

LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL MEDIANTE LA EVALUACIÓN DEL OUTSOURCING LOGÍSTICO ENFOCADO A LAS EXPORTADORAS MEXICANAS

Marco Alberto Valenzo Jiménez¹
Evaristo Galeana Figueroa²
Jaime Apolinar Martínez Arroyo³
Dora Aguila-socho Montoya⁴

RESUMEN.

En el presente artículo, los autores realizan una propuesta a las empresas involucradas en la actividad exportadora de México, especialmente dirigido a los accionistas, gerentes y encargados de la logística y la Administración de la Cadena de Suministro internacional, el cual es una herramienta didáctica de cómo llevar a cabo la evaluación del outsourcing logístico, lo que permitirá tener una adecuada toma de decisiones al momento de seleccionar a nuestro proveedor de transporte logístico, y esto permite mejorar la competitividad empresarial, además se presenta una revisión teórica de la competitividad, administración de la cadena de suministro y el outsourcing.

Palabras Clave: Competitividad, logística, outsourcing, Administración de la Cadena de Suministro, Tercerización del Servicio Logístico 3PL.

¹ Profesor- Investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Este autor agradece a CONACYT el apoyo otorgado durante el periodo Enero-Diciembre 2012 en el programa de apoyos complementarios para la consolidación institucional de grupos de investigación, en la modalidad de retención. E – mail: marcovalenzo@hotmail.com

² Profesor- Investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del SNI nivel I. E – mail: egaleana@zeus.umich.mx

³ Profesor- Investigador de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Este autor agradece a CONACYT el apoyo otorgado durante el periodo Enero-Diciembre 2012 en el programa de apoyos complementarios para la consolidación institucional de grupos de investigación, en la modalidad de retención. E – mail: corredor42195@hotmail.com

⁴ Profesora- Investigadora de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del SNI nivel I. E – mail: amontoya@zeus.umich.mx

ABSTRACT.

In this paper, the authors make a proposal to the companies involved in export activities in Mexico, especially to shareholders, managers of Logistics Management and Supply Chain International, which is a didactic tool how to conduct logistics Outsourcing Evaluation, which will have adequate decision-making when selecting our logistics transportation provider, and this helps improve business competitiveness and also presents a theoretical review of competitiveness, supply chain management and outsourcing.

Keywords: Competitiveness, logistics, outsourcing, Supply Chain Management, Third Party Logistics 3PL.

Clasificación JEL: M11, M12, M16.

INTRODUCCIÓN.

Hoy en día las organizaciones centran su atención en mejorar la competitividad que les permitan superar o mantener su distancia en relación a sus competidores. Inevitablemente, bajo el marco de la globalización e inmersos en el duro clima económico de hoy, se hace evidente la necesidad de afrontar nuevos retos, donde los mercados en crecimiento son pocos y éstos están muy alejados unos de otros, en donde cada día surgen nuevos competidores locales que hacen más difícil esta búsqueda; es por esto que los empresarios de México y el mundo necesitan más herramientas que permitan incrementar la competitividad en el sector en el que se encuentran.

Una de estas herramientas de mayor énfasis en el ámbito empresarial, es la orientación de las estrategias como puede ser la competitividad en la Administración de la Cadena de Suministro; ya que es una de las áreas de la administración que se ha observado que absorbe entre un 60 por ciento y un 80 por ciento de cada dólar que vende una empresa y que puede ser esencial para su estrategia competitiva y la generación de ingresos. Esta área de la administración ha sido descrita con muchos nombres, entre éstos: distribución física, administración de materiales, administración del transporte, logística y, ahora, Administración de la Cadena de Suministro. Este tema del negocio puede incluir todas o algunas de las siguientes actividades: transportación, mantenimiento de inventarios, procesamiento de

pedidos, compras, almacenaje, manejo de materiales, embalaje, estándares de servicio al cliente y la producción (Ballou, 2004).

La administración de la cadena de suministro (SCM⁵ por sus siglas en inglés), es un asunto de interés y de importancia entre los gerentes e investigadores de la logística porque se considera una fuente de ventaja competitiva (Christopher, 1998), (Giménez & Ventura, 2003) (Giménez, 2005). Además a esta filosofía llamada Administración de la Cadena de Suministro, ha recibido una enorme atención en las revistas internacionales de investigación así como en las empresas de la industria y empresas dedicadas a la consultoría (Christopher, 1998), (Lambert & Cooper, 2000).

En esta búsqueda incansable por parte de las empresas de mejorar la competitividad, sobre todo en el área de la Administración de la Cadena de Suministro, las organizaciones han adoptado algunas de las estrategias que se utilizan en el plano internacional como puede ser la tercerización de la logística o conocido como 3PL u Outsourcing Logístico, sin embargo, el implementar este tipo de estrategias sin conocer los parámetros mínimos a solicitar a estos proveedores puede llegar a ser muy arriesgado. Es por esto, que este artículo se pretende dar a conocer estos factores que se deben considerar al momento de tercerizar el servicio logístico del transporte internacional.

REVISIÓN DE LA LITERATURA.

A continuación se muestra la revisión de la literatura que se utiliza para mostrar la relación entre competitividad, Administración de la Cadena de Suministro y Tercerización Logística en el transporte internacional.

a) Competitividad.

La competitividad es usada frecuentemente por los gobiernos, empresas y los medios de comunicación como un concepto vago. Sin embargo, aun en los investigadores existe la ausencia de un consenso en cuanto al concepto de competitividad lo cual ha propiciado que los estudiosos hayan abordado dicho concepto desde distintas perspectivas teóricas (Valenzo, Martínez, Bonales, 2010).

Como es el caso de Krugman, (1994) y Baldwin, (1995) en donde argumentan que en el ámbito internacional, la competitividad no es un

⁵ Supply Chain Management (SCM) nombre con el que es más conocido a nivel mundial el término de la Administración de la Cadena de Suministro, por lo que para este trabajo de investigación se utilizará esta abreviatura como sinónimo.

concepto relevante, ya que los principales países no están de ninguna forma compitiendo entre ellos, por lo que se trata más de un asunto interno de la nación que de un aspecto externo. En esta misma línea, Porter (1990) señala que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Asimismo, Scott & Lodge (1995) consideran que la competitividad es cada vez más un asunto de estrategias y estructuras, y cada vez menos una consecuencia de las dotaciones naturales de un país.

Para Ambastha & Momaya (2004), la competitividad se define como la capacidad de competir. Es decir la capacidad de diseñar, producir y ofrecer productos superiores en el mercado a los ofrecidos por los competidores, considerando el precio.

Por lo tanto una organización, es competitiva ante los ojos de sus clientes si esta puede entregar un mejor valor comparado con el de sus competidores. Logrando precios más bajos con beneficios equivalentes o superiores a las de sus competidores. El valor del cliente por lo tanto, se puede considerar como la ventaja percibida en lo referente a lo que éste exige.

b) Administración de la Cadena de Suministro (SCM).

El concepto de SCM fue mencionado en literatura de los negocios desde los años 60, el pionero fue Forrester (1961) en Giunpero & Brand (1996), que sugirió que el éxito de compañías industriales está basado “en las interacciones entre los flujos tanto de información, materiales, la mano de obra y los bienes de capital.” No obstante, a pesar de su profunda conceptualización, el término actual de Cadena de Suministro no fue materializado hasta principios de los años 80 por Oliver, R.K. and M.D. Webber en su libro titulado “Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy” citado en (Christopher M., 1982), y solamente pocos artículos mencionaron la frase “cadena de suministro” entre 1985 y 1997.

Esencialmente, la difusión del campo no ocurrió sino hasta finales de los años 90, con la mayor parte de la investigación teórica y empírica comenzando en 1997 (Lambert, Cooper, & Janus, 1998). Sin embargo, con la trayectoria que lleva este campo podría ser mejor descrita la investigación del SCM de una manera más madura, según lo ejemplificado por Lambert, Garcia-Dastugue, & Croxton, (2005). A principios de los años 90, los académicos intentaban determinar la definición del SCM. Estas definiciones tempranas se centraron en la cadena de suministro caracterizado por el flujo de mercancías, la administración de relaciones y un concepto que extendieron desde el proveedor hasta el cliente final.

Existen diferentes definiciones del SCM. Una de las principales fuen-

tes que han cambiado la conceptualización de este concepto es la que proponen los gurús de la logística internacional como Cooper y Lambert en su artículo publicado en la revista "*The International Journal of Logistics*" con el nombre "More than a new name for Logistics"⁶ y que ha definido el SCM como:

"La integración de los procesos de negocio desde el usuario final hasta los proveedores originales que proporcionan los productos, los servicios y la información que agregan el valor para el cliente" (Cooper, Lambert, & Pagh, 1997).

La definición de la cadena de suministros por el Council of Logistics Management es la siguiente:

"Es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones dentro de una compañía particular y a través de actividades dentro de la cadena de suministros con el propósito de mejorar el desempeño a largo plazo de la compañía en forma particular y de la cadena de suministros como un todo" (Long, 2007, pág. 6).

De acuerdo con Council of Supply Chain Management Professionals (2008), la definen como:

"Cadena de suministro abarca la planeación y la administración de todas las actividades involucradas en la compra de componentes, la consecución, conversión, y todas las actividades de la administración de la logística. Es importante, también incluir la coordinación y la colaboración con los socios del canal de distribución, los cuales pueden ser proveedores, intermediarios, o proveedores de servicios contratados externos, y los clientes. En esencia, la administración de la cadena de suministro integra la demanda y la provisión dentro y a través de las compañías".

Toda la literatura antes mostrada sobre el SCM es una estrategia que integra el manejo del flujo de materiales y de información del proveedor desde la materia prima hasta el cliente final. La clave está en el manejo efectivo de los canales como un verdadero sistema. Cada miembro de los diferentes canales afecta directa o indirectamente al resto de los miembros del canal, así como el desempeño de todo el canal.

⁶ "Más que un nuevo nombre para la Logística"

El Supply Chain Management es una compleja interacción en el manejo de las relaciones, las principales a considerar son las relaciones con los clientes y con los proveedores. Y las compañías están descubriendo cada vez más, que el SCM puede ser una palanca como un diferenciador competitivo. Mientras que la excelencia en una dimensión dada en la cadena de suministro puede proporcionar una oportunidad competitiva, una falla en cualquier dimensión puede echar todo por la borda. Es por esto que el SCM ha sido investigado tanto por académicos como por industrias durante más de dos décadas (Handfield & Nichols, 1999), (Christopher, 1998), (Simchi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2000), (Ayers, 2004), (Brewer, Button, & Hensher, 2001).

De acuerdo con Elmuti, Minnis, & Abebe (2008), el Supply Chain Management es una de las herramientas estratégicas más prominentes para mejorar la eficiencia y la competitividad de las compañías en el ambiente competitivo global de hoy.

c) Outsourcing.

El término de outsourcing es originario del idioma inglés y describe el uso de recursos externos para la ejecución de las actividades funcionales y operacionales (Grover, Cheon, & Teng, 1994). El outsourcing entró en el léxico de los negocios en los años 1960, cuando muchas compañías norteamericanas empezaron a cambiar sus plantas de producción hacia el extranjero para beneficiarse de las enormes ventajas laborales, y por lo tanto estar en una mejor posición para competir con compañías de Japón y Europa (GAO, 2008). Desde principios de los años 90s, el outsourcing ha sido discutido desde distintas perspectivas como la academia, los profesionales y prácticas operacionales (Kakabadse & Kakabadse, 2000). El outsourcing se define como la decisión estratégica que conlleva la contratación externa de determinadas actividades que son necesarias para la distribución de productos o servicios al cliente final. Los contratos o los acuerdos son establecidos con los proveedores para facilitar el desarrollo de las capacidades relacionales y así incrementar el valor estratégico de las actividades externas (Espino-Rodríguez & Padrón-Robaina, 2006).

d) Tercerización Logística (3PL).

En los últimos años, las empresas han adoptado cada vez más la utilización de servicios logísticos internacionales, ya que esto ha permitido a las organizaciones concentrarse en sus principales fortalezas, y no distrayéndose en actividades que no forman parte integral del negocio, es por esta razón que algunas compañías recurren a los servicios de tercerización de la logística

(3PL), ya que estos proveedores pueden mejorar el servicio al cliente y reducir costos.

En el entorno actual, las organizaciones están buscando nuevas prácticas empresariales y las soluciones que puede ofrecer con éxito. También a este servicio de Tercerización Logística (3PL) se le puede denominar Outsourcing Logístico como lo han afirmado diversos autores como Vaidyanathan (2005), Embleton & Wright (1998) y Percin (2009) es una de las prácticas comerciales que pueden llevar a una mayor competitividad. El Outsourcing es simplemente la transferencia de una función de servicio interno a una organización externa que de otra manera sería difícil de adquirir, o demasiado costoso como para tenerlo en la propia empresa (Ketler & Walstrom, 1993), (Razzaque & Sheng, 1998). En el pasado reciente, el Outsourcing Logístico o tercerización de la logística (3PL) ha recibido considerable atención de los investigadores de la logística y de la administración de la cadena de suministro.

De acuerdo con Boyson, Corsi, Dresner, y Rabinovich(1999) existen tres áreas de investigación que han despertado el interés entre los investigadores a cerca del 3PL: en primer lugar, conocer a cerca de las funciones que se llevan a cabo en el Outsourcing Logístico, en segundo lugar, la medición de la contribución de utilidades por parte del Outsourcing Logístico y el incremento de las capacidades de la empresa, y por último la selección de proveedores 3PL, cabe mencionar que es parte esencial del presente artículo.

La tercerización de la logística (3PL) ha demostrado su importancia a nivel mundial, pero la calidad con la que se brinda este servicio es la que los empresarios tienen que medir y evaluar. Existen diversos estudios como los de Ahire, Golhar, y Waller (1996), Kumar y Gupta (1993), Samson & Terziovski (1999), Taguchi y Clausing (1993) en donde han demostrado que una práctica eficaz de la gestión de la calidad tiende a llevar a un mejor desempeño de la organización, sin embargo, la gestión de la calidad aplicada a la logística aún no se ha confirmado plenamente.

Los estudios de 3PL se han realizado en diversas partes del mundo como por ejemplo, en América del Norte (Lieb, 1992), (Lieb & Randall, 1996) y Europa (Lieb, Miller, & Wassenhove, 1993). Estudios similares se han centrado en temas de logística en Bulgaria (Bloomen & Petrov, 1994), Sudáfrica (Cilliers & Nagel, 1994), Australia (Dapiran, Lieb, Millen, & Sohal, 1996), Corea (Kim, 1996), Asia Pacífico (Millen & Sohal, 1996), Singapur (Bhatnagar, Sohal, & Millen, 1999), India (Sahay & Mohan, 2006) e Indochina (Goh & Ang, 2000). Estos países han aprovechado los grandes beneficios de los servicios 3PL en los últimos años.

Los proveedores especialistas en 3PL realizan una o más de las actividades logísticas relacionadas con el flujo del producto, información y fondos que podrían ser realizadas por la propia empresa. Tradicionalmente, los proveedores de 3PL se centraron en las funciones específicas como el transporte, almacenamiento y tecnologías de la información dentro de la cadena de suministro. En el documento denominado *Armstrong's Guide to 3PL & Global Logistics Services* (Armstrong & Associates, Inc., 2001) en (Chopra & Meindl, 2007) describe algunos de los servicios ofrecidos por 3PL, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Servicios prestados por los proveedores de 3PL.

Categoría del Servicio	Servicio Básico	Algunos servicios de valor añadido específico
Transportación	Entradas y salidas por barco, camión, ferrocarril, aéreo	De licitación, seguimiento / rastreo, el modo de conversión, el envío, pago de flete, gestión de contratos.
Almacenaje	Almacenamiento, Administración de las instalaciones	Cross-dock, recolección y entrega, control de inventarios, e tiquetado, cumplimiento de la orden, entregas a domicilio de las ordenes de catalogo.
Tecnología de la información	Proporcionar y mantener la información y los sistemas informáticos	Administración de los sistemas de transportación, administración de almacenes, red de modelado y la selección del sitio, el pago de flete proyecto de ley, interfaces automatizadas de extremo a extremo, la previsión, EDI, la pista en todo el mundo y rastreo con visibilidad global.
Logística Inversa	Manejo de los Flujos inversos	De reciclaje, que se utiliza en la disposición de activos, devoluciones de clientes, gestión de contenedores retornables, reparación / restaurar
Otros Servicios de 3PL		Reclamaciones de intermediación, transporte de carga, gestión de pedidos de compra, gestión de pedidos, toma de pedidos, pérdidas y daños, auditorías de la facturas de fletes, de consultoría.
Internacional		Corretaje de aduana, servicios portuarios, embalaje de exportación, la consolidación
Habilidades especiales / manipulación		Materiales peligrosos, con temperatura controlada, embalaje / entrega de paquetes, calidad alimentaria las facilidades / equipos, a granel

Fuente: Chopra, S., & Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

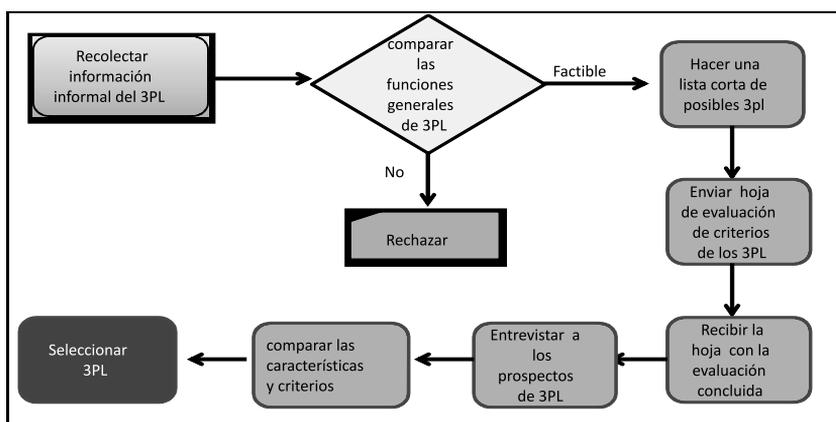
Un modelo conceptual del proceso de compra de proveedor de logística se ha presentado en cinco pasos, en el que las empresas pueden identificar la necesidad de tercerizar la logística, desarrollo de alternativas viables, evaluar y seleccionar un proveedor, la aplicación de servicios, y participar

en la evaluación de servicios en curso (Sink & Langley, 1997).

Los servicios 3PL pueden ser relativamente limitados o comprenden un conjunto totalmente integrado de actividades de logística. Dos encuestas aplicadas la de Rabinovich A. (1999) y la de Sink & Langley (1997) identificaron las importantes funciones del Outsourcing: 1) Transporte, 2) Almacenamiento, 3) La consolidación de carga y distribución, 4) Producto marcado, etiquetado y embalaje, 5) La gestión del inventario, 6) gestión del tráfico y operaciones de la flota, 7) Los pagos de mercancías y de auditoría, 8) Devoluciones de productos, 9), Gestión de pedidos, 10) Embalaje, 11) Selección del operador, 12) Tasa de negociación, 13) Sistemas de información logística.

La figura 1 describe un proceso de evaluación 3PL, que incluye un análisis preliminar basado en factores cualitativos como la reputación. En función de factores cualitativos y de viabilidad, una breve lista de proveedores de 3PL se obtiene. Un criterio de evaluación se envía a los proveedores 3PL preseleccionados. Después de recibir la lista completa de evaluación, los posibles proveedores son entrevistados. Después de las características deseadas y los criterios son comparados y analizados, un proveedor de 3PL se ha seleccionado. Este proceso ha sido probado en una empresa de la lista Fortune 100 y con buenos resultados. El proceso básico de la siguiente manera, se obtuvo a partir de investigaciones previas (Sink & Langley, 1997).

Figura 1. Servicios prestados por los proveedores de 3PL.



Fuente: Vaidyanathan, G. (2005). A framework for evaluating third-party logistics. Communications of the ACM, 48 (1), 89-94.

PROPUESTA DE EVALUACIÓN.

En esta sección se presenta la “Propuesta de evaluación para seleccionar 3PL en el transporte internacional” en donde se incluye un cuestionario que puede ser aplicado a cualquier industria.

Los criterios de evaluación.

Para evaluar al posible proveedor, un conjunto de criterios deben ser definidos. Estos criterios de evaluación suelen incluir la calidad, costo, capacidad, capacidad de entrega, y la estabilidad financiera. Además, la compatibilidad cultural, referencias de clientes, la solidez financiera, la flexibilidad de funcionamiento y los precios y las capacidades en tecnologías de la información juegan un papel predominante (Sink & Langley, 1997). Métricas de desempeño que deben ser parte de los criterios de evaluación incluyen los tiempos de envío y entrega, las tasas de error, y la respuesta a sucesos inesperados (Menon, 1998).

Según Menon (1998), Sink & Langley (1997) el siguiente conjunto de factores que pueden ser utilizados para evaluar a un proveedor 3PL: a) Tecnología de la información), b) Calidad c) Costo, d) Servicios, e) Las mediciones de rendimiento, f) Intangibles. Usando estos seis factores de marco se proponen algunos criterios expuestos en la Tabla 2.

Todos los factores mostrados en la tabla anterior nos pueden ayudar a realizar una adecuada toma de decisiones más amplia, sin embargo consideramos proponer un cuestionario más didáctico para el auxilio de los encargados de la Logística o de la Cadena de Suministro en las organizaciones mexicanas.

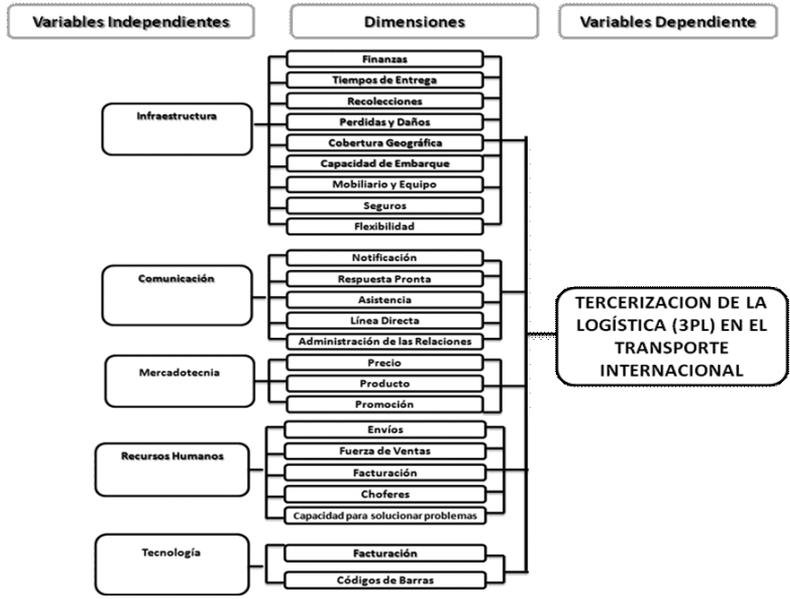
La figura 2 muestra el modelo de variables para evaluar los aspectos fundamentales en un servicio de calidad en la tercerización de la logística en el transporte internacional. Asimismo, se presenta la propuesta del cuestionario a utilizar para evaluar y seleccionar proveedores calificados cuando la compañía ha tomado la decisión de tercerización de la logística (3PL) o aplicar el Outsourcing Logístico con la finalidad de mejorar sus procesos internos y que esto le permita mejorar el nivel de la competitividad empresarial en su sector.

Tabla 2 Criterios de evaluación del 3PL.

Información Tecnológica	Desempeño	Costo	Calidad	Servicio	Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de datos a intervalos programados de 3PL para los clientes • Transferencia de datos en tiempo real • Conectividad con ubicaciones de almacén en el centro de datos • Cifrado de datos • La tecnología automatizada de captura de datos para todos los envíos, dirigidos de guardado, selección, y recuento de ciclos • La precisión de la transmisión de datos con los clientes existentes • Validación y verificación de datos de archivo plano las transmisiones y las transmisiones de XML y el uso de las normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de tiempo de los plazos de entrega y las desviaciones • Inventario Histórico de la tarifa del transporte • Histórico tasas promedio de obsolescencia • Históricos en un año de los errores de predicción • Histórico tiempos promedio • Errores de envío histórico en el pasado • Métricas de la productividad histórica • Histórico (Tiempo de entrega para la devolución) • Histórico de las unidades vendidas / mes • Histórico de entrega tardía / perdido 	<ul style="list-style-type: none"> • El costo de almacenamiento • El costo de los servicios de TI para el flujo de información eficaz • Costo del transporte • El costo de la logística, cadena de suministro y gestión de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los requisitos de la FAA / FDA para el almacenamiento • Procedimientos ISO para las unidades de manejo, almacenamiento y conservación • Procedimientos ISO para las instalaciones de recolección, Pack, y de los buques y los requisitos de calidad • Procedimiento ISO para la entrega • Seis Sigma y el compromiso con la mejora continua • Las instalaciones y el personal para identificar, corregir, recoger, indexar, acceso, archivo, almacenar, mantener y disponer los registros de calidad según la norma ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de almacenamiento físico • Servicios de seguridad y escalabilidad en almacenamiento • Monitoreo / Los esfuerzos de seguimiento en el almacenamiento • Histórico de entrega y las métricas de logística inversa • Histórico métricas de gestión de pedidos • Histórico métricas de gestión de transporte • Servicios de atención al cliente (24horas al día los 7 días de la semana) • El tiempo promedio histórico para resolver el reclamo de garantía • Resumen disponible en forma mensual los informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Los activos intangibles incluyen preguntas sobre el crecimiento del negocio de los 3PL posibles para asegurarse de que se llevará a cabo de negocios por algún tiempo. • La estabilidad financiera • alta rentabilidad • Experiencia con empresas similares • Alcance mundial

Fuente: Autores con adaptaciones de Vaidyanathan, G. (2005). A framework for evaluating third-party logistics. *Communications of the ACM*, 48 (1), 89-94.

Figura 2: Modelo propuesto para evaluar el 3pl en el transporte internacional.



Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA DE EVALUACIÓN AL CONTRATAR EL SERVICIO DE TERCERIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA (3PL) EN EL TRANSPORTE INTERNACIONAL.

Instrucciones.

En las siguientes paginas están listados varios de los factores que son suministrados por las compañías transportistas a sus clientes. Está sección incluye dos tareas.

La primer tarea implica la evaluación de los factores que su empresa puede considerar cuando selecciona una transportista, o cuando usted evalúa el desempeño de una de sus actuales transportistas. Por favor encierre en un círculo, en escala del 1 al 5, el número que mejor exprese para su compañía la importancia de ese factor. Si algún factor no es usado por su compañía o no tiene importancia en la evaluación de las transportistas, por favor encierre el número 1 (no importante). Si algún factor no es suministrado por ninguna de las transportistas, por favor evalúe la importancia para usted

como si estuviera disponible. La calificación de 5 (muy importante) debe reservarse para aquellos factores que causen la reevaluación del tamaño de negocios hechos con esta compañía transportista o causen que usted deje a la transportista en el caso de desempeño inadecuado.

La segunda tarea consiste en evaluar el desempeño actual de tres compañías transportistas que usted usa. Por favor llene los espacios de abajo con las tres transportistas que mas usa su compañía (si usa menos de tres, por favor evalúe aquellas que usa). A continuación, usando la escala etiquetada DESEMPEÑO PERCIBIDO, por favor inserte el número entre 1 y 5 que mejor exprese su percepción del desempeño actual de la transportista. Si usted percibe que el desempeño de la transportista es pobre, ponga un 1. Reserve la calificación de 5 para un desempeño excelente. Si alguna transportista no dispone de ese servicio, por favor escriba NA, "NO APLICA", en el espacio correspondiente.

Sus Tres Principales Empresas Transportistas.

COMPAÑÍA A (La mayor cantidad de su carga está en manos de esta compañía) =

COMPAÑÍA B (La segunda mayor cantidad de su carga está en manos de esta compañía) =

COMPAÑÍA C (La tercera mayor cantidad de su carga está en manos de esta compañía) =

	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO PERCIBIDO		
		A	B	C
INFRAESTRUCTURA				
FINANZAS				
1. Condición financiera de la compañía	1 2 3 4 5	___	___	___
TIEMPOS DE ENTREGA				
2. Entregas en el mismo día	1 2 3 4 5	___	___	___
3. Entregas a tiempo	1 2 3 4 5	___	___	___
4. Habilidad para proveer entregas directas sin transporte intermodal	1 2 3 4 5	___	___	___
5. Duración de los tiempos de tránsito prometidos (de la recolección a la entrega)	1 2 3 4 5	___	___	___

6.	Habilidad de las compañías para hacer entregas:								
	Antes del medio día.	1	2	3	4	5	___	___	___
	Después de las 5 pm.	1	2	3	4	5	___	___	___
7.	Tiempos de tránsito consistentes (confiables).	1	2	3	4	5	___	___	___

RECOLECCIONES

8.	Recolección a tiempo	1	2	3	4	5	___	___	___
9.	Habilidad de la compañía de hacer recolecciones:								
	Antes del medio día	1	2	3	4	5	___	___	___
	Después de las 5 pm	1	2	3	4	5	___	___	___

PÉRDIDAS/DAÑOS

10.	Pérdidas de la compañía/historial de daños	1	2	3	4	5	___	___	___
11.	Habilidad de la compañía para entregar bienes libres de daño.	1	2	3	4	5	___	___	___

COBERTURA GEOGRÁFICA

12.	Frecuencia de servicio en puntos clave.	1	2	3	4	5	___	___	___
13.	Adecuada cobertura geográfica:								
	Mayores orígenes y destinos de su circulación	1	2	3	4	5	___	___	___
	Regiones apartadas	1	2	3	4	5	___	___	___

CAPACIDAD DE EMBARQUE

14.	Habilidad de la compañía para personalizar sus servicios y atender necesidades específicas/ únicas:								
	Manejar embarques de emergencia.	1	2	3	4	5	___	___	___
	Manejar materiales peligrosos.	1	2	3	4	5	___	___	___
	Adherirse a instrucciones especiales de embarque	1	2	3	4	5	___	___	___
	Reprogramación/ampliación de rutas	1	2	3	4	5	___	___	___
	Entregas internas.	1	2	3	4	5	___	___	___
15.	Baja frecuencia de embarques divididos.	1	2	3	4	5	___	___	___

EQUIPO Y MOBILIARIO

16.	Programas de prevención de quejas (alarmas en camiones, equipo de vigilancia, proceso de control estático)	1	2	3	4	5	___	___	___
17.	Limpieza del equipo de la compañía.	1	2	3	4	5	___	___	___

SEGUROS

18.	Seguridad del embarque.	1	2	3	4	5	___	___	___
19.	La compañía tiene cobertura y seguros satisfactorios	1	2	3	4	5	___	___	___

FLEXIBILIDAD

20.	Política de la compañía en los fletes rechazados/devoluciones/no reclamados.	1	2	3	4	5	___	___	___
-----	--	---	---	---	---	---	-----	-----	-----

COMUNICACIÓN**NOTIFICACION**

21.	Notificación de cambio de precios	1	2	3	4	5	___	___	___
22.	Notificación de los retrasos en tránsito (por clima, daños del equipo, etc.)	1	2	3	4	5	___	___	___
23.	Prontas notificaciones de retrasos en las recolecciones.	1	2	3	4	5	___	___	___

RESPUESTA PRONTA

24.	Respuesta pronta a quejas sobre el servicio de la compañía	1	2	3	4	5	___	___	___
25.	Respuesta pronta y precisa a preguntas de facturación	1	2	3	4	5	___	___	___
26.	Habilidad pronta en el estatus de la información:								
	Rastreo de embarques.	1	2	3	4	5	___	___	___
	Entregas.	1	2	3	4	5	___	___	___
27.	Respuesta a tiempo a las peticiones de asistencia	1	2	3	4	5	___	___	___
28.	Habilidad de la compañía para proveer reportes formales en:								
	Factura inmediata	1	2	3	4	5	___	___	___
	Reclamos	1	2	3	4	5	___	___	___
	Entregas en tiempo	1	2	3	4	5	___	___	___

Recoleciones en tiempo	1	2	3	4	5	___	___	___
Tiempos en tránsito	1	2	3	4	5	___	___	___

ASISTENCIA

29. El representante de ventas proporciona asistencia/asesoramiento en:

Soluciones de transporte.	1	2	3	4	5	___	___	___
Administración de inventarios.	1	2	3	4	5	___	___	___
Reportes al cliente	1	2	3	4	5	___	___	___
Sistemas Justo a tiempo entrantes	1	2	3	4	5	___	___	___
Precios y tarifas	1	2	3	4	5	___	___	___
Programas de entrenamiento logístico.	1	2	3	4	5	___	___	___
Servicio a los problemas del cliente.	1	2	3	4	5	___	___	___
Sistemas de información y uso de Intercambio Electrónico de Datos (IED).	1	2	3	4	5	___	___	___
Embalaje para reducir daños.	1	2	3	4	5	___	___	___
30. Frecuencia de las llamadas recibidas del personal de la transportista	1	2	3	4	5	___	___	___
31. Suministro de información cuando llama el centro de recolección:								
Tiempo de recolección proyectado.	1	2	3	4	5	___	___	___
Tiempo de entrega proyectado.	1	2	3	4	5	___	___	___
Información sobre costos.	1	2	3	4	5	___	___	___

LINEA DIRECTA

32. Transportista único contacto para resolver problemas operacionales.	1	2	3	4	5	___	___	___
33. La compañía tiene adecuados arreglos de transporte intermodal.	1	2	3	4	5	___	___	___
34. Único punto de contacto para resolver problemas de facturación.	1	2	3	4	5	___	___	___
35. Habilidad de la compañía para responder a preguntas de los clientes con:								
Un solo punto de contacto.	1	2	3	4	5	___	___	___
Respuesta inmediata.	1	2	3	4	5	___	___	___

ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES

36. Amistad con el personal de la compañía 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

MERCADOTECNIA

PRECIO

37. Precios competitivos 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

38. Precios bajos 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

39. Provisión de nuevos precios y descuentos en momentos adecuados 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

40. Voluntad para renegociar precios 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

41. Estructura simple y fácil de entender sobre los precios 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

PRODUCTO

42. La compañía tiene información disponible sobre su:

 Guía de las rutas 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

 Fijación de precios 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

43. Reputación de la compañía 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

PROMOCION

44. Regalos promocionales (playeras, calendarios, etc.) 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

45. Descuentos en efectivo por pronto pago o prepago. 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

46. Estructura de la cantidad de descuento basada en:

 Tamaño del embarque. 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

 Volumen anual de embarques 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

RECURSOS HUMANOS

ENVIOS

47. Calidad de personal encargado de los envíos

 Conocimiento de las capacidades de la compañía. 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

 Prontas notificaciones sobre cambio de horarios. 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

 Honestidad. 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

 Conocimiento de sus negocios. 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

 Interés/Empatía. 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

 Amigable 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

48. Habilidad de hacer e ir a citas para entregas 1 2 3 4 5 ____ ____ ____

FACTURACIÓN

49. Calidad del personal de facturación:

Conocimiento de los procedimientos de facturación.	1	2	3	4	5	___	___	___
Atención inmediata.	1	2	3	4	5	___	___	___
Honestidad.	1	2	3	4	5	___	___	___
Conocimiento de sus negocios.	1	2	3	4	5	___	___	___
Interés/Empatía.	1	2	3	4	5	___	___	___

CHOFERES

50. Calidad de los conductores:

Conocimiento de las capacidades de la compañía.	1	2	3	4	5	___	___	___
Habilidad para manejar problemas	1	2	3	4	5	___	___	___
Honestidad	1	2	3	4	5	___	___	___
Respuesta a preguntas.	1	2	3	4	5	___	___	___
Servicial.	1	2	3	4	5	___	___	___
Amigable/Cortés	1	2	3	4	5	___	___	___
Voluntad para hacer cosas internas.	1	2	3	4	5	___	___	___
Apariencia uniforme.	1	2	3	4	5	___	___	___
Horario regulado para las recolecciones	1	2	3	4	5	___	___	___

FUERZA DE VENTAS

51. Calidad de las fuerzas de venta:

Conocimiento de las capacidades de la compañía.	1	2	3	4	5	___	___	___
Atención inmediata.	1	2	3	4	5	___	___	___
Honestidad.	1	2	3	4	5	___	___	___
Interés/Empatía.	1	2	3	4	5	___	___	___
Amigable	1	2	3	4	5	___	___	___
Conocimiento de su negocio.	1	2	3	4	5	___	___	___

CAPACIDAD PARA SOLUCION DE PROBLEMAS

52. Actitud hacia los problemas/quejas	1	2	3	4	5	___	___	___
53. Disposición del representante a respuestas inadecuadas del cliente	1	2	3	4	5	___	___	___

TECNOLOGIA**FACTURACION**

54. Factura de flete completa/entendible/legible	1	2	3	4	5	___	___	___
--	---	---	---	---	---	-----	-----	-----

55.	Referencias de la factura de flete, bill of lading o numero de control	1	2	3	4	5	___	___	___
56.	Facturación inmediata	1	2	3	4	5	___	___	___
57.	Prueba de entregas disponible con la factura de flete.	1	2	3	4	5	___	___	___

CODIGO DE BARRAS

58.	Proporción de precios electrónicamente.	1	2	3	4	5	___	___	___
59.	Modo de comunicación electrónico para:								
	Recolección	1	2	3	4	5	___	___	___
	Facturación	1	2	3	4	5	___	___	___
	Rastreo	1	2	3	4	5	___	___	___
60.	Proporción de código de barras para facilitar el rastreo.	1	2	3	4	5	___	___	___
61.	En los próximos 5 (cinco) años el código de barras se convertirá mucho más importante en mi selección de compañía consolidada	1	2	3	4	5	___	___	___
62.	Dentro de los 3 (tres) próximos años yo no hare negocios con una compañía que no use el proceso de Control Estadístico y me provea con reportes de desempeño	1	2	3	4	5	___	___	___

CONCLUSIONES.

El instrumento propuesto originalmente estaba contemplada con 90 preguntas, sin embargo, al aplicar la prueba piloto a 10 empresas los resultados obtenidos se procesaron en el programa SPSS y se logro hacer una depuración quedando 62 ítems, esta herramienta ha sido probada en el ámbito empresarial especialmente en el sector agroindustrial exportador del aguacate ubicados en el estado de Michoacán, en donde los resultados de esta investigación se expusieron en la 12th International Conference of the Society for Global Business and Economic Development, 21-23 de Julio de 2011 en Singapore, lo que ha permitido comprobar su validez y confiabilidad.

Después de realizar una revisión teórica, se elaboró un modelo que está formado por las variables independientes -infraestructura, comunicación, mercadotecnia, recursos humanos y tecnología - y su impacto en la variable dependiente -tercerización de la logística en el transporte internacional-, bajo el cual se propone realizar la evaluación del servicio que se contratará.

La mejora en la competitividad de las empresas en ocasiones puede provenir de la contratación de servicios externos siempre y cuando reúnan las condiciones de calidad, por lo tanto la herramienta propuesta es la adecuada para realizar una evaluación de los proveedores de servicio de transporte internacional.

La cadena de suministro es un factor de competitividad, debido a que las empresas requieren que los productos se entreguen lo más rápido posible, en la cantidad correcta, en el momento adecuado y al precio justo, por lo tanto las empresas que tengan estas características serán las que dominarán los mercados domésticos e internacionales

Cabe mencionar que las empresas que utilizaron esta herramienta, mencionaron qué, este tipo de aportes de la academia a la organización son de gran utilidad, ya que difícilmente tenían el tiempo y el personal capacitado para desarrollar este tipo de instrumentos, y que al proporcionárselos les permitiría realizar una mejor selección de los proveedores de transporte internacional.

LIMITANTES.

Este trabajo presenta una propuesta de evaluación del servicio de 3PL, sin embargo, existen limitaciones ya que solo se ha probado en la industria agro exportadora, y no se ha probado el instrumento en otro tipo de industrias.

BIBLIOGRAFÍA.

- AERTSEN, F. (1993). Contracting out the physical distribution function: A tradeoff between asset specificity and performance measurement. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23 (1), 23–29.
- AMBASTHA, M., & MOMAYA, K. (2004). Competitiveness of Firm: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 1 (26), 45–61.
- ARMSTRONG & ASSOCIATES, INC. (2001). *Who's Who in Logistics?* San Diego: Armstrong's Guide to 3PL & Global Logistics Services.
- AYERS, J. (2004). *Supply Chain project management: a structured collaborative and measurable approach*. Boca Raton, Fla: St. Lucie Press.
- BALLOU, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (Quinta Edición ed.). (E. Quintar, Ed.) México: PEARSON EDUCACION.
- BHATNAGAR, R., SOHAL, A., & MILLEN, R. (1999). Third party logistics services: a Singapore perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29 (9), 569–587.

- BLOOMEN, D., & PETROV, I. (1994). Logistics in Bulgaria: concepts for new market expansion. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (2), 30-60.
- BOYSON, S., CORSI, T., DRESNER, M., & RABINOVICH, E. (1999). Managing effective third party logistics relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*, 20 (1), 73-100.
- BREWER, A. M., BUTTON, K. J., & HENSHER, D. A. (2001). *Handbook of logistics and supply chain management*. London: Elsevier Science LTD.
- CHRISTOPER, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management* (Second edition ed.). London: Pitman.
- CHOPRA, S., & MEINDL, P. (2007). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- CHRISTOPER, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service*. London, UK: Financial Times.
- _____ (1982). *The Strategic Issues*. London: Chapman & Hall.
- _____ (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service*. London: Pitman.
- CILLIERS, W., & NAGEL, P. (1994). Logistics trends in South Africa. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (7), 4-14.
- COOPER, M., LAMBERT, D. M., & PAGH, J. D. (1997). Supply Chain Management: More than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8 (1), 1-14.
- DAPIRAN, P., LIEB, R., MILLEN, R., & SOHAL, A. (1996). Third party logistics services usage by large Australian firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (10), 36-45.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY UK, D. (16 de 08 de 1999). *Regional Competitiveness Indicator London*. (D. Publisher, Productor, & Department for trade and Industry/ Office for National Statistics) Recuperado el 09 de 07 de 2008, de www.nwriu.co.uk/indicators.asp
- EMBLETON, P., & WRIGHT, P. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 94-106.
- ESPINO-RODRÍGUEZ, T., & PADRÓN-ROBAINA, V. (2006). "A review of outsourcing from the resource-based view of the firm". *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 49-70.
- EZEALA- HARRISON, F. (1999). *Theory and policy of international competitiveness*. Connecticut, London: Praeger Westport.

- GAO, H. (2008). *Business Process Outsourcing Industry: An Innovative Enterprise Perspective*. China: University of Massachusetts Lowell.
- GIMÉNEZ, C. (2005). Case studies and Surveys in Supply Chain Management Research - Two Complementary Methodologies. *Research Methodologies in Supply Chain Management* (2), 316.
- GIMÉNEZ, C., & VENTURA, E. (2003). Supply Chain Management as a Competitive Advantage in the Spanish Grocery Sector. *The International Journal of Logistics Management*, 14 (1), 77-88.
- GOH, M., & ANG, A. (2000). Some logistics realities in Indochina. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (10), 887-911.
- GROVER, V., CHEON, M., & TENG, J. (1994). "A descriptive study on the outsourcing of information systems functions". *Information & Management*, 27 (1), 33-44.
- HANDFIELD, R. B., & NICHOLS, J. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. New York: Prentice Hall.
- HKANA, (. K. (2000). *Achieve Breakthrough Performance in SCM: Case Studies*. Hong Kong.
- KAKABADSE, N., & KAKABADSE, A. (2000). "Outsourcing: a paradigm shift". *Journal of Management Development*, 19 (8), 670-728.
- KETLER, K., & WALSTROM, J. (1993). The outsourcing decision. *International Journal of Information Management*, 13 (6), 449-459.
- KIM, J.-I. (1996). "Logistics in Korea: current state and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 6-21.
- LAMBERT, D., & COOPER, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29.
- LAMBERT, D., COOPER, M., & JANUS, P. (1998). Supply Chain Management Implementation Issues and Research Opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 1-19.
- LAMBERT, D., GARCIA-DASTUGUE, S., & CROXTON, K. (2005). An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26 (1), 25-52.
- LANKFORD, W., & PARSA, F. (1999). Outsourcing: A primer Management Decisión. 37 (4), 310-316.
- LIEB, R. (1992). The use of third party logistics services by large American manufacturers. *Journal of Business Logistics*, 13 (2), 29-42.
- LIEB, R., & RANDALL, H. (1996). A comparison of the use of third party logistics services by large American manufacturers, 1991, 1994 and 1995. *Journal of Business Logistics*, 17 (1), 305-320.
- LIEB, R., MILLER, R., & WASSENHOVE, L. (1993). Third party lo-

- gistics services: a comparison of experienced American and European manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35-44.
- LONG, D. (2007). *Logística Internacional*. México: LIMUSA.
- MENON, M. (1998). Selection criteria for providers of third-party logistics: An exploratory study. *Journal of Business Logistics*, 19 (1), 121-136.
- MILLEN, R., & SOHAL, A. (1996). Current logistics practices in the Asia Pacific region. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (10), 45-64.
- OLHAGER, J., PERSSON, F., PARBURG, B., & RUSEN, S. (2002). Supply Chain impacts at Ericsson - from production units to demand-driven supply units. *International Journal of Technology Management*, 23 (1), 23-35.
- PERCIN, S. (2009). Evaluation of third-party logistics 3PL providers by using a two- phase AHP and TOPSIS methodology. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (5), 588-604.
- RABINOVICH, A. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 29 (6), 353-373.
- RAZZAQUE, M., & SHENG, C. (1998). Outsourcing of logistics function: a literature survey. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (2), 89-107.
- SAHAY, B., & MOHAN, R. (2006). 3PL practices: an Indian perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36 (9), 666-689.
- SIMCHI, L., KAMINSKY, P., & SIMCHI-LEVI, E. (2000). *Designing and Managing the supply Chain: Concepts, strategies and case studies*. Mc Graw Hill.
- SINK, H., & LANGLEY, C. (1997). A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics*, 19 (1), 121-136.
- THE GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM, (. (February de 1996). *Global Supply Chain Forum*. Recuperado el 15 de Mayo de 2009, de fisher.osu.edu/scm
- VAIDYANATHAN, G. (2005). A FRAMEWORK FOR EVALUATING THIRD-PARTY LOGISTICS. *Communications of the ACM*, 48 (1), 89-94.
- VALENZO, M. A., MARTINEZ, J. A., & BONALES, J. (2010). La Competitividad Logística en Latinoamérica “Un comparativo entre el Índice Logístico vs Propuesta Metodológica”. *Mercados y Negocios*, 20 (1), 85-106.