



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

“ANÁLISIS DEL ROL DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS COMO SOCIOS
ESTRATÉGICOS Y SU RELEVANCIA EN LA DISMINUCIÓN DE COSTOS Y
AGREGADO DE VALOR EN LAS EMPRESAS RETAIL”.

Autor

LUIS FELIPE DÍAZ CARVAJAL

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: DANIELLA DELUCA.

Viña del Mar, Octubre de 2016.

Agradecimientos.

En primer lugar, quiero agradecer a toda mi familia por su cariño y apoyo incondicional entregado durante toda mi etapa universitaria, donde fueron ellos quienes nunca dejaron de creer en mí y ser mi motivación para avanzar en este gran desafío personal. Mi mamá y papá, quienes siempre estuvieron atentos, brindándome consejos cuando me encontraba confundido y desanimado. A mi hermana Catalina, quien siempre me ha entregado una palabra de aliento, motivación y siempre me ha apoyado en todas las decisiones que he tomado.

También quiero agradecer a mis amigos de la vida, por escuchar mis problemas, alegrías y penas. Por soportarme y hacerme reír en cada momento que he pasado con ellos. Además agradecer a mis compañeros/as de carrera, los cuales con el paso del tiempo se han convertido en grandes amigos. Muchas gracias por los momentos de estudio, alegría, retos, abrazos y risas. Por aquellos almuerzos que se transformaban en tardes enteras de conversación.

Para finalizar deseo agradecer a todos mis profesores de Universidad, en especial a mi profesora guía, Daniella De Luca por su dedicación y paciencia durante todo este largo proceso y a todos en general por aclarar dudas y entregarme todo lo necesario para convertirme en un profesional de la Universidad de Valparaíso.

Índice de contenido

Introducción	6
CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	8
GLOSARIO.....	9
1.1.1 Breve reseña histórica.	13
1.1.3 Objetivo.....	15
1.1.4 Servicios de la compañía.....	16
1.1.5 Mercado y principales clientes.....	18
1.1.6 Organigrama APL Logístics Chile.....	20
1.1.7 Estructura organizacional APLL Freight Forwarder.....	21
1.2 Descripción de las funciones realizadas.....	23
1.2.1 Trabajo desarrollado.....	24
1.2.2 Razones de motivación del tema a desarrollar.....	30
CAPÍTULO 2: “Análisis del rol de los Operadores Logísticos como socios estratégicos en la cadena de suministro y su relevancia en la disminución de costos y agregado de valor en las empresas retail”	32
2.1 Objetivos.....	33
2.1.1 Objetivo general.....	33
2.1.2 Objetivos específicos.....	33
2.2 Marco Teórico.....	34
2.2.1 Logística.....	34
- Actividades de la Logística.....	36
2.2.2 Logística de Abastecimiento.....	37
- Gestión de compras.....	38
- Planificación de abastecimientos en base a ventas.....	38
- Método Justo a tiempo.....	39
- Gestión de proveedores.....	39
- Recepción.....	40
- Gestión de Almacén y administración de stocks.....	40
o Almacén.....	40
2.2.3 Logística de Producción.....	42

2.2.4	Gestión de producción.....	43
-	Plantas Productoras.....	44
2.2.5	Funciones del sistema de producción.....	44
2.2.6	Logística de Distribución.....	45
2.2.7	Canales de distribución.....	46
2.2.9	Retail.....	50
2.3.	Desarrollo de la Investigación.....	51
2.3.1	Tendencias del retail.....	51
2.3.2	Tendencia en la Logística.....	59
2.3.3	Operadores Logísticos.....	61
2.3.4	Clasificación.....	62
2.3.4	Mercados de los Operadores Logísticos en Chile.....	65
2.3.5	Servicios que ofrecen los operadores logísticos.....	69
2.3.6	Ventajas de subcontratar los servicios logísticos.....	72
2.3.5	Riesgos de subcontratar los servicios logísticos.....	74
2.3.6	Situación actual Operadores y retail.....	75
2.3.7	Impacto de las empresas retail con operadores logísticos.....	78
-	Distribución y transporte:.....	81
-	Bodegaje y servicios de valor agregado.....	82
-	Medidas para la contratación de un Operador Logístico.....	97
-	Mediciones del retail para los operadores logísticos.....	99
2.3.9	Caso Dafiti.....	102
CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES.....		108
3.1	De acuerdo al objetivo general.....	109
3.2	De acuerdo a los objetivos específicos.....	110
Bibliografía.....		113
Web-grafía.....		114

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Principales clientes APL Logistics -----	19
Ilustración 2: Organigrama APLL Chile-----	20
Ilustración 3: Organigrama APL Logístics Freight Forwarder. -----	21
Ilustración 4: Logo APL Logistics-----	29
Ilustración 5: Procesos de la Logística. -----	36
Ilustración 6: Modos de transporte. -----	48
Ilustración 7: Crecimiento anual promedio productividad 2004- 2014 (%).-----	52
Ilustración 8: Crecimiento de las ventas del comercio vs comercio electrónico, por año (%).---	55
Ilustración 9: Motivo de compras en tiendas. -----	57
Ilustración 10: Clasificación Operadores Logísticos. -----	62
Ilustración 11: Gráfico Tipo de servicios logísticos que contratan las empresas.-----	80
Ilustración 12: Warehouse Management System. -----	86
Ilustración 13: Terminal portátil de datos para Centros de distribución. -----	86
Ilustración 14: Distribución general Fabrica-Consumidor.-----	89
Ilustración 15: Andenes de entrada / Salida. -----	91
Ilustración 16: Registro y lectura de código de productos en zona de recepción. -----	91
Ilustración 17: Traslado de mercancía en Centro de distribución. -----	92
Ilustración 18: Picking de vestuario en colgadores en Centro de distribución.-----	92
Ilustración 19: Proceso de picking y valor agregado -----	93
Ilustración 20: Proceso de voice picking.-----	93

Índice de tabla

Tabla 1: Socios ALOG Chile	67
----------------------------------	----

Introducción

Pese a la desaceleración económica y la baja proyección de crecimiento de 1,9% en la economía Chilena, para el año 2016, según cifras del Banco Central, el área del retail¹, según datos de la Cámara Nacional de Comercio, ha crecido un 5 % en 2015, siendo impulsora del ingreso a nivel nacional, frente a otras áreas como el sector minero que ha ido a la baja.

Las compañías de retail en Chile, tanto en el ambiente competitivo como en el desarrollo del comercio, en este mundo globalizado, se encuentran permanentemente innovando y realizando estrategias en distintos ámbitos, y/o divisiones de servicio, tanto para atraer a consumidores, como también para aumentar el valor agregado y a la vez disminuir su estructura de costos.

Dentro de las estrategias de distintos ámbitos, encontramos la estructura de decisiones logísticas, donde los ejecutivos de las empresas retail, se enfocan en la creación constante de nuevos planes, los cuales son la facilitación de un servicio logístico de distribución de productos en forma eficiente, capaz de entregar un valor agregado al cliente, mejorando el rendimiento y efectividad con que desarrollan sus operaciones y a la vez diferenciarse de algún modo en esta industria competitiva, debido a esto, una de las estrategias logísticas que se desarrolla últimamente, es la de tercerizar los servicios de la cadena de suministro debido a su alto dinamismo.

Por lo anterior, las compañías retail, se han visto con la opción de realizar la subcontratación de los servicios de la logística, donde los operadores logísticos y proveedores de servicios asociados han visto este requisito como una gran oportunidad comercial para atender las necesidades específicas del retail, pudiendo posibilitar la sincronización de todo su proceso de distribución de mercancías.

¹Término inglés utilizado para el comercio al detalle.

En este contexto, nace la necesidad de conocer cómo los operadores logísticos se han comprometido en la industria del comercio a entregar servicios de calidad y en donde las actividades han generado grandes impactos en lo que se refiere a la gestión de operaciones en el sector de las tiendas de venta al menudeo, que serán detallados en el cuerpo de la investigación con estudios de distintas revistas especializadas y consultoras de logística, donde ésta, es la principal motivación y orientación del presente informe.

En el escenario de la logística y los retailers, los actores siguen implementando nuevos programas estratégicos y acciones comerciales en vista de mejorar el rendimiento en las operaciones de distribución de los productos, negociando entre los distintos actores, el valor agregado de la mercancía, el transporte y el comercio exterior, sincronizándolos con la incorporación de la tecnología para entregar un mejor y más competitivo servicio a los consumidores finales.

La investigación realizada se fracciona en 3 capítulos. El primero comprende los detalles de la empresa y las funciones que realizó el alumno durante su práctica profesional; el capítulo dos, consta de la definición de algunos conceptos utilizados a lo largo del texto, determinando la logística como tópico central, para así permitir una mejor comprensión del texto, continuando con el desarrollo de la investigación que abarca las tendencias del retail y nuevas adaptaciones de plataformas electrónicas, incluyendo la logística, explicando el rol de los operadores logísticos, el impacto que ellos provocan a las empresas retail y algunas medidas que toman estos actores para entregar un mejor servicio logístico, información extraída de revistas especializadas y rankings, culminando con el capítulo tres, donde el autor entregará sus conclusiones incluyendo la efectividad y logros acerca del tema abordado.

CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

GLOSARIO.

Bill of Lading

“Conocimiento de Embarque” (BILL OF LADING), es un contrato de flete marítimo que lo emite la compañía naviera y lo firma el capitán de la nave, donde se acredita el embarque, fecha, puertos de origen y destino, descripción y detalle de mercancía, además de las condiciones de cómo fue recibida a bordo. (En el cuerpo del informe será nombrada como BL)²

Carga IMO

Las mercancías IMO, son las mercancías peligrosas, tienen características que pueden presentar riesgos para la salud y seguridad de las personas.³

Departamento de ILS

ILS: Integrated Logistic Support⁴. Este departamento era el encargado de dar soporte logístico y de comercio exterior a sus clientes.

Estimate Time Arrival

También descrita en el informe como ETA, declaración realizada por agentes de nave a las empresas portuarias, especificando fecha y hora que se espera del arribo de la nave en puerto.⁵

ETD (Estimated Time of Departure)

Declaración realizada por agentes de nave a las empresas portuarias, especificando fecha y hora del zarpe de una nave en el puerto de origen.⁶

² No especificado, Glosario, |<http://web.sofofa.cl/> SOFOFA, 15.05.2016, 14:00 PM.

³ No especificado, clasificación IMO, |<http://www.tibagroup.com> TIBA Group, 15.05.2016, 14:15 PM.

⁵ Gonzales Carlos, Negocios Internacionales y Comercio Exterior, <http://comex-demox.blogspot.cl/>, 15.05.2016, 14:30 PM

⁶ Gonzales, Carlos, Negocios Internacionales y Comercio Exterior, <http://comex-demox.blogspot.cl/>, 15.05.2016, 14:30 PM.

Factura Comercial

“Es documento en que consta al precio de las mercancías y que contiene una completa descripción de ellas al definir tipo, variedad, modelo, cantidad, peso, valor y la cláusula de compraventa pactada entre comprador y vendedor.”⁷

Forty – Party Logistic

Un 4PL, es una empresa proveedora de logística que brinda servicios de asesoría, gestión y manejo de la cadena de suministro, término explicado en mayor detalle en el desarrollo del informe.

Full Container Load:

Contenedor de carga completa, también conocida como FCL.

House Bill of Lading

Contrato de transporte marítimo, emitido por empresas freight forwarder, con un formato que es similar al de la naviera, donde se indica al cliente como el cargador, y al contratante de los servicios del freight forwarder como el “Consignee”, con las mismas condiciones que el MBL, aunque no asumiendo más responsabilidades que la naviera realizadora del transporte.⁸ (También descrito como HBL)

GFF

General freight forwarder System, Software interno de la empresa APL Logística donde se ingresan los costos asumidos por esta.

Job

Es una orden de pago a proveedores de servicios a la empresa APL Logística.

⁷ No especificado, La factura comercial, <http://www.sofofa.cl> SOFOFA, 26.08.2016, 22:05 PM.

⁸ Carmona, Diego Master BL vs House BL <http://diegocarmona.com> Diego Carmona, blog comercio exterior, 15.05.2016, 15:33 PM

Less Container Load:

“Carga de contenedor de carga parcial”⁹, también se utiliza LCL.

Local Invoice

Factura que detalla los gastos locales que se incurren en el país de destino, y que es enviada a los clientes por medio del departamento de customer service y finanzas.

Master Bill of Lading

El BL master, es el contrato de transporte marítimo, emitido por la compañía marítima, naviera, armador, capitán del buque, o representante en país de embarque.¹⁰

Naviera

“Comerciante marítimo, la empresa comercial de navegación y la actual realidad del tráfico asimila al comerciante marítimo clásico a quienes, sin serlo por no pretender la obtención de un beneficio, navegan con cualquier finalidad, la empresa naviera que, primitivamente, era conceptuada como empresa de transporte marítimo genéricamente, la empresa de navegación se asimila a la empresa mercantil”¹¹

Overseas Invoice (OI)

Factura enviada desde el país de origen donde se embarca la mercancía, que detalla los gastos locales de ese país y el flete internacional.

SIDEMAR

Herramienta electrónica donde el usuario digita la información del conocimiento de Embarque, en un formulario electrónico, donde esta información es enviada a los servidores de Aduana, donde se acepta o rechaza los datos entregados.¹²

⁹ No especificado, Diferencia entre FCL Y LCL, <https://www.searates.com>, Searates, 15.05.2016, 16:00 PM.

¹⁰ Carmona, Diego Master BL vs House BL <http://diegocarmona.com> Diego Carmona, blog comercio exterior, 15.05.2016, 15:33 PM.

¹¹ No especificado, Empresa Naviera, <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com> Enciclopedia Jurídica, 15.05.2016, 17:12 PM.

¹² No especificado, SIDEMAR, | <https://www.aduana.cl/> Aduana Chile, 15.05.2016, 18:00 PM.

Third- Party Logistic:

Operador logístico, que ejerce operaciones dealmacenaje, pedidos, y distribución, ofreciendo de manera integrada y responsable frente a sus clientes.¹³

¹³ Salas, Rosa. 3PL y 4PL, Aliados de clase mundial, <http://www.logisticamx.enfasis.com>, Logística MX, 15.05.2016, 20:15 PM.

1.1.1 Breve reseña histórica.

APL Logistics, (en adelante nombrado como APLL), partió sus operaciones en 1980 en los Estados Unidos, y desde el comienzo de su historia se ha caracterizado por ser un innovador en la industria logística.

Oficialmente en el año 2000 se ha consagrado como una empresa totalmente consolidada, que es proveedora de US\$ 1,6 billones en servicios de la cadena de suministro global.

En 1991, esta multinacional introdujo los primeros 100 contenedores al transporte doméstico en EE.UU.

En 2006 comenzaron las primeras entregas puerta a puerta LCL desde los puertos de Asia en los Estados Unidos.

En el 2008 esta compañía, ha dado el vamos al “APL Guaranteed™ Continental”, entregando la oferta de servicios de carga de contenedor FCL a sus clientes de U.S.A

En Asia APLL es parte del grupo KintetsuWorld Express (KWE), el cual es proveedor de servicios de logística global de transporte de carga aérea y marítima. KWE es un proveedor líder de logística integral en Japón que cuenta con más de 10.000 empleados en distintos países.

La compañía se ha transformado en experta en innovación, ya que tiene una distinguida historia como innovadora de tecnología, basada en seguimiento de órdenes de compra, “ShipmentOptimizer™” que es una herramienta industrial de planificación de transporte multimodal.

Esta marca es sinónimo de fiabilidad, excelencia y calidad de servicio. Tiene un gran enfoque en la prestación de servicios de alta calidad que dan cumplimiento a las necesidades logísticas de los clientes y así superar las expectativas de ellos.

Además, están constantemente midiendo los rendimientos con los objetivos que se establecen, implementando mejoras continuas para la organización y el servicio otorgado a sus clientes y nunca dejando de lado la responsabilidad social empresarial que estos tienen con el entorno, apoyando el medio ambiente, participando en la gestión responsable de este y creando un gran interés de la organización para contribuir a una mejor calidad de vida.

En 1981 APLL comenzó sus servicios de la cadena de suministro en América Latina, expandiéndose a 18 países de la región, ofreciendo soluciones de mayor flexibilidad a la cadena logística, como servicios de consolidación, gestión de mercancías y distribución, entre otros.

Actualmente toda su red latinoamericana incluye los países de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela y Chile.

En nuestro país, esta compañía comenzó sus operaciones el año 1997, especializándose en el diseño de servicios globales 3PL de la cadena de suministro, gestión de información y conectividad de datos, convirtiéndose en líderes de la industria de visibilidad de servicio para así dar una mejor gestión de inventario.

A continuación se detallarán la misión y el objetivo de esta importante empresa de logística global, información que fue recopilada desde su página web.

1.1.2 Misión.

La misión de esta multinacional es “Habilitara los clientes para superar barreras de sus mercados a través de soluciones de cadena de suministro fiables e innovadoras.

Lograr un crecimiento sostenible a través de las necesidades y requerimientos equilibrados de nuestros grupos de interés.”¹⁴

1.1.3 Objetivo.

El objetivo de la compañía es “Crecer con nuestros clientes y ser un jugador establecido en verticales y mercados objetivo.”¹⁵

La meta de la empresa a 5 años es “Lograr una cadena rentable de soluciones para el suministro de proveedores de USD\$3B

Ser un actor solido en el mercado, con foco en los verticales y las necesidades del mercado”¹⁶

A continuación se detallan algunos de los servicios de APL.

¹⁴No especificado, Información organizacional APL, <http://www.apllogistics.com/>, 15/04/2016, 15:30 PM.

¹⁵No especificado, Información organizacional APL, <http://www.apllogistics.com/>, 15/ 04/2016 15:35 PM.

¹⁶No especificado, Información organizacional APL, <http://www.apllogistics.com/>, 15/04/2016 15:45 PM.

1.1.4 Servicios de la compañía.

Entre los Servicios que otorga este 4PL, se comprenden los siguientes:

- **Gestión de Almacenamiento y distribución.**

Dentro de este ítem APLL otorga servicios gestión de inventario, donde los almacenes de la compañía reciben y retienen los materiales y mercancías.

La distribución local de los productos es otro servicio de la cadena de suministro que ofrece mediante transporte terrestre desde puerto o centros de distribución de la empresa hasta el cliente.

- **Gestión de valor agregado a los productos.**

Trabajo que va desde la inspección de mercaderías, marcado de precios. Preparación de kits promocionales, envasado de productos, entre otros.

- **Freight Management.**

En el comercio transfronterizo el equipo de transporte gestiona miles de embarques al año, otorgándoles a los clientes la confianza necesaria a través de la tecnología y visibilidad de sus cargas marítimas y aéreas.

APLL contiene una variada oferta de transporte marítimo y aéreo, mediante servicio independiente o como parte integral de la cadena de suministro.

Además del transporte de carga no contenedorizada en camiones y carga sobredimensionada, que no se puedan llevar en contenedores, como máquinas, cañerías, etc.

- **Gestión de órdenes de compra y proveedores.**

Gracias a esta actividad, la gestión de pedidos se transforma en una gran ayuda para las compañías, entregando control de distribución de las órdenes de compra y mantener una gran conexión entre los proveedores, haciendo que hagan cumplir todas sus obligaciones.

- **Consolidado de carga.**

Comprar cantidades de carga de distintos proveedores y así obtener una mezcla económica de productos para una óptima gestión de inventario a sus clientes.

Además de la coordinación de LCL y envío de múltiples proveedores en varios países, como la coordinación de cargas hasta su destino, como lo son los centros de distribución de los clientes.

- **Gestión de importación y exportación.**

APLL facilita el movimiento físico de materias primas y productos terminados, así como el cumplimiento de normas aduaneras y comerciales. Quedando demostrado que ésta compañía no se preocupa solo del transporte físico de mercancía, si no así del manejo documental y económico.

- **Manejo de carga IMO.**

Cabe destacar que la compañía también ofrece servicio de manejo, bodegaje, custodia y transporte nacional e internacional de mercancías peligrosas, ya que cuentan con los profesionales altamente capacitados para tratar con este tipo de carga con dichas características.

Estos son algunos de los servicios que ofrece esta compañía a los distintos clientes, socios logísticos que trabajan con ellos, a continuación se detalla el mercado y principales clientes en el cual desempeña esta compañía

1.1.5 Mercado y principales clientes.

El mercado de esta compañía son los sectores del área minorista, retails, área automotriz, electrónica, productos envasados y de alta tecnología con la necesidad de delegar a otra compañía las tareas logísticas, de distribución, de gestión de proveedores y de comercio exterior.

Algunos clientes de la empresa Son:

- P&G.
- Pepsico.
- Avon.
- Dafiti.
- Tottus
- Cencosud.
- Corona
- Hites.
- Under Armour
- Manufacturas
Louis Phillipe,
entre otros.

APL Logística Chile le ofrece servicios de importación y distribución a P&G, procurando la correcta internación de mercancías de productos terminados y materias primas para toda su producción.

PEPSICO, contrata los servicios de almacenamiento, inventario, distribución, gestión de etiquetado, armando los empaques, códigos de precios, entre otros.

AVON utiliza los servicios de almacenamiento e inventario de la compañía.

Trabajando además con empresas como Dafiti, Corona, Hites y Cencosud, ofreciéndoles servicios de internación y desaduanamiento de mercancías, transporte de mercancía, gestión de proveedores, entre otros. En la ilustración 1 se encuentran los logos de algunos clientes APL.

Posee contratos con distintas marcas para la administración de inventarios, servicios de almacenamiento en sus centros de distribución, contribuyendo a una mejor organización logística de sus socios estratégicos.

Ilustración 1: Principales clientes APL Logistics



Fuente: Elaboración propia a partir de sitios web corporativos, 30.09.2016, 21.30 hrs.

A continuación se presenta el organigrama de APL Logística Chile y su freightforwarder de la empresa, donde se describirá las principales funciones de los departamentos de este.

1.1.6 Organigrama APL Logistics Chile.

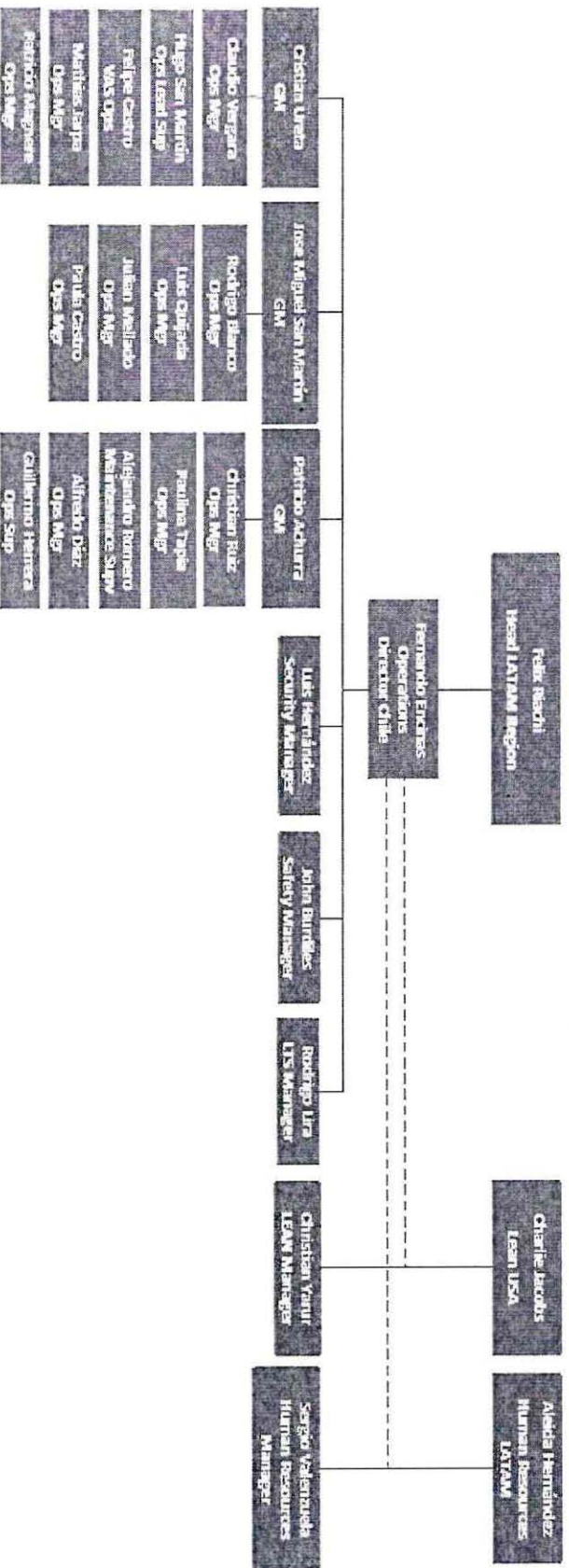


Ilustración 2: Organigrama APPL Chile

Fuente: Pagina Web APL Logistics, Información empresa, 16/04/2016, 17:05 horas,

1.1.7 Estructura organizacional APLL FreightForwarder.

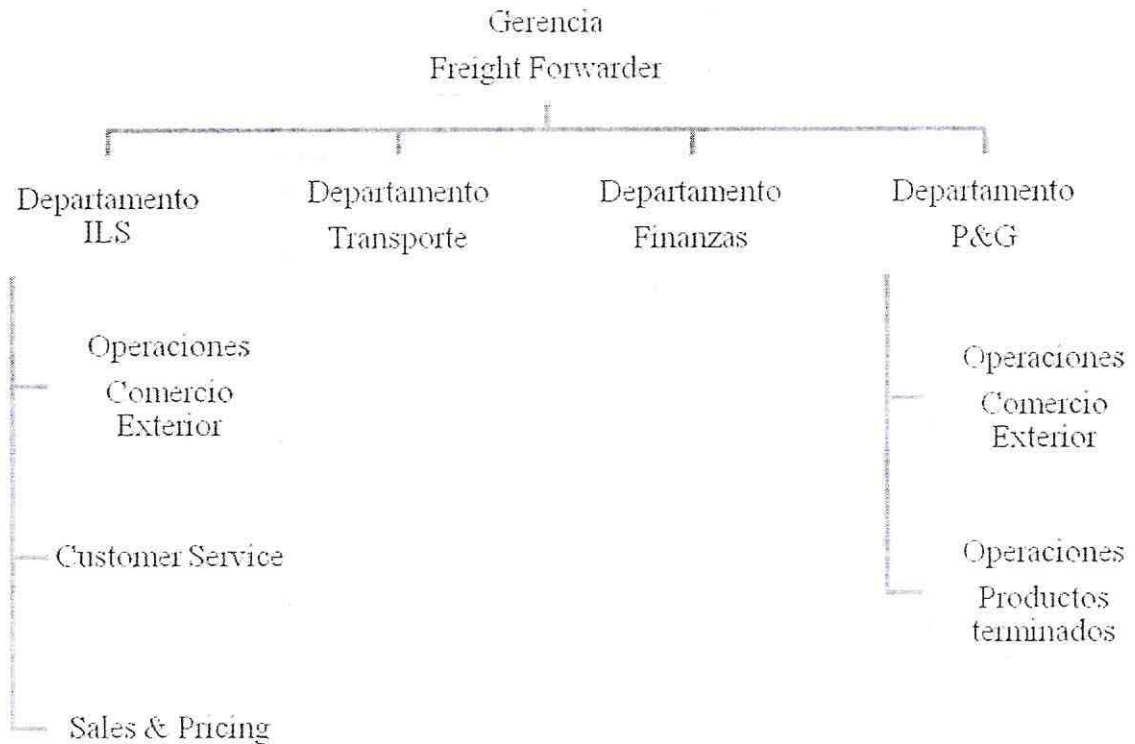


Ilustración3: Organigrama APL LogisticsFreightForwarder.

Fuente: Elaboración propia, a partir de lo observado por trabajadores de APLL y alumno.

- Departamento ILS.

Área encargada de la logística de carga internacional desde Chile hacia el exterior o viceversa, donde se compone de tres sub-departamentos con equipos de trabajo que se encargan de dar las mejores soluciones a los clientes, como lo son el área de Operaciones, CustomerService, y Sales &Pricing.

1.1.7 Estructura organizacional APLL FreightForwarder.

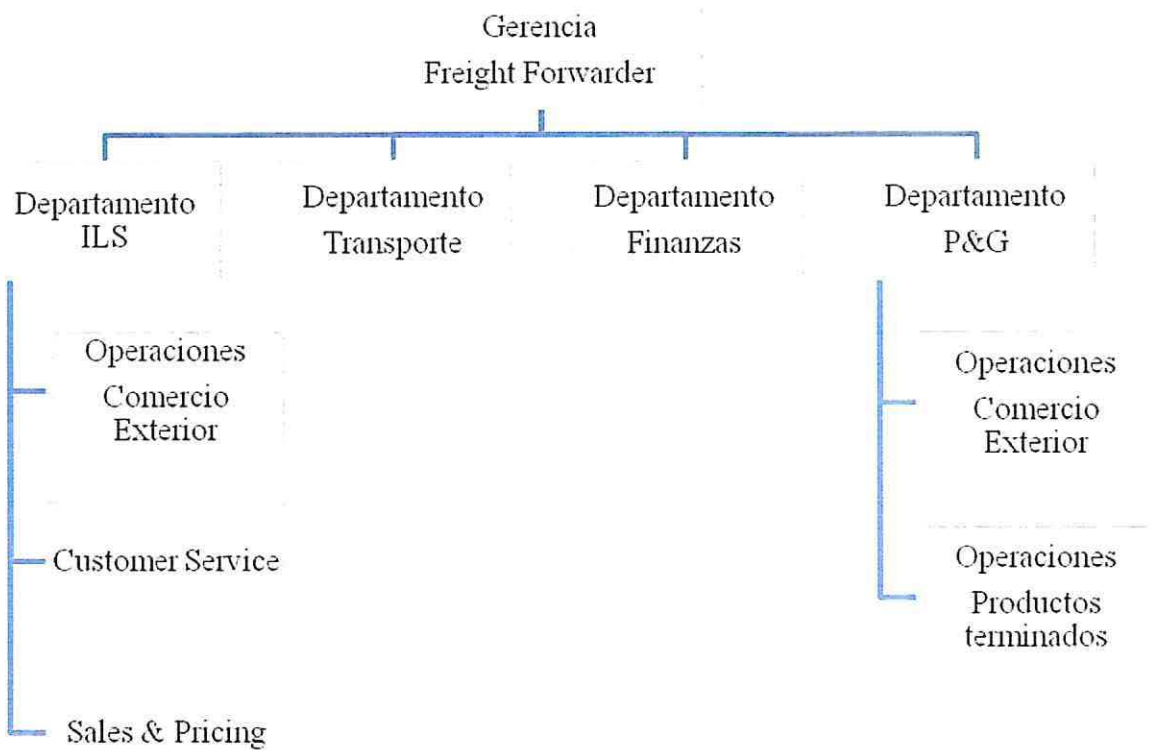


Ilustración3: Organigrama APL Logistics FreightForwarder.

Fuente: Elaboración propia, a partir de lo observado por trabajadores de APLL y alumno.

- Departamento ILS.

Área encargada de la logística de carga internacional desde Chile hacia el exterior o viceversa, donde se compone de tres sub-departamentos con equipos de trabajo que se encargan de dar las mejores soluciones a los clientes, como lo son el área de Operaciones, CustomerService, y Sales &Pricing.

- **Departamento de Operaciones de Comercio Exterior.**

Se encarga de llevar a cabo todas las actividades ligadas al servicio de comercio exterior, coordinación, seguimiento de carga y relación con agencia de aduana, entre otros.

- **Departamento de CustomerService.**

Equipo encargado de las relaciones con el cliente y proveedores, otorgar y solicitar información a origen con el fin de mantener a los socios logísticos informados a través de reportes, entre otros.

- **Departamento De Sales &Pricing.**

Su función principal es la venta, negociar tarifas con los proveedores y publicar precios y ofertas en un sistema interno de la compañía, para así el departamento de operaciones tenga conocimiento de los costes que tendrán los embarques.

- **Departamento de transporte.**

Entre sus funciones principales, están la coordinación de transporte nacional e internacional de mercancías, contactándose con oficinas centrales de APLL, elaborar informes, entre otros.

- **Departamento de finanzas.**

Es el encargado de obtener el registro y control de los egresos e ingreso de los recursos financieros para el normal funcionamiento del freightforwarder y sus departamentos.

- **Departamento P&G.**

Toda operación logística de importación ligada a esta empresa.

A continuación se detallarán las actividades realizadas por el autor de este informe.

1.2 Descripción de las funciones realizadas.

El autor se ha desempeñado en los departamentos Customerservice y Operaciones de Comercio Exterior ILS.

Antes de comenzar a describir las labores realizadas en la práctica profesional, el autor considera que es necesario conocer algunos términos y políticas con las que se trabajaba en el departamento de operaciones y customerservice del freightforwarder de la compañía.

Los departamentos de operaciones de comercio exterior a nivel global del freightforwarder, trabaja con políticas llamadas Policy and Operating Manual (POM's) y son constantemente evaluadas por medio de KPI's internos de ILS.

Las POM's "son un conjunto de directrices corporativas para los empleados que cubren los procesos clave de negocio de negocio y sus procedimientos"¹⁷.

En el departamento, todos los integrantes del equipo debían cumplir con estas políticas y en caso de no cumplimiento se debía justificar a supervisor y explicar causas.

Algunos de los POM's son transferir OverseasInvoice, después de 3 días la ETD (fecha estimada de salida de la carga en puerto de origen), crear local Invoice ETA 5 días después ocurrida la ETA, entre otros.

Los KPI internos de ILS Chile se van registrando en la planilla de seguimiento de operaciones de importación, ejemplo de estos KPI's son crear el costeo 5 días después de la ETD, presentación de apertura 10 días antes de la ETA, entre otros.

A continuación se detallará una breve descripción de las funciones realizadas en el departamento de operaciones.

¹⁷ Kettlun, Sarai, Supervisora ILS, Diciembre 2015, APL Logistics Freight Forwarder.

1.2.1 Trabajo desarrollado.

Departamento Operaciones de Comercio Exterior.

- Costeo y creación de Jobs de operaciones.

Es importante dejar en claro que es un Job. Según lo indican los trabajadores del área operativa de APL Logistics Freight Forwarder, “un Job es una orden de pago a proveedores creadas en el sistema, indicando el nombre del proveedor y su código¹⁸” además de los montos del servicio solicitado y detalle de este.

El autor debió crear estos Jobs con las tarifas registradas en el prealerta enviada desde origen y las tarifas de compras registradas en Catapult QMS, el cuál es un sistema interno de la empresa que detalla las tarifas de flete marítimo internacional negociadas entre la compañía y sus proveedores. Si no se encontraban las tarifas en el sistema informático, había que solicitar al departamento de Pricing & sales que ingresaran las tarifas al sistema.

Al proceder a la creación del Job se debe tener en cuenta si el embarque es LCL o embarque FCL, por que dependiendo del tipo de embarque son los cargos que se le agregarán.

Los Jobs costing utilizados en el departamento de operaciones, son los siguientes;

- OceanFreight

Para FCL, se calculaba por el total de la tarifa, pero en LCL estaba estipulada por metros cúbicos y dependiendo del volumen de la carga, se calculaba el Job.

¹⁸ Kettlun, Sarai, Supervisora ILS, Diciembre, 2015, APL Logistics Freight Forwarder.

- Desconsolidación y canje

Los Jobs de Desconsolidación son calculados en base a los metros cúbicos en base a la tarifa acordada con los coloaders.

- Gestión de apertura

Son los Jobs de algunas gestiones locales.

Estos eran ingresados por códigos al sistema, por ejemplo el Ocean freight debía estar registrado con el código “XHOCF” y si aplicaba Terminal Handling Charge (cargo por manipulación en terminal portuario) se ocupaba “XTHD” y así, cada operación tenía su código. Una vez que estos eran ingresados al sistema GFF, los debía aprobar el gerente ILS.

- **Enviar avisos de arribo a los clientes**

Estos avisos de arribo, el autor de este informe y todo el departamento de operaciones debían enviarlo 20 días antes de la fecha estimada de arribo, si la carga era FCL y 15 días antes de la ETA si la carga era LCL.

Al momento de enviar este aviso. Se realizar distintas gestiones, como las siguientes:

- Imprimir archivos, Master BL y House BL para cargas FCL, HBL y NBL para cargas LCL además de prealerta de coloaders en este caso.
- Revisar el status de la Overseas Invoice (OI) en el sistema informático ACS.
- Corrección del BL hijo y BL nieto para las cargas FCL y LCL, respectivamente. Para realizar este procedimiento lo primero que se debe hacer es identificar si es HBL o BL Nieto. Además se verifica que la información que se visualiza en el BL sea la correcta, para esto se debe comparar con información de la naviera o la información de origen.

Después de realizar este procedimiento, se le envía el aviso de arribo al cliente con los detalles del puerto de origen, puerto de destino, cantidad, peso de la carga, tiempo

estimado de arribo, número de contenedor, nombre de la nave, dependiendo del tipo de carga que sea.

- **Manejo de SIDEMAR.**

Gestión de manejo de manifiesto marítimo electrónico, donde el autor desempeñó la función de ingreso de datos en el formulario del software de tramitación de BL, donde se ingresa el número de BL, tipo de servicio, e información detallada del documento, etc.

- **Facturación envío de factura a departamento de finanzas.**

Después del envío del aviso de arribo se debe facturar, imprimiendo en base a la información de la carga una vez revisada que todas las facturas estén con sus respectivos costos, se envía al departamento de finanzas, quienes se encargan de que la factura llegue al cliente.

- **Envío de avisos de Desconsolidación a clientes.**

Este aviso por lo general se enviaba un día después de enviado el aviso de arribo pero con información más detallada. El aviso de arribo es enviado por el Coloader al departamento de operaciones a más tardar dos días después de la ETA. En caso de que no se hubiese recibido este aviso por este proveedor el autor de este informe debía solicitar la información a estos agentes.

El aviso de desconsolidación debe contener en su cuerpo el nombre del buque, peso de la carga, su cubicaje y la cantidad, que podía ser en cajas o en pallets. Además de esto debe contener el Origen, Terminal de descarga, descripción de la carga, contenedor, ente otros.

- **Presentación y aperturas de manifiesto.**

Para realizar esta operación se debía solicitar y enviar documentos a Servicios Portuarios con información detallada de la carga FCL Y LCL, como el Master BL, el BL Hijo, entre otros documentos.

- **Solicitud de Cheques para pago de aperturas.**

Para la solicitud de cheques se debía filtrar la planilla de seguimiento la nave y enviar a finanzas el documento de emisión de cheque. El departamento de finanzas tiene 48 horas aproximadamente para emitir el cheque.

- **Seguimiento de carga a través de tracking.**

Esta tarea se realizaba principalmente para mantener a los clientes informados y verificar si las cargas no han sufrido transbordos que puedan alterar el itinerario o el tiempo de llegada de la carga al puerto de destino.

- **Gestión documental de cierre de folios.**

Trabajo en el cual el practicante, al comienzo de su práctica profesional tuvo que realizar el cierre de carpetas procurando que se encontraran todos los documentos relacionados con el embarque de su respectiva carga, tales como:

- Factura comercial.
- PackingList.
- Archivo de operaciones.
- Copia Bill of lading.
- Presentación de Manifiesto.
- Factura de la Naviera.
- Overseas Invoice.

Todos esto es realizado cumpliendo con las fechas estipuladas en la empresa para cumplir los KPI's y POM'S

A continuación se detallan las labores desempeñadas en el área de customerservice.

Departamento CustomerService.

El autor en el departamento de Customerservice era el encargado de recibir el pre-alerta APLL a más tardar 3 días después de la ETD, Master BL Valorado, el BL hijo, documentos comerciales y la confirmación de emisión de HBL en origen.

Una vez recibido estos documentos debe crear el número de archivo, el cual es el registro para que se hagan todas las operaciones de ese embarque y enviarlo junto a los documentos al departamento de operaciones, con copia a la oficina de Honduras. En este procedimiento se solicita:

- A operaciones crear el Job a más tardar 5 días después de la ETD.
- Cree el permiso para la creación de la OverseasInvoice (OI), donde se detallan los costos de las tarifas oceánicas y otros gastos administrativos.

- Envío de pre-alertas de arribo.

Es un aviso para los clientes, donde se les alerta sobre una nueva carga a arribar a las dependencias de los consignatarios, para que tengan la información del HBL y todos los gastos asociados que la operación tiene.

- Envío reportes de contenedores a cliente Tottus.

Reporte enviado al cliente, donde se da visibilidad de los contenedores próximos a llegar a su centro de distribución y el status de estos. Se les informaba diariamente los estados de estos si estaban en proceso de liberación, en tránsito, liberado, descargado y devuelto para así coordinar la entrega de contenedor con la mercadería detallada en el centro de distribución.

- **Envío de reporte “bookingexception” Corona e Hites.**

El cliente solicitaba este reporte para verificar si había discrepancia en las cantidades de la mercancía que ellos solicitaban, órdenes de compra, fecha de embarque, fecha de arribo y cubicaje, entre otros.

El departamento para mantener informado al cliente, se debe transformar en el intermediario comercial entre el cliente y el proveedor en el país de origen de la mercancía y así detectar la manera más efectiva y económica de arribo de la carga.

- **Registro en planilla de seguimiento.**

En esta planilla se va tomando control de todos los procedimientos a realizar en los embarques, tanto las tareas del departamento de customerservice y el departamento de operaciones, en base a las POM'sy KPI de la compañía, como crear los archivos de operaciones, el envío de Pre-alerta, envío de documentos como BL Master, envíos de Desconsolidación, etc. Además de tener registro de las operaciones del embarque como la fecha de arribo, cliente, puerto de origen, nave y códigos para realizar las operaciones.

Ilustración 4: Logo APL Logistics



End-to-end Worldwide Supply Chain Management

Fuente: Página web APLL,17/04/2016, 17:00 PM.

1.2.2 Razones de motivación del tema a desarrollar.

Hoy en día la relación ente los operadores logísticos y las grandes tiendas que venden al detalle (retailers), ha revolucionado los estándares de la logística, del comercio internacional y de la cadena de suministro, porque al tercerizar¹⁹ y subcontratar a u operador logístico, se espera que la logística sea más rápida y eficiente.

En el último tiempo ha aumentado significativamente la cantidad de cadenas de ventas al por menor, aún cuando en los últimos años se ha experimentado una desaceleración económica, se ha provocado un buen progreso en la empresa de este giro, han tenido grandes ingresos y son bastantes los desafíos que presenta esta industria, es así como lo señala el estudio de la Cámara de Comercio. “Luego de un extenso período de gran crecimiento, conocido como el súper ciclo de consumo, el sector comercio ingresó a partir de 2014 en una etapa de evidente desaceleración, de la mano con la trayectoria de la actividad de la economía chilena en general, del empleo, los ingresos de los hogares y las expectativas de los consumidores. Entre 2010 y 2013, las ventas del comercio minorista crecieron en promedio a tasas de dos dígitos”.²⁰

Pese a los hechos indicados anteriormente, las empresas de retail, tal como lo indica el informe de la Cámara de Comercio de Santiago, han continuado aumentando sus ganancias, a diferencia del resto de las compañías de otros giros económicos. Esto se debe en gran medida a las gestiones de arriendo de espacios físicos a grandes marcas para comercializar, la venta al crédito que permite obtener el interés percibido y en gran medida el aumento de estas ganancias se debe a un mayor desempeño en las gestiones logísticas.

¹⁹ La tercerización u “outsourcing” se define como contratar o delegar a largo plazo uno o más procesos no crítico para nuestro negocio a un proveedor más especializado.

²⁰ Departamento de estudios “Cámara de Comercio de Santiago”, “Tendencias del Retail en Chile, 2016” [tps://www.ccs.cl/](https://www.ccs.cl/), 24/04/2016, 21:30 PM.

Como se expresa en artículos como los de la revista “Logistec”, “Iniciativas innovadoras para la reducción del impacto ambiental y aumento de la eficiencia de las operaciones logísticas y de transporte”; una de las tendencias que se ve en el último tiempo dice relación con el impacto en las nuevas tecnologías en la administración logística y el transporte. De esta forma, los grandes retailers aspiran a que los sistemas de gestión logística vayan reduciendo la necesidad de sostener grandes infraestructuras de almacenamiento.

En Chile, las compañías que prestan servicios logísticos como por ejemplo, Centro de Distribución a terceros, han aumentado exponencialmente, caso que es ilustrado en la Región Metropolitana, donde existe la cifra de “2,96 millones de metros cuadrados de bodega en la ciudad de Santiago, Chile; prácticamente duplicándose respecto del stock observado en 2008”²¹ y se considera que siga aumentando. Ello también queda explicitado en los diferentes artículos que han hecho énfasis en la necesidad de las empresas en tercerizar sus servicios logísticos, debido a la alta dinámica del área logística, por ejemplo, las bodegas. Esto queda en evidencia, ya que las empresas necesitan tener flexibilidad y concentrarse en su negocio, lo que conlleva a decidir, “tercerizar el arriendo y servicios asociados”.²²

Además de todo lo descrito, si las empresas sub-contratan los servicios logísticos, pueden ser más competitivas, porque así reducen costos y pueden dar un mejor servicio y trabajar a través de grandes cadenas comerciales y de logística global.

Es por todo lo antes indicado, que el autor del presente informe, pretende analizar el rol de los operadores logísticos cuando brindan servicios a los retail, estableciendo cuales son los beneficios que se persiguen como usuarios de estos agentes de la cadena de suministro.

²¹Gutiérrez, Marco-Sitio Web “Mi Bodega” <http://www.mibodega.cl> 01.10.2016 16.41 PM.

²²Revista “Negocios Globales” – Sitio Web, “Centros de Bodega, industria en crecimiento”. <http://www.emb.cl/>, 25/04/2016, 18:15 PM.

CAPÍTULO 2: “Análisis del rol de los Operadores Logísticos como socios estratégicos en la cadena de suministro y su relevancia en la disminución de costos y agregado de valor en las empresas retail”.

2.1 Objetivos.

2.1.1 Objetivo general.

Analizar el rol de los Operadores Logísticos, como socios estratégicos en la cadena de suministro y su relevancia en la disminución de costos y agregado de valor en las empresas retail.

2.1.2 Objetivos específicos.

- Investigar qué es un Operador Logístico.
- Describir la operación de una empresa retail con un operador logístico.
- Visualizar el impacto de un Operador Logístico en el funcionamiento con una empresa retail.

2.2 Marco Teórico.

Para comenzar a desarrollar el tema, se procederá a investigar algunos conceptos ligados al informe a elaborar.

2.2.1 Logística.

El autor considera necesario el comenzar con las definiciones de la palabra logística, ya que es un concepto bastante amplio y con muchos significados, todos estos correctos, dependiendo desde el punto de vista donde este se mire.

La logística ha sido utilizada desde muchos años desde el ámbito militar, organizaciones, para la vida de las personas, instituciones de salud etc. Debido a que contiene gran parte de lo necesario para llevar a cabo una misión.

Para el desarrollo de este tema es necesaria una definición ligada al ámbito empresarial, al rol de la logística en las compañías industriales o de ventas, que en virtud a la definición anteriormente señalada también deben cumplir un propósito.

Rodolfo Valenzuela en su libro Logística de la distribución física internacional, analiza varios significados para la palabra logística llegando a la conclusión que “se puede definir logística como la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado. Y que en la función gerencial, la logística involucra además de la distribución física, es decir el almacenamiento y el transporte, otros conceptos tales como la localización de las plantas y bodegas, los niveles de inventario y el sistema de información, los cuales se constituyen en aspectos importantes del proceso logístico integral.”²³ Todo esto agregando la ubicación de los recursos en el tiempo y lugar adecuado. Ya que se debe

²³Valenzuela, Rodolfo, Logística de distribución física internacional, Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile, 2010, página 10.

contar con una buena planeación estratégica para la ejecución exitosa de esta. Esta definición es bien amplia y abarca el significado de la logística a grandes rasgos

Además este mismo autor agrega una tradicional definición del Council of Logistic Management, en su libro; “La logística es el proceso de planear, implementar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente y a un costo efectivo de las materias primas, inventarios en proceso, de producto terminado e información relacionada desde los puntos de origen hasta de consumo con el propósito de satisfacer las necesidades de clientes”,²⁴.

Por ende este término tiene relación a un proceso de la administración y gestión, que busca la planeación correcta, eficiente y eficaz de todo el flujo material desde su punto inicial hasta que este llega al cliente, incluyendo el transporte, almacenamiento y distribución de este, hasta que el producto, servicio o materia prima es consumido finalmente. Agregando además que se tiene que rendir con la mejor calidad posible y buscar el mínimo coste en su aplicación.

Hoy en día, el aumento del volumen del negocio logístico ha permitido el éxito a muchas compañías, convirtiéndose en uno de los principales actores del comercio transfronterizo y ha traído consigo grandes fuentes de ingresos y desarrollo en distintos países.

También el consejo de administración logística describe los componentes típicos de la logística los cuales son; “Servicios al cliente, pronóstico de la demanda, comunicaciones de distribución, control de inventarios, manejo de materiales, procesamiento de pedidos, apoyo de partes y servicio, selección de la ubicación de fábricas y almacenamiento (análisis de localización), compras, embalaje, manejo de bienes devueltos, eliminación

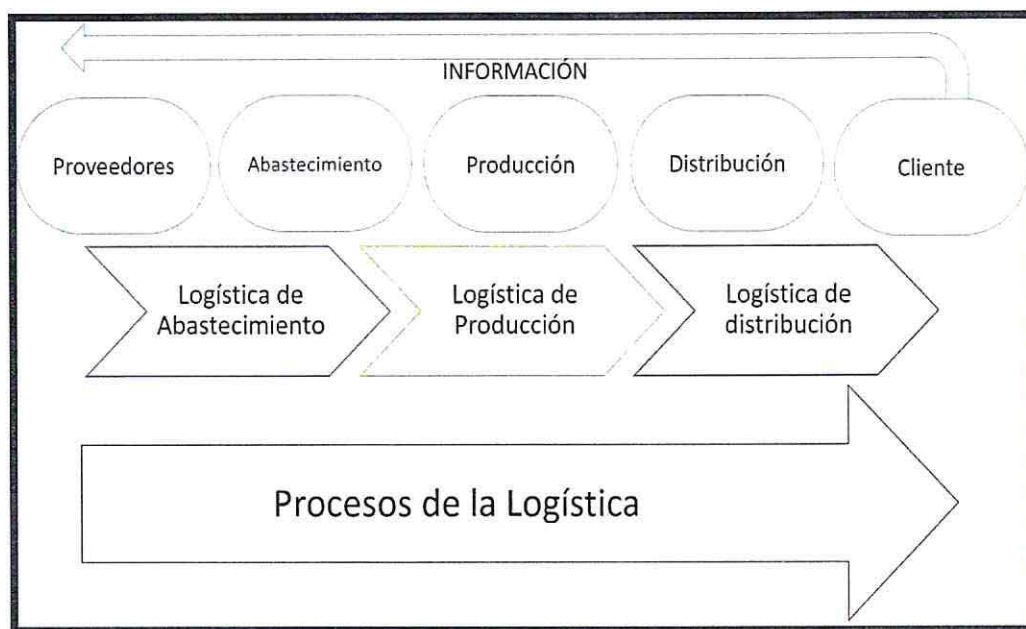
²⁴Valenzuela, Rodolfo, Logística de distribución física internacional, Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile, 2010, página 11.

de mercaderías aseguradas rescatadas (desechos) y desperdicios, tráfico y transporte, almacenamiento y provisión.”²⁵

- Actividades de la Logística.

Dentro de las actividades de la logística se encuentran la logística de abastecimiento, de producción y de distribución (Ilustración 5), que a continuación serán definidas, donde lo fundamental para la conexión de estas es la información, debido a que esto une exitosamente los procesos de la logística.

Ilustración 5: Procesos de la Logística.



Fuente: Elaboración Propia, a partir de información extraída de Libro del autor Castellanos, Andrés, Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías, Ediciones Uninorte, Bogotá, 2009.

²⁵H.Ballou, Ronald, Logística, Administración de la cadena de suministro, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 2004, página 10

2.2.2 Logística de Abastecimiento.

La actividad de abastecimiento o aprovisionamiento incluye la gestión de materiales desde la adquisición y las plantas de procesamiento que tenga la empresa.

Según el sitio web de logística “Gestiopolis”, el abastecimiento es “el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas”²⁶

Por su parte los autores del texto Administración de la cadena de suministro definen el aprovisionamiento como “el proceso mediante el cual las compañías adquieren materias primas (comodities), componentes, productos, servicios u otros recursos de los proveedores para ejecutar sus operaciones. El aprovisionamiento es todo un conjunto de procesos empresariales requeridos para comprar bienes y servicios.”²⁷

También los autores de este libro definen abastecimiento como “Un proceso en el cual el proveedor envía el producto en respuesta a los pedidos del cliente. De nuevo los gerentes deben decidir sobre la estructura de abasto de los materiales directos e indirectos, así como de los materiales estratégicos y generales.”²⁸

Por ende el proceso de abastecimiento, tiene como objetivo proveerse, ya sea de recursos materiales, productos y servicios para la producción de la organización y también para el correcto funcionamiento de la compañía, ya que estas se provisionan no sólo para producción de su giro en sí, sino para todas las operaciones de sus departamentos y su

²⁶GestioPolis.com, E. (2001). ¿Qué es abastecimiento? GestioPolis., Conocimiento en Negocios, <http://www.gestiopolis.com> 03/05/2016, 17:35 PM.

²⁷Chopra, S. & Meindl, P, Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y operación, Estrategia, Planeación y Operación, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 2008, página 417.

²⁸Chopra, S. & Meindl, P, Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y operación, Estrategia, Planeación y Operación, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 2008, página 59.

matriz jerárquica. Pero como se mencionaba anteriormente, este proceso logístico está completamente ligado a la logística de producción.

El autor de la página web Gestipolis también agrega que “el sistema de abastecimiento comprende 3 sub-funciones;

- Gestión de compras.
- Recepción.
- Almacenaje y administración de stocks.”²⁹

- **Gestión de compras.**

Para el autor Martínez del libro “Gestión de compras, Negociación y estrategias de aprovisionamiento, la gestión de compra consiste en “cubrir las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma (...), pero este objetivo de corto plazo debe ser compatible con la contribución de compras en “armonía” con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales (mejorar el beneficio) o estratégicos de mejora de la posición competitiva”.³⁰

- **Planificación de abastecimientos en base a ventas.**

“Es el proceso de logística de abastecimiento o material resource planning, que se aplica para detectar las necesidades de compra en base a la producción y está en base a la demanda y a una distribución justo a tiempo”.³¹

²⁹No especificado, (2015). MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES. Santiago de Chile. <http://www.chilecompra.cl>, Dirección compras y contratación pública 22/05/2016, 15:30 PM.

³⁰Martínez Moya, Emilio, Gestión de compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento, FC Ediciones, Madrid, 4ta Edición, 2007, página 17

³¹Chopra, S. & Meindl, P, Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y operación, Estrategia, Planeación y Operación, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 2008, página 147

Este proceso logístico es una operación que se compone por la planificación de la venta de mercadería y de todas las cantidades ofertadas.

- **Método Justo a tiempo.**

La filosofía Just in Time, JIT, por sus siglas en inglés, surge después de la Segunda Guerra Mundial, “como el sistema de producción Toyota. Hasta Finales de los 70 el sistema estuvo restringido a Toyota y a sus proveedores.”³² Extendiéndose después a Japón y a otros países.

Según Gnazzo, “JIT” se basa en la “eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución; considerando desperdicio a todo lo que sea distinto a los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto”.³³

Este sistema adapta la producción a la demanda, consiguiendo reducir los stocks, cambiando el proceso de producción, de abastecimiento y distribución, consiguiendo distintos beneficios.

- **Gestión de proveedores.**

Para entender lo que es la gestión de proveedores, es necesario comprender que es un proveedor. Según el portal web “Fundamentos del Marketing” un “proveedor es la persona que surte a otras empresas para el desarrollo de la actividad”³⁴

³² Hay, Edward, Justo a tiempo, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2002, página 2.

³³Gnazzo, L. Gestión de los negocios internacionales. Argentina: Pearson/Educación.2008, página 168

³⁴No especificado, ¿Qué es un proveedor?, <https://debitoor.es/>, Glosario de Contabilidad, 23.05.2016, 07:35 PM.

Esta persona, puede ser también un ente, compañía que ofrece y provee de productos o servicios, los cuales entrarán en el proceso de transformación y generación de otros productos o la venta de estos, siendo estos productos relacionados a la actividad o giro principal de la compañía que compra estos productos. Según "PROMEXICO", "los tipos de proveedores son de bienes, de servicios, proveedores internos y externos".³⁵

La gestión de proveedores, "es un enfoque integral aplicado a la gestión de la interacción que las empresas tienen con las organizaciones que les suministran los bienes y servicios que utilizan"³⁶. Cuyo objetivo es hacer más eficaz el proceso de abastecimiento y compras de las empresas con sus proveedores.

- **Recepción.**

El espacio de recepción es donde se realiza el proceso de ingreso de materiales a los almacenes o centro de distribución. "La recepción es el proceso de planificación de las entradas de unidades, descarga y verificación tal y como se solicitan mediante la actualización de los registros de inventario"³⁷. Se debe velar por la correcta planificación del área de recepción con los proveedores, eliminando los tiempos de espera y tiempos muertos para agilizar este proceso.

- **Gestión de Almacén y administración de stocks.**

o **Almacén**

"El almacén es una unidad de servicio de la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos"³⁸

³⁵No especificado, Proveedores, <http://www.promexico.gob.mx/> PROMEXICO, 29/05/2016, 12:48 PM.

³⁶No especificado, Gestión de relaciones con los proveedores (SRM), <http://searchdatacenter.techtarget.com/>, 23.05.2016, 08:05 AM

³⁷No especificado, Gestión de almacenes, <https://sites.google.com/site> 23.05.2016, 10:15 AM.

³⁸Roman, Victor, Funciones del Almacén, <https://www.academia.edu>, Academia educativa, 23.05.2016, 10:12. PM.

Este espacio es donde se conservan los materiales, ya sea materia prima o productos terminados para su posterior distribución. “Se consideran como elemento del sistema logístico a todos los tipos de almacenes, siendo el almacén un elemento que actúa en las dos etapas del flujo de materiales”³⁹. Siendo incluidos en el proceso de abastecimiento y en el de distribución.

o **Gestión de almacén.**

Este concepto es definido como “el proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material, materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados”⁴⁰. Cuyo objetivo es la optimización del área funcional de logística que se encuentra ubicada entre los dos procesos anteriormente nombrados (abastecimiento y distribución física) y garantizar la custodia y constante suministro de las materias primas, productos en proceso y terminados para el normal funcionamiento de la cadena logística.

Dentro de la gestión de almacén, se realizan prácticas, debido a la exploración de ventajas competitivas en el mercado, como el cross docking y picking.

- **Cross docking:** Práctica actualizada al ritmo de los procesos logísticos actuales, es un sistema de distribución, donde la carga se recibe en una plataforma del centro de distribución, se prepara y consolida para ser enviada inmediatamente a destino. Esta acción está enfocada hacia empresas proveedoras.

- **Picking:** Práctica de preparar pedidos, recogiendo unidades de otras cargas superiores en el almacén, hasta completar el, o los pedidos. Esta práctica está orientada hacia el cliente.

³⁹Manene, Luis, Logística, Transporte, Almacenaje y mantenimiento, <https://luismiguelmanene.wordpress.com>, 24.05.2016, 12:00 PM.

⁴⁰No especificado, Servicios de Almacén, <http://ayplogistica.com/> 25.05.2016, 11:15 AM.

- **Gestión de inventario**

El inventario “es un recurso almacenado al que se recurre para satisfacer una necesidad actual o futura”⁴¹. El uso de estos ha permitido que las operaciones de las compañías industriales y comerciales continúen su producción y sus actividades sin la falta de productos, ni materias primas.

Económicamente hablando, un inventario o stock es el grupo de productos que están acumulados en el almacén o bodega, esperando ser vendidos, dirigidos al punto de venta, o simplemente ocupadas en el proceso de producción.

Existen ocasiones en que las empresas se ven con la necesidad de tener un stock de mercancías, por si desea adquirir más bienes debido a la volatilidad de la demanda.

El portal web “Revista de Consultoría”, denomina a la gestión de inventarios como “la administración adecuada del registro, compra, salida de inventario dentro de la empresa”⁴². Buscando la coordinación eficaz de los materiales que se necesitan para el funcionamiento y actividad de compañías.

2.2.3 Logística de Producción.

La actividad logística de producción tiene cabida en las operaciones que suceden en las plantas productoras de la compañía.

Para comenzar comprender de qué trata la logística de producción el autor considera que es necesario saber el significado de producción, ya que a lo largo del tiempo se le ha dado distintas interpretaciones a este concepto.

⁴¹ Miguez, Mónica & Bastos, Ana, Introducción a la gestión de stocks, El proceso de control valoración y gestión de stocks, Ideas propias Editorial, España, 2006, página 1.

⁴²No especificado, Gestión de inventario, <http://www.revistadeconsultoria.com>, Revista de consultoría, 20.05.2016, 12:17 PM.

Producción es definida como “la transformación de unas entradas (inputs), por medio de un sistema productivo conformado por un conjunto de elementos materiales y conceptuales, un sistema físico de producción que gobierna los elementos materiales y su sistema de gestión de producción encargado de la dirección y el control.”⁴³

Este concepto trata de explicar el cómo y porqué se crean los productos/servicios finales en la compañía a partir de la entrada de otros productos en proceso, materias primas o servicios, con la finalidad de dar transformación y creación de este bien.

2.2.4 Gestión de producción.

El autor Aldeso Díaz, 1993 ha planteado que la gestión de producción es “un arma fundamental para la mejora de la competitividad en las que se hayan inmersas la mayoría de las empresas. Es necesario disminuir el nivel de existencias, hay que realizar una mejor planificación (...)”⁴⁴

Este término se orienta al uso eficiente y eficaz de los activos de la empresa en su labor de producir, esto incluye, las maquinarias, instalaciones u otros, para así transformar la materia prima o entregar los servicios.

Además el autor plantea los objetivos de la gestión de la producción.

- “Conseguir que se entreguen los productos pedidos en las cantidades, fecha y calidad requerida.
- Conseguir que estos productos se fabriquen dentro de los costos previstos y estos sean mínimos.

⁴³No especificado, La función de control y la gestión de producción, <http://www.gestiopolis.com/> 19.05.2016, 10:32 AM.

⁴⁴Díaz Aldeso, ¿Qué hay de nuevo en producción y logística?, <http://www.logisticamx.enfasis.com/> Logística MX, Revista Online, 24.05.2016, 21:05 PM.

- Crear un procedimiento que devenga rutinario de forma que se minimicen los roces y conflictos interpersonales e inter-departamentales.”⁴⁵

- **Plantas Productoras.**

Es el espacio donde se lleva a cabo el proceso de producción de las empresas, se entiende por proceso de producción, las acciones que se ejecutan para transformación sistemática de elementos y materias primas.

2.2.5 Funciones del sistema de producción.

Según el autor del libro “Estrategia, Gestión y Habilidades directivas”, las principales funciones del sistema logístico son; “la previsión de la demanda, la gestión de inventario y la planificación y control de producción.”⁴⁶

Previsión de la demanda: Función que está ligada a las operaciones del marketing, que es factor fundamental para así realizar la planeación de producción.

Gestión de stocks e inventarios: Incluyendo los inventarios de todas las etapas, ya sea de materias primas, de productos en proceso y los terminados para su próxima distribución.

Planificación y control de producción: Estableciendo el horizonte económico de aplicación, los niveles de producción.

⁴⁵Díaz Aldeso, ¿Qué hay de nuevo en producción y logística?,

<http://www.logisticamx.enfasis.com>, Logística MX, Revista Online, 24.05.2016, 21:05 PM.

⁴⁶Pérez Moya, J. (1996). Estrategia, gestión y habilidades directivas. Madrid, Editorial Díaz de Santos, página 155.

2.2.6 Logística de Distribución.

La actividad de logística de distribución opera en “las actividades de expedición y transporte de los productos terminados mediante los diferentes canales de distribución, apoyando de manera activa el proceso de comercialización”⁴⁷.

Esto comprende el despacho de las mercancías desde los almacenes y centros de distribución hasta su punto de comercialización, o de aprovisionamiento de otra empresa. Lo que busca el sistema logístico es integrar por lo menos la logística de almacenamiento y la logística de distribución para así generar un servicio eficiente. Cabe destacar que la distribución no sólo incluye los productos terminados, sino además los productos en proceso o materia prima.

“La distribución se refiere a los pasos a seguir para mover y almacenar un producto desde la etapa del proveedor hasta la del cliente en la cadena de suministro y ocurre entre cada par de etapas. Las materias primas y los componentes se mueven de proveedores a fabricantes, mientras que los productos terminados se mueven del fabricante al consumidor final. La distribución es una directriz clave de la rentabilidad total para la compañía, debido a que afecta de manera directa, tanto a los costos de la cadena como la experiencia del cliente.”⁴⁸

⁴⁷Guerrero, A. & Cárdenas, L. (Diseñar el plan operacional de un 4PL que le permita a las pequeñas y medianas empresas del sector confecciones de Bogotá acceder al mercado del Sureste de Estados Unidos (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2004, página 17

⁴⁸Chopra, S. & Meindl, P, Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y operación, Estrategia, Planeación y Operación, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 2008, página 75

2.2.7 Canales de distribución.

Canales de distribución o también llamados canales de comercialización el cual “es el recorrido físico de un bien exportado o vendido, que posibilita a través del cumplimiento de diferentes etapas, acercarlo desde la producción hasta el consumidor final o usuario industrial; camino que se cumplimenta por la acción activa y esencialmente negociadora de los intermediarios”⁴⁹.

Estos canales pueden ser intermediarios comerciales sin necesidad de tener productos a distribuir, cumpliendo la función de conectar los proveedores y los usuarios de esta necesidad, incluyendo muchas veces el almacenamiento y gestión de los productos.

- Centro de distribución.

Los centros de distribución (también en el cuerpo del informe nombrados CD), son una parte importante de la cadena de suministro, gracias a la información, conectividad y movimiento que existe entre el punto del proveedor y receptor de las mercancías como también dentro de este espacio.

Esta instalación tiene la misión de destinar la ubicación de productos como también de materias primas con “la función de coordinar los desequilibrios entre la oferta y la demanda e incorporar el valor al producto a través de actividades logísticas (cambio de formato, fraccionado, etiquetado, etc.)”⁵⁰. Aquí los productos de los proveedores son recibidos, almacenados, reempaquetados, entre otras actividades, para así distribuirlos a las distintas zonas de las tiendas departamentales, minoristas y clientes.

⁴⁹Gnazzo, L. Gestión de los negocios internacionales. Argentina: Pearson/Educación.2008, página 174

⁵⁰ Orsi, Guillermo, Diseño Logístico de un Centro de distribución, <http://www.consultoralogistica.com>, Consultora Logística, página 1, 26.05.2016,12:40 PM.

- Transporte.

Por medio del transporte se mueven los productos en la cadena de suministro. El transporte a nivel de cadena de suministro, “se refiere al movimiento de un producto de un lugar a otro desde el principio de la cadena hasta el cliente”⁵¹, es bien importante, ya que los productos muchas veces no se consumen en el mismo lugar donde se producen.

Con este concepto surge una gran confusión en las personas, entre modo de transporte y medio de transporte.

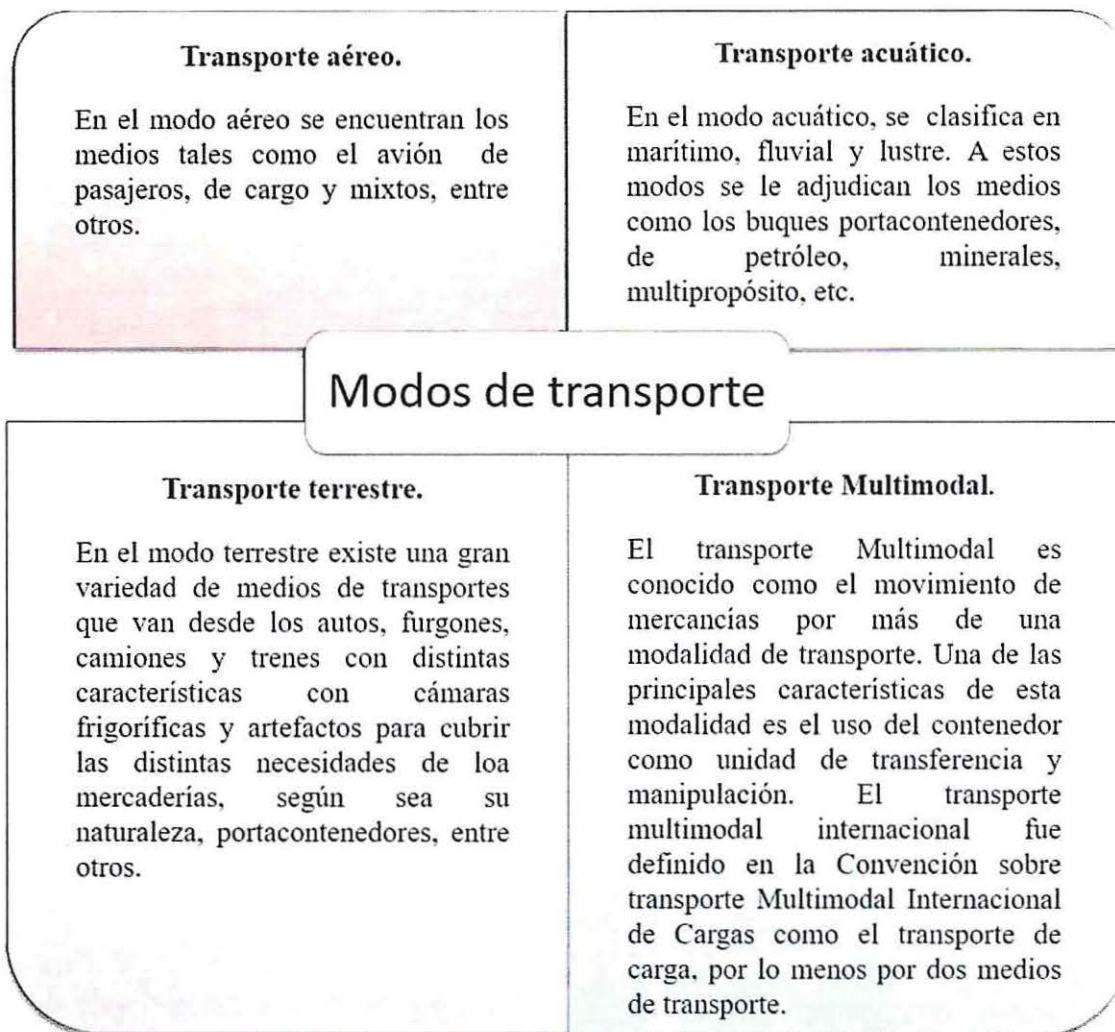
Según Gnazzo; Por modo de transporte, se entiende como “el sistema mediante el cual podemos conectar las plazas de origen y destino”⁵², es decir, se conecta el “punto A” con el “punto B”. Entre estos se mencionan los modos aéreo, acuático y terrestre.

En cambio, medio de transporte es el instrumento utilizado en el trayecto, el instrumento que transporta mediante el modo. Estos serán detallados en la ilustración de la página siguiente.

⁵¹Chopra, S. & Meindl, P, Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y operación, Estrategia, Planeación y Operación, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 2008, página 402.

⁵²Gnazzo, L. Gestión de los negocios internacionales. Argentina: Pearson/Educación.2008, página 47

Ilustración 6: Modos de transporte.



Fuente: Elaboración propia, a partir de información extraída del libro "Transporte de contenedores" Marí, Ricard et all. El transporte de contenedores. Barcelona: Ediciones UPC, 2007.

2.2.8 Logística de la Distribución Física Internacional.

Ledesma define este concepto como “el diseño de una estrategia que permite ejecutar y controlar efectivamente todas las acciones que se realicen para efectuar el abastecimiento, almacenamiento y movimiento de productos, optimizando tiempos entre los puntos de producción y consumo.”⁵³

El autor Rodolfo Valenzuela menciona la distribución física internacional como; “una expresión que describe la integración de dos o más actividades con el fin de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios y productos terminados desde el punto de origen hasta el punto de consumo”⁵⁴.

Este proceso está lleno de operaciones necesarias para que el producto, mercancía llegue al punto de destino adecuado y en el tiempo correspondiente, descubriendo la mejor solución para llevar la cantidad correcta de productos en el transporte adecuado y con el mínimo costo posible.

⁵³Gnazzo, L. Gestión de los negocios internacionales. Argentina: Pearson/Educación.2008, página 173

⁵⁴Valenzuela, Rodolfo, Logística de distribución física internacional, Editorial Lexis Nexis, Santiago de Chile, 2010, página 17.

2.2.9 Retail.

Se entiende por retail, el cuál es el término inglés para el comercio al detalle, menudeo y por menor a empresas que se dedican a la venta masiva de productos y servicios al detalle, mediante tiendas y locales de ventas. Esta tendencia tiene por característica, la utilización de actividades para otorgarles satisfacción a los consumidores, intentando mantenerlos en el tiempo, por medio de programas estratégicos de fidelización y calidad, tales como promociones, campañas de marketing, descuentos, entre otros. Asimismo es parte de la cadena de distribución, punto donde se venden los productos de fabricantes, proveedores a los clientes.

El académico de la Universidad de Santiago de Chile, Luis Leyton en su artículo “Mundo Retail”, introduce la definición de Levy/Weitz para este término como, “conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar”⁵⁵. Mientras que portales web como “Retail Awanzo” destacan que el comercio al detalle, “engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, grandes superficies, centros comerciales, hasta sucursales bancarias”⁵⁶.

Cabe destacar que esta tendencia, ya no sólo se realiza de forma física, además hoy en día existe la venta en la modalidad “en línea”, por medio de las distintas plataformas de internet. Otros detalles que caracterizan al retail, serán expuestas en el cuerpo de la investigación.

⁵⁵ Levy & Weitz, Mundo Retail, <http://www.fae.usach.cl/> , “Departamento de Estudios Usach”, 01.10.2016, 22:05 PM.

⁵⁶ No especificado, ¿Qué es retail?, <http://www.retail.awanzo.com>, Retail Awanzoo, 01.10.2016, 23:00 PM

2.3. Desarrollo de la Investigación.

A continuación se describirán detalles de la tendencia que existe en el comercio detallado y de los agentes facilitadores del comercio, sus funciones y estrategias para el mejoramiento del comercio.

2.3.1 Tendencias del retail.

La compañía retail, que a pesar de la desaceleración económica aún ha podido operar con beneficios, durante los últimos años ha innovado y cambiando su forma de hacer comercio constantemente, adaptándose al nuevo comportamiento de compra de los consumidores.

El centro de estudios “PMG Chile” señala que; “el comercio ha tenido una transformación, desde el espacio físico hasta la tecnología y propuesta de valor que utilizan, pasando de terrenos de 10.000 metros cuadrados, llegando a menos de 2000 m2.”⁵⁷

El consumidor actual, valora su tiempo y tiene un mayor acceso a información, por lo cual lo convierte en un cliente experto, exigente e hiper informado, tanto con la relación tiempo-calidad. Es importante también mencionar que los directores de los retailers deben entregar productos a precios competitivos, una buena experiencia de compra y a la vez generar ganancias, destacando que tienen que estar atento a los complejos cambios que enfrentan.

“Deloitte reporta que cerca del 50% de las compras en el comercio están influidas por las tecnologías digitales. Más del 50% de los shopper o planeadores de compra visita un establecimiento comercial, después de realizar una búsqueda digital en su móvil”⁵⁸. Pero hoy en día, las personas no sólo usan la tecnología para ver los productos del comercio,

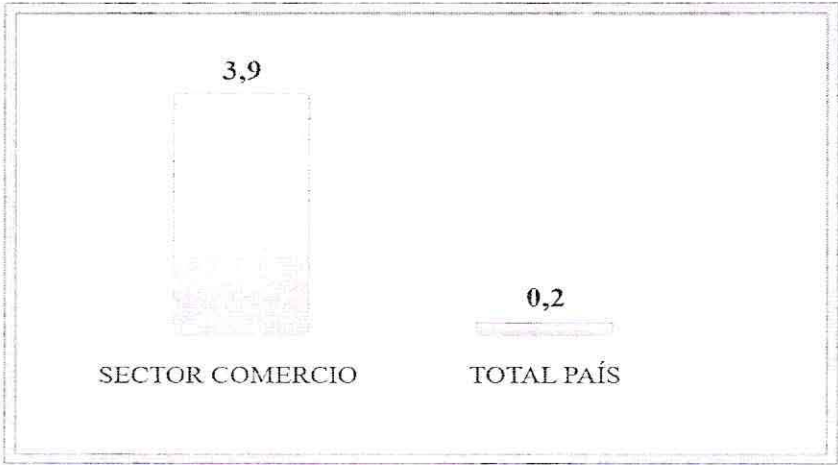
⁵⁷ No especificado, PMG Business Improvement , <http://www.pmgchile.com/> PMG “Business Improvement”, 29.05.2016, 12:13 PM.

⁵⁸ Pizarro, Claudio, Omnichannel; Desafíos para la industria del retail, <http://www.analytics.cl/archivos/2321>, Penta Analytics, 29.05.2016, 14:00 PM.

ahora también están accediendo a comprar a través de internet en portales “on- line”, como “DAFITI”, “Club Venta” y otras del mismo estilo, además de las páginas de grandes cadenas como Falabella, Cencosud por tener precios más económicos y también por el tiempo que los productos comprados demora en llegar al hogar, que cada vez se acorta más el tiempo de espera. Es por esto, que las compañías se deben adaptar a este cambio, necesitando nuevas inversiones, para con ello, ajustar los precios, disponibilidad del producto, la cadena de suministro con el fin de generar una propuesta de valor y dar flexibilidad al cliente, rápidas respuestas y mayores opciones.

Según el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Santiago, “Tendencias de Retail Chile”, entre los años 2004 y 2014 el crecimiento anual promedio de la productividad del comercio ha reportado 3,9 puntos porcentuales, frente a los 0,2 totales del país (Ilustración 7) que indica que esta industria ha sabido como reinventarse y seguir creciendo.

Ilustración 7: Crecimiento anual promedio productividad 2004- 2014 (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de información del INE, Cámara de Comercio Santiago de Chile., 31.05.2016. 00.40. AM

Este cambio que ha presentado el sector de las ventas al retail, complementándose con lo anterior, llevó a la Cámara de Comercio de Santiago a generar el estudio anteriormente nombrado, sobre las tendencias de esta industria de ventas al detalle, donde se destacan los siguientes puntos:

- El foco de las cadenas de retail, ya no está en ampliar sus espacios o superficies en metros cuadrados para la oferta de sus productos, sino en la mejora de sus sistemas que mejore su productividad.

Los nuevos proyectos de la industria se enfocan en mostrar una pausa después del rápido crecimiento, enfocándose a la demanda dinámica de los consumidores.

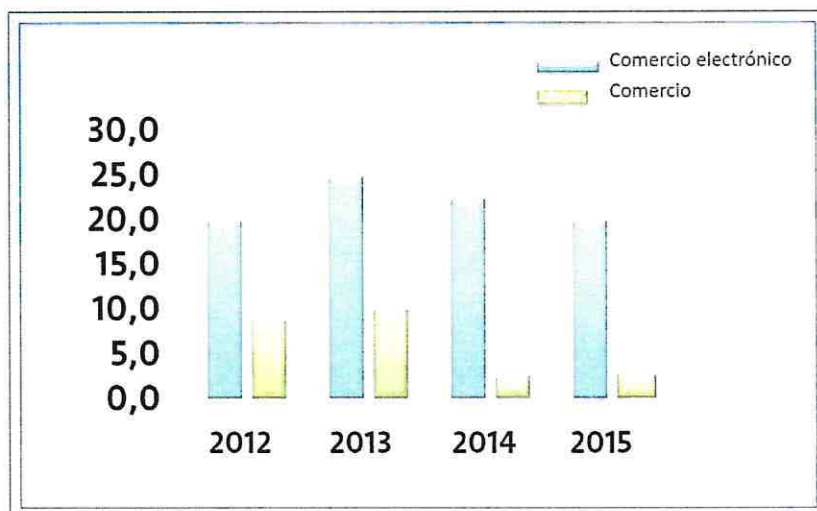
- Hoy existe un alto crecimiento en el comercio electrónico, esto se ha visto provocado por la actual desaceleración económica y del consumo. Según el centro de estudios se espera que este avance sea cada vez más grandes llegando a incluir a pequeñas tiendas, todo esto gracias al incremento en masa de las redes sociales. Es acelerado el aumento del comercio digital, como se muestra en la ilustración 8, según el INE, en el año 2015 aumentaron las ventas en un 20% para el “E- commerce” y para el comercio tradicional solo un 5 %, a nivel mundial también sigue esta tendencia ya que en el mismo año, las ventas aumentaron un 25%. Llegando a la tendencia de que los consumidores están dispuestos a comprar por los distintos canales, comercio físico, redes sociales e internet, cambiando la experiencia de compra (Omni-channel). La Omni-canalidad trata de eliminar las barreras de la tienda online y la física, coordinando y uniendo de forma integral todos los canales de venta y los servicios asociados para la llegada del producto a los consumidores. El cliente puede realizar su compra en la modalidad online, además de la offline.

Es por esta razón que se está ejerciendo la Omni-canalidad en el rubro de este tipo de comercio. Además esta forma de comercio cuenta con una mejor recaudación de información de las preferencias de los consumidores, esto permite la posibilidad de generar estrategias de análisis de datos, además de las otras formas de recaudación de datos a clientes.

Asimismo, surge la necesidad de los consumidores, de relacionarse con el comercio a través de diferentes plataformas, como el comercio físico, portales de internet, aplicaciones móviles y también llamadas telefónicas desde la comodidad del hogar o cualquier punto donde ellos se encuentren, comparando en distintos aspectos la oferta de productos en todas las plataformas de venta.

Esta estrategia se caracteriza por la personalización que se les entrega a los clientes, adquiriendo un mayor acercamiento hacia ellos. Las compañías retail gracias a la estrategia Omni-Channel, tienen en cuenta todos los aspectos necesarios para el funcionamiento del proceso de compra de los consumidores haciendo más exitosa la estrategia de venta en el comercio, planeando con la información entregada por las personas, aprovechando los recursos y la información al máximo, conocer e incentivar la motivación de compra de los compradores, optimizar la logística y distribución, desarrollando y perfeccionando la relación que existe entre cliente – retail, permitiendo una experiencia de compra mucho más completa, gracias a la calidad en los canales de venta y los sistemas de tecnología.

Ilustración 8: Crecimiento de las ventas del comercio vs comercio electrónico, por año (%).



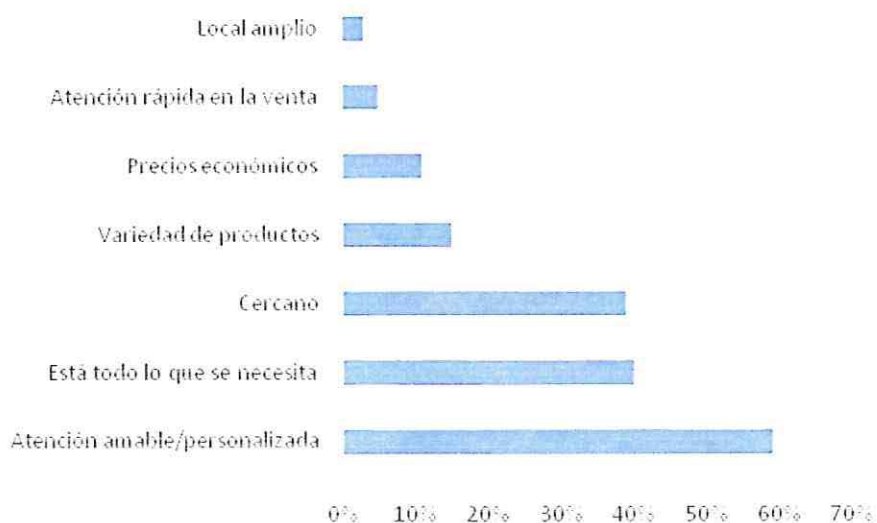
Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída de INE, Sitio web Cámara de Comercio de Santiago.31.05.2016. 00.40. AM

- Frente al poco aumento de las tiendas físicas, el segmento “Outlet” se sigue expandiendo con nuevos proyectos a lo largo del país, debido a la gran aceptación del público por lo atractivo de su oferta de precios en productos de marcas y calidad reconocidas, permitiendo ampliar totalmente este tipo de tiendas
- Otra tendencia que están adoptando, es la estrategia de disminuir la dotación de personal por metro cuadrado en locales de venta, acción que también influye en la capacidad de disminuir costos. Implementando tecnologías para suplir las actividades realizadas por los operarios, como cajeros y otros aunque aún la sociedad en el país no está preparada culturalmente para este tipo de servicios, siendo que aún la satisfacción del cliente requiere un buen servicio de venta.

- Ha disminuido el acceso al crédito por parte de las familias de ingresos medios, debido a la sobre-regulación del mercado y a los altos costos de mantención de algunas casas comerciales además de los clientes informados y empoderados. Lo anterior queda demostrado en base a cifras del Centro de Estudio de la Cámara de Comercio; “Las tarjetas de crédito del retail se han reducido desde alrededor de 25 millones de plásticos en 2007 -2008 a sólo 7 millones en 2015”⁵⁹.
- Existe una percepción errónea de que el éxito de estas compañías se centra en comprar lo más barato a los proveedores, logrando entregar precios competitivos para el mercado, pero hoy en día no compran sólo por los precios económicos además van por la entrega del valor y la atención que se le brinde en la venta y entrega de producto. La ilustración motivo de compra de los consumidores prima la atención a los clientes, seguido por la disponibilidad de los productos en las tiendas (Ilustración 9).

⁵⁹ Departamento de estudio, Cámara de Comercio de Santiago, Estudio “Tendencias del Retail-Chile”, 2016, página 28.

Ilustración 9: Motivo de compras en tiendas.



Fuente: Sitio web PMG Research, 2010, El mercado del comercio, 04.06.2016, 15.00 PM.

— Medidas de tiendas retail para agregar valor.

Todas las redes de valor del comercio, han funcionado para ayudar a las compañías ante el crecimiento y la concentración del mercado, de las tiendas de ventas por departamentos y supermercados. Han adquirido el formato desde grandes superficies usualmente en la periferia de las ciudades, hacia el comercio de pequeños espacios y muy cerca de las zonas residenciales. Siendo estos lugares, renovados y ofreciendo un atractivo mix de productos, por medio de servicios otorgados para entregar una experiencia de compra, tratando de reducir sus costos para lograr economías de escalas con la negociación con sus proveedores, marcas propias y procesos logísticos. Estas redes son organizadas con proveedores y actores de la cadena logística.

Las compañías tienen que estar constantemente renovando su propuesta de valor intensificando su red productiva y modernizando su “layout”o esquema planificado de la tienda. En las investigaciones de la empresa PMG Chile, anteriormente nombradas, se ha demostrado que el costo de los productos, no es la variable determinante de la decisión de compra de las personas. Algunos clientes están dispuestos a desembolsar un poco más de dinero, por comprar en una tienda cercana y bien asesorada pero igual hay parte importante de factores, donde las compañías tienen la responsabilidad de lograr precios competitivos, y brindar un valor agregado hacia el comprador.

El éxito de las cadenas se debe a las buenas negociaciones con los proveedores, no solo sobre los precios, sino también a nivel de cumplimiento calidad y rapidez de entrega, permitiendo un buen servicio y locales bien abastecidos. Para agregar valor estas compañías crean y contratan servicios de centros de distribución, según los estudios, “Orquestando Valor en el comercio”, mediante estudio en el retail del país, el uso de estos espacios tienden a disminuir los costos entre un 2% y un 5% de la venta, aunque esta cifra va en aumento. Por lo tanto el hecho de que se puedan disminuir costos, lleva consigo la posibilidad de traspasar esa rebaja a los precios del consumidor, mediante sus estrategias.

Por lo tanto lo que caracteriza a las empresas de venta de retail, para alcanzar el éxito son:

- Creación de propuesta de valor hacia el cliente.
- Cercanía y una buena atención.
- Servicios complementarios de créditos.
- Despacho a domicilio, ofertas y promociones.

Estas medidas otorgan a las empresas un crecimiento, fidelización y desarrollo de clientes, además de la tendencia en la logística que se está abordando en los retailers en el último tiempo.

2.3.2 Tendencia en la Logística.

Otra tendencia que se suma en el sector de las empresas que venden al detalle es la revolución de la gestión logística, el transporte y distribución. La logística, en esta clase de compañías, cuenta con diversos atributos y es parte importante de los objetivos que se desean alcanzar.

El comercio en el retail, debe tener un completo manejo de “SupplyChain Management”, desarrollando gran parte de su estrategia de manejo eficiente de la cadena de suministro, conectando las partes intervinientes, proveedores, centros de distribución, establecimientos comerciales.

En las cadenas de suministro se dislumbran dos flujos, el flujo físico, que “se refiere al recorrido físico del producto a lo largo del canal”⁶⁰, desde el lugar de producción hasta el de consumo y el flujo de información, que “muestra el recorrido de la información que es imprescindible para la comunicación y negociación entre las partes”⁶¹, donde también se hacen parte los sistemas de información, que contemplan las plataformas tecnológicas que brindan mayor capacidad de coordinación, y entrega de la cadena de suministro y el flujo de información para la toma de decisiones, tanto con proveedores como con los clientes, esta sincronización debe ser de una manera óptima en la vía del suministro y de la comercialización, todo el proceso tiene que cumplir con los tiempos estimados para la conveniencia de todos los actores del comercio. Además está claro que entregar un servicio de calidad en la logística, trae un aumento en los costos de las operaciones de las empresas. Los sistemas de la tecnología de información ayudan a la estimación del ciclo de aprovisionamiento y generación de pedidos.

Tradicionalmente, las compras se han concretados en los espacios físicos de las tiendas, donde las personas concurren en busca de los productos que desean adquirir. El E-

⁶⁰Parreño Selva, J. & Ruiz, E. (2008). Dirección Comercial, Los instrumentos del Marketing (4th ed., pp. , página 191.

⁶¹Parreño Selva, J. & Ruiz, E. (2008). Dirección Comercial, Los instrumentos del Marketing (4th ed., pp. , página 191.

commerce, donde se genera el Omni-Channel, genera la administración de la cadena de suministro, el concepto de comercio electrónico consiste en la oferta, venta, compra, proceso de suministro, marketing y distribución de productos y servicios por medio de las tecnologías de información (TIC's), donde no es sólo la página web, es toda la integración de la tecnología para que el producto llegue en perfectas condiciones al consumidor.

El omni-channel ha transformado la manera de operar del sector donde el comercio online tiene una gran cantidad de visitantes y compras mensualmente, es aquí donde el producto se debe dirigir hacia el consumidor, haciéndose evidente la necesidad de distribución de los productos y la integración del transporte con la gestión de almacenaje para que el producto llegue a manos del cliente en perfectas condiciones y en el tiempo solicitado por el, con todas las actividades necesarias para el cumplimiento de todo lo esperado.

Para lograr lo descrito en este escenario tan complejo, se debe cambiar el sistema clásico de centros de distribución y transporte. El sistema clásico, es ineficiente con las operaciones que se requieren en el comercio de hoy en día, este sistema de centro de distribución es centralizado, donde su destino es satisfacer las demandas, solo de un local comercial, donde en realidad es necesario llevar un centro de distribución descentralizado y Out-sourcing, destinado a satisfacer las demandas no sólo de un local comercial, sino de varios, además de los consumidores en sus hogares, principalmente enfocado en la entrega, pasando del cross-docking al picking, donde esa es la característica de los Centros de distribución que satisfacen al retail, preparación del envío, para la entrega del producto al cliente. La función del antiguo sistema de distribución era recibir y almacenar, en cambio, el nuevo sistema está modificado hacia el cliente (picking), orientándolo en una unidad estratégica, donde la mercancía ya no se almacena, sino se mantiene, para darle al producto un valor agregado y ese valor agregado, se encuentre en la entrega del producto que esté en perfectas condiciones con su empaque.

Un centro de distribución más moderno y con mejores resultados, no se consigue solo con tecnología, además de ella, también es necesaria una planeación estratégica, dedicada específicamente a las compañías retailers, donde antes, era ineficiente por uno más moderno y de buenos resultados. Además que con el fin de crear un mejor desempeño en el negocio de las ventas al detalle y desligarse de la logística de la empresa, surge la necesidad de una empresa aliada que diseñe, organice, y ejecute el proceso de la cadena de suministro, donde algunas empresas contratan los servicios de la cadena logística a terceras compañías que se encargan de este complejo e importante proceso, o alguna fase como el aprovisionamiento u otro, para suplir esta necesidad que se ha transformado de gran relevancia para el comercio internacional y doméstico, es por ello que nace la conexión entre los agentes del comercio y los agentes de los servicios logísticos llamados “Operadores Logísticos”, también conocidos como “PL” que se describirán a continuación.

2.3.3 Operadores Logísticos.

Los operadores logísticos (a lo largo del informe nombrados como OL) son empresas que se encargan de la gestión y diseño de las etapas de la cadena de suministro, cubriendo desde una fase, hasta todo el proceso de movimiento de la mercancía, desde las dependencias del proveedor hasta las de su cliente, buscando dirigir de la mejor manera el servicio brindado. Estos proveedores de logística se han convertido en verdaderos socios estratégicos, quienes son los actores claves en el cumplimiento de los objetivos de las compañías satisfaciendo las necesidades logísticas de sus clientes.

Estos agentes logísticos nacen en respuesta a la globalización y el incremento de las transacciones internacionales, además porque la cadena de suministro se ha vuelto más compleja.

2.3.4 Clasificación.

En la actualidad, las clases de operadores logísticos que existen en el mercado son los 1PL (First Party Logistic), 2PL (Second Party Logistic), 3PL (Third Party Logistic) y 4PL (Forty Party Logistic), caracterizándose y diferenciándose cada uno de ellos por el agregado de valor que se les da a la cadena de suministro, las funciones, nivel de integración y obligaciones logísticas que tienen a su cargo, que se detallan a continuación.

Ilustración 10: Clasificación Operadores Logísticos.



Fuente: Elaboración propia, en base información de revistas y libros como Chopra, S. & Meindl, P. (2008). (Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y Operación. (3rd ed.).

— First- Party Logistics.

Estos son los operadores que se encargan solamente del transporte de la mercancía, distribuyendo las cargas de almacén a almacén.

En esta situación la empresa se encarga de las operaciones logísticas, invirtiendo en infraestructura y activos para la distribución y almacenaje de productos, siendo el primer paso donde la entidad subcontrata servicios logísticos externos. Las compañías principalmente buscan la especialización, seguridad y rapidez en este ámbito.

— **Second Party Logistics.**

En el segundo nivel, los proveedores logísticos se encargan de la gestión del transporte y además del almacenamiento de la mercancía.

En esta sección se unen dos servicios para complementar las operaciones de los clientes, integrándose a las demás funciones de la cadena de suministro, especializándose en el almacenaje y la distribución de mercancías, tanto nacional como internacional, por los distintos medios de transporte.

— **Third Party Logistics.**

En este nivel de los operadores logísticos, los proveedores además de entregar los servicios anteriormente nombrados por el autor, brindan gestión y control del proceso logístico completo, donde el manejo de información juega un rol fundamental, dando un apoyo logístico integral a la producción de los clientes que contratan sus servicios, donde buscan soluciones personalizadas a toda la cadena de suministro incluyendo la gestión de inventarios, almacenaje, preparación de pedidos y distribución del producto, donde lo principal es el valor agregado.

El usuario de este servicio se desliga de gran parte de responsabilidad al llegar a un contrato con los 3PL, ya que se les garantiza un servicio profesional de la cadena gracias a la gran cobertura geográfica que estas empresas poseen.

Cabe destacar que este tipo de operador, explota sus propios recursos tanto como bodegas, vehículos, centros de distribución, entre otros. Siendo flexible pero a la vez adaptando y organizando el requerimiento de los clientes para así obtener economías de escala.

— **Fourty Party Logistics.**

Este nivel, se ocupa de la gestión logística integral, el cual se preocupa de unir la organización y los proveedores logísticos, administrando e integrando toda la cadena de suministro de las empresas, incluyendo la relación proveedores, por medio de sistemas tecnológicos.

El operador logístico en este caso entrega servicios de asesorías logísticas para el mejoramiento de la empresa, planificando, coordinando y supervisando el trabajo de otros operadores logísticos del tercer nivel, generando planes y estrategias logísticas. En esta fase los “PL” entregan soluciones y asesorías a la cadena de suministros.

Además de esta clasificación se habla de la existencia de Operadores 5PL Y 6PL, entre otros, representando proveedores logísticos que planifican, e implementan soluciones y consultorías de tecnología y logística de gran nivel, que son conceptos poco conocidos en Chile, que no se implementan en la sub-contratación del retail ya que el nivel de desarrollo no hace demandar el tipo de servicio, además de la inexistencia de la confianza para entregar todo el proceso a terceros.

2.3.4 Mercados de los Operadores Logísticos en Chile.

En el país existe una gran variedad de empresas que brindan servicios logísticos a terceros siendo una necesidad de las compañías la efectividad en este ámbito, donde ellas tienen una gama de elecciones para cubrir peticiones y así satisfacer a sus clientes.

Un estudio realizado por la empresa de investigación “Penta Research”, titulado “Operadores Logísticos en Chile”, demostró el mercado de esta industria y la percepción de las compañías que externalizan los servicios logísticos. Este fue un estudio probabilístico que consideró una muestra de 302 empresas que utilizan los servicios que brindan los operadores. Aquí no se visualiza un gran liderazgo de preferencia por alguna empresa de servicios logísticos. Al consultar a las compañías, ellas daban a reconocer el conocimiento por Agunsa, Lan Cargo, DHL, Sitrans, entre otros. Además arrojó las siguientes percepciones:

- Los líderes logísticos desplazan responsabilidad a pequeños operadores de la competencia, los cuales han sofisticado paulatinamente la oferta para acceder a distintos nichos.
- La sofisticación en el control y manipulación de la carga, generando gran cantidad de información y no entregándose de una forma eficiente para los clientes.
- Las empresas que operan en estos nichos extienden sus servicios convirtiéndose en operadores más integrales, ya que el mercado solicita un proveedor con ese perfil.
- En los factores críticos de compra se encuentran los atributos del despacho a tiempo y monto de la tarifa.

Hay diversos tipos de proveedores logísticos, dentro de los cuales, algunos se consideran líderes en el mercado, ofreciendo una diversidad de servicios de prestación logística. No existe un ranking de Operadores en Chile, pero sí hay uno de los principales freight forwarder a nivel global, que a estas alturas tienen las características de agentes de la logística integral, donde la mayor parte de ellos ofrecen servicio a la cadena de suministro completa a las compañías retailers.

El estudio “Ranking de los principales forwarders a nivel mundial” de la consultora “Armstrong & Associates” destaca los agentes en referencia al transporte de carga y sus ingresos, los que se encuentran en el Anexo 1, donde se mantiene como líder DHL Global Forwarding, en base a los ingresos alcanzando los 32.193 millones de dólares y en movimiento de carga aéreas llegando a los 2.272.000 de toneladas, pero no liderando en la cantidad de TEUs transportando 2.935.000.

La compañía Kuehne + Nagel, ocupa el segundo lugar en el estudio con ingresos de 23.293 millones de dólares, moviendo carga aérea de 1.194 millones de toneladas y movimiento de carga marítima de 3.820 millones de TEUs, superando a DHL.

También las siguen DB Schenker, Panalpina, DSV, UPS, Agility y otras que son parte de la Asociación Logística de Chile y otras que no, como la nombrada K+N.

Son líderes ya que además de ese servicio ofrecen servicios de almacenaje y distribución nacional y tienen programas especiales para las empresas como los retailers para así generar más competitividad de ellos. La diferencia es el radio de alcance mundial de estos operadores de transporte internacional.

Sin embargo también hay otros agentes que están registrados en la “Asociación Logística de Chile”, “ALOG”, que no tienen tanto reconocimiento a nivel internacional, pero sí con mucha visibilidad nacional.

Toda empresa proveedora de logística en el país, para tener un nivel de seriedad adecuado, debe estar registrado en la Asociación que actualmente en Chile se encuentran 100 operadores logísticos que se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1: Socios ALOG Chile

Operadores socios ALOG Chile			
1. A. Hartodt	25. D&D Cargo S.A	49. Hellmann WWDL	73. Schiapacasse
2. Acosta y Aguayo	26. DACHSER	50. Integral Express	74. Schenker
3. Adecco	27. DAMCO	51. International Line	75. SDI
4. Aerosan	28. DANCO	52. JF Hillebrand	76. Senator International
5. Agunsa	29. D&C	53. JAS FW	77. Shipco Transport SA
6. Agility	30. Deugro	54. Grupo Lamaignere	78. Sitrans
7. Alto Puerto.	31. DHL GF	55. LESCHACO	79. Skechers
8. American Container Line	32. DHL GF	56. MECALUX	80. South Cargo
9. American Logistic	33. DSV GL	57. Mio Logistics	81. Loginsa
10. Bertling	34. EIT	58. Modal Trade	82. Summit Logistics
11. Blue Express	35. Embassy Freight	59. NAVICON OverseasCh	83. TEISA
12. Bodegas San Francisco	36. EMO TRANS	60. ND	84. Sparber Group
13. Bollore Logistics	37. Europartners express	61. Newport Cargo	85. Tanel
14. Broom Logistics	38. FASER CARGO	62. Pacific Anchor Line	86. TNT Express
15. CH. ROBINSON	39. Figueroa Air Cargo	63. Pacific Feeder Services	87. Transfarma
16. Cargo Freight Station	40. FRIOFORT	64. Panalpina	88. TW Logística
17. Cargo Net Center	41. Full Pack Bull Cont.	65. PlusCargo Chile	89. U Log
18. CEVA	42. GAVA GROUP	66. Puertos y Logística	90. UPS
19. Chilexpress	43. GEFCO	67. Puerto San Antonio	91. UTI
20. ChieTrans Logistics	44. Geodis Wilson	68. Puerto Valparaíso	92. Vanguard Logistics
21. COEXCO	45. Global Carga Int.	69. RFP Logística	93. Warehousing
22. CRAFT Multimodal	46. Global Stoage	70. Rohlig Logistics	94. Z
23. CONTOPSA	47. Golden Frost OL	71. SAAM Extraportuarios	
24. Correos Chile	48. Giorgio Gorn	72. SAAM Extraportuarios	

Fuente: Elaboración propia con información recolectada del sitio web de Alog Chile,

13.06.2016, 15:24 PM.

De estos 100 proveedores, hay operadores que son de una gran dimensión internacional y que atiende una gran cantidad de clientes, tal es el caso de UPS Y DHL los cuales tienen una cobertura de más de 200 países, con más de 400.000 empleados alrededor de todo el mundo y con grandes ingresos a nivel global.

Las compañías anteriormente nombradas, son consideradas grandes proveedores de la logística a nivel nacional e internacional. Asimismo “ALOG” cuenta con operadores de menor tamaño, como por ejemplo “Sitrans” del “Grupo Ultramar” y “Figueroa Air Cargo Compañía Ltda.”, que tienen una cobertura mucho más limitada e incluso solo a nivel nacional y con ingresos mucho menores. Asimismo otras organizaciones enfocadas a grandes movimientos de carga a lo largo de toda la cadena logística internacional, un ejemplo claro de esto es APL Logística que abarca desde la generación de la compra a nivel local hasta el despacho de la mercancía al cliente final. Mientras que otros gestionan solo una parte de esta, ya sea el almacenamiento y generación de valor agregado como lo entrega Bodegas San Francisco Chile, especializándose solo en un tipo de servicio, pero a la vez, entregando un servicio de calidad.

Asimismo, otros operadores de la logística, se enfocan en ciertos nichos, atendiendo a clientes muy específicos. Una muestra de aquello, es la empresa Adecco ya que tiene otro rubro como el de recursos humanos y de selección pero también la empresa reclutadora se ha especializado como Operador Logístico, brindando servicios de transporte y distribución a algunos clientes, especializándose así en este tipo de servicio que es completamente distinto al giro que la compañía era especialista desde sus comienzos.

Otro caso que se puede indicar es la empresa Mecalux, que es una de las pioneras en la industria de sistemas de almacenaje, y presta servicios de bodega, estanterías y racks que sólo se especializa en entregar servicio para este segmento de la cadena logística.

Cabe destacar, que gran parte de los Operadores Logísticos de alto reconocimiento son de proveniencia extranjera, tal es el caso de UPS y APL Logísticos, provenientes de Estados Unidos, DHL empresa Alemana, Mecalux proveniente de España, Agility empresa Asiática, entre otras que se pueden nombrar. Mientras que hay otras con igual reconocimiento que son empresas Chilenas como las anteriormente indicadas Sitrans, Bodegas San Francisco además de American Logistics, Acosta y Aguayo, entre otros.

2.3.5 Servicios que ofrecen los operadores logísticos.

Los Operadores Logísticos, ofrecen distintos servicios, los que van desde el transporte de mercancía hasta el manejo de toda la cadena de suministro. A continuación se indicarán los servicios que los PL brindan principalmente para las empresas retail, los que muchas veces llegan a abarcar todo el manejo de la cadena de suministro.

- Servicio de Almacenaje:

Empresas como Bodegas San Francisco, ofrecen servicios con sus bodegas propias, y de terceros, contando con distintos modelos de estanterías de almacenamiento, gestión de stocks de productos terminados, semi- terminados o materias primas, softwares con altos estándares de tecnología para las distintas necesidades de los clientes que incluyen la gestión de inventario, manipulación de mercancía, agregando además una gran visibilidad para los clientes, con diferentes sistemas ERP's⁶² de gestión de suministros. Además de integrar tareas como

⁶² ERP: Por sus siglas en inglés "Enterprise Resource Planning o Planificación de Recursos de la Empresa y básicamente es una arquitectura de software para empresas que facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos de una

manipulación, recepción de mercancía consolidación, reparación, control de lotes, picking, cross docking y otros.

- Servicio de Transporte:

Compañías como DHL tienen servicios de distribución, tanto nacional como internacional, coordinando las actividades de los productos, con sus clientes, asegurándose de cumplir con la metodología “just in time” en tiendas, supermercados y domicilios, entregando seguimiento de la carga para un servicio con información exacta, más transparente y confiable. Estos cuentan con servicios de plazos de entrega reducidos, especialización y variedad de transporte y de capacidad media y capacidad completa.

La venta del transporte en las compañías se hace en base al volumen y frecuencia de movimiento de carga, mediante contratación FCL y consolidado menor, donde las empresas contratan volúmenes de mercancías grandes, arrendando vehículos completos, buques y aviones. También existen contratos por volúmenes menores donde el cliente combina itinerarios del operador y comparte espacios con otras empresas o consignatarios, reuniendo mercancías de distintos cargadores en el mismo país de consolidación, donde incluyen también servicios de Desconsolidación en destino, etc.

- Servicios adicionales de agregado de valor de la cadena de suministro:

Ciertos Operadores de la logística como UPS incluyen colocación de etiquetas, precios, embalaje, armados de estuches y paquetes de ofertas. Pasando también por el

empresa.” – No especificado, ¿Qué es un ERP?, <http://www.mundosap.com>, , Mundo SAP, 03.10.2016, 21:05 PM.

diseño de la logística integral como también el de la logística inversa, organización de rutas, y gestión de caducidades de productos.

- **Servicios aduaneros y de importación:**

Tal como la empresa Agility que coordinan todo el proceso de internación de mercancías, donde se simplifica el proceso aduanero para el cliente, brindando seguridad en el traspaso fronterizo de los productos contra cualquier imprevisto, en cada etapa del comercio internacional, como el despacho aduanero, cumplimiento de requisitos de Tratado de libre comercio, beneficios como el reintegro de derechos, etc.

- **Servicios de gestión de compra:**

Empresas como APL Logistic que tienen gran tecnología y un servicio sofisticado, facilitando el proceso de distribución y relación de comunicación con proveedores. Además muchos de estos proveedores, tienen la capacidad de comprar pequeñas cantidades a distintos vendedores y consolidarlas en una mezcla económica para un buen inventario para sus clientes, en el tiempo apropiado.

2.3.6 Ventajas de subcontratar los servicios logísticos.

La mayor parte de las veces, por diversas razones, las empresas deben subcontratar la parte logística. Esta subcontratación, se materializa con la capacidad de brindar los servicios y permitir a sus clientes los siguientes beneficios:

— **Reducción de costos:**

El manejo de operaciones, sinergias y economías de escala que obtienen los operadores logísticos tenderían a generar a sus clientes menos costo en transporte, distribución y almacenamiento, ya que también estas empresas solo pagan por el espacio utilizado en el servicio, se les cobra los metros cúbicos utilizados en la asistencia que contratan, flexibilizando los gastos en total.

Además los proveedores logísticos tienen una buena capacidad de negociación y poder de conocimiento sobre el área logística, consiguiendo buenos precios con sus compañías colaboradoras y así entregar tarifas convenientes a los clientes.

— **Reducción de tiempos ociosos:**

Los OL al ofrecer servicios más innovadores, al contar con infraestructura y tecnología que tienen los proveedores logísticos que muchas empresas de ventas por departamento no tienen, tenderían a otorgar un servicio de mejor calidad, mejorando el posicionamiento de la empresa a los ojos del mercado, que es altamente competitivo.

— **Enfoque en su giro:**

Contar con la ayuda de empresas especializadas, conlleva a las empresas retail a preocuparse solamente de su giro, preocupándose menos de la parte logística, la cual no son especializados (Core Business⁶³). Destinando recursos de capital en sus proyectos y no invertir en procesos logísticos que no son el motivo de ingresos de las compañías.

— **Prevención de pérdidas de inventario:**

Además, si las empresas cuentan con operadores expertos en inventarios, tenderían a no sufrir pérdidas de inventario por despachos desorganizados, ni robos de estos por los trabajadores, ya que las compañías logísticas tienen experiencia y responsabilidad en la manipulación de mercancías.

Las compañías también se desligan de la administración del recurso humano, debido a la no contratación de personal para el área logística y distribución, ahorrándose costos en comunicación interna, coordinación y supervisión operativa.

Debido a los elementos anteriormente indicados, las organizaciones, al momento de considerar trabajar con Operadores Logísticos, deciden contar con estos agentes de manera de mejorar los márgenes y estructura de costos, concentrarse en su giro, disminuyendo riesgos, ya que se le asigna la función logística a empresas especializadas ya que compañías como los retailers, se han dado cuenta que no sólo deben contar con el producto, sino que entregarlo con el tiempo indicado, en la calidad prometida, al menor precio posible, al momento que el cliente lo desea y eso sólo se logra en base a una buena gestión logística

⁶³ Core business: Actividad o negocio principal de una compañía.

2.3.5 Riesgos de subcontratar los servicios logísticos.

Los principales riesgos que una empresa corre al contratar servicios de un operador logístico son los siguientes:

- Los conflictos a nivel estratégico y operativo que pueden suceder entre el personal de la empresa y los del operador logístico a nivel salarial y de interrelación laboral. Además al tener un operador externo implica dedicar tiempo para reuniones y negociaciones que podrían ser más fáciles a nivel interno.
- El cambio de estructura y procedimientos de la compañía para adaptarse al funcionamiento del operador logístico y la dependencia operacional, debido a que queda ligada a un operador externo con el riesgo que esto significa.
- La constante vigilia al momento de comenzar a operar con un proveedor logístico externo para así crear confianza hacia ellos.
- La disminución de costos para las empresas contratantes dependen de la eficacia como se definan los contratos, fijarse en pensar bien y redactar de la mejor manera las cláusulas de los contratos, ya que las tarifas se pueden alterar más si este servicio se realiza de manera interna.
- Otra desventaja que podría suceder al momento de tercerizar los servicios es la gran dependencia y posibles pérdidas de control en el proceso. Donde las compañías no tendrán acceso al 100% de las operaciones, pudiendo perder capacidad de ejecución.

A pesar de los puntos indicados se considera, que estas desventajas no son muy graves y pueden ser manejadas, debido a que si se contrata un buen operador logístico, se tendrá trazabilidad, contando con información oportuna, al momento de tomar decisiones. También se puede notar que estas desventajas han provocado que muchas empresas, sientan la desconfianza al momento de decidir tercerizar sus procesos logísticos.

2.3.6 Situación actual Operadores y retail.

Los agentes logísticos han actuado como interlocutores, entre los proveedores y las tiendas de retail, un canal de comunicación donde se dirigen las incidencias, consultas, entre otras acciones comerciales.

Algunas compañías retailers han llegado a acceder a los servicios del nivel Forty-Party Logistics traspasando toda la responsabilidad de su cadena de suministro a terceros, que les brindan la seguridad en todo el proceso, mientras los 3PL- 4PL tienen administrado los servicios logísticos de las tiendas retail en sus instalaciones con servicios propios, como también deben contratar servicios a operadores más pequeños (1PL – 2PL), manteniendo contacto con proveedores en el extranjero y a la vez con proveedores nacionales. También otros ejecutivos de tiendas por departamento se arriesgan en contratar sólo uno de los servicios de los Operadores como lo son el transporte internacional y gestión de comercio exterior en los freight forwarder, o la distribución en tiendas o a domicilio y almacenaje en los centros de distribución pasando de la gestión internacional a la nacional. Asimismo a los Operadores Logísticos, les prefieren debido a la contabilización de la información y la capacidad que tienen de darle visibilidad a la administración de los procesos.

Los proveedores líderes en sus categorías de operadores logísticos 3PL traspasan a 4PL, desplazando y comprando los servicios de operadores más pequeños, no cumpliendo con

el término que se les define como “Party Logistics”, mientras los Operadores 1PL-2PL van renovando su oferta a nichos más específicos, extendiendo su trabajo y convirtiéndose en operadores más integrales para clientes que busquen ese perfil.

Gran cantidad de los operadores sólo tiene capacidad de cubrir un servicio y de operar en una parte del territoriologístico, no en todos. Donde muchos de estos Operadores “3PL” o “4PL” han tenido que recurrir a los servicios de terceros proveedores para así completar la cadena Logística exigida por sus clientes. Cuando evalúan la decisión de tercerizar ese producto/servicio debe analizar la representación de utilidades que deja el producto o ampliar la distribución que se entrega.

Es importante señalar que hay muchos Operadores Logísticos, que son grandes y tienen activos e infraestructura para poder entregar un servicio de calidad pero en Chile, no tiene la misma capacidad de uso de sus propios activos, tal es el caso de DHL, que no puede operar como lo hace en Estados Unidos, donde maneja sus propios aviones y Centros de Distribución. En cambio en este país, tiene que contratar servicios de empresas como Lan y Correos de Chile para cubrir la demanda de servicio exigida por sus clientes.

La colaboración de los proveedores logísticos ha permitido en la práctica una toma de decisiones con anticipación, frente a los distintos escenarios de la industria garantizando la reducción de costos en el proceso de transporte, distribución y almacenaje a distintas empresas de retail. Se obtiene una mayor rebaja en los costos con la eficiencia y mejora continua de todo el procesologístico y la ayuda de los agentes. Las empresas, además de sus estrategias con sus clientes, deben tener estrategias con sus proveedores de productos, como también de servicios. Para el aumento de la maximización de valor hay que tener conocimiento en lo que la compañía es buena y entender que se pueden obtener los servicios por terceros que ofrecen de forma económica y continuar haciendo las actividades en los que ellos están especializados.

El comercio minorista está enfrentando el reto de tener los productos en perfectas condiciones y en el lugar adecuado, también entregando precios convenientes que sólo el ahorro en costos puede generar. La gestión del mejoramiento de los márgenes ha sido la prioridad en los retailers de todo el mundo, donde Chile no es la excepción, gracias a las estrategias de abastecimiento, administración de la cadena de suministro y la optimización de inventario, controlando las mermas que se generan al no tener personas especializadas, donde no se generen hurtos, pero sí una buena manipulación de la mercancía, previniendo roturas y obsolescencia.

Los operadores comprenden la problemática de los negocios retail, conociendo las necesidades comerciales y logísticas pero entre ellos a la vez tienen problemas de interés como la preocupación de los problemas corporativos propios, teniendo las partes que asumir mucho más de lo acordado en el contrato, los agentes tienen la responsabilidad de cubrir expectativas y también las solicitudes de los clientes retailers y el valor que estos pueden entregar.

Los contratos entre los ejecutivos retailers y operadores logísticos contemplan distintos puntos como los beneficios y obligaciones de cada parte, poniendo énfasis en la mercancía, empaques tarifas y políticas de término del servicioprestado, donde las compañías logísticas tienen una gama de tramos de tarifas.

Ejemplo de lo expuesto anteriormente y con información en la entrevista del gerente Operaciones y Distribución Logística de SMU, Luis Anabalón, a la revista Logistec, se pudo divisar en los tipos de contrataciones que ofrecen las compañías de distribución a las diversas empresas retailers, como la de ellos son la “contratación mensual, semi dedicada a partir de la negociación anual o semestral de la tarifa” dependiendo de las rutas y volúmenes que se proyectan o servicios por viaje.

Cencosud, con los supermercados a lo largo de todo el país, contratan flota dedicada, para no tener variación con la cantidad de rutas que tienen ya que el impacto en el gasto sería bastante alto, tener este tipo de contrato permiten manejar la productividad y

rotación de camiones y tarifas, acercándose a una negociación que traiga beneficios por el alto flujo de productos en distribución. El flujo de productos en los supermercados es más constante, debido a la no estacionalidad que tienen esta línea de comercio.

2.3.7 Impacto de las empresas retail con operadores logísticos.

La industria de las tiendas de venta al menudeo, está en constante crecimiento, hecho que exige una buena operación logística de calidad. Convirtiéndose en todo un desafío para los proveedores de la actividad logística del país, donde es necesaria la coordinación y experiencia que han abarcado los operadores logísticos en el rubro del retail.

Las cadenas de venta están inmersas en un mundo complejo, ya que deben tener un dinamismo en la cadena de suministro y una gran respuesta a sus clientes, por ello, es necesario una sincronía entre operadores logísticos, proveedores y clientes con prácticas y estrategias en las distintas áreas del comercio. Por lo que las operaciones que se externalizan de la compañía son amplias, depende de la experiencia e infraestructura de los proveedores logísticos y del presupuesto de los clientes, como también de lo estratégico e importante que sea el proceso en la empresa.

En el centro de estudio “Penta Research”, a través de la revista “Negocios Globales” en su estudio “El mercado de Proveedores Logísticos”, realizó una investigación, acerca los proveedores logísticos en Chile con una muestra de 347 empresas. Esta investigación destaca que es una industria muy competitiva y por segmento que integra una o varias partes de la cadena logística de la manera que la segmentan y escogen principalmente los siguientes tipos de compañías:

- “Proveedores de almacenes o Centros de Distribución.
- Empresas de transporte.
- Operadores Courier.

- Operadores de servicio agregado.
- Operadores de distribución en puntos de venta.
- Freight Forwarder⁶⁴.

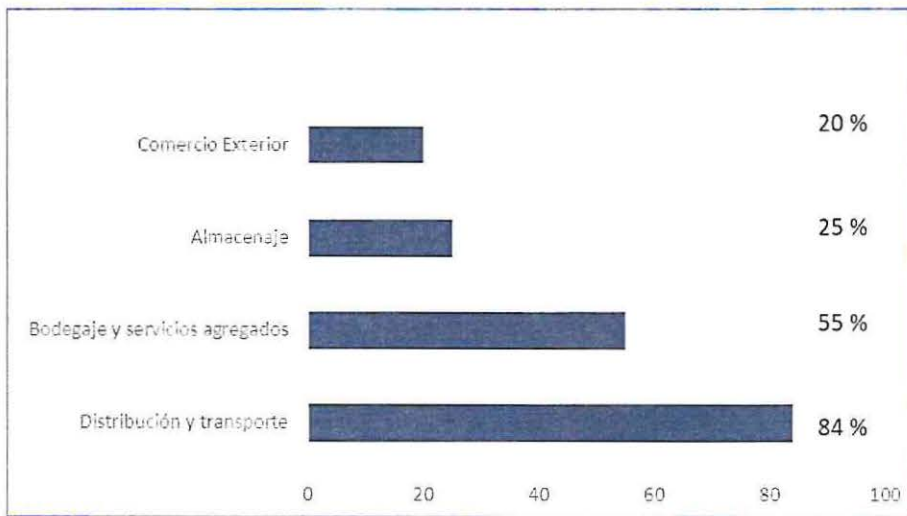
Los operadores se especializan en ofrecer variedad de servicios a minoristas, desde hipermercados, tiendas de venta electrónica, vestuarista y otras tiendas por departamento, pero como son distintas las necesidades de los diferentes actores, llevan a tomar la decisión de pasar a distintos niveles de contratos desde un tipo de servicio más general como las grandes compañías y retailers de alimentación como Supermercados, que si bien no sólo se dedican a vender alimentos, además de productos de higiene hasta vestuario y electrónica tienen un mayor alcance con centros de distribución propios, contratan los servicios de importación a través de freight forwarder, y además el transporte nacional de mercancías, desde los Hubs principales, que son plataformas logísticas especializadas, con infraestructura adecuada para las operaciones de distribución y valor agregado, hasta los diversos supermercados a nivel nacional, similar es el caso de las grandes tiendas por departamento que si bien, poseen centros de distribución, por los volúmenes que manejan se ven forzadas a arrendar otras bodegas y el control de stock de mercancías a las que son propietarias, además de servicios de importación y distribución nacional, tanto para la llegada de los productos a las tiendas, como también a la casa de sus consumidores por medio de la venta electrónica. Otras compañías optan por el servicio especializado y totalmente personalizado para las acciones de ventas que requieren y lo que desean llegar a promover en la misión de sus departamentos, tal es el caso de las tiendas de e-commerce, que tienen ventas por catálogos, y algunas tiendas de vestuario que necesitan servicios personalizados en toda la cadena de suministro.

El impacto que ha producido en las empresas que ya han contado con la subcontratación de los proveedores logísticos, se ha transformado en razones para los

⁶⁴ No especificado, El mercado de los proveedores logísticos, <http://www.emb.cl/negociosglobales>, Revista Negocios Globales, 10.06.2016, 22:10 PM.

nuevos agentes del comercio que ven con buenos ojos y múltiples posibilidades que se pueden adquirir con los servicios de la logística de terceros. Así lo destaca el estudio de la “Industria Logística”, anteriormente nombrado, que estipula los tipos de servicios que contratan las empresas son: la distribución, el transporte, el bodegaje con servicios agregados y servicios de comercio exterior, tal como se muestra en la ilustración 11, donde a continuación serán detalladas las razones e impacto con las empresas retail.

Ilustración 11: Gráfico Tipo de servicios logísticos que contratan las empresas.



Fuente: Elaboración propia, en base a la información de la consultora Penta Research/ Estudio Industria Logística 2007, en revista EMB Negocios Globales, Sitio web Negocios Globales, 10/06/2015, 22:25 PM.

Diversas son las razones e impacto por los cuales, los ejecutivos de las empresas retail tercerizan sus servicios que se indicarán a continuación (Ilustración 21):

- **Distribución y transporte:**

Muchos proveedores están constantemente preocupados por la cantidad de TEUs (unidades de medidas de contenedor de 20’’) que manejan en el retail, transportándolos desde su pre- colección, hasta los SKU, que es la cantidad guardada en stock en los centros de distribución, no sólo con cargas completas, sino también en cargas LCL que los retailers trabajan, donde para realizar este tipo de envío se agrupan mercancías que coincidan en el mismo destino.

Entienden las necesidades específicas que se requieren en el mercado, tecnología en el flujo de distribución que genera valor, puntualidad y eficiencia.

El comercio hoy en día hacen que el proceso de distribución sea un problema menor, ya que no es su giro y la mayoría de las veces no tenían la coordinación necesaria para poder brindar un servicio de entrega correcto, por los motivos de desconocimiento de rutas, la no experiencia de los trabajadores y la poca solvencia necesaria para hacerlo. Además, concretando entrega las 24 horas en las tiendas y almacenes de los malls para tener cubierto todos los requerimientos de los clientes que van a las tiendas, como también los que reciben sus pedidos a domicilio, donde también hay muchos clientes que exigen que los costos de envío no los deben cubrir ellos o por lo menos los costos de la logística inversa, así se sentirán más satisfechos en la experiencia de compra.

Estos problemas de costes se han mitigado con la planificación de rutas con operadores logísticos y buen sistema de distribución acorde al stock óptimo de cada retailer.

Lo que caracteriza al servicio de los proveedores logísticos, es la entrega de trazabilidad en sus operaciones, permitiendo chequear las órdenes de despacho y todo el proceso. Al contrario de lo que puede ocurrir con el servicio si se realiza internamente teniendo también tarifas accesibles para las empresas retail de menor tamaño, que buscan transportar menos de un contenedor o menos de la

capacidad de un camión (TLT), pero con el mismo nivel de expertise que a las empresas retailers grandes. Gracias a ello, las pequeñas tiendas, pueden hacer frente a las distintas promociones y acciones de la competencia, mejorando las redes de transporte y obtener ventajas competitivas (ya que el producto llega con más velocidad y eficiencia). Se pueden optimizar los tiempos de espera, y reducir los costos de inventario en tránsito y coordinación de la logística de distribución.

- **Bodegaje y servicios de valor agregado.**

Desde gestiones de órdenes de compra, la generación de reportes a las empresas retail, con las cantidades, modelos, tallas, entre otros, ordenando y organizando los conglomerados Full Container Load y Less Container Load, optimizando espacios y costos, como también teniendo acceso a la administración del stock vía web en tiempo real, accediendo al control de inventario y de las cargas en las bodegas centrales y sucursales.

Actualmente los agentes operadores tienen gran sofisticación en el control de la carga, donde se genera una gran cantidad de información lo cual la entrega de datos a las compañías usuarias, se tiene que facilitar mediante los sistemas de tecnología de la información que posee mejor interpretación y comprensión de la información con gran visibilidad a las empresas retail.

La distribución en el comercio ha cambiado, dependiendo de los modelos de los canales, ya que hay distintos requerimientos. Los retailers acceden a los servicios de los OL, debido al gran nivel de servicio que ofrecen ellos, y este servicio de facilidad logística se ve reflejado en el gran impacto del consumidor final, porque los sistemas tienden a mejorar la necesidad de brindar una mejora en el servicio, reducir el tiempo de entrega, aspectos que se han vuelto críticos para el comercio, resultando una entrega de alta calidad en la comercialización de productos y entregando una disminución de costos, permitiendo minimizar la pérdida de

inventario, maximizando la satisfacción del cliente y así agregando competitividad a la empresa retail.

El rol del centro de distribución ha ido expandiéndose y adaptándose a las cambiantes necesidades del comercio y los consumidores, ya que no solo ofrecen servicios de almacenaje y control de entrada y salida de productos, sino el orden y la ubicación de estos, integrándose además con las distintas actividades de valor agregado que incluye armado de packs promocionales, empaquetado especial, etiquetado, entre otros procesos. Teniendo también una gran conexión con los distintos departamentos de la empresa retail.

Las cadenas comerciales prefieren los servicios de los CD's de los Operadores Logísticos, debido a la promesa de llevar productos en buen estado y en la mejor calidad a los clientes, debido a la eficiencia y velocidad, ya que es el papel central de estas instalaciones.

Los centros de distribución buscan la integración de los proveedores manufactureros y retailers con la tecnología de la logística integral, muchas compañías dirigen la mirada a los Operadores logísticos por su experiencia y diseño tecnológico de CD.

Los centros de distribución están compuestos por zonas de entrada, que incluyen los andenes de recepción, control de calidad y área de clasificación. La zona de almacenamiento de los productos designada por la rotación de mercancía, área de preparación de mercancía picking y cross docking, selección con bandas transportadoras y área de control de salida, tal como lo ilustra la figura del anexo 3.

Lo que se necesita son Centros de Distribución, con sistemas robustos, de sincronización de proveedores con las distintas tiendas. La oferta de la diversa gama de proveedores de tecnologías de la información, da a conocer que la arquitectura de los sistemas y la reducción de costos están produciendo un

cambio. Además las empresas están abandonando los sistemas “in-house”, avanzando en soluciones de servicios de terceros, donde lo crucial es el control y la integración de datos.

El servicio de los OL, es altamente solicitado por los retailers, gracias a su control tecnológico avanzado y herramientas de la cadena de suministro y flujo de información, manejo de ERP, que se distinguen en distintas categorías como plataformas de comercio electrónico, gestión de órdenes de distribución, y gestión de bodegaje, generando una visión global de los procesos a los retailer para su distribución Multicanal y Omni-canal. Manejando la información en tiempo real, teniendo unos grandes resultados en el proceso de distribución y transporte.

Los sistemas de Warehouse Management (WMS) son el centro gestor de los centros de distribución. El sistema de gestión de bodegas es un software, capaz de entregar el control de cada fase de las operaciones logísticas para las empresas y su gestión de productos permiten una mejor coordinación en los elementos, hasta el punto de venta y consumidor junto con una mejor programación en la entrega de productos. La implementación de los WMS permiten que el sistema de transporte se flexibilice y acoplen al estilo dinámico del retail, haciendo el proceso de picking mucho más eficiente con distintos sistemas como el picking voice, ya que los trabajadores de los centros y retailers, pueden acceder a las plataformas en búsqueda de productos y encontrar fácilmente la ubicación y la forma de suplir en las dependencias de las tiendas en caso de quedar sin stock, disminuyendo la manipulación humana y errores en la gestión logística de los productos.

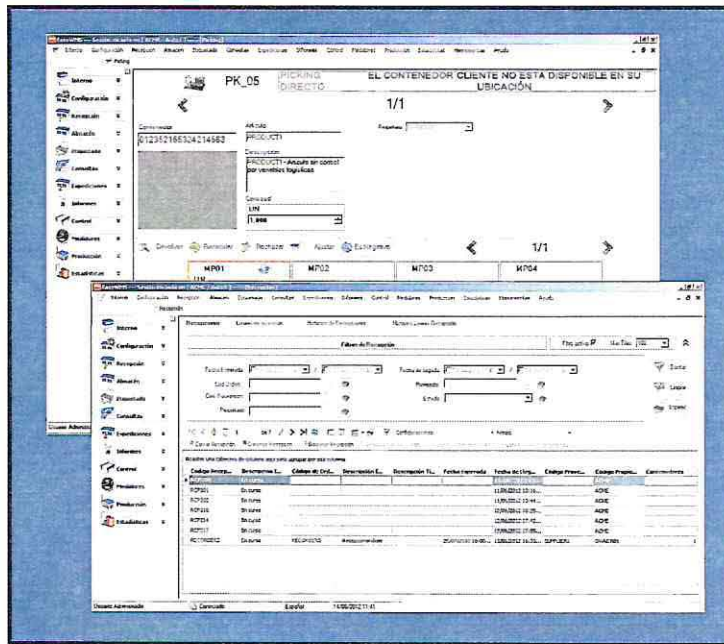
Los WMS, además del control de inventario, permiten a las empresas retail y operadores, la coordinación y planificación de pedidos, recepción, ubicación, control de distintos productos, picking, empaque y ubicación, además de la integración con otras áreas de las compañías retailers, brindando trazabilidad con

el cliente, optimizando operaciones en los CD's y a la vez en toda la cadena logística, soportando el proceso de distribución del retail. Un buen sistema de gestión de almacenes, cubren los requerimientos de todas las tiendas comerciales, además en las empresas de este giro, es de gran necesidad, un soporte que procese todos pedidos que se generan y se necesitan, debido a los grandes volúmenes de productos que se manejan.

Los WMS permiten la visualización automatizada, en tiempo real mediante software o nubes en la web, del inventario, las órdenes y envíos. La visibilidad es una ventaja competitiva, ya que una vez ingresado al almacén el producto se indica toda la descripción e indicaciones del producto ingresado, como la ubicación, destino, entre otros. En la ilustración 12 se muestra una aplicación WMS de la empresa Mecalux.

Los sistemas se ven ayudados, con los lectores de código de barra y SKU's y con sistemas de radiofrecuencia de transmisión de datos (Ilustración 13) ya que la información es fundamental en los procesos logísticos del comercio, ya que al ingresarla todos los departamentos de la compañía tendrán acceso a ella y esta información, será traspasada a los clientes. El uso de código de barra en los centros de distribución y en conexión con el retail es cada vez más utilizados, estos códigos, ya sea de SKU, cajas, u otras unidades para la realización del procedimiento logístico con los retailers. Para esto es necesario codificar todos los productos, empaquetado, contenedores que utilicen las empresas de comercio.

Ilustración 12: Warehouse Management System.



Fuente: Sitio web Mecalux, 02.10.2016, 21:00 PM.

Ilustración 13: Terminal portátil de datos para Centros de distribución.



Fuente: Terminal portátil Zebra MC3200 para captura de dato, Sitio Web Adventech-Logistics: 14-08-16 22:06PM.

La instalación de los softwares de sistemas logísticos disminuye los tiempos de búsqueda, adquisición y reposición de productos, aumentando en gran porcentaje la productividad en las cadenas de ventas minoristas. Con el sistema de clasificación, lectura y visibilidad de códigos, permiten un correcto picking contribuyendo al objetivo del cuidado de almacenaje, sin rotura de stocks, ni mermas.

Coordinando también el stock para ubicarlo en cada SKU en su lugar para después preparar el pedido, después realizar el proceso de picking y armado de pedido para comenzar con la entrega de mercancía antes del proceso de embalaje y empaquetado, gracias a la aplicación de fichas técnicas en las cajas que incluyen dimensiones, peso, tipos de productos y las especificaciones de uso cuando son recibidas en las bodegas de las tiendas.

El enfoque en el área del almacenamiento en los operadores logísticos para el retail ha cambiado. Los centros de distribución de los operadores logísticos para el retail, tienen éxito debido a la posibilidad de tener mejor ubicación, transformándolos en lugares estratégicos por su cercanía con los principales puertos y aeropuertos del país, ya que al momento que lleguen los productos, estos se pueden transferir de forma más eficiente a los centros logísticos. Además de la conectividad con principales avenidas y carreteras, para su eficiente distribución a las distintas tiendas a nivel país.

También porque la contratación de los servicios de los almacenes ayuda a mantener inventario, stocks y a la vez mantenerlos protegidos de robos, hurtos y obsolescencia que los productos pudiesen tener dentro de la compañía. Cuentan con instalaciones sustentables, ya sea con iluminación led y entrada de luz natural.

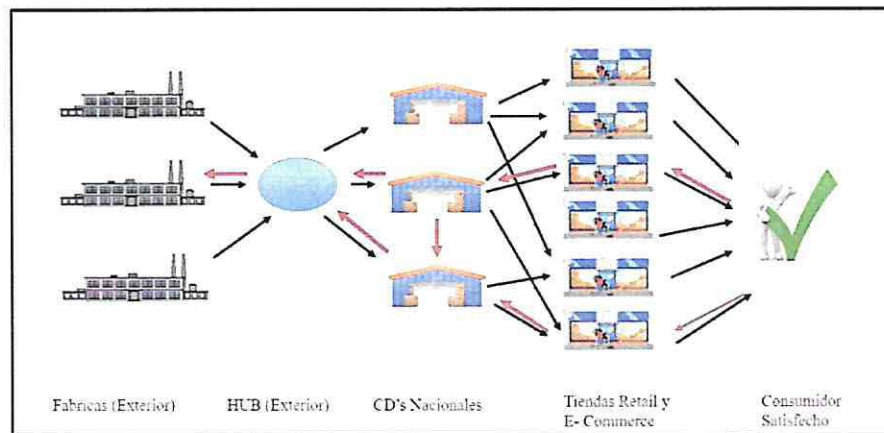
La visibilidad es muy importante, como también es la capacidad de respuesta, se debe alcanzar niveles de fiabilidad y eficiencia en la gestión logística.

Proporcionando la reducción de costes a nivel operacional en la acción de gestión de stock.

Cabe destacar que la administración de stock, cross- docking y picking que gestionan los agentes logísticos están ad-hoc para cumplir con las necesidades que genera la multi-canalidad que están enfrentando las empresas retail, ya que resulta difícil para una tienda cumplir con la exigencia de tener mercadería a tiempo y bien administrada, además si se gestiona desde una sola institución o fuente, brinda el resultado del aumento de órdenes de compra completamente cumplidas, clientes satisfechos, disminución de costos y espacio gracias al manejo especialista de estantería y softwares de gestión, donde las aplicaciones permiten la localización de los ítems en stock para así sugerir otros similares y enviarlos a cualquier local o directamente al cliente, ya que disponen de la propiedad o contratación de medios de transporte e infraestructura para los servicios a ofrecer, donde la mercadería llega desde la fábrica en el exterior hasta el Centro de distribución, en esta propiedad se hace cross- docking a los productos y se distribuyen a las distintas sucursales de los CD's, donde se reorganizan los pedidos y se hace picking para poder ser enviados a las tiendas retailers y domicilios de los consumidores por medio de las tiendas e- commerce, donde estarán disponibles para ellos y también se hará retroalimentación a los Centros de Distribución y "Hub principal" sobre las necesidades de los consumidores, como se muestra en la ilustración 14⁶⁵. En los destinos se recogen en otros tipos de hub para después ser enviado a las distintas tiendas y/o puertas de los consumidores.

⁶⁵Kettlun, Sarai, Supervisora ILS APL Logistics, Quiroga, Matias, Gerente Comercia, APL Logistics, 05.05.2016, 10:00 AM.

Ilustración 14: Distribución general Fabrica-Consumidor.



Fuente: Elaboración propia, en base a lo investigado con trabajadores de APL Logística. Kettlun & Quiroga, 2016.

En los centros de distribución trabajan cientos de personas, por lo tanto los productos nunca están estancados, eso es lo que sucede con el servicio a diversas empresas retailer de vestuario, donde existe un sistema de distribución por prendas dobladas en cajas y en colgadores con una alta rotación.

Los productos llegan a los centros logísticos en vehículos adaptados según su necesidad, ya sea en colgadores o cajas. En la zona de recepción los operadores identifican y marcan la entrada y ven la clasificación de la mercancía con un dispositivo de radiofrecuencia, asignándole etiquetas y destino que debe seguir.

En el sector de recepción, también hay un área de control de calidad, donde se derivan a zonas de control y operación de artículos defectuosos o a zonas de picking.

Los trabajadores en los CD'S realizan picking y reordenan en las cajas con sus códigos, donde cada una corresponden a tiendas y clientes diferentes, quedando listas para su distribución desde el centro logístico hasta las tiendas o puertas del consumidor, sin que los usuarios se pierdan de algún detalle, mediante los sistemas de intercambio de información.

Gracias a la aplicación de estos sistemas y gran infraestructura, planeación e implementación de estrategias, se pueden evaluar los procesos logísticos como a su vez la aplicación de nuevos procesos y mejorar los índices de abastecimiento en sus instalaciones. Espacios que serán ejemplificados con imágenes de Centros de distribución como de APL Logísticos y DHL, que brindan servicios a retailers, donde se ilustrarán a continuación:

Ilustración 15: Andenes de entrada / Salida.



Fuente: Sitio web APL Logistics 14-08-2016, 17:30 PM.

En andenes como los indicados en la ilustración 15, los productos llegan a los CD's en el horario previamente acordado para desconsolidar los distintos productos.

Ilustración 16: Registro y lectura de código de productos en zona de recepción.



Fuente: Sitio web DHL 14-08-2016, 17:20 PM.

En el proceso como el indicado en la ilustración 16, los operadores identifican e ingresan la mercancía para su posterior tratamiento y destino.

Ilustración 17: Traslado de mercancía en Centro de distribución.



Fuente: Sitio web APLL 14-08-2016, 17:38 PM.

La ilustración 17 muestra como dentro del CD los productos son llevados a distintos procesos, ya sea almacenamiento, valor agregado en grúas, o cintas transportadoras.

Ilustración 18: Picking de vestuario en colgadores en Centro de distribución.



Fuente: Sitio web APL Logistics 14-08-2016, 17:50 PM.

La ilustración 18 muestra el proceso de selección de productos para su posterior empaquetado y envío a las distintas tiendas de retail o consumidor.

Ilustración 19: Proceso de picking y valor agregado



Fuente: Sitio Web DHL 14-08-2016, 18:20 horas.

La imagen 19, ilustra una parte del 'proceso de valor agregado y picking para su posterior gestión y distribución.

Ilustración 20: Proceso de voice picking.



Fuente: Sitio web Abr Logística/ 14-08-2016, 18:20 horas.

La ilustración 20 muestra como el proceso de voice picking disminuye los errores humanos, ya que está conectado y dirigido por el WMS.

- Comercio Exterior y su facilitación.

Los agentes en el comercio exterior se encargan de negociar con las distintas partes que intervienen en el proceso de internación de mercancías, como armadores, operadores portuarios, consignantes, agencias de aduana, compañías navieras y aéreas. Saben acerca de las condiciones de ventas y transporte que se puede encargar durante la importación.

Los operadores, como por ejemplo los freight forwarder son los que tienen mejor contacto y mayor nivel de negociación con las empresas anteriormente indicadas, en la coordinación de fletes internacionales y poner en orden el proceso documental y legal en las importaciones de los productos de las tiendas, asegurando las cargas y protegiéndolas a lo largo de toda la cadena de suministro.

Otro aspecto favorable que poseen los operadores PL, se refleja en que la mayoría tiene sucursales en lugares estratégicos en el mundo como el Asia-Pacífico, donde provienen la mayor cantidad de los productos importados ofrecidos en las tiendas, obteniendo una gestión de orden de compra de calidad y confiable, ya que hay muchos procesos de intercambio comercial desde países como China hasta Chile, donde ha quedado demostrado la agilidad que tienen, tanto en los procesos de órdenes de compras, en tiempos de normal afluencia de importaciones como en temporada alta, como lo es la fecha de navidad y días especiales del comercio.

Los puntos anteriores exponen que durante el proceso logístico, los productos, antes de arribar a las manos de los consumidores, están expuestos a robos internos y externos, daños en ellos y en sus empaques, roturas y hasta contaminación. Es por ello que la contratación de operadores logísticos, tienden a disminuir los riesgos a que estos imprevistos sucedan, por la capacidad técnica que tienen y al nivel de contrato que deben cumplir permitiendo optimizar

horarios de recibo de mercancías entre proveedores y en las tiendas, mejorar el sistema de almacén de productos gracias a la tecnología, control de ingreso - egreso de productos de tiendas, almacenes y distribución.

Asimismo, los procesos de sistemas de control de flujos, permiten una buena gestión, otorgando información útil para la toma de decisiones ya que con la información se aprovechan mejores ventajas competitivas, debido al conocimiento del comportamiento del flujo de productos sobre los tipos, categorías y tiendas.

Una mejor logística trae consigo una mejor productividad, mejora relaciones con proveedores, entregas acertadas, mejor control de inventario, optimización de horarios, ayudando a mejorar el negocio, utilizando más espacio para las ventas y la reducción de precios.

Todas estas son razones que entregan a los ejecutivos y trabajadores de las compañías de venta, mejor manejo de su tiempo en hacer lo que ellos saben realizar, que es vender sus productos y a la vez crear mejores estrategias de ventas para así atraer mayor cantidad de clientes a su canal de venta, intentando además disminuir costos para realizar las estrategias de descuentos, promociones y otras.

Ilustración 21: Impacto y razones de contratación de operadores logísticos.



Fuente: Elaboración Propia.

Las tiendas de retail que abandonan los servicios de proveedores logísticos, están motivadas a hacerlo por estos tres aspectos: tarifas poco convenientes e inflexibles, baja seguridad, errores en despachos y la entrega de un servicio que se atrasa sistemáticamente. Mientras que los atributos que deciden si las compañías contratan o no los servicios de transporte y distribución a un proveedor son el despacho a tiempo y a la vez ponen énfasis en la importancia de la tarifa ofertada. Los ejecutivos tienen claro que antes de sub-contratar los servicios de los operadores, deben tomar en cuenta una serie de medidas y acciones que se detallan a continuación.

- **Medidas para la contratación de un Operador Logístico.**

La selección de un buen operador logístico donde la gestión de la cadena de suministro es primordial para las operaciones cotidianas de las tiendas retail.

El proceso de selección y licitación de las empresas de ventas al menudeo, del operador logístico adecuado para la gestión de su cadena de suministro, es de total vitalidad para el funcionamiento futuro de las operaciones de la compañía. Se debe hacer con la opinión y autorización de los ejecutivos en la empresa, ya que al tomar la decisión correcta les traerá muchos beneficios anteriormente mencionados como:

- La posibilidad de tener un apoyo constante en toda la cadena de suministro.
- Beneficiarse de las tecnologías de la especialización logística.

Las compañías retail también deben tener en cuenta, sus objetivos, las funciones a tercerizar, los ahorros y la productividad esperada con esa decisión, definiendo la estrategia de relación entre los agentes, el contrato y sus cláusulas que se deben pactar.

Depende de cada organización el saber si sub-contratar o no los servicios logísticos, dependiendo del tamaño de las empresas. Si es pequeña, es muy recomendable realizar el out-sourcing, ya que se llevaría a cabo todo el proceso de la cadena de suministro, otorgándoles una disminución de sus costos en la logística, pues no todas tienen la capacidad para tener instalaciones propias.

También es recomendable buscarse un solo proveedor logístico, ya que en la práctica será solo un agente quien manejará y se hará responsable de la carga, facilitando además el proceso de traspaso de información, donde no es necesario tener muchos recursos de interpretación de datos en las compañías.

En el proceso de licitación es recomendable, realizar visitas a las instalaciones de cada uno de los proveedores logísticos, revisando la capacidad de cumplir el rol que esté definido para ellos, se conoce que el rubro logístico es bastante complejo, por ende es necesario que el servicio otorgado por los operadores logísticos contemplen un gran mix de actividades e infraestructura con una eficiencia completa, por ejemplo, exigir que los centros de distribución cuenten con todos los espacios para hacer el proceso de almacenamiento y generación de valor, incluyendo zonas de cross-docking, etiquetados, andenes para la recepción y descarga de productos, entre otros.

Se hace necesario contemplar todas las características técnicas de los servicios a realizar y los requerimientos como sistemas GPS que poseen la transmisión en tiempo real de la ubicación y status de los productos, tanto para equipamiento estándar o especializado. En el caso de los servicios de distribución, el transportista, también deben acogerse al sistema de control para las diferentes contingencias en la ruta.

Asimismo, se debe considerar que la compañía proveedora tenga la solvencia necesaria para realizar los servicios prometidos y hacer frente a cualquiera de los imprevistos que puedan suceder a lo largo de la cadena.

Además, es importante buscar referencias en otros clientes, comprobando experiencias a lo largo del trabajo de los operadores y ver qué tipo de servicio contratar dependiendo de una serie de factores, por ejemplo en el transporte los factores de elección son el volumen a transportar, los horarios, itinerarios, cobertura, los medios de transporte y el tipo de mercancía que se debe transportar.

Otro factor clave al momento de escoger al socio de las tareas logísticas, deben tener en cuenta si las empresas trabajan con mediciones de sus procesos logísticos para una mejor gestión, estos serán detallados a continuación.

- **Mediciones del retail para los operadores logísticos.**

El negocio de los operadores se basa en la distribución nacional e internacional de mercancías, el abastecimiento y cuidado de los productos a terceros, por lo cual se debe entregar confianza y no fallar a sus clientes además de integrar todos los procesos y alinearlos con los de las empresas del retail.

En distintas ocasiones las empresas hacen todo lo que está su alcance para cumplir con la excelencia en el servicio que otorgan, y establecen el compromiso que cubren la calidad y la cantidad. Habiendo oportunidades que los clientes no se sienten satisfechos con el servicio contratado, se tiene que reconocer las características y encontrar un modo que los contratantes se sientan a gusto con lo ofrecido por el proveedor.

Todo el campo logístico está ligado al cumplimiento de metas y ellas se pueden ver ayudadas con el control constante de las acciones tomadas en el proceso de la cadena de suministro. Este control se hace mediante los Kapital Performance Indicators (KPI) gracias a las medidas de gestión las empresas retailers pueden obtener mayor control sobre sus partners estratégicos.

La medición es importante, ya que en base a esto se implantan los objetivos a alcanzar, permitiendo la captura de información, los indicadores varían de acuerdo al proceso y al nivel de actividad de la empresa, miden el desempeño de la gestión logística y la cadena de suministro de las compañías. Evalúan el rendimiento y los resultados de las operaciones logísticas de las compañías. Operaciones como el almacenamiento, gestión de inventarios, despachos, flujos de información y otros.

El establecimiento de estos indicadores, posibilita el control de las empresas de retail hacia los operadores logísticos, para velar que se cumplan los objetivos de los servicios contratados.

La logística de retail es de gran compromiso, debido a la solicitud de todos los actores del comercio y la única forma de cumplir los compromisos es en base de la formación de los KPI. Los compromisos logísticos generan distintas dimensiones, desde financieras para tener un control sobre el presupuesto otorgado para la logística en las empresas, la del servicio que se va a entregar a los clientes, de recursos humanos que se distribuirán por cada metro de las bodegas para brindar mejor productividad.

Es importante la medición para no perder la visibilidad de los compromisos que se están entregando, utilizando la información resultante de buena forma, con tiempo para la toma de decisiones para otorgar una mejora en los aspectos en donde se encuentren falencias.

Estos indicadores de gestión tienen que ver mucho con la misión y visión de las compañías, deben estar bien enfocados en las acciones a realizar, para que los trabajadores puedan tomar conciencia y mejorar el resultado que los ejecutivos esperan.

Es bastante frecuente que los Centros de Distribución usen las performances para lograr la eficiencia en su logística interior y exterior, pero también es necesario que los trabajadores tengan la cultura necesaria de la medición de los indicadores para tomar buenas decisiones a nivel estratégico y operativo.

Para la creación de los indicadores se deben exponer los medidores internos, como los de productividad y los percibidos por los clientes, por ende, es necesario que las partes estén bien interconectadas. Estos miden procesos que son realizados como el almacenamiento de la mercancía, recibo, cross-docking, picking, etc.

Los KPI's relevantes de las empresas retailers son el manejo de inventario, ya que este es uno de los activos más importantes para el tipo de empresas de venta

al detalle, debido a que el manejo correcto de las existencias permite un mejor servicio entregado a los consumidores, disminuye los quiebres de stock, etc.

Para la división de Supermercados se han iniciado diferentes procesos de inserción; depende de la categoría de producto que tenga el almacén, como los abarrotes, que tienen su espacio interior en los Centros de Distribución. Pero también se encuentran subcategorías, con otros productos.

Estos indicadores permiten conocer el espacio disponible en los almacenes, permitiendo tomar decisiones como la configuración y rediseño de las bodegas, cuanta mercadería se debe comprar y cuanto inventario se debe mantener, entre otros.

Por estas medidas, las compañías que venden al detalle logran las eficiencias necesarias en todos sus procesos; como de internación de mercancías al país, pasando por su almacenamiento y llegando algunas veces a las puertas de los clientes finales.

2.3.9 Caso Dafiti.

En Chile, el comercio electrónico, como se señaló anteriormente, ha crecido considerablemente y el segmento de la moda en este tipo de retail está abriéndose camino y superando las cifras en comparación con otras líneas como la electrónica, que es más común en este tipo de comercio.

Aunque hay algunas firmas que aún no incursionan en el canal e-commerce, hay otras cadenas pequeñas y emprendedoras que si lo hacen, reduciendo las actividades que el usuario muchas veces tiene que realizar, evitándole muchas preocupaciones y tareas para conseguir algún producto.

Un caso exitoso en la categoría del comercio electrónico, es el de la compañía Dafiti, que fue ganadora del premio Best e-bussines en 2013 y ha logrado ubicarse en el top ten de Latino América.

El e-commerce, el cual nació en 2011, en pocos años se ha posicionado como uno de los líderes del comercio on-line en el país, comenzando con una zapatería virtual y llegando a la venta en línea de accesorios, artículos deportivos y otros. Actualmente es el número uno del mercado on-line del país y otros países latinoamericanos como México, Colombia y Argentina.

Arribó a Chile en el año 2012 y ha tenido un gran crecimiento en su rubro, el cual se define en entregar las últimas tendencias en la moda, tanto para mujeres como para hombres ofreciendo en total más de 300 marcas en internet a la puerta del cliente.

Cuando hay fechas importantes de mayor impacto como el llamado CyberMonday festividades y el nivel de tráfico es bastante alto, es capaz de brindar una cantidad de descuentos que van hasta el 50%.

La clave de esta compañía ha sido el enfoque en el servicio al cliente final, brindar servicios buenos, entregas gratis, simplificar y brindar confianza en el proceso logístico de la compañía.

Tiene novedades en el sitio web, con herramientas que se adaptan a las necesidades de información para el cliente, donde se les brinda información personalizada en base a sus gustos, ya que se les puede conocer su historial de compra.

Esta compañía ofrece la opción de cancelar con distintas formas de pagos sustitutos del efectivo, con toda la información necesaria en la web y empaque de los productos.

El desafío de DAFITI se asumió con gran éxito. La venta de zapatos y accesorios han traído gran parte de ingresos al comercio de retail tradicional y ahora junto al on-line. Además de lograr integrar la cadena de suministro completa, desde la publicidad, medios de pago, logística y otros, funcionando de manera óptima.

El e-tailer⁶⁶ ha buscado innovar y disminuir sus costes mediante el uso de la logística de terceros, a veces tercerizando toda su cadena logística, para entregar un servicio confiado para el área de abastecimiento, clientes y logística inversa.

Los servicios con los proveedores de logística deben estar totalmente coordinado, aunque es un reto para estas compañías e-commerce, buscando integrar todo este canal de venta y el canal de la logística.

El servicio al cliente a nivel logístico debe ser perfecto ya que muchas veces esto puede ser la diferenciación de las empresas, además la exigencia de los clientes es muy alta sobre todo en el despacho.

El centro de distribución donde esta compañía sub-contrata los servicios de almacenaje está considerado como el e-tailer más grande de Chile por los

⁶⁶ E- Tailer: Tiendas de ventas al detalle en línea.

expertos en logística, superando los 8 mil metros cuadrados donde cubren la demanda desde la apertura de la tienda online en Chile.

En el crecimiento de la compañía se ha visto forzada el año pasado en trasladarse a las dependencias de Bodegas San Francisco en su centro de distribución en la comuna de Pudahuel, donde distribuye sus pedidos hacia todo Chile, el cual cubre 8.600 m², contando con un sistema de almacenamiento particular, y otro estándar con tecnologías avanzadas donde lo primordial es la minimización de tiempos y eficiencia.

Las decisiones que llevaron a esta compañía a contratar los servicios de BSF, fue la de ampliar la capacidad de almacenamiento, requerida por el crecimiento que ha tenido desde sus inicios que posibilita entregar mayor flexibilidad para el famoso e-Tailer.

Este centro de distribución contiene 6 gates de ingreso, incluyendo áreas de Logística inversa y SupplyChain, ingresando por categoría de productos y entendiendo que todos los productos tienen comportamiento de tránsito diferente.

El sub- director de Dafiti en una entrevista con la revista Logistec afirma que “la recepción de las cargas nacionales es continua, mientras que las importaciones el flujo es menor, pero el nivel de cargamento es mayor que el nacional, es por esto que los trabajadores y ejecutivos deben estar atentos a la coordinación con los proveedores nacionales y los proveedores de logística freight forwarder. Se coordina la llegada de los camiones desde temprano, para que los productos estén on-line lo más rápido posible.”⁶⁷

El proceso de internación de los productos en el centro de distribución es realizado junto con las fotografías de las prendas que serán vendidas, este es el

⁶⁷Cortés, José Miguel, (2015), Centro de Distribución Dafiti
<http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/397-un-dia-en/1959-cd-dafiti-la-logistica-esta-de-moda>, 01.09.2016, 21:25 PM

punto de partida del proceso de venta de la compañía, junto con el proceso de almacenamiento logístico.

Después de que los productos arriben al centro de distribución y a la vez sean fotografiados e ingresados al catálogo, están listos para su proceso de almacenamiento, picking, y preparación de pedidos cuando los consumidores deseen realizar la compra.

El sistema de almacenaje está dividido por vestuario y calzado femenino, como también masculino, además de accesorios. Por sistemas que previenen daño a los productos en almacenamiento.

El calzado se almacena en los racks, además los productos de alto valor, se encuentran en una zona que está restringida permitiendo la entrada de un número limitado de personas.

El sistema de trabajo en el centro de distribución se ha regido por un calendario de recepción, donde está un itinerario de llegada diaria ya qué hora arribará la mercadería. Cuando la carga llegue al centro de distribución, los pallets se desconsolidan y comienzan con los procesos de etiquetado y añadido de valor. Posteriormente, los trabajadores del área de almacenamiento ubican estos productos en su lugar correspondiente, según el WarehouseManagement System, dependiendo de la categoría que ellos tengan. Los operarios deben preocuparse de la perfecta manipulación de los envases de plásticos y de cartón para que en el ejercicio no se deterioren, tanto en el proceso de picking y almacenamiento.

El sector de logística inversa se encarga de las devoluciones, ya que muchas veces los consumidores escogen una talla y no les gusta cómo les luce, o ajusta. Estas devoluciones las pueden realizar vía on-line, por medio del departamento de servicio al cliente de la compañía. La logística inversa en la tienda, se hace en base de los tracking de las cargas, y de los SKU's que se devuelven. En este proceso los productos regresan al CD, donde se realiza el proceso de revisión y

cambio. En el proceso de devolución toma el mando el área de SupplyChain, que es el equipo encargado de negociar con proveedores, con los inconvenientes, y otros.

Otro aspecto relevante en el Centro de distribución es su ubicación estratégica, ya que se encuentra a distancia de las principales avenidas de Santiago y cerca de las carreteras y conexiones del país, permitiendo mejoras en los tiempos de entrega y ejecutar un mejor servicio de delivery y servicio al cliente. Beneficiando además a los proveedores de productos de la compañía, teniendo una gran accesibilidad.

Dafiti, en la distribución nacional cuenta con los servicios logísticos de empresas Courier que tengan egresos a diario. Es por ello que trabaja en forma conjunta con Chile Express, Correos de Chile y TNT. Permitiéndole a los clientes la posibilidad de acceder a una experiencia de compra y/o devolución on-line exitosa.

Estas compañías de transporte tipo Courier⁶⁸ deben entregar trazabilidad a los ejecutivos de la compañía en todo el proceso.

La clasificación de los productos, en el proceso de despacho, cada tipo de Courier es diferenciado por distintos colores, para así el operador pueda poner el paquete donde corresponde, donde se llevará el producto al cliente. Para así después ser seleccionados nuevamente por comunas y regiones de envío.

La gestión de comercio exterior y transporte internacional se lo administra APL Logistics Freight Forwarder, donde administra las importaciones de www.dafiti.cl, coordinando embarques en origen, cada cierto tiempo.

⁶⁸ Empresas Courier: Empresas que ofrecen servicio de mensajería y paquetería rápida, donde una de sus características principales es el envío del producto en un menor tiempo. – No especificado, Características del servicio Courier, <http://www.pits.com.pe/>, Pits Logística Integral, 03.10.2016, 20:52 PM.

Gracias a la tercerización de sus operaciones logísticas, además de otras estrategias, www.dafiti.cl ha sido capaz no dirigir tiempo ni dinero en activos que no están relacionados directamente con su giro, sino sub-contratar y arrendar los servicios que van desde la distribución nacional hasta la distribución internacional desde el país de origen, entregándole la posibilidad de entregar precios competitivos a comparación de otros retailers, y también de reducir los precios de sus productos en sus liquidaciones.

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES

3.1 De acuerdo al objetivo general.

Con lo expuesto en los capítulos anteriores, la empresa retail ha estado expuesta a distintos cambios, debido a las tendencias, hábitos de compra en los consumidores y el impulso tecnológico de los últimos años. A la vez las compañías, han hecho lo posible por dar valor agregado y disminuir costos en la cadena de suministro, debido a las distintas contingencias de la nueva forma de la industria del comercio.

Para poder llegar a la realización de estrategias de eficiencia y aumentar el valor, las cadenas de venta al menudeo, se ven expuestas a grandes decisiones, una de ellas es la opción de sub-contratar los servicios logísticos, algunas veces desde el procesamiento de compra, hasta la gestión de comercio exterior y bodegaje. Estas decisiones, si son bien gestionadas, se puede llegar a la conclusión de que pueden traer grandes impactos, no solo en la estructura de costos de las empresas retailers, sino también en la ayuda para subsistir a la nueva forma de compra, como es el Omni-channel, donde la eficiencia en la llegada del producto no solo se espera en las tiendas físicas. Por otro lado, cuando la mercancía posee esta forma de canalidad, el producto debe llegar en forma eficiente y en perfectas condiciones a la casa de los consumidores.

En consecuencia de la gran competencia existente en el mundo del comercio, para tener mayores posibilidades de crecimiento de mercado, la generación de valor al consumidor se hace mucho más importante desde la atención, experiencia de compra de los consumidores, hasta el layout de la tienda; todo esto atrae un mayor crecimiento y posibilidad de una mejor estrategia de fidelización en los clientes. Además de la logística, que es un aspecto que trae mucha preocupación a los ejecutivos de las compañías retail, en donde pueden llegar a tomar decisiones, tales como la de externalizar toda la cadena de suministro.

Finalmente se puede concluir que el rol de los operadores logísticos, sean 3PL u otros, en las empresas retailers, ayuda bastante en la estructura de costos, ya que solo se pagará por el servicio utilizado, mediante contratación libre, por espacios o tramos; no teniendo gastos por personal, ni inversión en activos fijos de la compañía. Cabe destacar que la utilización de estos servicios también atrae menos utilización de tiempo, en procesos que no están ligados con el giro específico del retail, se puede emplear en la generación de estrategias como por ejemplo de fidelización.

3.2 De acuerdo a los objetivos específicos.

Dentro del mercado de los operadores logísticos, se encuentran empresas nacionales e internacionales, de distintos tamaños y enfocados en diferentes segmentos de servicios. Muchos de estos parten de asociaciones, como la ALOG, para obtener cierto reconocimiento a nivel nacional.

Los servicios demandados son: servicios de comercio exterior, distribución, bodegaje y valor agregado. Pero el que más encaja con la modernidad en el retail actual, es el de bodegaje y valor agregado. Donde las empresas, además de ofrecer servicios tradicionales, venden los servicios modernizados que pueden brindar aún más valor en el producto al consumidor.

En la empresa retail, muchos son los impactos que provocan los operadores "Party Logistics"; como lo son las cadenas de venta al menudeo, ya que tienden a contratar los servicios, de freight forwarder, Centros de distribución, Courier, empresas de transporte y otros, esto debido a que los operadores se han especializado en el tratamiento de productos frecuentes en las tiendas. También se debe tener en cuenta que los retailers

manejan un número bastante amplio de productos, por ende, necesitan de espacios y servicios de terceros especializados que les ayude a promover la misión de excelencia en servicio de estas compañías.

Gracias a las nuevas tendencias y estilos de venta que se están llevando hoy en día, como se mencionaba anteriormente; los retailers contratan bastante los servicios de comercio exterior, porque la mayoría de los productos que están a la venta son de importación, y estos operadores parten de la base que tienen mayor poder de negociación con los distintos actores del comercio internacional como agencias de aduana, armadores, navieras etc.) Lo que conlleva a menos equivocaciones, menos multas por parte de los operadores y a tener un mejor control en la gestión de importaciones. Además de poseer lugares estratégicos en origen donde se pueden consolidar un mayor número de cargas de distintos proveedores o del mismo.

Al contratar servicios de transporte, se disminuyen los riesgos por la facilidad de movilidad de TEUs, donde asegura mejor acceso a redes de transporte. El transporte entrega alto impacto en la integración con los otros agentes, mayor control y trazabilidad, debido al acceso a información en tiempo real. Gracias a la tecnología de los WarehouseManagementSystem que también puede ser canalizada al consumidor, mediante la web; mejorando la gestión de stock.

Con todo esto, las empresas de venta al detalle mejoran su calidad en el servicio ofrecido, entregan trazabilidad a sus distintos departamentos y clientes, intentando convertirse en marcas diferenciadas al transformar estos atributos en ventajas competitivas. El servicio en la logística que brindan las empresas, posibilitan a la creación de valor, tanto para clientes y otros agentes. Esta es una forma de diferenciación más instantánea, ya que las empresas gastan mucho tiempo y dinero en

tratar de diferenciarse de otras marcas, por lo tanto la estrategia de tercerización logística no sólo disminuye costo, sino que también entrega la posibilidad de aumentar las ventas.

Bibliografía

- Castellanos, Andrés, Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías, Ediciones Uninorte, Bogotá, 2009.
- Chopra, Sunil. & Meindl, Peter, (2008), Administración de la cadena de suministro; Estrategia, Planeación y Operación, Editorial Pearson, Tercera Edición
- Gnazzo, L. E. 2008, Gestión delos Negocios Internacionales, Argentina, Editorial Pearson Educación, Primera Edición.
- Guerrero, A. & Cárdenas, L. (2004) Diseñar el plan operacional de un 4PL que le permita a las pequeñas y medianas empresas del sector confecciones de Bogotá acceder al mercado del Suroriente de Estados Unidos (Tesis de Grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- H. Ballou, Ronald (2004), Logística, Administración de la cadena de suministro, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, Quinta Edición.
- Hay, Edward, (2002), Justo a tiempo, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2002, Primera Edición.
- Martínez Moya, E, (2007) Gestión de compras, Negociación y estrategias de aprovisionamiento, FC Ediciones, Cuarta Edición.
- Marí, Ricard et all, (2013), El transporte en contenedor. Barcelona: Ediciones UPC, Segunda Edición.
- Míguez, Mónica & Bastos, Ana, (2006), Introducción a la gestión de stocks, El proceso de control valoración y gestión de stocks, Ideas propias Editorial.

- Parreño Selva, J. & Ruiz, E. (2008). *Dirección Comercial, Los instrumentos del Marketing*, Editorial Club Universitario, Cuarta Edición.
- Pérez Moya, J. (1996), *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid, Editorial Díaz de Santos, Primera Edición.
- Valenzuela Sepúlveda, Rodolfo, (2010), *Logística de distribución física Internacional*, Santiago de Chile, Editorial LegalPublishing, Segunda Edición.

Web-grafía.

- Aduana de Chile, (2007), SIDEMAR, <https://www.aduana.cl/manifiesto-maritimo/aduana/2007-04-16/191902.html>, Aduana Chile, 15.05.2016, 18.00 PM.
- APL Logistics (s.f), Información Organizacional APL, <http://www.apllogistics.com/wps/portal/apll!/ut/> 15/04/2016 15:45 PM.
- Asociación Logística ALOG (s.f), Socios activos ALOG, <http://www.alog.cl/category/socios/activos/>, 13.06.2016, 15:24 PM.
- AYP Logística,(s.f), Servicios de Almacén, <http://ayplogistica.com/servicios.html>, 25.05.2016, 11:15 AM.
- Carmona, Diego, (s.f), Master BL vs House BL, <http://diegocarmona.com/transporte-maritimo/master-bill-of-lading-vs-house-bill-of-lading/>, 15.05.2016, 15.33 PM.
- Departamento de estudios “Cámara de Comercio de Santiago”(2016), “Tendencias del Retail en Chile, 2016” https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF, 24/04/2016, 21:30 PM.

- DHL, (2016), <http://www.dhl.cl/es.html> 14-08-2016, 18:20 horas.
- Díaz, Aldeso, (s.f), ¿Qué hay de nuevo en producción y logística?, <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4535-que-hay-nuevo-produccion-y-logistica> Logística MX, Revista Online, 24.05.2016, 21:05 PM.
- Dirección compras y contratación pública, (2015). Manual de procedimiento de Adquisiciones, http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=550, 22/05/2016, 15:30 PM.
- Enciclopedia Jurídica (2014), Empresa Naviera, <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/empresa-naviera/empresa-naviera.htm>, 15.05.2016, 17:12 PM.
- Gestipolis, (s.f), La función de control y la gestión de producción, <http://www.gestipolis.com/funcion-control-gestion-produccion> 19.05.2016, 10:32 AM.
- Google sites, (s.f), Gestión de almacenes, <https://sites.google.com/site/gestioncadenadeabastecimiento> 23.05.2016, 10:15 AM.
- Gutiérrez, Marco-Sitio Web “Mi Bodega” <http://www.mibodega.cl/?q=node/401> 01.10.2016 16.4 01.10.2016 16:41 PM.
- Levy & Weitz, (s.f) Mundo Retail, http://www.fae.usach.cl/fae1/docs/opinion/Articulo_Mundo_Retail_Marzo_2010_LLeyton.pdf, “Departamento de Estudios USACH”, 01.10.2016, 22:05 PM.
- Manene, Luis, (2012), Logística, Transporte, Almacenaje y manutención, <https://luismiguelmanene.wordpress.com>, 24.05.2016, 12.00 PM.

- Orsi, Guillermo, (s.f), Diseño Logístico de un Centro de distribución, http://www.consultoralogistica.com/fs_files/user_img/Publicaciones/Publicacion%20-%20Diseno%20logistico%20de%20un%20CD.pdf, Consultora Logística, página 1, 26.05.2016,12:40 PM.
- Pizarro Claudio, (2015), Omnichannel; Desafíos para la industria del retail, <http://www.analytics.cl/archivos/2321>, Penta Analytics, 29.05.2016, 14:00 PM.
- PMG Research (2010), El mercado del comercio <http://www.pmgchile.com/blog/?p=1858>, 04.06.2016, 15:00 PM
- PROMEXICO, (2016), Proveedores, <http://www.promexico.gob.mx/proveedores/>, 29/05/2016, 12:48 PM.
- Retail Awanzoo, ¿Qué es retail?, <http://www.retail.awanzo.com/2009/04/17/%C2%BFque-es-el-retail-largo-y-tendido/>, Retail Awanzoo, 01.10.2016, 23:00 PM.
- Revista de Consultoría, (s.f), Gestión de inventario, <http://www.revistadeconsultoria.com/gestion-de-inventarios>, 20.05.2016, 12:17 PM.
- Revista Logistec, (2015), Centro de Distribución Dafiti <http://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/397-un-dia-en/1959-cd-dafiti-la-logistica-esta-de-moda>, 01.09.2016, 21:25 PM
- Revista Logistec, (2016), Claves y tendencias del retail <http://www.revistalogistec.com/index.php/supply-chain-management/2150-las-claves-y-tendencias-del-retail-en-chile-2016>, 25.04.16 00:25 AM.
- Revista “Negocios Globales”, (2015), “Centros de Bodega, industria en crecimiento”. <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2414&tip=3&xit=centros-de-bodegas-industria-en-crecimiento>, 25/04/2016, 18:15 PM.

- Salas, Rosa. 3PL y 4PL, Aliados de clase mundial, <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/68594-3pl-y-4pl-aliados-clase-mundial>, Logística MX, 15.05.2016, 20:15 PM.
- Searates (s.f), Diferencia entre FCL Y LCL, <https://www.searates.com/es/about/lcl-less-container-load-international-freight-shipment>, 15.05.2016, 16:00 PM.
- Sociedad de Fomento Fabril, (s.f), La factura comercial, http://www.sofofa.cl/comex/Union_Europea/Certificacion_de_Origen/FACTURACOMERCIAL.pdf, 26.08.2016, 22:05 PM.
- TIBA Group, (s.f), clasificación IMO, <http://www.tibagroup.com/mx/clasificacion-imo-como-identificar-una-mercancia-peligrosa>, 15.05.2016, 14:15 PM.

Anexos

Anexo 1 Top 25 Forwarders del Mundo.

	2014	sube/baja	Ventas (M\$)	Variación	Carga aérea (tn)	Variación	TEUs	Variación
1	DHL	0	32.193	2,4%	2.272.000	2,6%	2.935.000	4,6%
2	K+N	0	23.293	3,1%	1.194.000	5,3%	3.820.000	6,8%
3	DB Schenker	0	19.861	0,7%	1.112.000	1,8%	1.983.000	4,9%
4	Nippon Express	+2	17.916	3,5%	654.101	-2,2%	862.753	11,1%
5	Panalpina	-1	7.338	60,0%	858.000	4,0%	1.607.000	7,5%
6	Sinotrans	-1	7.463	-3,6%	481.900	21,7%	2.733.000	no disp.
7	Expeditors	0	6.565	8,0%	823.094	7,7%	1.013.478	10,6%
8	SDV	0	7.483	3,0%	550.000	5,4%	835.000	5,7%
9	DSV	+1	8.661	6,4%	287.662	10,9%	835.487	8,2%
10	Ceva	-1	7.864	-7,7%	495.600	-3,4%	705.900	-3,4%
11	UPS	+1	5.758	4,8%	912.500	17,7%	600.000	33,3%
12	Hellmann	-1	3.800	10,7%	507.361	-7,7%	784.329	14,6%
13	Geodis	+8	5.960	2,3%	270.600	28,9%	654.500	55,8%
14	Kintetsu World Express	-1	2.942	8,2%	872.300	-5,6%	543.800	10,3%
15	Yusen	+2	3.945	-2,4%	310.000	0,0%	570.000	3,6%
16	Agility	+4	4.300	-2,6%	372.700	-0,6%	513.500	22,3%
17	Uti	-3	4.180	-5,9%	368.000	0,0%	528.400	-3,4%
18	Kerry Logistics	+1	2.723	5,7%	282.200	1,5%	785.600	1,5%
19	CH Robinson	-1	13.470	5,6%	115.000	0,0%	450.000	-12,6%
20	Damco	-5	3.212	0,0%	190.000	-16,2%	786.000	-0,7%
21	Toll	+1	5.822	-7,1%	114.000	8,8%	542.000	9,6%
22	Hitachi Transport Systems	nuevo	5.920	no disp	170.000	no disp	240.000	no disp
23	Dachser	nuevo	7.043	no disp	60.000	no disp	388.500	no disp
24	Logwin	-1	1.501	-7,3%	146.000	2,1%	570.000	7,5%
25	CJ Korea Express	nuevo	3.700	no disp	51.202	no disp	394.940	no disp
Total			212.913	7,7%	13.470.220	0,4%	22.949.187	0,4%

Fuente: Maritimoportuario.cl / Armstrong & Associates.<http://www.maritimoportuario.cl/mp/conozca-los-25-principales-forwarders-del-mundo/> 23.07.2016, 15.10 PM.

Anexo 2 Empresas miembros de la ALOG.

Loginsa.

Esta compañía se considera parte fundamental en la cadena de suministro para sus clientes, ya que tiene una alta orientación a estos. Considerada el operador logístico número 1 de Chile, la empresa trabaja con profesionales de las operaciones logísticas para resolver los problemas de sus clientes.

Agunsa.

AGUNSA “Logística y Distribución”, ha estado posicionada en el mercado como uno de los mejores agentes logísticos de la industria, que atiende las necesidades logísticas de las empresas que buscan la tercerización de los procesos logísticos. El éxito de Agunsa se debe a la tecnología y “know how” que maneja para atender los distintos requerimientos de sus usuarios.

Panalpina.

Empresa de 26 años en el mercado Chileno, dedicada a la logística y al transporte internacional, se catalogan como uno de los principales freight forwarder a nivel global de carga marítima y aérea. Con una amplia cobertura tanto nacional como internacional, Esta compañía de capitales suizos se ubica en más de 500 países.

Faser Cargo.

Faser Cargo es una empresa de Logística Integral especializada en el tráfico desde Asia, Estados Unidos, entre otros países. Con certificados reconocidos internacionalmente como FIATA, IATA, entre otros generan gran confianza a los clientes.

Operador Logístico Chile.

Expertos en manejo de Embarques, marítimos y aéreos, con profesionales altamente calificados, comprometidos con ofrecer el mejor servicio. Cuenta con una red de transporte de carácter mundial, operador logístico internacional con un gran portafolio de servicios a ofrecer.

Agility.

Agility es una empresa impulsora del comercio, proveedora de servicios logísticos para así acelerar el movimiento de mercancías. Ofreciendo soluciones reales en la cadena de suministro a distintas empresas, destacándose por su gran red global interconectada y su servicio personalizado a todos sus usuarios.

Sitrans.

Sitrans es un operador logístico Chileno, el cuál es creado en 1981, satisfaciendo las necesidades de transporte de importadores, empresas, entre otros. Esta compañía forma parte del Grupo Ultramar, un “holding” muy reconocido en el país.

Anexo 3 Distribución interna del Almacén

Distribución Interna del Almacén	
Zona de recepción	<ul style="list-style-type: none">• Área de control de calidad• Área de clasificación• Área de adaptación
Zona de almacenamiento	<ul style="list-style-type: none">• Zona de baja rotación• Zona de alta rotación• Zona de productos especiales• Zona de selección y recogida de mercancías• Zona de reposición de existencias
Zona de preparación de pedidos	<ul style="list-style-type: none">• Zonas integradas: Picking en estanterías• Zonas de separación: Picking manual
Zona de expedición o despacho	<ul style="list-style-type: none">• Área de consolidación• Área de embalajes• Área de control de salidas

Fuente: Portal web Ingeniería Industrial On-line, BASTIDAS, Edwin. Énfasis en logística y Cadena de Abastecimiento