cada cuánto tiempo se miden los indicadores?

La práctica de medir el desempeño de una operación debe estar sólidamente arraigada antes de embarcarse en un proceso de tercerización. Contar con un tablero de indicadores vigente y con objetivos realistas facilitará definir el nivel de servicio esperado.

Quando tercerizar ya no es opción

Queda un espacio vacío...y lo ocupa la propia empresa!



¿A qué cree que se deban principalmente las causas de no renovación de contrato con el operador?

Un 13% de las empresas con experiencia en tercerización ha retomado sus operaciones, de las cuales casi el 50% lo ha hecho en los últimos doce meses.

¿Qué podemos aprender de estos casos?

Tanto las empresas que tercerizan y los operadores logísticos comparten una percepción similar sobre qué aspectos podrían dar origen de una ruptura de la relación (no solamente con el operador en particular, sino con el camino de la tercerización).

Sin embargo, llama poderosamente la atención la gran diferencia sobre los motivos principales que dieron lugar a la marcha atrás en la tercerización.

Las causas con mayor diferencia han sido las siguientes cuatro:

- Expectativas excedidas por parte del usuario.
- No se logró una integración a los procedimientos.
- Mala gestión de la cuenta.
- No se logró una integración de culturas corporativas.

Estas diferencias son un llamado de atención a las dos partes.

Es necesario que la empresa y el operador logístico presten particular atención a estos puntos que parecen estar subvaluados.

Ambas partes deberían cuidar - actuar activamente - los aspectos de integración de procedimientos y cultura que tienen la máxima importancia y al mismo tiempo la mayor diferencia en percepciones.

También es importante que los operadores logísticos revisen la importancia que le dan a su

pretendida causa de pérdida de sus clientes.

Actualmente muchos justifican que sus clientes "dejan de tercerizar por menor precio o menores costos". Es una buena excusa, pero no siempre la causa principal.

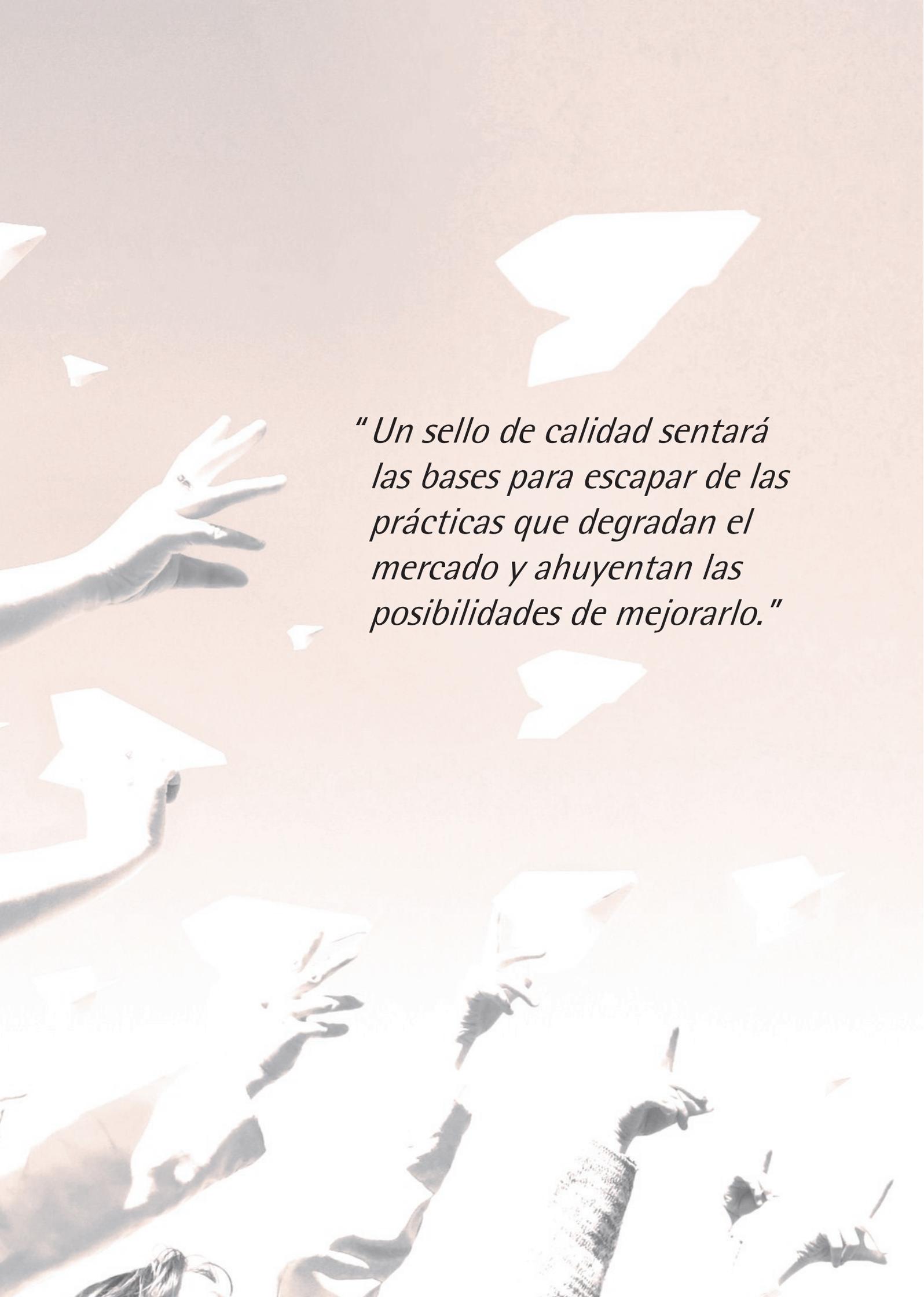
Otra situación similar ocurre cuando los operadores logísticos afirman que las expectativas de sus clientes resultan sobredimensionadas.

Si así sucede...

¿Quién es responsable de estas expectativas excedidas?

¿Qué está fallando cuando esto sucede?

"La encuesta revela que la preocupación y acciones preventivas deben estar orientados a mejorar la gestión de las cuentas, una mayor integración con el cliente y mejorar la comunicación entre ambos."

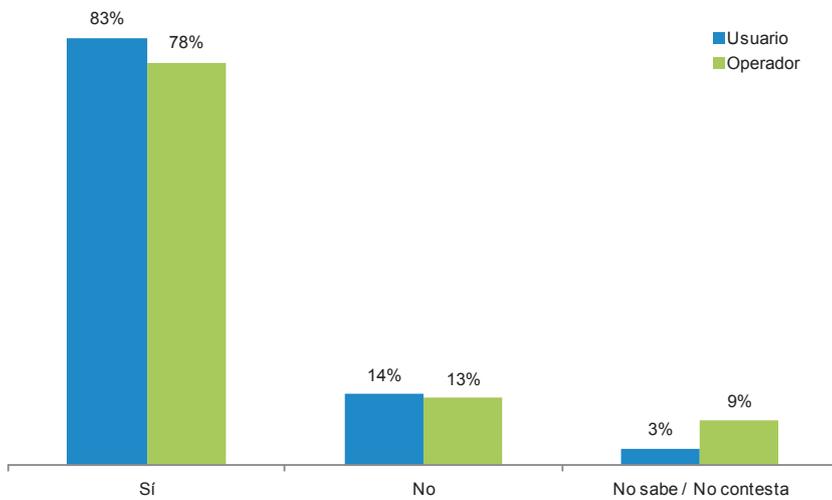


"Un sello de calidad sentará las bases para escapar de las prácticas que degradan el mercado y ahuyentan las posibilidades de mejorarlo."

El sello de calidad

Oportunidades para México

El sello de calidad, base para la mejora.



¿Estaría interesado en que se implemente en México un Sello de Calidad para los operadores logísticos mexicanos?

¿Cuáles deberían ser los atributos de un sello de calidad?

- Debería ser un distintivo prestigioso y reconocido por el mercado.
- Debería estar respaldado por una institución con una excelente reputación.
- Debería fundarse en prácticas de excelencia y relevantes para el mercado mexicano.
- Debería obtenerse a través una metodología rigurosa, estructurada y transparente de evaluación.

¿Garantía de calidad... es posible tal cosa en México?

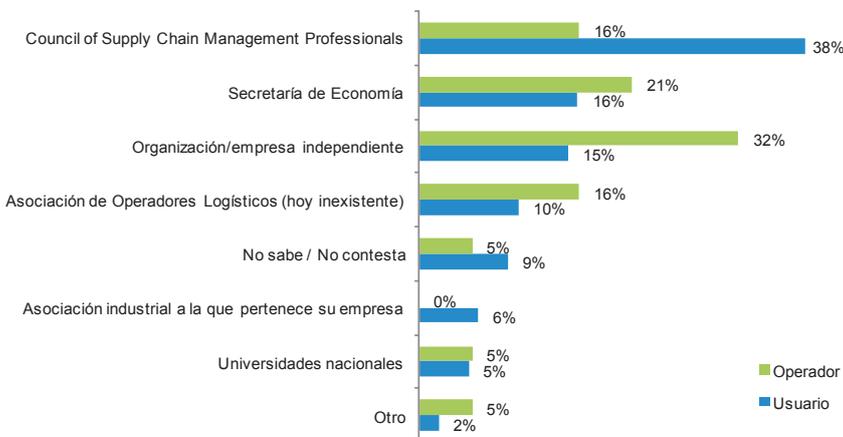
Claro que sí, y se debe trabajar para lograrlo.

Por un lado la diversidad de servicios, capacidades, infraestructura, experiencia y especialización entre quienes se atribuyen el título de operadores logísticos.

Por el otro, la falta de una organización que reúna, respalde y coordine las actividades de los operadores logísticos.

En algunos países de Sudamérica y en Europa, hablamos particularmente de Argentina y España existen desde hace tiempo organizaciones que cumplen este rol.

En España, Miebach participó activamente con LOGICA en la definición de un código de buenas prácticas.



¿Quién cree que debería avalar este Sello de Calidad para que tenga validez?

Este código se utiliza como base para otorgar un sello de calidad a aquellos operadores logísticos que lo cumplen.

Adicionalmente y a partir de nuestras propias experiencias como consultores en cadena de suministro en México, intuimos que existe una necesidad urgente de elevar el nivel de confianza en la relación usuario-operador.

Los resultados de las encuestas nos permiten concluir:

1. La gran mayoría de los usuarios y operadores consideran que un sello de calidad generaría un impulso de crecimiento a la tercerización en México (76% y 86% respectivamente).
2. A su vez la gran mayoría está interesada en la implementación del sello (83% usuarios y 78% de los operadores).
3. Las opiniones sobre la frecuencia con que debiera renovarse este sello están divididas entre uno y dos años.
4. Existe una gran discrepancia sobre quién debería avalar el sello.
Los usuarios se inclinan por el CSCMP (38%).
Los operadores consideran que lo ideal sería el aval de una empresa independiente (32%).
5. Sobre quién debería realizar las auditorías para certificar a los operadores, los resultados

son similares. Los usuarios creen que el CSCMP sería el auditor por excelencia, mientras que los operadores prefieren que lo sea una organización independiente.

En los países que cuentan con un sello, es la cámara o asociación de operadores logísticos la que otorga el sello, a partir de una auditoría realizada por una empresa independiente, bajo los lineamientos definidos por la primera.

Sorprende que en un país del tamaño de México no exista aún una asociación o cámara de operadores logísticos, considerando la madurez y dimensiones actuales del mercado.

Una de las condiciones para otorgar el sello de calidad, es el compromiso por parte del operador de implementar sistemas de mejora continua, cuestión que hoy día no se percibe con claridad por los usuarios en México.

Propuesta:

- Que los operadores tomen la iniciativa urgente de constituir una cámara o asociación.
- Que formalicen las funciones, actividades y responsabilidades de un operador logístico.
- Que definan las bases, metodología y forma de evaluar a los operadores que busquen el sello de calidad (incorporando su vez a terceros independientes para garantizar la imparcialidad de estos criterios).
- Que se comience con el proceso para desarrollar la cultura de excelencia en este sector.

Es claro que impulsar esta iniciativa mejoraría la situación del sector para todos los participantes.

También es seguro que existan y aparezcan retos e impedimentos, pero vale la pena hacer el esfuerzo para superarlos en beneficio de muchos y como ejemplo para todos.

"A México le urge formar una cámara que organice a los operadores logísticos: tanto para defender sus intereses como para impulsar mejoras en el sector."

“ Todos los operadores logísticos tienen una gran oportunidad en México. No sólo para mejorar significativamente su forma de hacer negocios, sino para incorporar nuevos modelos que pueden transformarla.”



Para reflexionar

Unas preguntas antes de tercerizar

¿Alcanzó la madurez necesaria para delegar su operación a un tercero?

Lejos de constituir todos los aspectos a considerar para determinar la madurez de su empresa y emprender un proceso de licitación exitoso, proponemos este breve test para impulsarlo a que reflexione.

Mostramos las preguntas que consideramos más relevantes (si bien fue difícil decidir qué dejábamos fuera).

Volcamos la experiencia que hemos adquirido a lo largo de estos doce años en México, aplicando la metodología de Miebach en estos procesos de especificación, licitación y contratación.

1. *¿Cree que ya hizo todo lo posible por mejorar su operación?*
A: No, todavía existen muchos aspectos por mejorar.
B: Sí, ya mejoramos y estamos satisfechos.
C: Sí, logramos lo máximo con los recursos actuales.
2. *¿Conoce en detalle dónde se encuentran sus debilidades así como las acciones para corregirlas?*
A: Sí, y un operador logístico experto sabrá cómo manejarlo.
B: Sí, las tenemos identificadas y sabemos cómo hacerlo.
C: Sí, y estamos siguiendo un plan concreto.
3. *¿Tiene diferenciadas las condiciones de servicio particulares de sus clientes?*
A: No, a todos les brindo condiciones similares.
B: Sí, tiempo de entrega según el radio en que se encuentren.
C: Sí, distingo entre tiempo de entrega y entregas por día fijo para cada cliente.
4. *¿Cómo utiliza sus indicadores en general?*
A: Los utilizo para reportes mensuales.
B: Complementan y validan mi percepción de la operación.
C: Tengo una estructura de indicadores para tomar diferentes tipos de decisiones en distintos niveles.
5. *¿Con qué frecuencia los mide?*
A: Cuando observo desvíos o problemas.
B: Regularmente, de una vez por mes a una vez por semana.
C: Según su función (diarios, semanales, quincenales, mensuales).
6. *¿Sabe con certeza la configuración de su red óptima, en especial para los próximos años?*
A: Sí, así es como ha operado desde siempre.
B: Sí, tenemos que hacer cambios, tenemos ya ideas claras.
C: Sí, sabemos dónde ubicar los nodos, su tamaño y funciones que deben realizar, así como las relaciones de transporte óptimas y costos esperados a través de la red.
7. *¿Tiene cuantificados los flujos a través de su red, promedios, máximos, mínimos, estacionales y los posibles escenarios de crecimiento?*
A: Sí, conozco los números de mi negocio.
B: Sí, conozco los comportamientos de mis flujos mes a mes y semanales.
C: Sí, conozco además de lo anterior, casos y eventos especiales.

Marque con un círculo las respuestas que más se acerquen a su caso particular.

Luego calcule su puntaje de acuerdo a las respuestas que tuvo.

Sea sincero consigo mismo!

8. *¿Puede identificar y diferenciar comportamientos estables y variables en sus flujos?*

A: No.

B: *Sí, mi comportamiento es estacional y con picos mensuales.*

C: *Sí, además, los semanales, diarios, afectaciones por eventos especiales, así como cuáles son manejables con más personal, más tiempo, con más equipo o combinando lo anterior.*

Si su empresa está evaluando la conveniencia de tercerizar, o bien la finalización del contrato está a la vuelta de la esquina, dedíquele unos minutos a este test, para pensar y profundizar en estos temas.

9. *¿Quiénes están a cargo de la elaboración de sus especificaciones operativas?*

A: *Nuestro equipo de compradores.*

B: *Nuestro equipo de operaciones.*

C: *Nuestro equipo de compras, operaciones, ventas y sistemas.*

Habremos cumplido nuestro objetivo si estas preguntas lo ayudan a detectar qué aspectos requiere estudiar con mayor detalle antes de ceder, no sólo su operación, sino también sus incertidumbres y deficiencias al operador logístico.

10. *¿Dispone de procesos documentados y que reflejan la mayoría de los casos de la realidad operativa?*

A: *No existe documentación vigente.*

B: *Sí, pero algunos procesos se hacen diferentes.*

C: *Sí, no sólo tengo certificación ISO sino que están vigentes.*

11. *¿Se cumplen sus políticas de inventario?*

A: *No, hay grandes diferencias.*

B: *Sí, en los productos de mayor rotación.*

C: *Sí, existe un monitoreo constante de los niveles de inventario.*

12. *¿Con qué frecuencia ocurren situaciones fuera de lo previsto en sus procesos?*

A: *Es muy frecuente.*

B: *Frecuente.*

C: *Pocas veces y sabemos cuando ocurrirá con anticipación.*

13. *¿Conoce qué tan lejos o cerca está su desempeño logístico del mejor en su sector?*

A: *No, mis procesos son especiales.*

B: *Sí, aún tengo buenas oportunidades para mejorar.*

C: *Sí, conozco exactamente las razones de las diferencias y cómo podría ser el ejemplo del sector.*

Cálculo del puntaje:

A's:

B's:

C's:

Unas reflexiones antes de tercerizar

Una verificación del curso en proyecto de tercerización.

Si obtuvo una mayoría de A's, su situación será más riesgosa y delicada para iniciar una tercerización.

Por el contrario, si obtuvo una mayoría de C's, esto muestra una buena preparación para tercerizar y por consiguiente menores riesgos.

En caso que haya obtenido una mayoría de B's, se encuentra en una situación intermedia entre las dos anteriores, pero ello debe

animarlo a tomar acciones para revertir las B's en C's.

Para enriquecer las conclusiones, hemos incluido otra dimensión adicional: el horizonte de tiempo objetivo para que el tercero comience a operar.

En relación a esta dimensión siempre tenga en cuenta, además, el carácter recursivo de la Ley de Hofstadter:

Ley de Hofstadter:

"Todo plan tomará más tiempo de lo esperado... aún tomando en cuenta la Ley de Hofstadter"

De todos modos, recuerde que la realidad le presentará situaciones más complejas de lo que este básico test puede. Sin embargo, no deje de pensar en estos puntos!

	Tiempo para que el tercero inicie la operación		
	Menos de 4 meses Horizonte de alerta	De 4 a 6 meses Horizonte de atención	Más de 6 meses Horizonte de seguridad
Puntaje del test	Independientemente del nivel de madurez, el tiempo es mínimo para planear una transición ordenada y con control adecuado de la operación para que sus clientes no la perciban. Considerar a todos los involucrados y los tiempos de respuesta de su propia empresa!	El nivel de riesgo para este horizonte depende inversamente del grado de madurez.	Aún con un bajo nivel de madurez, un horizonte de al menos 8 meses permite empezar el proceso hacia la tercerización con riesgos controlados para todas las partes involucradas, clientes inclusive. Sea consciente del tiempo de respuesta de su propia empresa para las decisiones críticas.
Mayoría de C's	Riesgo moderado. Conoce exactamente las condicionantes de su operación. Seguramente sabrá perfectamente que exigirle a su operador. Sin embargo, el tiempo es crítico, deberá enfocarse en los aspectos contractuales, en las excepciones, así como en la transición a la nueva operación. También aquí es crítico el tiempo de respuesta de su empresa.	Riesgo moderado a bajo. Está preparado para llevar adelante el proceso, especialmente si ya tiene experiencia en ello. Tiene todo lo necesario para preparar buenos contratos que reflejen la realidad de su operación. Aunque el resto de su empresa no esté alineada, logrará darle solución a su problema específico por el cual decidió la tercerización. Dispone del tiempo adecuado, pero sin admitir desvíos importantes. Foco en la transición.	Riesgo bajo El punto de partida ideal. Es probable que sus razones para tercerizar tengan bases estratégicas y tácticas sólidas y no movido por la urgencia. También se da cuenta que, para obtener el máximo provecho, otros proyectos en paralelo son necesarios y pueden implementarse a tiempo para beneficiar la tercerización. Observar que tipo de mejoras en el abastecimiento e inventarios es posible introducir.
Mayoría de B's	Riesgo alto a moderado. Altamente probable que falle sobre aspectos puntuales o extraordinarios, con efectos importantes en el mediano y largo plazo. El operador podrá apoyarlo y sacarlo adelante de estas situaciones, pero esto tendrá un costo elevado al enfrentarse con imprevistos y negociaciones posteriores sobre la marcha.	Riesgo moderado. Si ya tiene experiencias en tercerización y transiciones, adelante. Tiene el entendimiento adecuado para realizar una solicitud de servicios ajustada a sus necesidades. También tiene el tiempo para detallar los casos extraordinarios e involucrar otras áreas de su empresa que influyen en su operación. Una buena y estructurada gestión del proyecto es necesaria, así como la confianza en la eficacia de todas las áreas que participaran. No subestime el proceso de transición.	Riesgo moderado a bajo. Tiene una buena base y el tiempo para enfocarse en los detalles así como para hacer una licitación comprendiendo en profundidad las ventajas de los diferentes operadores. Visite operaciones, hable con los clientes de los operadores. Si sigue una metodología estructurada no sólo dará solución a la tercerización de hoy, sino que podrá lograr un excelente contrato a largo plazo, que de oportunidad de crecer a su empresa y al operador. Si es su primera tercerización, compense su falta de experiencia con una planificación cuidadosa y exhaustiva.
Mayoría de A's	Riesgo alto. Evite tercerizar en estas condiciones. Es probable que este transfiriendo sus problemas al operador, sin tener control de lo que sucederá durante la transición y operación. Muchas de sus situaciones quedarán fuera de contrato, así como hoy están fuera de su conocimiento o control. Impacto negativo en el corto, mediano y largo plazo con afectaciones en costo y servicio. ¿Necesita tercerizar o está desesperado? Recuerde que los operadores son expertos, no magos!	Riesgo alto a moderado. Tiene el tiempo justo para alinear su operación y estructurar adecuadamente el proceso de tercerización el tiempo de respuesta de su propia empresa es crítico para el éxito. No puede permitirse el mínimo desvío ni imprevistos. Mejor revise el plazo para iniciar el arranque de operaciones y no ponga en peligro el servicio a sus clientes. Incluso, revise si realmente requiere tercerizar o mejor debe reestructurar su área de logística.	Riesgo moderado El tiempo es su aliado para poner en marcha los pasos que le permitirán entender su negocio al detalle. Mejore su operación y solucione los problemas críticos. Ganará una experiencia muy valiosa para traducirla en requerimientos precisos y ajustados a la operación. Obtendrá un mejor entendimiento de qué puede darle un operador y evitar exigirle condiciones incumplibles. Hasta incluso se dará cuenta que tiene que tercerizar sólo algunas funciones, menos de las que pensaba. Sin embargo, nunca se confíe, el tiempo corre y no es condescendiente (igual que sus clientes internos y externos).

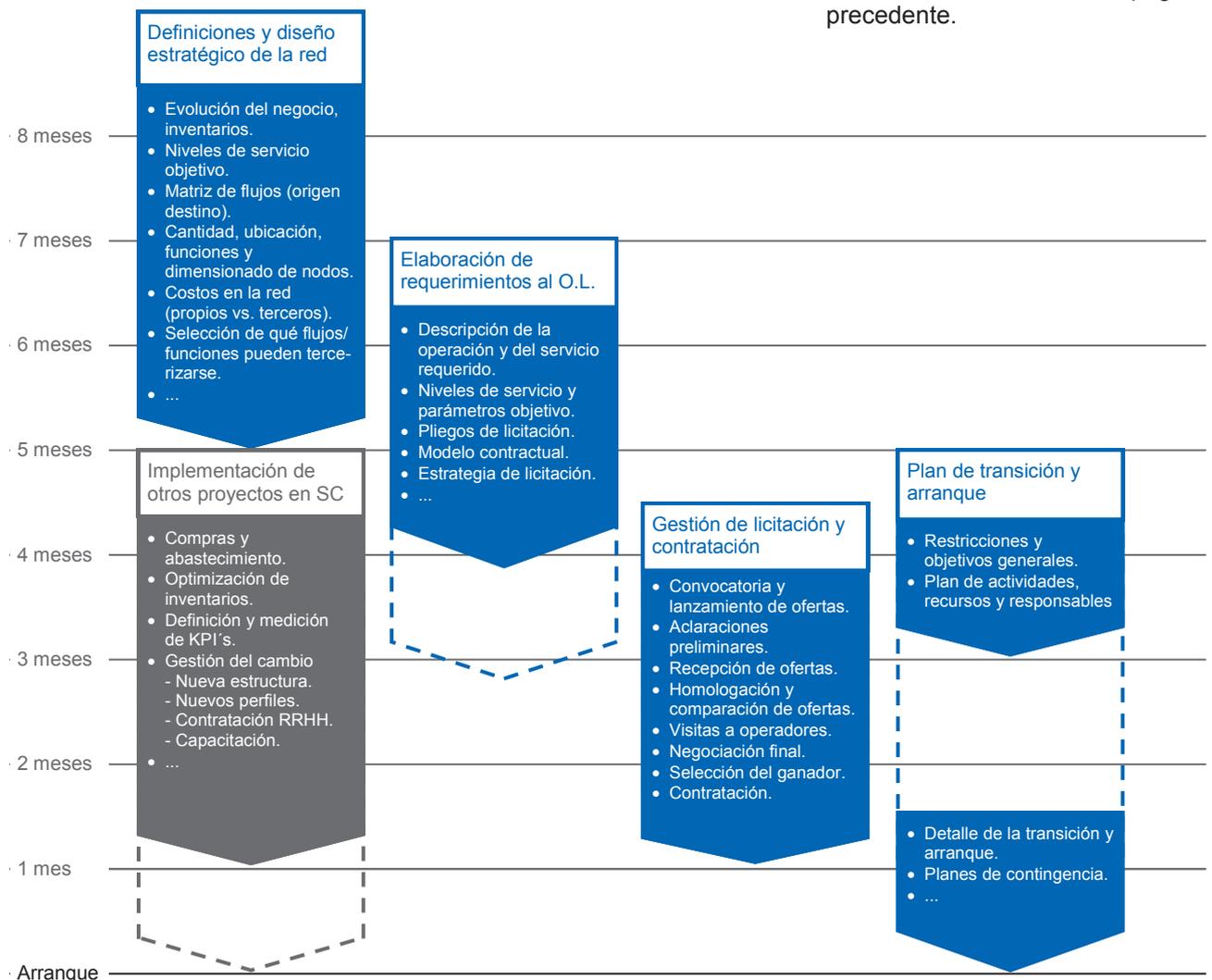
Marco metodológico

La referencia para orientarse hacia el camino correcto.

Este es el marco metodológico simplificado que, según nuestra experiencia, le permitirá guiar sus actividades para lograr una tercerización exitosa en un tiempo acotado.

Dentro de este marco listamos las actividades principales de manera enunciativa, más no limitativa, para cada etapa.

Los tiempos consideran que el equipo de proyecto para este cambio cuenta ya con experiencia y parten de una situación de "Riesgo bajo", tal y como se describe en el cuadro de la página precedente.





000

Customs Declaration

May be open

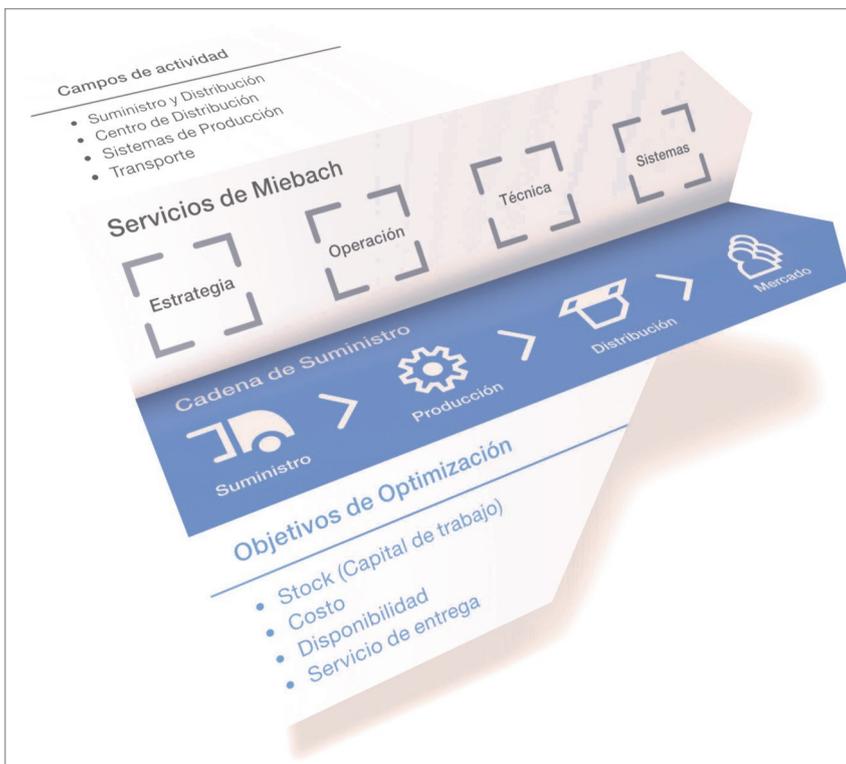
Weight

Quantity of contents (1)

Anexos

Miebach Consulting

Algunos son ingenieros, otros son consultores... nosotros somos ambos.



Grupo Miebach Consulting

Miebach Consulting ofrece servicios de consultoría e ingeniería logística para mejorar su cadena de suministro y ayudarlo a maximizar su nivel de rendimiento y a cumplir sus objetivos de reducción o flexibilización de costos.

Cuenta con una amplia experiencia en el desarrollo de soluciones en las áreas de compras, aprovisionamiento, producción, distribución, logística inversa y planificación integrada de toda la cadena de suministros.

Lo asiste durante el diseño de procesos, la selección e implantación de sistemas informáticos, el diseño e implantación de los centros de distribución, la selección y contratación de operadores logísticos y servicios de transporte, etc.

Miebach Consulting México

Tenemos presencia continua en México desde el año 2000.

La internacionalidad, una metodología cuidadosa y eficaz, así como un equipo de consultores e ingenieros altamente capacitados, con experiencia tanto en el desarrollo de soluciones como en implantaciones forma nuestro valor excepcional.

Nuestra amplia gama de clientes que pertenecen a los más diversos sectores de la industria, nos permite ofrecer una visión única para encontrar, aprovechar y explotar las oportunidades en su cadena de suministro.

Muchos de estos clientes nos vuelven a escoger, en forma reiterada, como sus asesores para acompañarlos en varios proyectos a lo largo de sus ciclos de planeación.

Además hemos recibido el reconocimiento al mejor proveedor de servicios logísticos a través del Premio Nacional de Logística 2010, al igual que varios de nuestros clientes han recibido reconocimientos similares.

Ponemos a su disposición nuestras referencias, casos de éxito y contactos de nuestros clientes que pueden hablar sobre la calidad de nuestros servicios.

Lo invitamos a conocernos.

Miebach Consulting pertenece a un holding internacional fundado en Alemania en 1973.

Cuenta con más de 250 empleados y una red de oficinas en 19 países:

Bangalore, Barcelona, Berlín, Bogotá, Buenos Aires, Chennai, Dammam, Frankfurt, Guatemala, Indianápolis, Katowice, Lima, Madrid, México City, Milán, Santiago de Chile, São Paulo, Shangai y Zug.

Agradecimientos

A quienes han hecho posible este estudio.

Nuestro especial agradecimiento a las siguientes organizaciones que impulsaron a sus socios e integrantes a contestar los cuestionarios. Su colaboración contribuyó a que obtuviéramos un alto nivel de respuesta.

Esperamos además contribuir a la labor de información, formación y difusión de los resultados, al entregar, a sus asociados que respondieron el cuestionario, este estudio en forma gratuita.



Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas, A.C.

ANAM / ANDIVYL
Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas
Ignacio Ramírez #20-201
Col. Tabacalera
06030 México D.F.
+52 (55) 5592 5155
<http://www.anam.mx>



Deutsch-Mexikanische
Industrie- und Handelskammer
Cámara Mexicano-Alemana
de Comercio e Industria | CAMEXA

CAMEXA
Cámara Mexicano Alemana de Comercio e Industria
Av. Santa Fe 170 #1
Col. Lomas de Santa Fe
01210 México D.F.
+52 (55) 1500 5900
<http://www.mexiko.ahk.de>



COIN
Comunicación Integral
Presa la Angostura, 86
Col. Irrigación
11500 México D.F.
+52 (55) 5395 8993
<http://www.expologistica.com>
<http://www.comunicacionintegral.com>



ANIQ
Asociación Nacional de la Industria Química
Ángel Urroza #505
Col. Del Valle
03100 México D.F.
+52 (55) 5230 5100
<http://www.aniq.org.mx>



CANIPEC
Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos
Gabriel Mancera # 1134
Col. Del Valle
03100 México, D.F.
+52 (55) 5575 2111
<http://www.canipec.org.mx>



GRUPO ASELDYT
Asociación de Ejecutivos de Logística, Distribución y Transporte
Presa la Angostura, 86
Col. Irrigación
11500 México D.F.
+52 (55) 5557 7734



ANTAD
Asociación Nac. de Tiendas de Autoservicio y Departamentales
Av. Horacio 1855 #6
Col. Chapultepec Morales
11570 México D.F.
+52 (55) 5580 1772
<http://www.antad.org.mx>



Council of Supply Chain Management Professionals
Round Table México

CSCMP
Council of Supply Chain Management Professionals
Santa Fe 170, piso 1, oficina 4-10
Col. Lomas de Santa Fe
01210 México, D.F.
+52 (55) 5651 4834
<http://www.cscmpmexico.com.mx>

Otros colaboradores:



Su opinión nos interesa

Y la necesitamos para mejorar nuestros estudios!

Le agradecemos la atención que le dedicó a este estudio.

También esperamos que haya cumplido con su objetivo, ampliando y complementando la visión que hoy día tiene usted del mercado de los operadores logísticos.

Como comentamos al inicio, dentro de dos años retomaremos este estudio logístico para actualizar estos resultados, analizando el nivel y velocidad de los avances en este sector, si es de su interés.

Lo invitamos a llenar el siguiente formato. Nos interesa su opinión sobre el presente estudio y cuáles serían los temas de interés para profundizar en nuestro próximo estudio.

En general...

¿Cómo ha visto la calidad de este estudio en relación con otros realizados sobre este mismo tema?

(...) Peor (...) Igual (...) Mejor (...) Sobresaliente

¿Cómo ha visto la calidad de este estudio en relación con otros que haya leído?

(...) Peor (...) Igual (...) Mejor (...) Sobresaliente

Sobre este estudio

¿Está satisfecho con este estudio?

(...) No, he perdido el tiempo! (...) Poco, esperaba mayor profundidad.

(...) Bastante, era lo que esperaba. (...) Sí, fue más útil de lo que creía!

¿Cuánto valor le ha aportado este estudio?

(...) Nulo (...) Bajo (...) Medio (...) Alto

Por favor, indíquenos qué otros temas le interesan en los que podamos profundizar en próximos estudios:

.....

Nombre de su empresa:
 Datos de contacto:

Escanee este código y llegará a un formulario web para facilitarle el llenado y envío.



Notas

Contacto

Contacto

Comunicación y Medios

Alma López Vidaña
E-Mail: vidana@miebach.com

Dirección

Miebach Consulting México
Prolongación Moliere 450 C-
Int. 202, Ampliación Granada
C.P. 11520, México D.F.
Tel.: +52 (55) 52 50 79 12
Fax: Ext. 116

Webpage

<http://www.miebach.com>

E-Mails

mexico@miebach.com

Grupo Miebach Consulting

Bangalore, Barcelona, Berlín,
Bogotá, Buenos Aires, Chennai,
Dammam, Frankfurt, Guatemala,
Indianápolis, Katowice, Lima,
Madrid, México City, Milán,
Santiago de Chile, São Paulo,
Shangai y Zug.

Pie de imprenta

Idea, concepto y realización

Juan S. Arroyo
Manuel Carreto

Revisión y edición

Alma López Vidaña
Andrés Belmont
Carlos Tejada
César Rodríguez
Jorge Ribas
Leobardo Bonilla

Facebook

Miebach Consulting México

Twitter

@Miebach_mex

Responsables Miebach México

Juan Arroyo
Jorge Ribas

Todos los derechos reservados.

El equipo de Miebach Consulting México



