

# PROVEEDORES DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA (LSP) EN AMÉRICA LATINA

¿LÍDERES O SEGUIDORES?

**SAP Thought Leadership**  
Servicios de logística y viajes

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™





# ÍNDICE

- 4 Resumen ejecutivo**
- 5 Aumento de la demanda del consumidor en América Latina
- 5 Inversión y crecimiento: motores de las oportunidades
- 5 Una clase media en crecimiento
- 6 Alejamiento de Asia
- 6 Nuevas inversiones en infraestructura básica
- 7 En Brasil, el cambio se siente en el aire
- 7 Un entorno político mejorado
- 8 Acuerdos comerciales multilaterales: derribando barreras comerciales
- 10 La necesidad de tercerizar la logística**
- 10 Entendiendo la demanda logística
- 11 La onda expansiva
- 12 La tecnología, la gran habilitadora**
- 12 Inconsistencias operativas
- 13 Una poderosa ventaja para los LSP actuales
- 14 Soluciones de SAP**

## Acerca del autor:

Damon Newquist es el líder de Industria de Logística y Viajes de SAP América Latina. Ha vivido y trabajado en la región durante 15 años. Posee un título de Licenciado en Marketing y Negocios Internacionales y un MBA con especialización en Finanzas y Economía otorgado por la Southern Methodist University.

Miguel Cruz y Celis, Director General de SAP en México y Centroamérica, comenta: "La función de México de satisfacer las necesidades que poseen las Américas con respecto a la logística crecerá rápidamente en la próxima década. Las ventajas geográficas y sociales del país lo han posicionado al frente de la industria, a la vez que sus inversiones en la infraestructura básica están literalmente pavimentando su camino al éxito. SAP está invirtiendo mucho en soluciones para permitir que los proveedores de servicios de logística alcancen aumentos importantes en la productividad y administren eficientemente sus empresas a medida que establecen operaciones en toda la región".

Los LSP deben considerar cuidadosamente la rapidez con la que la demanda por sus servicios está aumentando en la región. Necesitan seguir los pasos correctos para dominar la dinámica de este mercado, manejar el crecimiento de sus empresas y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Las preguntas que plantea este artículo son: ¿serán capaces de hacerlo?, ¿serán líderes o seguidores?

Con un PBI en aumento, altos ingresos personales, más transparencia en el gobierno y una clase media en expansión, América Latina goza de un poder adquisitivo que alimenta el auge de la logística. Sumado a una creciente concientización del valor que tiene tercerizar los servicios de logística, queda claro que los LSP que actúan como terceros están teniendo una gran oportunidad.

Es tiempo de sacar ventaja. Los grandes competidores internacionales se están dando cuenta rápidamente de que el hemisferio sur-occidental ya se

está convirtiendo en un enorme mercado en sí mismo. La proliferación de nuevos acuerdos de libre comercio demuestra claramente la intención de todos los estados del hemisferio occidental de utilizar el comercio internacional como palanca para penetrar en las economías cerradas y reducir las barreras que frenan el progreso económico.

En resumen, estas son las principales razones de por qué la demanda de servicios de logística está en auge:

- Crecimiento de la demanda del consumidor en la región

- El cambio en la producción desde Asia
- Nuevas inversiones significativas en infraestructura básica
- Mejora en el entorno político
- Implementación de acuerdos comerciales multilaterales
- Aumento de la concientización de la necesidad de tercerizar los servicios de logística

# AUMENTO DE LA DEMANDA DEL CONSUMIDOR EN AMÉRICA LATINA

## UNA REGIÓN A LA CUAL ASPIRAR

En su eterna búsqueda de grandes mercados y economías de escala, las multinacionales – los mayores consumidores de LSP – corrieron hacia China tan pronto como se les presentó la oportunidad. En América Latina, sin embargo, no han tenido buenas experiencias, en particular porque la región históricamente ha experimentado circunstancias no favorables para la inversión extranjera. Pero ese escenario está cambiando.

Las multinacionales que han estado haciendo negocios en Asia por mucho tiempo están cada vez más preocupadas por satisfacer la creciente demanda asiática mientras que continúan sirviendo a los mercados del hemisferio occidental. A su vez, enfrentan ahora los obstáculos relacionados con la logística que se crean entre Asia y las Américas. Costos de combustible continuamente en aumento, atrasos en los fletes aéreos y marítimos, congestión en los puertos y otros inconvenientes de índole logística han empujado a estos líderes comerciales de todo el mundo a reconsiderar sus cadenas de suministro.

Parecería que los problemas logísticos podrían resolverse acercándose al consumidor en los mercados emergentes de América Latina. Hacer esto mediante la construcción de plantas en la región no ha resultado práctico en el pasado, debido en gran medida a los problemas relacionados con la infraestructura para el transporte. Pero los fabricantes multinacionales están reconociendo una nueva y buena predisposición del sector público para brindar transparencia a las burocracias guber-

namentales y a las iniciativas para solucionar los problemas monumentales heredados en la infraestructura para el transporte de la mayoría de los países latinoamericanos.

Otra atracción para las multinacionales es el creciente mercado de la clase media que exige mano de obra educada y capacitada para satisfacer sus gustos. Cada vez más, América Latina está comenzando a parecerse al mercado de clase mundial, que es particularmente atractivo para las empresas proveedoras de servicios de logística en la actualidad.

### Inversión y crecimiento: motores de las oportunidades

La inversión es el motor para el cambio y el crecimiento. Crecimiento es lo que está experimentando la región y las empresas de logística se están preparando para este nuevo escenario. Los expertos de la industria pronostican que desde hoy al año 2020, el PBI real de América Latina crecerá más rápidamente que el promedio global, incluso dejando atrás a Asia.

Cuando se suman los aumentos en el PBI y en los ingresos personales, todo el modelo geográfico comienza a cambiar. Por primera vez, el crecimiento en la demanda del consumidor está excediendo el crecimiento de la población. Esto significa que el consumo per cápita está en aumento.

Se estima que este aumento en la demanda del consumidor continúe fortaleciéndose en el futuro. En realidad, el entorno comercial global parece

estar mejorando a un ritmo constante. La Unidad de Inteligencia Económica (EIU por sus siglas en inglés) de la revista The Economist pronostica una cantidad de indicadores macroeconómicos clave para la región, que demuestra las tendencias hacia una gran estabilidad económica y política y mayores niveles de PBI e ingresos per cápita.

Numerosos informes periodísticos mencionan la aceleración de la inversión en tecnología. Además, 2008 es el quinto año consecutivo de crecimiento en inversión en IT. América Latina es la segunda región con crecimiento acelerado de inversión en IT, por detrás de Europa Oriental y Europa Central. Aunque, por supuesto, sus niveles de inversión en IT están aún muy por debajo de los de Estados Unidos o Europa Occidental.

### Una clase media en crecimiento

La empresa de investigaciones de mercado Kroll InfoAmericas ofrece un cuadro optimista sobre el aumento en los ingresos personales entre los más pobres de la población. Establece que desde el año 2002, las clases medias y bajas (que solían representar 90% de la población) han tenido un aumento de US\$90 mil millones en ingresos. “Esto representa la primera victoria económica para la clase media en América Latina desde 1970”.

Kroll InfoAmericas indica: “La cantidad de hogares en México y Brasil con ingresos por encima de los US\$15 mil por año es el doble que en China”. A fines de 2007, la región era doblemen-

te más rica que sólo cinco años atrás. El aumento en el poder adquisitivo ha sorprendido tanto a los economistas como a los comerciantes. Por esto, muchas multinacionales están comenzando a reforzar sus presupuestos de marketing para la región.

Según la firma, “en Brasil, el ingreso de los hogares aumentó en un 18% por año desde 2003 a 2007 en términos de dólar. Para el mismo período, la cantidad de hogares con ingresos de más de US\$35 mil anuales creció enormemente: 159% por año. Alrededor de 3,2 millones de hogares brasileños se han posicionado en este estrato de ingresos. En la actualidad, más de 12,5 millones de hogares en Brasil ganan más de US\$15 mil anuales, considerado el umbral de la clase media. Esto se traduce a que las clases medias y altas representan el 25% de todos los hogares comparado con el 9% en el año 2003. Latinoamérica está a mitad de camino de su quinto año consecutivo de expansión, un auge que ha elevado el PBI regional en términos de dólar en un 14,8% por año desde 2002.”<sup>1</sup>

## Alejamiento de Asia

El crecimiento de Asia y los obstáculos relacionados con la logística resultarán en un cambio hacia América Latina. A medida que las economías continúan mejorando en la región, los recursos de logística de Asia ahora tienen que cubrir también esas crecientes necesidades. Combinando la capacidad limitada de puertos, los costos de combustibles en continuo aumento, los atrasos en los fletes aéreos y marítimos, los altos recargos, las demoras en los

puertos y los mercados cambiantes, esto presenta desafíos a las cadenas de suministro.

Las divisiones de operaciones de muchas multinacionales están teniendo problemas al coordinar procesos de almacenamiento, embalaje, comercialización y embarque “justo a tiempo” a destinos del hemisferio occidental. La mayoría de los recursos de IT actualmente en uso fueron creados rápidamente, u otra tecnología que no estaba diseñada para las necesidades de hoy en día tuvo que ser reasignada para satisfacer el explosivo crecimiento. Al sumar las fusiones, las adquisiciones y las absorciones, da como resultado sistemas de IT no integrados y que rápidamente se convierten en obsoletos para satisfacer las demandas actuales.

Todos estos factores han creado cadenas de suministro super-extendidas ya no tan confiables. Asia está experimentando una sobrecarga de logística que dificultará el crecimiento futuro, haciendo que América Latina sea una opción más favorable. Otro indicador de crecimiento es el hecho de que las aerolíneas regionales están trabajando para cubrir la creciente demanda de capacidad de carga. Por ejemplo, la aerolínea LAN, una de las empresas más grandes de carga aérea y de pasajeros, acaba de anunciar la expansión de capacidad de carga sumando a su flota cuatro cargueros Boeing 777 para 2009.

Para las empresas norteamericanas, América Latina ofrece ventajas en lo que respecta a servicios de logística. Está geográficamente más cerca que

Asia, lo cual, ante un aumento en los costos del combustible, tiene su efecto. Esta proximidad geográfica resulta en menos días de tránsito, menos tiempo de inventario y menores costos de mantenimiento de inventario (ICC en inglés). La región también brinda opciones de transporte terrestre que no son posibles desde Asia. Por ejemplo, el tiempo de tránsito a la mayoría de los destinos norteamericanos a los que se transporta carga en camión es de uno o dos días y el flete aéreo es mucho menos costoso. El tránsito marítimo desde Asia cuesta tres veces más que el transporte en camión desde la mayoría de los países de Latinoamérica y tarda al menos 10 días más.

Hace 10 años, la tendencia era la reubicación de las fábricas en Asia. Este movimiento ha aminorado su marcha y como muchos fabricantes deciden que Latinoamérica es una mejor opción en cuanto a la logística, han comenzado a cambiar la producción nuevamente desde Asia hacia América Latina. Esto es especialmente válido para productos de alto valor con elevado ICC y también para productos sensibles al tiempo como servicios de fabricación bajo contratos electrónicos y fabricación de medicamentos. A medida que la infraestructura de Latinoamérica continúa evolucionando, cada vez más tipos de manufactura seguirán esta tendencia.

## Nuevas inversiones en infraestructura básica

Un gran obstáculo en el crecimiento de la región es la falta histórica de inversión en infraestructura básica. Esto es un obstáculo muy importante en el sec-

<sup>1</sup> John Price, Kroll InfoAmericas, Latin Business Chronicle, [www.latinbusinesschronicle.com/app/article.aspx?id=1357](http://www.latinbusinesschronicle.com/app/article.aspx?id=1357). (Acceso 18/06/07).

Otra atracción para las multinacionales es el creciente mercado de la clase media que exige mano de obra educada y capacitada para satisfacer sus gustos. Cada vez más, América Latina está comenzando a parecerse al mercado de clase mundial, que es particularmente atractivo para las empresas proveedoras de servicios de logística en la actualidad.

tor de la logística y en la economía en general. Las carreteras, las vías férreas y los canales navegables no han recibido la atención que necesitan para facilitar el movimiento de mercaderías y servicios por toda la región.

Pero los gobiernos locales están tomando conciencia de que, sin una infraestructura de transporte efectiva, sus países estarán limitados para siempre en el crecimiento económico y están tomando las medidas necesarias para revertir esta situación.

Desde el punto de vista de una empresa multinacional, ¿cuál sería el punto de establecer nuevas operaciones en América Latina si los productos no pueden ser transportados? Se ha encontrado la respuesta: se están llevando a cabo nuevas y grandes inversiones en México, Colombia, Brasil y otros países que apuntan a introducir nuevas redes de autopistas, puertos y aeropuertos.

Nuevas inversiones internas, tanto de fuentes públicas como privadas, están iniciando un ciclo de crecimiento para países anfitriones y, en última instancia, para toda la región, al facilitar el comercio y las exportaciones. La combina-

ción de las exportaciones, más un régimen fiscal, atrae y mantiene las divisas en el país, un movimiento que ha ayudado a Brasil a estabilizar su economía y a ser independiente con respecto a la energía.

La liquidez creada se traduce en más impuestos cobrados y más gasto público en infraestructura, lo que a su vez facilita un mayor crecimiento.

### **En Brasil, el cambio se siente en el aire**

Por los últimos 30 años, a Brasil se lo ha llamado "el país del futuro". Ahora que Brasil pudo controlar la inflación y se ha independizado con respecto a la energía, posee recursos disponibles para mejorar toda la infraestructura centrándose en la modernización de autopistas, rutas aéreas y puertos marítimos.

En 2007, Brasil - en la actualidad la mayor economía en Sudamérica - lanzó una iniciativa llamada "PAC" o Programa de Aceleración del Crecimiento. El PAC asigna 504 mil millones de reales (aproximadamente US\$ 320 mil millones, como en julio de 2008) para actualizar los sectores de energía, urbanis-

mo, transporte y logística en el período 2007-2010, tal como informó el gobierno brasileño<sup>2</sup>. La iniciativa PAC - creada con el propósito de modernizar las autopistas, los canales navegables y los puertos - demuestra claramente el nuevo pensamiento que está en camino en las Américas, el cual tendrá un fuerte impacto en la función de los LSP en el futuro.

Brasil se está dando cuenta rápidamente de su potencial. Está abriendo el camino para todo el Cono Sur y es un jugador muy importante en el acuerdo comercial multilateral del Mercado Común del Sur (Mercosur). Por otra parte, en México, el gobierno y el sector privado están implementando una gran cantidad de proyectos relacionados con el transporte que van desde la modernización de autopistas hasta la modernización de los puertos. La Cámara de Comercio Estadounidense-Mexicana está incluso encabezando una iniciativa denominada "Greater North America" (Una Norteamérica Más Grande) para mejorar los medios de transporte desde Canadá hasta Panamá. Los prestadores de servicios, incluyendo la logística, forman parte de esta iniciativa. Los estados de California, Arizona y Texas han formado comisiones conjuntas con México para estudiar y mejorar los cuellos de botella que sufre el transporte en cada puerto de entrada. Los funcionarios más importantes de México han solicitado públicamente más conexiones de transporte en las fronteras.

Es obvio que Norteamérica y Sudamérica están trabajando duramente intentando mejorar las modalidades del

<sup>2</sup> Porto do Governo Brasileiro, Conheça o PAC, [www.brasil.gov.br/pac/conheca/infra\\_estrutura/](http://www.brasil.gov.br/pac/conheca/infra_estrutura/) (Acceso 12/06/08).

transporte y Estados Unidos es un socio activo en muchos proyectos. De hecho, Estados Unidos está introduciendo nuevas tecnologías para administrar el cobro de peajes y liberar los embarques fronterizos automáticamente para facilitar el comercio internacional.

### Un entorno político mejorado

La influencia externa que afecta y conduce el cambio en América Latina es muy fuerte. Las compañías multinacionales que desarrollan sus negocios en la región han forzado a los gobiernos a cambiar sus formas, controlar la corrupción y abrir las puertas al comercio internacional. En la actualidad, los regímenes políticos están iniciando las reformas por ellos mismos: están siendo más transparentes en los negocios y hacia el público. Han disminuido las restricciones a los negocios mientras que implementan acuerdos comerciales internacionales que han abierto sus mercados al mundo. Las universidades se han modernizado y enseñan contenidos que impulsarán al ciudadano promedio a una clase media o alta. El Instituto de Tecnología de Massachusetts acaba de anunciar la formación de una sociedad con un LSP colombiano para establecer un centro educativo regional de excelencia en logística.

Los gobiernos paternalistas de la vieja guardia están desapareciendo y están siendo reemplazados por una nueva visión de progreso. Las compañías multinacionales introdujeron técnicas modernas de gestión que han ayudado a crear una próspera clase media. Pro-

mueven la educación para su personal, pagan mejores salarios y, por consiguiente, fabrican productos de mayor calidad a precios competitivos. Han demostrado la lógica de tercerizar servicios de logística y por eso liberan activos para un mejor uso: hacer crecer el negocio principal. Las empresas locales se están poniendo a tono rápidamente y están copiando a sus mayores rivales al adoptar prácticas mejoradas que los han colocado en una posición para competir también en forma internacional.

El entorno económico relativamente nuevo de Brasil de una inflación y una economía estables y de un gobierno cada vez más abierto han sido las bases para el avance del país. Pero Brasil no está solo. México, Chile, Argentina, Uruguay, Guatemala y partes de Centroamérica también han sido noticia recientemente por sus inversiones en infraestructura, además de su estabilidad y reformas políticas.

Sin embargo, otros países en la región no han seguido ese camino y la incertidumbre política continúa siendo una realidad. No obstante, según los expertos regionales, los gobiernos bolivarianos no tendrán un impacto negativo en el crecimiento de la economía de la región que algunos entendidos en política temen. Los altos precios del combustible son los medios primarios para alimentar sus economías y el aislamiento político y económico podría llevar a estos países a unirse con sus vecinos más rápidamente.

### Acuerdos comerciales multilaterales: derribando barreras comerciales

La reciente proliferación de acuerdos de libre comercio constituye una prueba de que los gobiernos independientes de Norteamérica y Sudamérica intentan crear una especie de Unión Europea de bloque comercial que mejore el crecimiento en todos los países participantes. El NAFTA se firmó con México en 1992 como una extensión del acuerdo original de libre comercio firmado entre Canadá y los Estados Unidos en 1988. Tuvo éxito ya que el comercio entre los países firmantes aumentó 129% desde 1993 a 2004. México ha sido por mucho tiempo uno de los socios comerciales más grandes de los Estados Unidos. En 2006, las exportaciones de mercaderías desde los Estados Unidos hacia México aumentaron a US\$ 134 mil millones. También en 2006, las exportaciones desde México hacia los Estados Unidos crecieron de US\$ 50 mil millones en 1993 a US\$ 200 mil millones.<sup>3</sup>

3 International Trade Administration, "The United States Contributes to Economic Prosperity in Mexico," <http://trade.gov/promotingtrade/westhemprosperity/mexico.pdf> (Acceso 12/06/08).

Ciertamente, el NAFTA es objeto de interminables debates sobre su eficacia y su futuro. Sin embargo, las estadísticas revelan que México se ha beneficiado enormemente con el acuerdo ya que mejoró su PBI y aumentaron los ingresos personales. La implementación final del NAFTA el 1° de enero de 2008 prepara el camino para que más productos mexicanos entren en los Estados Unidos con aranceles reducidos o directamente sin aranceles.

La Unión de Naciones Sudamericanas - abreviado en portugués Unasul y en español Unasur - es una nueva unión supranacional e intergubernamental concebida en diciembre de 2004. Tomando como modelo la Unión Europea, unificará dos organizaciones existentes de libre comercio - el Mercosur y la Comunidad Andina - como parte de un proceso de integración de Sudamérica. Compuesta por Chile, el Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, con la participación de Venezuela aún pendiente), y la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), Unasul/Unasur se posicionaría en el quinto lugar dentro de los bloques económicos más grandes del mundo con un PBI de US\$ 974 mil millones.<sup>4</sup> Estos 10 países, junto con Surinam y Guyana, firmaron un tratado constitutivo en mayo 2008.

Incluso con los problemas políticos entre Venezuela y otros países de Sudamérica, la integración completa de la Comunidad Andina y el Mercosur es la meta principal de este grupo. Sus miembros son optimistas al pensar que lo que llevó aproximadamente 50 años en crearse en Europa Occidental llevará mucho menos tiempo en las Américas.

El Tratado de Libre Comercio de América Central y el Caribe (CAFTA por sus siglas en inglés) incluye a Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y los Estados Unidos. Como el NAFTA, este acuerdo abre una nueva era en el comercio entre los Estados Unidos y sus vecinos y ofrece oportunidades para las empresas en todos estos países. El CAFTA elimina los aranceles en un 80% de todos los bienes fabricados

en los Estados Unidos mientras que alienta las importaciones de estos países hacia los Estados Unidos.

Los LSP líderes ponen la atención en tecnología como la gestión de comercio global que los ayuda a mantener el ritmo de cambio en las regulaciones internacionales. Las soluciones que soportan la gestión de comercio global no sólo brindan a los LSP un impulso en su competencia, minimizando las demoras aduaneras y las malas clasificaciones, sino que, dado que este servicio es comercializable, provee otro flujo de ingresos rentable.

<sup>4</sup> UNASUR Union of South American Nations, [www.comunidadandina.org/INGLES/sudamerican.htm](http://www.comunidadandina.org/INGLES/sudamerican.htm) (Acceso 12/06/08).

# LA NECESIDAD DE TERCERIZAR LA LOGÍSTICA

## LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DEL CONSUMIDOR

Los consumidores de servicios de logística tercerizados comprenden el impacto positivo que una administración con sentido común de logística tercerizada puede tener en el balance final de una compañía e incluso en su modelo de negocio como un todo. Las más altas posiciones de gerencia en las empresas han surgido para los especialistas en logística. El jefe de logística ahora se ubica en lo más alto de muchas organizaciones globales y dirige una enorme cantidad de recursos de la compañía. Los cargadores y fabricantes están operando con sistemas de gestión sofisticados aplicados a toda la compañía como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) que les permiten tener robustas interfaces con sus proveedores y clientes para extender el valor de estos sistemas.

Lamentablemente, la mayoría de los proveedores de servicios logísticos tercerizados no enlazan en forma rutinaria la información sobre el embarque a los embarques que están transportando en nombre de sus clientes. Cuando eso ocurre, se pierde el valor de relacionar esos datos al embarque y los empleados de operaciones de logística por lo general los reintroducen manualmente.

No será sorpresa para los que operan en la industria que los LSP, exportadores, distribuidores y transportistas se encuentran ansiosos por actualizar la tecnología utilizada en la logística a fin de cubrir la demanda de sus clientes. Esta tecnología existe y la quieren ya. Desde hace ya una década, la industria de los LSP ha crecido mucho más de lo esperado. En la actualidad, los LSP

manejan todo, desde la materia prima hasta la rentabilidad, y se espera que actualicen las aplicaciones ERP de sus clientes en forma continua. Parece que no existe división o departamento alguno en los que los servicios de logística no estén involucrados – desde finanzas, almacenamiento, manufactura, selección de personal y consideraciones impositivas – para manejar las operaciones “justo a tiempo” y clasificar los niveles de satisfacción del cliente. Este nivel de complejidad requiere técnicas de gestión especiales que son prácticamente imposibles de lograr en un entorno manual.

### Entendiendo la demanda logística

En los Estados Unidos y Europa Occidental, muy pocas empresas que confían fuertemente en servicios de logística en realidad poseen sus propios planes, camiones o incluso centros de distribución. Confían, casi exclusivamente, en servicios de logística provistos por terceros.

Hasta hace muy poco, en América Latina sucedía todo lo contrario. Muchos de los servicios de transporte y logística y equipos eran, y siguen siendo, provistos en forma interna como parte del modelo de negocio de la manufactura. Las empresas latinoamericanas citan varias razones históricas para mantener su red de distribución en forma interna. Creen que podían hacerlo a menores costos, mantener el control por sobre la confiabilidad y entienden los temas de seguridad mejor que lo que podría entender un LSP externo. Esto ha dificultado el poder juzgar el tamaño de la demanda total de servi-

cios de logística que podría ser cubierta por LSP globales externos y, por consiguiente, ha disminuido su presencia e inversión en la región. Pero estos fabricantes están aprendiendo que el beneficio de un balance más liviano sin responsabilidades de personal e infraestructura de capital es preferible a los altos costos y la flexibilidad que se pierde en una operación interna. Por ejemplo, no pueden ofrecer a los clientes una opción express para entrega rápida o entrega a domicilio. Poder centrar su atención en sus actividades principales en vez de tratar de tener su propio proceso completo es lo que los llevará con éxito al próximo nivel de competencia. En vez de ver su cadena de suministro como un costo necesario, los fabricantes pueden convertirlo en un arma competitiva.

La carrera se ha puesto en marcha. Con el crecimiento del PBI, la infraestructura del transporte y el aumento en los ingresos personales, la necesidad de tercerizar es obvia. Esto está acelerando la entrada de los LSP y empresarios al mercado latinoamericano. Los LSP globales están estableciendo un nuevo punto de referencia en la confiabilidad y el servicio en la región. Los LSP regionales que dominan el mercado express en la región están invirtiendo más que nunca en desplegar infraestructura para satisfacer la creciente ola de nuevos negocios, mientras que los competidores norteamericanos y europeos están tratando lentamente de cerrar la brecha. Una empresa latina, Estafeta Mexicana, es un fuerte rival de los proveedores express americanos y europeos en el mercado local mexicano. Esta empresa está tomando las

medidas necesarias para asegurar la viabilidad de sus capacidades de servicio y aumentar sus capacidades de IT a fin de satisfacer las expectativas de sus clientes.

### La onda expansiva

Un informe publicado a través del Consejo de Profesionales en Administración de la Cadena de Suministro (Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP) menosprecia el estado actual del transporte terrestre en relación con las razones históricas para que las compañías manejen su propia logística de distribución. El informe, preparado por el Centro de Estudios en Logística del Instituto de Gestión COPPEAD, Universidad Federal de Río de Janeiro, cita 1,4 millones de vehículos comerciales en las autopistas brasileñas, 50% de los cuales son de propiedad privada. La falta de supervisión y cumplimiento de las regulaciones llevó a un gran aumento en prácticas inseguras. Márgenes inferiores significan seguridad comprometida a medida que los activos son empleados cada vez más y los tiempos de manejo exceden las normas industriales. El informe insinúa que tercerizar la logística a LSP externos daría como resultado una flota comercial más segura en las autopistas de Brasil. Para fines del año 2010, cuando se espera que finalicen los proyectos, las autopistas brasileñas posiblemente estarán cargadas con vehículos nuevos y más efectivos, operados por LSP profesionales y que cumplen con las nuevas normas de seguridad.

Con tecnología ya creada y disponible para la planificación de recursos empresariales y las operaciones de logística, incluso las nuevas empresas pueden beneficiarse de la nueva tecnología que no existía 10 años atrás. Pueden evitar los costos relacionados con la investigación y el desarrollo y simplemente adquirir tecnología de última generación. Pueden dejar atrás los problemas de IT que están empantanando a la logística en Asia – como la dependencia en un conjunto de soluciones dispares y silos de información.

Los dueños de viejas flotas de camiones deberán tomar una decisión: deshacerse de los activos que tienen altos costos y tercerizar su logística, o conseguir con dificultad enormes y nuevas inversiones de capital para comprar nuevas flotas. La última opción prácticamente garantiza limitaciones en su proyección de crecimiento futuro.

En tanto que los cargadores tengan más conciencia del valor que acarrea que los LSP profesionales manejen sus cadenas de suministro, el ritmo de la tercerización se acelerará. Las compañías bien establecidas especializadas en logística ganarán estos contratos. En un mar de competidores “comoditizados”, los recursos de IT y las mejores prácticas comerciales serán los diferenciadores clave.

Con la creciente presencia de los grandes LSP globales para aumentar el mercado, habrá más opciones con menores costos y mejores servicios. Los empresarios locales que comienzan a operar con la tecnología de última generación y fuertes prácticas comerciales facilitarán la decisión de tercerizar. Latinoamérica probablemente no se demore demasiado en alcanzar el modelo de negocio de Norteamérica, Europa y la región Asia-Pacífico.

# LA TECNOLOGÍA, LA GRAN HERRAMIENTA QUE LO HACE POSIBLE

## LA CLAVE ES ELEVAR LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Sin embargo, los LSP locales – ya sean empresas nuevas o establecidas – deben emplear tecnología para enfrentar a los grandes competidores globales que están avanzando en la región. La diferencia que puede brindarles la nueva tecnología a los LSP es sorprendente. Hasta hace muy poco tiempo, muchas empresas habían confiado en el talento de administradores individuales para establecer procesos de negocio y llevar a cabo sus propios estándares. Como resultado, dependen completamente de que los individuos logren consistencia operativa mientras elevan estándares de desempeño y datos a nivel global. Además, la búsqueda a nivel industria para las economías de escala prometida por las fusiones y las adquisiciones les ha dejado el oscuro legado de la arquitectura de IT patentada, desactualizada y no escalable operada por sistemas de gestión irregulares.

Los problemas que surgieron de esta inconsistencia son numerosos. Aparte de una ejecución operativa irregular, lo más preocupante es la pobre calidad de los datos, que pudieron haber sido explotados y utilizados para informes de clientes y gestión de desempeño interno y ahora casi no tienen valor alguno.

### Inconsistencias operativas

En este entorno, lo que ven los clientes de un LSP es que rastrear un embarque es casi imposible debido a la falta de información confiable y constante. Dado que los LSP operan en este ambiente con tan poco margen, el costo de trabajo extra de tener agentes de

Nuevas inversiones internas tanto de fuentes públicas como privadas están iniciando un ciclo de crecimiento para países anfitriones y, en última instancia, para toda la región, al facilitar el comercio y las exportaciones. La combinación de exportaciones y un régimen fiscal atrae y mantiene las divisas en el país, un movimiento que ha ayudado a Brasil a estabilizar su economía y a ser independiente en cuanto a la energía. La liquidez creada se traduce en más impuestos cobrados y más gasto público en infraestructura, lo que a su vez facilita un mayor crecimiento.

operaciones o en atención al cliente actualizando los datos relacionados con el embarque en forma manual no es viable.

Lo que ve la gestión de los LSP, además de un escaso crecimiento y una alta rotación del personal de ventas, es la incapacidad de recolectar información simple como los ingresos del cliente en forma global o incluso regional. La falta de datos significa que el capitán del barco está en medio de la neblina sin poder tomar decisiones cruciales relativas a la velocidad o al rumbo.

Las empresas con altos rendimientos, inclusive los LSP, han eliminado el “arte” de manejar las complejidades de un negocio de amplia geografía al integrar las operaciones; las finanzas; los recursos humanos; la gestión de clientes, de proveedores y de la cadena de suministro de todas sus operaciones mundiales. Han reemplazado la necesidad de depender sólo del talento

de administradores individuales con tecnología – la “ciencia” de la administración – construida con años de aportes de la industria y mejores prácticas creadas en las soluciones de IT de la actualidad.

Los procesos de negocio pueden estandarizarse entre todas las divisiones operativas y la administración tendrá, por primera vez, un tablero de mando de su empresa, con toda la inteligencia comercial que necesita para tomar decisiones rápidamente basadas en buena información. No es sorpresa que las compañías inteligentes estén ansiosas por esta tecnología de plataforma tecnológica integrada. Literalmente, se transforman cambiando sus sistemas anticuados por los sistemas de gestión integrada de punta.

Nuevas inversiones internas tanto de fuentes públicas como privadas están iniciando un ciclo de crecimiento para países anfitriones y, en última instancia, para toda la región, al facilitar el comercio y las exportaciones. La combinación de exportaciones y un régimen fiscal atrae y mantiene las divisas en el país, un movimiento que ha ayudado a Brasil a estabilizar su economía y a ser independiente en cuanto a la energía. La liquidez creada se traduce en más impuestos cobrados y más gasto público en infraestructura, lo que a su vez facilita un mayor crecimiento.

### **Una poderosa ventaja para los LSP actuales**

Las buenas noticias son que tanto los LSP como los empresarios regionales ya establecidos en América Latina tienen una tremenda ventaja. Con la tecnología ya creada y disponible para operaciones de logística y ERP, incluso las nuevas empresas pueden beneficiarse de la nueva tecnología que no existía 10 años atrás. Pueden evitar los costos relacionados con la investigación y el desarrollo y simplemente adquirir tecnología de última genera-

ción. Pueden dejar atrás los problemas de IT que están empantanando a la logística en Asia – como ser la dependencia en un conjunto de soluciones dispares y silos de información. La tecnología permitirá que las empresas latinoamericanas se establezcan ellas mismas como competidores formidables en un verdadero mercado global.

Aquellas compañías que se muevan rápidamente para aprovechar las crecientes oportunidades al utilizar la tecnología actual serán los líderes de mañana. Otras simplemente las seguirán.

## SOPORTE A LOS LSP DESDE EL PORTAFOLIO DE SOLUCIONES DE LA INDUSTRIA

El portafolio de soluciones SAP® para los servicios de logística y viajes (SAP for Travel & Logistics Services) ayuda a las empresas que brindan servicios de logística y viajes a llevar a cabo sus operaciones centrales, a conectarse con sus clientes y a ganar visibilidad a través de sus organizaciones mientras reducen los costos operativos y aseguran nuevos negocios.

Con estas soluciones de SAP, los LSP pueden implementar una plataforma tecnológica de proceso de negocio que protege sus inversiones existentes y que simultáneamente les permite tener un acercamiento holístico con el crecimiento de IT. Con SAP for Travel & Logistics Services, las empresas pueden integrar el negocio en su totalidad, desde la planificación hasta las operaciones incluyendo la gestión, ejecución, facturación y mantenimiento de órdenes. Las soluciones ayudan a reducir los costos integrando la información y simplificando los panoramas de sistemas complejos que son típicos en la industria.

La reciente proliferación de acuerdos de libre comercio constituye una prueba positiva de que los gobiernos independientes de Norteamérica y Sudamérica intentan crear una especie de Unión Europea de bloque comercial que mejore el crecimiento en todos los países participantes.



50 090 332 (15/09)

© 2008 SAP AG. Todos los derechos reservados. SAP, R/3, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, PartnerEdge, ByDesign, SAP Business ByDesign y otros productos y servicios de SAP mencionados en este documento así como sus respectivos logos son marcas o marcas registradas de SAP AG en Alemania y en otros países de todo el mundo. Todos los demás nombres de productos y servicios mencionados son las marcas registradas de sus respectivas compañías. La información que figura en este documento se brinda sólo con fines informativos. Las especificaciones de los productos pueden variar según el país. Estos documentos están sujetos a modificaciones sin previo aviso. Estos documentos son provistos por SAP AG y sus compañías afiliadas ("SAP Group") sólo con fines informativos, sin representación ni garantía de ningún tipo, y SAP Group no será responsable de los errores u omisiones que pudieran contener. Las únicas garantías para los productos y servicios de SAP Group son aquellas estipuladas en las declaraciones expresas de garantía que acompañan a dichos productos y servicios, si las hay. Ninguna parte de este documento debe considerarse como una garantía adicional.

[www.sap.com/contactsap](http://www.sap.com/contactsap)

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™

