



**Beneficios de la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos  
para las pymes en Colombia**

**Elizabeth Maya Duque**

**Marcela Ortega**

**Maribel Rodriguez**

**Institución Universitaria Esumer**

**Facultad de Estudios Internacionales**

**Medellín, Colombia**

**2017**

**Beneficios de la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos  
para las pymes en Colombia**

**Elizabeth Maya Duque**

**Marcela Ortega**

**Maribel Rodriguez**

**Trabajo de investigación presentado para optar al título de Negociador Internacional**

**Director (a):**

**MSc Isabel Cristina Alzate Rendón**

**Línea de Investigación:**

**Logística y Gestión de la Cadena de Abastecimiento**

**Institución Universitaria Esumer**

**Facultad de Estudios Internacionales**

**Medellín, Colombia**

**2017**

## Resumen

En la actualidad la relevancia de las operaciones logísticas cada vez es mayor dentro de las organizaciones, esto gracias a la globalización de los mercados, el incremento en las operaciones internacionales, entre otros, otorgando aún mayor importancia a la logística interna y externa de las empresas.

El presente estudio pretende ofrecer a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Colombia herramientas para la identificación de los beneficios que tiene la tercerización de procesos logísticos a través de operadores especializados, además de mostrar la externalización de procesos como una oportunidad estratégica, reflejándose en la productividad y competitividad de la Pyme. Aunado a lo expuesto, se realiza una caracterización acerca de las soluciones que los operadores logísticos ofrecen para la mejora de sus procesos vinculados a la cadena de suministro nacional e internacional, ayudando así mismo al fortalecimiento de sus áreas, reducción de costos, tiempos y entregas a su cliente final. Los hallazgos presentados en el desarrollo del presente proyecto se basan en información obtenida a través de la revisión de literatura en fuentes bibliográficas, las cuales permiten concluir el gran potencial que tienen los operadores logísticos con las Pymes colombianas y el desconocimiento que estas últimas tienen acerca de los beneficios y de los servicios brindados por los operadores a partir de la tercerización de procesos logísticos.

**Palabras clave:** Logística, Operadores Logísticos, Cadena de Suministro, Tercerización, Pymes, Procesos Logísticos.

## **Abstract**

At present, the importance of logistics operations is increasing among organizations, thanks to the globalization of markets, the increase in international operations, etc., giving even greater importance to the internal and external logistics of companies.

This study aims to offer small and medium-sized enterprises (SMEs) in Colombia tools for the identification of the benefits of outsourcing logistics processes through specialized operators, as well as show outsourcing processes as a strategic opportunity, reflected in Productivity and competitiveness of SMEs. In addition to this, a characterization is made of the solutions that logistic operators offer to improve their processes linked to the national and international supply chain, helping to strengthen their areas, reducing costs, times and deliveries to your final customer. The findings presented in the development of the present project are based on information obtained through the literature review in bibliographic sources, which allow to conclude the great potential that the logistic operators have with the Colombian SMEs and the ignorance that the latter have about the benefits and the services provided by the operators from the outsourcing of logistics processes.

**Key words:** Logistics, Logistic Operators, Supply Chain, Outsourcing, SMEs, Logistic Processes.

## Índice

|   | pág.      |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. FORMULACIÓN DEL PROYECTO</b>  | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Antecedentes</b>   | <b>2</b>  |
| 1.1.1 Estado del arte.  | 2         |
| <b>1.2 Planteamiento del problema</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.3 Justificación</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.4 Objetivos</b>  | <b>10</b> |
| 1.4.1 Objetivo general.   | 10        |
| 1.4.2 Objetivos específicos.  | 10        |
| <b>1.5 Marco metodológico</b>   | <b>10</b> |
| 1.5.1 Método.   | 10        |
| 1.5.2 Metodología.  | 11        |
| <b>1.6 Alcances</b>   | <b>12</b> |
| <b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.1 Tercerización y Logística empresarial</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.2 Servicios ofrecidos por los operadores logísticos para la tercerización de procesos logísticos</b> | <b>14</b> |
| <b>2.3 Ventajas y desventajas de la tercerización de procesos logísticos para las pymes</b>               | <b>19</b> |
| <b>3. HALLAZGOS</b>   | <b>23</b> |
| <b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>  | <b>40</b> |
| <b>3.1 Conclusiones</b>   | <b>40</b> |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>3.2 Recomendaciones</b> | <b>41</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>         | <b>42</b> |
| <b>ANEXOS</b>              | <b>48</b> |

## Lista de Figuras

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Distribución de Usuarios de Servicios Logísticos (USL) por sector  | 23          |
| Figura 2. Distribución de Prestadores de Servicios Logísticos (PSL) por sector   | 24          |
| Figura 3. Distribución de los participantes según el tamaño de la empresa.   | 25          |
| Figura 4. Uso de servicios logísticos según el tamaño de la empresa  | 25          |
| Figura 5. Distribución porcentual de compañías que saben qué es un operador logístico según el tamaño de la empresa.   | 26          |
| Figura 6. ¿Conoce los beneficios ofrecidos por operadores logísticos?  | 27          |
| Figura 7. Nivel de tercerización logística en Colombia según el tipo de empresa  | 28          |
| Figura 8. Evolución de los procesos de logística tercerizados en Colombia  | 29          |
| Figura 9. Evolución de los procesos de logística tercerizados con proveedores externos o con una combinación entre ejecución interna y terceros por tipos de empresa | 29          |
| Figura 10. Portafolio de servicios logísticos  | 31          |
| Figura 11. Oferta y demanda de servicios logísticos  | 32          |
| Figura 12. Servicios Logísticos (Usuarios de Servicios Logísticos)   | 33          |
| Figura 13. ¿Está usted de acuerdo con la tercerización?  | 34          |
| Figura 14. Criterios que se tendrían en cuenta para la tercerización de procesos logísticos  | 36          |
| Figura 15. Procesos logísticos que se consideran viables para ser tercerizados a través de un operador logístico   | 37          |
| Figura 16. Principales objetivos logísticos en las empresas  | 38          |
| Figura 17. Ventajas de la Tercerización de Procesos Logísticos al interior de las empresas   | 39          |

## **Lista de Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Clasificación de las razones para tercerizar procesos logísticos en orden de importancia ..... | 35 |
|---|----|

## **Lista de Anexos**

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Ficha técnica - Encuesta ..... | 48 |
| Anexo 2. Encuesta.....                  | 49 |

## **Introducción**

El presente proyecto hace referencia, al desconocimiento que tienen los usuarios de comercio exterior, especialmente las pymes respecto a los servicios ofrecidos por los operadores logísticos en Colombia.

Como resultado de la revisión de literatura que se realiza a través de diferentes fuentes, se pretende presentar conceptos que ayudaran a las pymes a tener una visión más clara de los servicios que pueden acceder y los beneficios que pueden recibir de los operadores logísticos.

Así mismo, se busca brindar a las pymes herramientas básicas para la selección de modelos y tipo de operadores acorde a sus necesidades, de manera que les permita la reducción de costos en la cadena logística, y tercerizar operaciones de las cuales no se tiene mayor conocimiento y que se verán reflejados en el costo final de los productos.

El desarrollo del presente proyecto comienza con la conceptualización general de un operador logístico, sus funciones y servicios ofrecidos, suministrando herramientas a las pymes para la toma de decisiones acerca de la tercerización de procesos logísticos acorde sus necesidades, aportando así a la productividad y competitividad de la organización; seguido se mostrarán las múltiples ventajas que trae consigo la tercerización de procesos logísticos, sin dejar de lado las desventajas identificadas. Por último, se revisará la actualidad de la tercerización de procesos logísticos en Colombia identificando así que tanto conocen y utilizan las pymes a los operadores logísticos, como aliados potenciales y estratégicos de la cadena de suministro de la organización.

## 1. Formulación del Proyecto

### 1.1 Antecedentes

El presente proyecto describe las dificultades que en su mayoría pequeñas y medianas empresas presentan en los procesos logísticos, sumado al desconocimiento o conocimiento desvirtuado del concepto de operadores logísticos, debido a que consideran que pueden generar sobrecostos e incrementar el precio del producto final. En la actualidad, se cuenta con múltiples herramientas que permiten avanzar a nivel logístico, ser más eficientes, reducir costos y finalmente, ser más competitivos en el mercado.

En Colombia las Pymes<sup>1</sup> son un factor fundamental para la economía colombiana y su desarrollo. Colombia cuenta con 2.518.120 pequeñas y medianas empresas que generan el 80,8% del empleo, desarrollan el 37% del total de la producción y aportan 45% del PIB, lo cual ha motivado al presente proyecto enfocarse única y exclusivamente en este tipo de empresa por su potencial, aporte al desarrollo y desempeño económico del país, sin dejar de lado algunos ejemplos importantes y a seguir de las grandes empresas (Dinero, 2016).

#### *1.1.1 Estado del arte.*

El presente proyecto describe las dificultades que en su mayoría pequeñas y medianas empresas presentan en los procesos logísticos, sumado al desconocimiento o conocimiento desvirtuado del concepto de operadores logísticos, debido a que consideran que pueden generar sobrecostos e incrementar el precio del producto final. En la actualidad, se cuenta con múltiples herramientas que permiten avanzar a nivel logístico, ser más eficientes, reducir costos y finalmente, ser más competitivos en el mercado.

---

<sup>1</sup> Pymes – Acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa

En Colombia las Pymes<sup>2</sup> son un factor fundamental para la economía colombiana y su desarrollo. Colombia cuenta con 2.518.120 pequeñas y medianas empresas que generan el 80,8% del empleo, desarrollan el 37% del total de la producción y aportan 45% del PIB, lo cual ha motivado al presente proyecto enfocarse única y exclusivamente en este tipo de empresa por su potencial, aporte al desarrollo y desempeño económico del país, sin dejar de lado algunos ejemplos importantes y a seguir de las grandes empresas (Dinero, 2016).

La literatura relacionada con la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos como factor de productividad es limitada, sin embargo, estudios puntuales como el de Arroyo, Gaytán y Sierra (2007) describen el proceso de la toma de decisiones de las empresas cuando optan por tercerizar sus procesos, además hacen una identificación de algunas prácticas no recomendadas a fin de proponer alternativas, métodos y acciones que contribuyan a una toma de decisiones mejorada de acuerdo a las políticas empresariales y según las condiciones del entorno empresarial. Adicionalmente estos autores proponen la tercerización de procesos logísticos como una práctica promisorio debido a que trae consigo beneficios en relación con los costos, la eficiencia de las operaciones y con el manejo y funcionamiento de la cadena de suministros.

Por otra parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2011), en su informe titulado “La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas”, analiza la tercerización como un factor dinamizador para las Pymes haciendo énfasis en que el uso de los servicios que ofrecen los operadores logísticos permite la generación de ventajas competitivas para la empresa, además de contribuir con el ahorro de costos propios de los procesos en relación

---

<sup>2</sup> Pymes – Acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa

con volúmenes y proveedores. Adicionalmente, en este informe se hace mención de que la decisión de tercerizar o no los procesos logísticos permite a las Pymes focalizar procesos de expansión con miras a realizar a futuro procesos de exportación.

Sin embargo, Castro y Guevara en su investigación denominada “Prácticas de tercerización logística en el sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas” (2012) sustentan que por sí sola, la tercerización de procesos no trae consigo beneficios como el de incrementar la productividad o mejorar el desempeño competitivo ya que es necesario que haya una transformación de los factores productivos a fin de generar y aprovechar las ventajas competitivas y comparativas de la empresa. Estos autores afirman que la tercerización si tiene cierta influencia en la mejora de los procesos empresariales pero que debe estar articulada con otros procesos que contribuyen a la mejora de los factores de productividad para la empresa.

En relación con la anterior postura, es posible afirmar que uno de los factores productivos que pueden apalancar a las Pymes en su proceso de transformación para ser más competitivas, es el manejo de costos y riesgos logísticos, los cuales pueden ser externalizados y compartidos a través de los operadores logísticos.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Cali, en su artículo titulado “ABC de los operadores logísticos” (2017) expresa que la prioridad de las empresas debe ser tener un sistema logístico que sea garante de una correcta articulación entre los procesos productivos y los mercados a fin de mejorar la competitividad. Adicionalmente, en esta publicación, se hace mención de que es necesario que los empresarios cambien la visión sobre implementar esta estrategia en la logística de sus compañías, pues en su mayoría tienden a pensar que no genera beneficios, sino que, por el contrario, les genera sobrecostos, pérdidas de productos y demora en los tiempos de respuesta.

En consonancia con lo anterior, el Gerente Comercial y de Mercadeo de Servicomex Logística S.A.S., Oscar Andrés Rodríguez afirma lo siguiente

Eso es una percepción errada si se tiene en cuenta que algunos operadores logran economías de escala y se especializan en el manejo de diferentes tipos de mercancías, lo que hace muy eficiente su labor. (p.1)

La anterior afirmación sugiere la importancia que tiene el poder contar con los servicios de un operador logístico. Las estadísticas muestran que el 40% de las empresas en Colombia han tercerizado su operación logística y que tan solo el 8% ha considerado hacerlo, dando a entender así la necesidad de conocimiento acerca de esta modalidad (Cámara de Comercio de Cali, 2017)

Mientras tanto Leyva, en su tesis denominada “Ventajas competitivas en la tercerización logística (outsourcing logístico) en empresas de consumo” (2010), relaciona que la decisión de las empresas por tercerizar los procesos logísticos responde a la capacidad y necesidad de ampliar su negocio lo cual implica generar relaciones gana-gana desarrollando alianzas estratégicas con sus proveedores y dentro de las cuales se enmarque el crecimiento de la empresa como objetivo principal.

García y Prieto (2008) comentan en su artículo “La subcontratación de servicios logísticos”, que la tercerización a través de operadores de servicios logísticos es una herramienta que permite optimizar la gestión logística de las empresas. También Vinitzky (2007) hace mención de que la selección de un operador constituye un proceso relevante para una óptima tercerización logística gracias a la complejidad de la decisión de externalizar algunos procesos, la evaluación de los

potenciales intermediarios debe ser exhaustiva a nivel estratégico, operativo, táctico, comercial, económico, financiero, cultural, entre otros aspectos relevantes.

Por otro lado, y mirado ya desde la óptica de Colombia, Rojas (2014) relaciona en su investigación que pese a las condiciones del mercado, los operadores logísticos han debido adaptarse a las necesidades de este y a la cotidianidad de las empresas colombianas, lo que ha permitido la especialización y el crecimiento, amoldándose a los cambios y contribuyendo al comercio internacional como motor dinamizador de la economía. Además, el autor relaciona que el manejo adecuado de la logística trae ventajas, más aún cuando está creciendo la tendencia del uso de la tercerización.

En tanto González (2015), menciona en su artículo “Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral”, el cual es pieza clave como fuente de información para el presente proyecto, que es normal que Colombia se encuentre rezagado en el desarrollo logístico, debido a que este va estrechamente ligado al nivel de tercerización de la economía, el cual a su vez es proporcional al desarrollo del país. Además, el autor hace mención de que en los países que poseen un desarrollo superior, el modelo de outsourcing<sup>3</sup> está totalmente consolidado e implantado en la economía, lo que permite a las empresas dedicarse a su Core Business.

Arias, Higuera y Castrillón (2010) sugieren la existencia de la necesidad de conocer el estado de los procesos realizados al interior de las empresas y de pensar en la tercerización e integración con otras organizaciones con el fin de optimizar y disminuir los costos en las actividades propias además de conseguir una adecuada sincronía de la infraestructura empresarial.

---

<sup>3</sup> Outsourcing – Tercerización de procesos

Finalmente, estos autores, argumentan que el principal objetivo de este tipo de integración de procesos es mejorar las cadenas de valor desde el proveedor hasta el consumidor final, generando una sinergia con las infraestructuras aportadas por cada una de las empresas integrantes de la colaboración logística, lo cual requieren las pymes para moverse a ser grandes empresas.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En los últimos años y gracias a la globalización, el incremento en las operaciones internacionales, además de la competencia en el mercado local, se han generado cambios significativos en el pensamiento del consumidor, impactando enormemente la forma de hacer negocios de la empresas y aún más la manera de gestionar los procesos logísticos adheridos a la cadena de suministro. Este es también el caso de las pymes, las cuales, de acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín (2015), aportan aproximadamente el 55% del PIB, un poco más del 10% de las exportaciones totales del país y adicionalmente representan el 60% de las personas ocupadas, a las que finalmente se les debe apoyar en iniciativas que le apunten en mejorar la gestión de su cadena de suministro.

Con miras en incrementar su participación en las exportaciones totales de Colombia, las pymes deberán centrar sus esfuerzos en mejorar aún más la gestión de sus procesos logístico, logrando así una reducción en los tiempos de entrega, mejorar en el cumplimiento y oportunidad, además de los costos logísticos generados, los cuales de acuerdo la Cámara de Comercio de Medellín (2015) son uno de los factores internos para el desarrollo y la permanencia de las pymes en el mercado peor calificadas según los mismos empresarios. Es así como con este

panorama, las empresas deben estar conscientes y atentas a los cambios de toda la estructura logística global.

Aunado a lo anterior, es importante determinar que hoy en día las empresas deben ver la contratación logística como una oportunidad estratégica que le permitan competir en el entorno y así puedan generar una ventaja competitiva que les permita acceder a nuevos mercados.

La buena contratación de los operadores logísticos puede generar una ventaja en las pymes al lograr que sus recursos sean bien administrados para no incurrir en costos innecesarios de producción y obtener más oportunidades con entregas más eficientes, también provoca un factor diferenciador en el mercado global ya que puede trasladar los ahorros al producto final, facilitando finalmente que las pymes se puedan centrar en el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias principales, es decir, el *Core Business*<sup>4</sup>.

#### Preguntas que problematizan el Objeto de Estudio

Las siguientes preguntas establecerán una secuencia de problemáticas que se irán resolviendo en el desarrollo del presente proyecto y que enmarcarán los objetivos de este:

- ¿Sería una buena alternativa para las pymes colombianas tercerizar sus operaciones logísticas empleando los servicios de operadores logísticos?
- ¿Se podrían beneficiar las pymes en cuanto a costos y tiempos con los servicios actualmente ofrecidos por los operadores logísticos?
- ¿Conocen las pymes todos los servicios que ofrece un operador logístico y los beneficios que podría traer para su empresa la tercerización de algunos o todos sus procesos logísticos?

---

<sup>4</sup> Core Business – Corazón de la empresa o competencia esencial

- ¿Existen en Colombia empresas que apliquen la tercerización de sus procesos logísticos a través de operadores y que sean exitosos?

### **1.3 Justificación**

La logística es un factor fundamental en cualquier empresa debido a que permite optimizar los tiempos y los costos de la compañía, además de ser determinante en el momento de brindar una excelente distribución de los pedidos, proporcionando al mismo producto un valor adicional en el momento que el cliente final recibe su producto en tiempo y forma adecuada.

Se busca a través del presente proyecto que las empresas colombianas, más aún las pymes, comprendan la importancia de la cadena de suministro de la compañía y de los procesos adheridos a esta, comiencen a implementar estrategias y alianzas comerciales que se podrán ver reflejados los resultados financieros gracias a la disminución de costos logísticos, obteniendo mayores utilidades.

El tema seleccionado para el presente proyecto obedece a la necesidad de fortalecimiento de los conocimientos adquiridos durante el proceso de profesionalización en negocios internacionales, además del aporte social que se podrá realizar al demostrar a las empresas pymes la importancia y beneficios que brindan los operadores logísticos en la cadena de abastecimiento, obteniendo como resultado ser más competitivos en el mercado.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general.

Exponer los beneficios que pueden obtener las pequeñas y medianas empresas colombianas gracias a la tercerización de procesos logísticos a través de los servicios ofrecidos por operadores logísticos

### 1.4.2 Objetivos específicos.

- Describir los servicios que ofrecen los operadores logísticos a las empresas colombianas.
- Identificar las ventajas y desventajas que tiene para las pymes la tercerización **en** la gestión de algunos de sus de sus procesos logísticos.
- **Analizar** el estado actual de la tercerización logística en Colombia.

## 1.5 Marco metodológico

### 1.5.1 Método.

Este ejercicio es un estudio de tipo descriptivo porque busca especificar cuáles son los objetivos que tiene para las Pymes la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos. En relación con lo anterior Hernández Sampieri (2010) afirma que el estudio descriptivo

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (p. 81)

Adicionalmente, este estudio es de enfoque mixto dado que la recolección de datos es de carácter cualitativo teniendo como base fuentes bibliográficas, y cuantitativo teniendo como base

algunas estadísticas nacionales y los resultados de encuestas de realización propia. Según Hernández Sampieri (2010), los estudios con enfoque mixto son

Procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 546)

El método se aplicará a través de la revisión de literatura recabada a partir de medios documentales en fuentes bibliográficas para el desarrollo de los objetivos planteados, arrojando como resultado el aporte de herramientas para las pequeñas y medianas empresas colombianas para la identificación de los beneficios y servicios que prestan los operadores logísticos, aportando bases para la toma de decisiones estratégicas sobre la tercerización de procesos logísticos, aportando así a la disminución de costos operacionales, y generando un valor agregado a la cadena de suministro.

### ***1.5.2 Metodología.***

Con miras a responder y abordar de manera adecuada los objetivos del proyecto, la recolección de información se realiza a través de fuentes secundarias a partir de:

- Artículos digitales
- Estudios realizados por estudiantes de otras universidades
- Investigaciones o *papers* referentes al tema abordado
- Estadísticas nacionales de logística de instituciones gubernamentales

Se busca que la información recabada permita establecer de forma clara los beneficios que tienen las Pymes en Colombia con la tercerización de procesos logísticos, además de evidenciar el conocimiento actual de estas empresas sobre el tema de estudio.

Adicionalmente, se recolectan datos provenientes de fuente primaria a partir de una encuesta estructurada, la cual se realizó de manera aleatoria a 100 personas directoras y/o dueñas de Pymes en la ciudad de Medellín, a fin de establecer de forma clara los beneficios que tienen las Pymes en Colombia con la tercerización de procesos logísticos, además de evidenciar el conocimiento actual de estas empresas sobre el tema de estudio.

El muestreo de este ejercicio se realizó a conveniencia o intensión. El cual se caracteriza por ser no probabilístico donde los sujetos fueron seleccionados dada la conveniencia y la accesibilidad para el investigador. Además, este tipo de muestreo garantiza la disponibilidad de los sujetos para llevar a cabo la actividad requerida y se desarrollará en una sola y única etapa.

## **1.6 Alcances**

El presente proyecto realiza una revisión de literatura y realiza una descripción acerca del conocimiento y beneficios que poseen las pymes sobre la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos para sus operaciones, la cual tomará como periodo de investigación los años comprendidos entre 2010 al 2016

## 2. Resultados

### 2.1 Marco conceptual sobre Tercerización y Logística empresarial

La logística empresarial hace referencia a las actividades y procesos necesarios para asegurar la entrega de mercancía a un cliente, transportar bienes, etc. Además, también se refiere a procesos de planificación de volúmenes, flujos de carga, almacenamiento, inspección y pago de aduanas, control de inventarios, control de calidad de productos, etc. Actualmente, las necesidades en relación con la logística empresarial están evolucionando, y las empresas se ven obligadas a mejorar sus procesos para mantenerse en sus respectivos, además, es necesario que tengan consigo algo que las diferencie del resto, que las haga ser altamente competitivas en procesos logísticos como la distribución, la producción y el aprovisionamiento. Por lo anterior, a fin de satisfacer las necesidades de las empresas en materia de logística, nace el proceso de externalización, tercerización o Outsourcing.

Arroyo, Gaytán y Sierra (2007) describen la tercerización de funciones logísticas como

Una práctica que exhibe una tendencia creciente debido a que se reconoce como opción para decrecer costos, incrementar la eficiencia de las operaciones logísticas y lograr una cadena de suministros más flexible e integrada (p. 39).

González (2015), por su parte, entiende la tercerización como un proceso natural en el que las empresas deben desprenderse de los procesos que no añaden ningún valor a su cadena productiva. Lo anterior, da a entender que este proceso está directamente relacionado con las estrategias de competencia de las empresas para diferenciarse en el mercado en el que se desenvuelven.

Según Corbett (2008), existen ocho razones enumeradas a continuación para implementar la tercerización o Outsourcing en las empresas:

1. Reducir los costos.
2. Mejorar el enfoque de la compañía.
3. Acceder a una estructura de costos variable.
4. Acceder a nuevas experiencias y habilidades.
5. Aumentar las ganancias. 6. Mejorar la calidad.
7. Conservar capital.
8. Volverse más innovador.

Las anteriores razones dan cuenta de que la tercerización es una nueva estrategia comercial para muchas compañías que trae consigo unas ventajas que les permite mejorar sus servicios.

## **2.2 Servicios ofrecidos por los operadores logísticos para la tercerización de procesos logísticos**

En el desarrollo del presente punto se describirán los diferentes servicios ofrecidos por los operadores logísticos y los diferentes niveles de acuerdo a las actividades o procesos logísticos tercerizados.

Tal como argumenta Echeverri (2017), la dinámica del comercio mundial permite evidenciar la importancia de las operaciones logísticas como el conjunto de actividades necesarias para cumplir con el objetivo de las organizaciones que es el de acercar su producción al mercado. En

este contexto, la cadena de abastecimiento toma un importante peso dentro del logro de la visión de las organizaciones, traducido en eficiencia y productividad.

Además este autor afirma a su vez que hoy en día cualquier tipo de empresa, incluidas las pymes, cuenta con la posibilidad del tercerizar algunos de sus procesos, entre los cuales se encuentran las operaciones logísticas que pueden integrar múltiples actividades de la cadena de suministro. Así mismo, el *outsourcing*<sup>5</sup> tiene sus pilares en la ausencia de capacidad instalada de la empresa, la especialización de servicios por parte de terceros, economías de escala, el costo versus el beneficios, entre otros. Por lo anterior, es importante así identificar claramente qué es un operador logístico, cuáles son sus funciones y los servicios que presta a las empresas.

La revista Zona Logística (2016) toma la definición de qué es y las funciones de un operador logístico del Centro Español de Logística (CEL) quien define:

Un operador logístico es la empresa que lleva a cabo la planificación, implantación y el control – de manera eficiente – del flujo físico a través de la cadena de suministro; así como todos los servicios e información asociados al mismo, desde el punto de origen hasta el punto de consumo y con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente (Zona Logística, 2016, p. 1).

Adicionalmente se señalan que alguna de las funciones de un operador logístico, las cuales son:

- Manejo de materiales

---

<sup>5</sup> Outsourcing – En inglés subcontratación de procesos

- Transporte de bienes (de importación, primario o de última milla).
- Control de Stock
- Servicio Post-venta
- Embalaje y desconsolidación
- Procesamiento de órdenes
- Entre otros

De igual forma, la revista relaciona otra definición de la Asociación Empresarial de Operadores Logísticos de España (Anadif) y la Consultora Deloitte quienes establecen que:

Un Operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución e incluso ciertas actividades del proceso productivo) y organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido el operador logístico responde directamente ante su cliente por los bienes y adicionales acordados en relación con éstos y es su interlocutor directo (p.2).

Por su parte Mejía (2017) expone las principales funciones que debe desarrollar un operador logístico en una cadena de suministro, entre esas funciones se encuentran la prestación de los diferentes servicios mencionados a continuación:

- Servicios de almacenaje: Servicios de mayor valor añadido, con menores niveles de stock.
- Servicios de transporte: Servicios con mejores plazos de entrega y más rápido y fácil acceso a la información.
- Servicios complementarios: Etiquetaje, Embalaje, Merchandising, Facturación, Cobros, Montaje.
- Actividades de gestión: Organización de rutas, Gestiones aduaneras (internacional), Controles de cantidad y calidad de productos, Gestión de stocks, Gestión de caducidades de productos
- Tratamiento de información.
- Consultoría logística

De igual forma y acorde con los requerimientos del cliente Cibeles Logistics (2013), clasifica los operadores logísticos según las actividades realizadas y el grado de implicación de estas y servicios que prestan a las organizaciones que contratan sus servicios, además de tener en cuenta el volumen de operaciones, verificando siempre la opción que más se adapte a la necesidad de la empresa.

- **1PL – First Party Logistics**

Proporcionan sólo transporte de mercancías a las organizaciones. Cibeles Logistics (2013) plantea que este tipo modelo es un primer paso para tercerizar actividades que no forman parte del *Core* de negocio. El transporte es comúnmente uno de los servicios más externalizados debido a la gran oferta del sector transporte, además de las ventajas proporcionadas en ahorro de costes, gastos añadidos, mantenimientos, seguros, entre otros.

- **2PL – Second Party Logistics**

Para este tipo de modelo, “los proveedores ofrecen la unión del transporte de mercancías y el almacenaje” (Cibeles Logistics, 2013). Además del transporte el operador logístico gestiona el almacén, es decir, parte o el total del inventario de la organización, lo cual puede influir positivamente en la gestión del flujo de materiales dentro de la cadena de suministro, optimizándola a la complementariedad de los servicios. En logística, la agilidad de uno de estos procesos afecta de manera positiva al otro haciendo que la cadena de suministro se dinamice (Cibeles Logistics, 2013).

- **3PL – Third Party Logistics**

Según (Cibeles Logistics, 2013) “este tipo de proveedor se encarga de todas o casi todas las operaciones logísticas de la organización”. Buscan soluciones globales a problemáticas logísticas organizacionales.

Así mismo, Se Especializan en la integración y personalización de servicios almacenamiento, gestión de inventarios, preparación de pedidos y transporte de mercancías, según requerimientos. Cuando una organización desea realizar un *outsourcing* logístico con un Operador 3PL esto se ve reflejado en diseño del servicio de acuerdo a sus necesidades, a través de la búsqueda de las mejores soluciones logísticas adaptadas a la organización (Cibeles Logistics, 2013).

- **4PL – Fourth Party Logistics**

De acuerdo con el autor (Cibeles Logistics, 2013), la diferencia con el modelo 3PL radica en que este tipo de proveedores realizan la integración entre la organización y los diferentes proveedores de servicios logísticos, además de apoyar a la organización a través de la gestión de todas las áreas de la cadena de suministro incluyendo clientes y proveedores. Así mismo,

(Cibeles Logistics, 2013) menciona que utilizar este tipo de proveedor supone externalizar toda la Cadena de Suministro, ahorrando en costos y se categoriza como el único proveedor experto y que coordina todos los procesos logísticos.

### **2.3 Ventajas y desventajas de la tercerización de procesos logísticos para las pymes**

A medida que evoluciona el comercio a nivel mundial, las empresas, y más aún las pymes, requieren ser más competitivas en el mercado, de allí que encaminar esfuerzos en mejorar los procesos de la cadena de suministro con miras a ser más productivos se hace cada vez más necesario. Así como también es de vital importancia seleccionar un operador logístico idóneo a fin de gestionar la cadena de suministros de la organización, pues la externalización de la logística se constituye como una fuente de ventaja competitiva. (Retos en Supply Chain, 2014)

Así mismo, y antes de enumerar las ventajas y deventajas que trae consigo la tercerización de procesos logísticos, es importante resaltar lo expuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2011) acerca de la importancia de la logística para las Pymes:

La logística desempeña un papel decisivo en el crecimiento de las pymes, sobre todo en su decisión de desarrollarse hacia mercados situados más allá de sus propias fronteras. De hecho, la optimización de la gestión de la cadena de suministros desde la propia empresa es uno de los elementos que determinará el éxito o el fracaso en su proceso de internacionalización (p. 17).

En cuanto a la conceptualización de las ventajas de la tercerización de procesos logísticos, no sólo para las Pymes colombianas, sino para cualquier tipo de empresa, es importante identificar

que cuando las empresas deciden contratar los servicios de los operadores logísticos, garantizan que sus procesos sean más eficientes, generando de acuerdo a la Cámara de Comercio de Cali (2017) las siguientes ventajas:

- **Reducción de costes directos:** al contratar los servicios de un operador logístico se ahorra en costos de personal, administrativos, de producción, transporte y entrega.
- **Controles de inventarios:** el operador administra de manera eficiente y asume la responsabilidad por el manejo de las mercancías lo que hace que se reduzca la pérdida del inventario
- **Acceso a la tecnología:** apostar por compañías especializadas implica que éstas ofrecerán siempre los servicios más adaptados a las nuevas necesidades de los clientes, es decir, permite a la compañía ofrecer los servicios más innovadores.
- **Enfoque estratégico:** la externalización de actividades que no pertenecen al núcleo principal de la empresa permiten el desarrollo del negocio. De esta forma, en lo que a logística se refiere, esta opción permite a la empresa centrarse más en la estrategia y no perder tiempo ni recursos en la ejecución.
- **Mejora de la eficiencia operativa y de los resultados:** suele ser muy bien percibida por los clientes, por lo que los niveles de calidad y satisfacción suelen ser muchos más altos.
- **Aprovechar la red de distribución:** los operadores logísticos pueden ofrecer una red amplia que puede ser nacional o internacional. Aprovechar estas sinergias ayudará a ser competitivos también fuera de las fronteras en caso de que quiera llegar a otros países.

Sumado a lo anterior, Echeverri (2017) expone que otra de las ventajas de la tercerización es la de transferir o compartir el riesgo logístico con un tercero lo que se logra a través de acuerdos contractuales con lo cual se sede el riesgo asociado a algún proceso.

Sin embargo, existen para las empresas, incluidas las Pymes, algunas posibles desventajas en la tercerización de los procesos con operadores logísticos; según Mejía (2017) algunas de estas son:

- **Calidad del servicio:** se puede presentar disminución durante el comienzo de la prestación del mismo por problemas que poco a poco se solventaran.
- **Aumento en los costos:** se puede presentar al no saber elegir la mejor opción en cuanto al valor de la cotización por el servicio o proceso contratado al operador logístico.
- **Complejidad de las relaciones personales:** tener un operador externo significa relacionarse con él, y no siempre es fácil. Implica dedicar tiempo y esfuerzo a reuniones y negociaciones que serían más fáciles a nivel interno.
- **Cambios en la forma operativa:** buscar que la forma en como realiza los procesos operativos el operador logístico no tenga un impacto negativo finalmente en el cliente.

Habiendo revisado entonces las ventajas y desventajas de la tercerización de procesos logísticos para cualquier tipo de empresa, incluidas las Pymes, cabe resaltar entonces, lo abordado por el (BID, 2011) quién relaciona que de acuerdo con el tamaño de las pymes, se debe analizar la posibilidad de extender la colaboración vertical con proveedores tipo de la organización, sumando los de servicios, lo cual se debe contemplar como una fase más avanzada

del desarrollo de capacidades y que sin duda requiere de un compromiso y análisis de los actores internos de la organización.

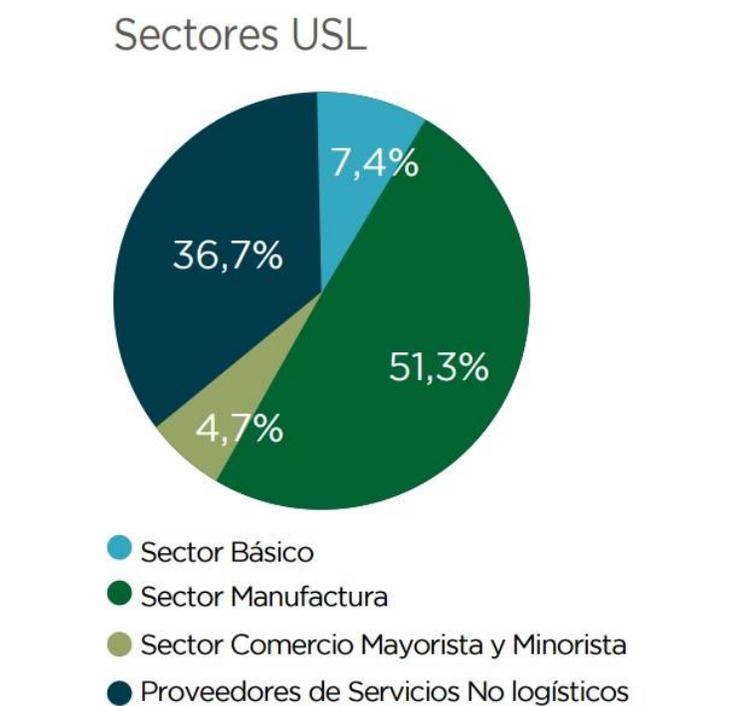
Así mismo, es importante entonces mencionar que si bien lo expuesto acerca de las ventajas y desventajas de la tercerización de procesos cubre cualquier tipo empresa, incluidas las Pymes, siendo estas últimas las que pueden beneficiarse aún más con la externalización de procesos logísticos gracias a que pueden acceder a mejor tecnología, transferencia de riesgo y ahorro en los costos, los cuales se verán reflejados en las utilidades de la empresa y en un incremento notorio en la productividad y competitividad de la organización.

Por último, y de acuerdo a lo descrito en el desarrollo del presente punto, se puede inferir que son más las bondades que tiene la tercerización de los procesos logísticos para las Pymes que las desventajas que aquí se muestran, gracias a que realizando un adecuado análisis de los procesos a tercerizar, el portafolio de servicios ofrecidos por los operadores logísticos y la capacidad de adaptación que tienen estos frente a la demanda, se pueden lograr reducciones importantes en costos logísticos y hasta la transferencia de los riesgos de manos de la Pyme a manos del operador.

### 3. Hallazgos

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Logística (ENL), realizada por el Departamento de Planeación Nacional (DNP) en el año 2015, en Colombia hay 504 usuarios de servicios logísticos y 264 prestadores de servicios logísticos. De esos 504 usuarios de servicios logísticos el 51,3% pertenece al sector manufacturero conformado por empresas industriales y productoras de bienes y un 36,7% pertenece a empresas que no proveen servicios logísticos como educación, comunicaciones, ingeniería, entre otros, tal como se muestra en la Figura 1.

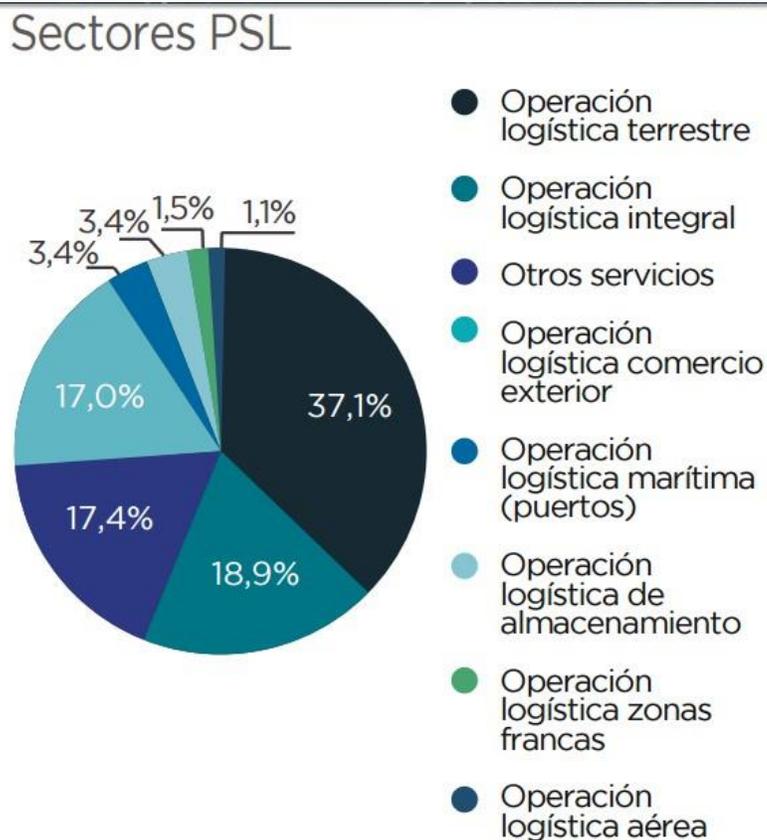
**Figura 1.** Distribución de Usuarios de Servicios Logísticos (USL) por sector



Fuente: Encuesta Nacional de Logística (DNP, 2015)

En relación con los Prestadores de Servicios Logísticos, en la ENL se encontró que cerca del 57% pertenecen al sector de operación terrestre y de logística integral, tal como se relaciona en la Figura 2.

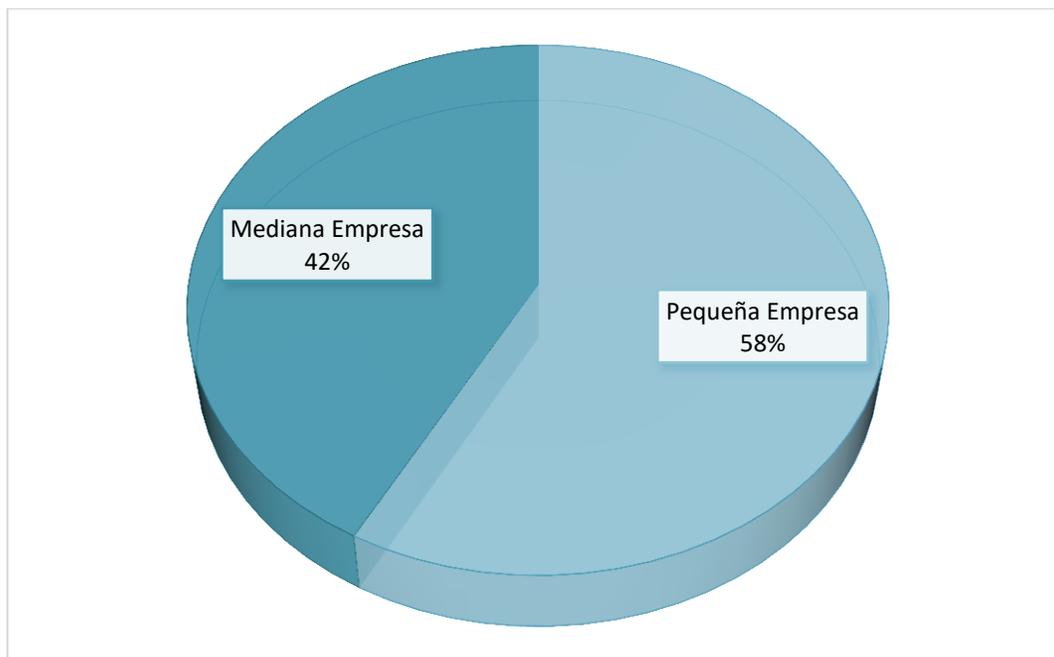
**Figura 2.** Distribución de Prestadores de Servicios Logísticos (PSL) por sector



Fuente: Encuesta Nacional de Logística, (DNP, 2015)

Adicionalmente en esta encuesta (ENL), la mayoría de empresas participantes (58,3%) fueron pequeñas empresas y cerca del 46% de esas empresas son usuarias de servicios logísticos. Un resultado muy similar se encontró en la encuesta realizada a los 100 directores y/o dueños de Pymes en la ciudad de Medellín relacionado en la Figura 3, pues el 58% de los participantes pertenecían a pequeñas empresas, el 42% restante a medianas empresas, lo cual no está muy lejano a la realidad nacional.

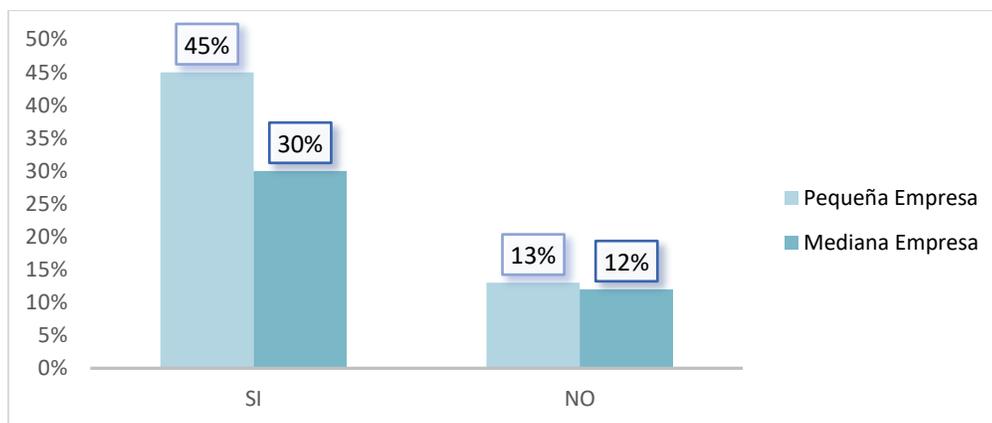
**Figura 3.** Distribución de los participantes según el tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4 se observa que, del total de los directores encuestados, el 75% afirma tener tercerizado algún proceso dentro de su compañía, es decir, son usuarios de servicios logísticos. De ese porcentaje, el 45% son Pequeñas Empresas y el 30% Medianas Empresas.

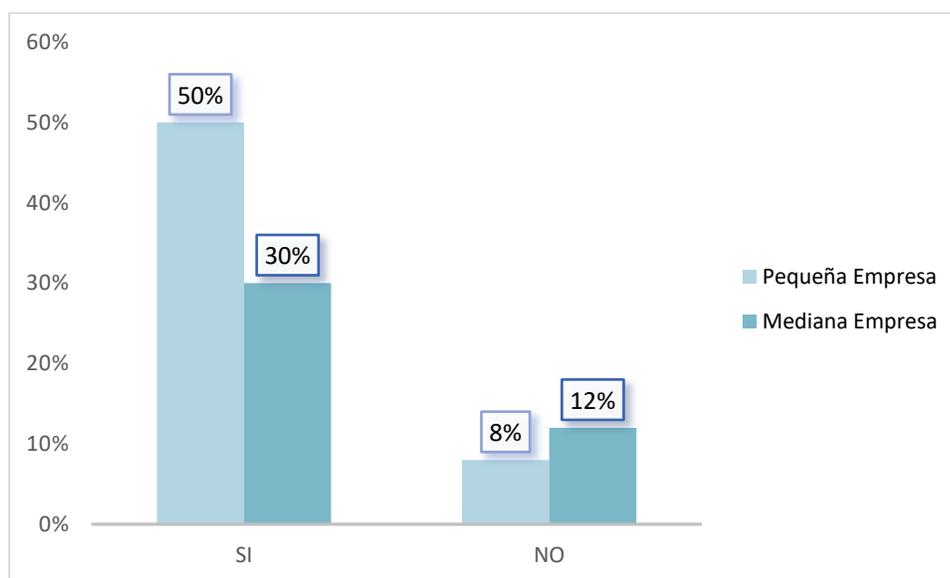
**Figura 4.** Uso de servicios logísticos según el tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Los altos porcentajes del uso de servicios logísticos obedecen a que del total de encuestados el 80% aproximadamente, sabe qué es un operador logístico y el 65% conoce los beneficios que ellos ofrecen, tal como se relaciona en la Figura 5.

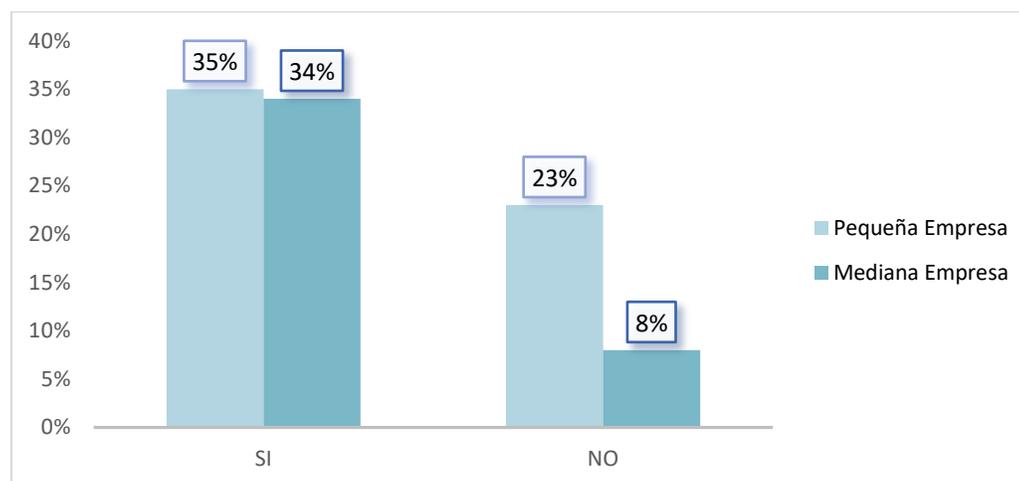
**Figura 5.** Distribución porcentual de compañías que saben qué es un operador logístico según el tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6, vale la pena resaltar que a pesar de que en la mayoría de Pequeñas Empresas se sabe qué es un operador logístico, el 23% no conoce los beneficios que ellos ofrecen, lo cual indica que algunas empresas tercerizan sus procesos logísticos sin tener pleno conocimiento de los beneficios que trae consigo esta herramienta.

**Figura 6.** ¿Conoce los beneficios ofrecidos por operadores logísticos?

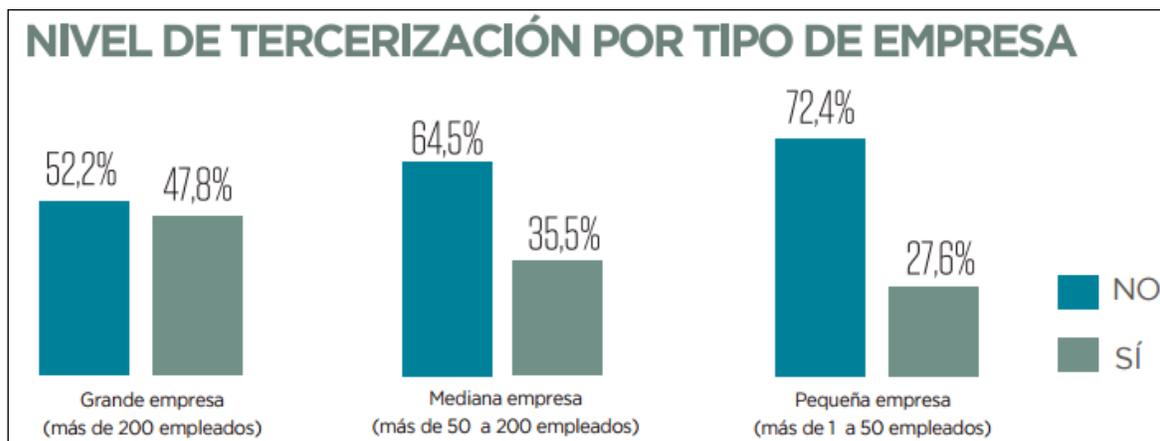


Fuente: Elaboración propia

En relación con lo anterior, en la Encuesta Nacional de Logística al consultar por la existencia de un operador logístico, se encontró que cerca del 37% de las empresas cuentan con un tercero que maneja algún proceso logístico. Lo anterior sugiere que existe un reto para las empresas prestadoras de servicios logísticos, pues no solo deben preocuparse por desarrollar una oferta de servicios adecuada para la demanda que tienen, sino que además debe ofrecer servicios a la medida a precios razonables a fin de que las empresas, en especial las pequeñas empresas tengan accesos de los diferentes beneficios en materia de economía y se pueda garantizar su competitividad.

Por otra parte, en la Figura 7, se muestran los resultados del nivel de tercerización por tipo de empresa, donde se evidencia claramente el potencial que poseen los operadores logísticos con las pymes, y cómo las pymes no están aprovechando de manera estratégica la tercerización de operaciones logísticas.

**Figura 7.** Nivel de tercerización logística en Colombia según el tipo de empresa



Fuente: Encuesta Nacional de Logística, (DNP, 2015)

En estos resultados dan cuenta de que los operadores logísticos deben realizar un trabajo especial con la pequeña y mediana empresa, debido a su oferta de servicios se encuentra concentrada en las grandes empresas que de una u otra forma poseen “mayor capacidad económica para tercerizar y no una oferta de servicios a la medida de las necesidades de la pequeña y mediana empresa”. (Encuesta Nacional de Logística 2015, pág. 56)

Así mismo, el DNP a través de la Encuesta Nacional de Logística muestra la evolución de los procesos logísticos y cómo cada tipo de empresa se ha comportado frente a este, lo cual se relaciona en la Figura 8 y 9.

**Figura 8.** Evolución de los procesos de logística tercerizados en Colombia

|  | 2008  | 2015  |
|--|-------|-------|
| Procesamiento de pedidos de clientes   | 7,0%  | 10,7% |
| Planeación y reposición de inventarios | 4,0%  | 9,6%  |
| Compras y manejo de proveedores        | 4,0%  | 10,0% |
| Almacenamiento                         | 37,0% | 28,1% |
| Transporte y distribución              | 91,0% | 79,6% |
| Logística de reversa                   | 53,0% | 46,7% |
| Comercio exterior                      | 54,8% | 54,8% |

Fuente: Encuesta Nacional de Logística, (DNP, 2015)

**Figura 9.** Evolución de los procesos de logística tercerizados con proveedores externos o con una combinación entre ejecución interna y terceros por tipos de empresa

|  | Grande empresa | Mediana empresa | Pequeña empresa |
|--|----------------|-----------------|-----------------|
| Procesamiento de pedidos de clientes   | 10,4%          | 4,8%            | 15,2%           |
| Planeación y reposición de inventarios | 6,6%           | 12,9%           | 11,0%           |
| Compras y manejo de proveedores        | 5,7%           | 8,1%            | 16,1%           |
| Almacenamiento                         | 41,5%          | 24,2%           | 17,6%           |
| Transporte y distribución              | 81,1%          | 82,3%           | 76,2%           |
| Logística de reversa                   | 49,1%          | 45,2%           | 45,3%           |

Fuente: Encuesta Nacional de Logística, (DNP, 2015)

Según los resultados expuestos por el DNP (2015) en la Figura No. 8 y 9, se evidencia una disminución en los servicios de transporte y distribución, almacenamiento y en la logística de reversa, esto debido, según los encuestados, a que existe escasa oferta especializada de servicios logísticos a la medida de cada sector, la falta de innovación a la hora de prestar los servicios y los altos precios ofrecidos por los operadores logísticos, lo que presiona finalmente a las empresas al manejo de su operación propia.

De igual forma, es importante resaltar los resultados por tamaño de empresa debido a que es esta se deja claro el comportamiento de cada tamaño. En general se evidencia, con excepción del almacenamiento en las empresas grandes, que la tendencia fue el aumentó en la tercerización de procesos logísticos. En el caso particular del transporte los resultados muestran claramente cómo las empresas pequeñas frente a un promedio general de 91% solo el 76% terceriza este proceso.

Gracias a lo expuesto, el DNP en sesiones de trabajo realizadas con las empresas, identificó que existe una tendencia creciente de las grandes empresas en retomar sus operaciones logísticas de transporte y distribución, así como el almacenamiento, gracias a los altos costos y la necesidad de controlar directamente sus operaciones logísticas con el fin de poder reaccionar a posibles cambios y cumplir con los tiempos de respuesta pactados con sus clientes (DNP, 2015).

**Figura 10.** Portafolio de servicios logísticos

|   |   |
|---|---|
| <p>SERVICIOS DE LOGÍSTICA FÍSICA</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecución de transporte y distribución</li> <li>● Agenciamiento aduanero</li> <li>● Consolidación despachos/Cross-docking</li> <li>● Ejecución del almacenamiento</li> <li>● Procesamiento y disposición de devoluciones-Logística de reversa</li> <li>● Actividades de valor agregado al producto (marcado, etiquetado, empaque, ensamble, instalación manufactura, reparación, etc.)</li> </ul>                |
| <p>SERVICIOS A LA CADENA DE ABASTECIMIENTO</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración de compras y manejo de proveedores programación de producción</li> <li>● Planeación, administración y reposición de inventarios</li> <li>● Planeación de ventas y operaciones comerciales</li> <li>● Administración servicios al cliente</li> <li>● Administración de pedidos de cliente</li> </ul>   |
| <p>SERVICIOS FINANCIEROS LOGÍSTICOS</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Factoring financiero</li> <li>● Mantenimiento de activos logísticos</li> <li>● Financiamiento y/o absorción de inventarios</li> <li>● Administración del proceso de cobranzas</li> <li>● Administración y pagos de fletes</li> </ul>   |
| <p>SERVICIOS LÓGISTICOS BASADOS EN CONOCIMIENTO</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planeación de almacenamiento</li> <li>● Planeación de transporte y distribución</li> <li>● Coordinación de 3PL (4PL/LLP)</li> <li>● Agendamiento de carga internacional</li> <li>● Negociación de tarifas con proveedores de servicios</li> <li>● Provisión de servicios logísticos informativos</li> <li>● Auditorías de desempeño logístico</li> <li>● Servicios de consultoría desempeño logístico</li> </ul> |

Fuente: Encuesta Nacional de Logística, (DNP, 2015)

La Figura No. 10 muestra cómo la oferta de servicios logísticos se diversificó con respecto a la de 2008, esto como respuesta al aumento servicios tercerizados en administración y procesamiento de pedidos, administración de servicio al cliente, la gestión de compras y manejo de proveedores y la planeación de transporte y distribución (DNP, 2015).

Finalmente, el DNP (2015) muestra en la Encuesta Nacional de Logística que la mayoría de los servicios logísticos presentan una mayor oferta a la demanda por las empresas en Colombia, a excepción del Agendamiento de Carga Internacional, el cual muestra una demanda superior a lo ofrecido en el mercado.

En la Figura No. 11 se muestra la demanda y la oferta de servicios logísticos en Colombia donde se puede percibir que son múltiples los servicios a los que pueden acceder las pymes a la hora de la tercerización de procesos logísticos a través de operadores logísticos.

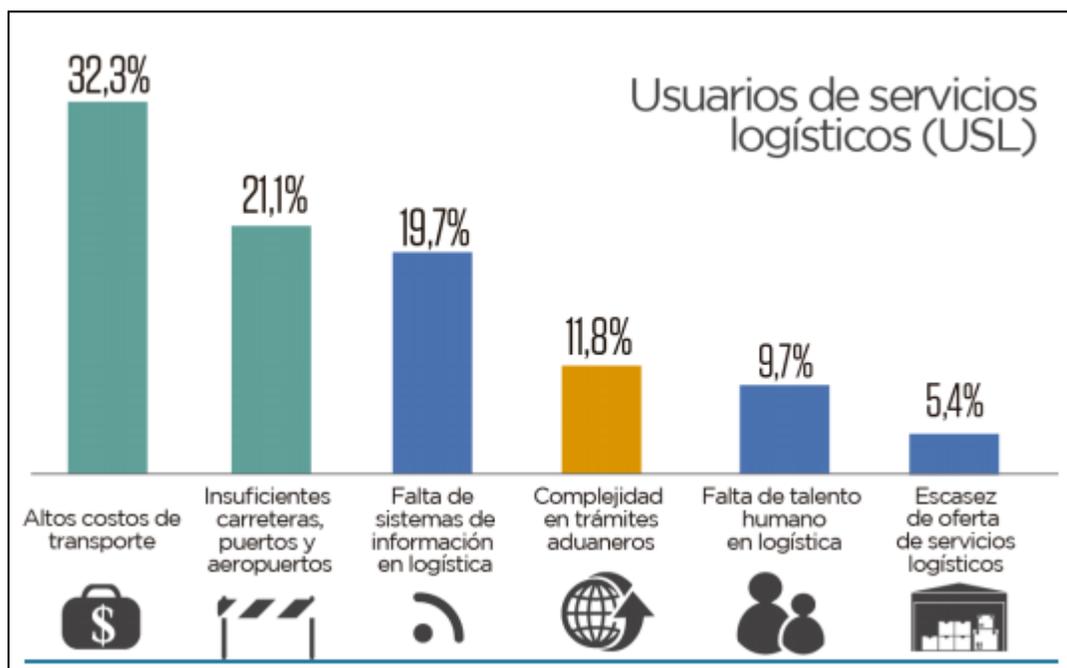
**Figura 11.** Oferta y demanda de servicios logísticos

|  | OFERTA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS PSL | CUBRIMIENTO DE SERVICIOS LOGÍSTICOS USL |
|--|------------------------------------|---|
| A- Planeación de almacenamiento                        | 54%                                | 14%                                     |
| B- Planeación de transporte y distribución             | 75%                                | 28%                                     |
| C- Coordinación de 3PL (4PL/LLP)                       | 46%                                | 24%                                     |
| D- Agendamiento de carga internacional                 | 32%                                | 53%                                     |
| E- Negociación de tarifas con proveedores de servicios | 50%                                | 16%                                     |
| F- Provisión de servicios logísticos informativos      | 53%                                | 17%                                     |
| G- Auditorias de desempeño logístico                   | 48%                                | 13%                                     |
| H- Servicios de consultoría desempeño logístico        | 47%                                | 14%                                     |

Fuente: Encuesta Nacional de Logística, (DNP, 2015)

De acuerdo la ANDI (2015), los usuarios de servicios logísticos en Colombia reclaman hoy en día tres factores a tener en cuenta: altos costos en el transporte, falta de talento humano en logística y escasez de servicios logísticos, lo cual se muestra en la Figura No. 12 y lo que evidencia una clara necesidad de las empresas, y de competencia para el presente proyecto las pymes, de servicios logísticos hechos a la medida de las necesidades y a precios justos, los cuales beneficien finalmente sus procesos logísticos, costos y así mismo a sus cliente finales.

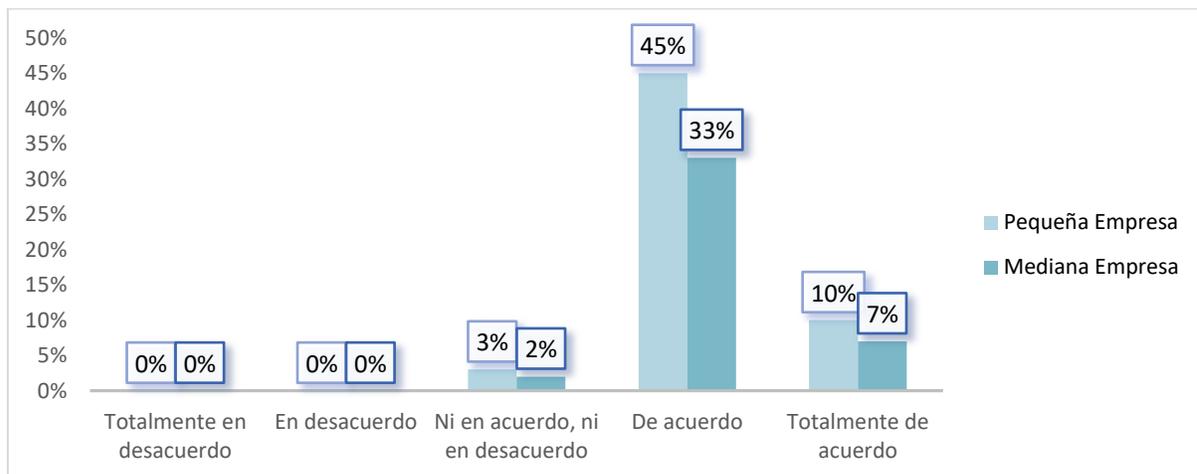
**Figura 12.** Servicios Logísticos (Usuarios de Servicios Logísticos)



Fuente: Encuesta Nacional de Logística, (DNP, 2015)

En la Figura 13, según la encuesta realizada a los directores y/o dueños de Pymes en la ciudad de Medellín, un 78% está de acuerdo con la tercerización de procesos logísticos, de los cuales el 45% corresponde a Pequeñas empresas. Lo anterior supone que existe un interés en el ámbito empresarial por este tipo de herramientas, sin embargo, es de notar que a pesar del alto porcentaje de empresarios que está de acuerdo con esto, aún hay empresas que no tienen ningún servicio logístico tercerizado.

**Figura 13.** ¿Está usted de acuerdo con la tercerización?



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los hallazgos más significativos de este ejercicio se encuentra en la Tabla 1 y se relaciona con la razón que tienen las empresas para tercerizar sus procesos logísticos, donde en orden de importancia (de mayor a menor) son:

- Mejorar la calidad
- Ahorrar costos de personal
- Ahorrar costos de tecnología
- Facilitar el acceso a la tecnología y Aumentar la flexibilidad del departamento
- Reducir el riesgo de obsolescencia
- Unirse a la moda

Así pues, se puede inferir que la principal razón para tercerizar procesos logísticos en las organizaciones independientemente de su tamaño es mejorar la calidad, esta calidad puede ser en términos de servicio o de producto, así cada empresa podrá distinguirse y ser competitiva en su medio.

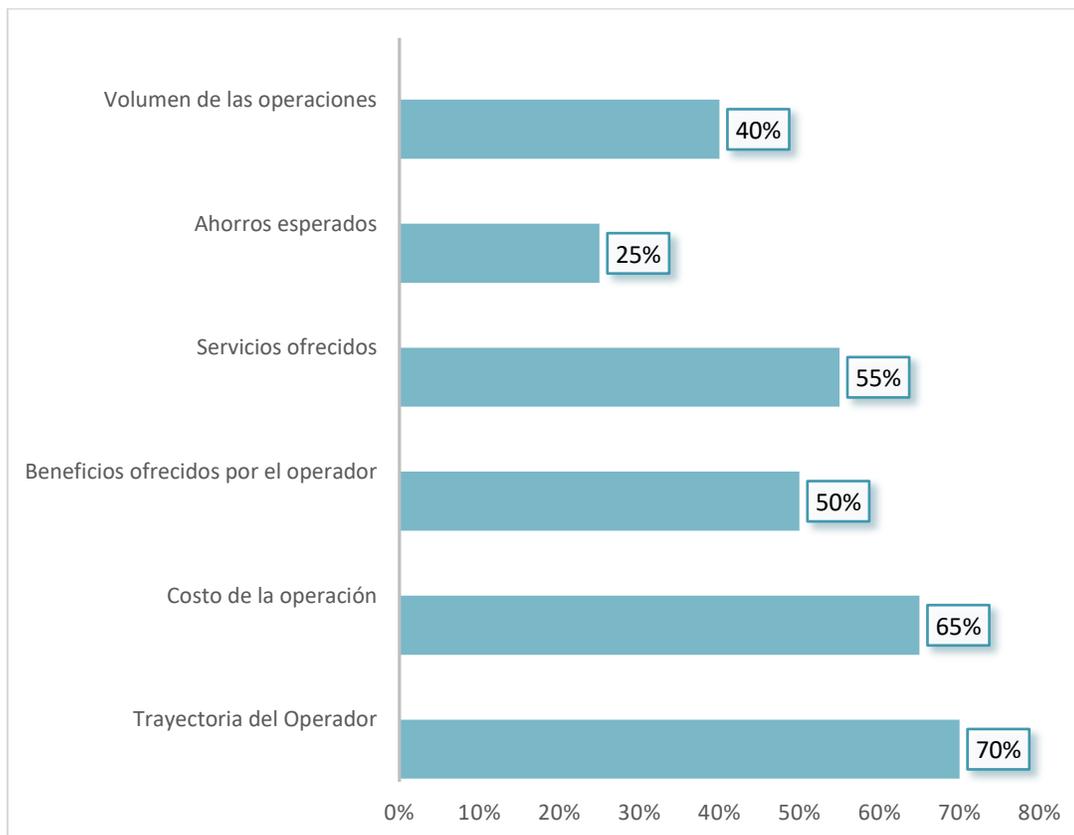
**Tabla 1.** Clasificación de las razones para tercerizar procesos logísticos en orden de importancia

| Razón                                     | Orden de importancia |    |    |    |    | TOTAL |
|---|----------------------|----|----|----|----|-------|
|   | 1                    | 2  | 3  | 4  | 5  |       |
| Centrarse en temas estratégicos           | 20                   | 70 | 10 | 0  | 0  | 100   |
| Aumentar la flexibilidad del departamento | 5                    | 80 | 15 | 0  | 0  | 100   |
| Mejorar la calidad                        | 0                    | 0  | 0  | 10 | 90 | 100   |
| Desprenderse de tareas rutinarias         | 30                   | 35 | 35 | 0  | 0  | 100   |
| Facilitar el acceso a la tecnología       | 0                    | 80 | 20 | 0  | 0  | 100   |
| Reducir el riesgo de obsolescencia        | 85                   | 15 | 0  | 0  | 0  | 100   |
| Ahorrar costes de personal                | 0                    | 5  | 5  | 80 | 10 | 100   |
| Ahorrar costes de tecnología              | 0                    | 15 | 75 | 10 | 0  | 100   |
| Unirse a la moda                          | 100                  | 0  | 0  | 0  | 0  | 100   |

Fuente: Elaboración propia.

También se indagó por los aspectos que se tendrían en cuenta para la tercerización de procesos logísticos, y en la Figura 14 se muestra que el 70% de los encuestados afirmó que tendría en cuenta la trayectoria del operador, seguido del costo de la operación con 65% y en tercer lugar un 55% tendría en cuenta los servicios que ofrece el operador. Vale la pena resaltar que cerca del 50% tendrían en cuenta los beneficios que el operador ofrece, no obstante, se afirmó anteriormente que algunos empresarios no conocen los beneficios ofrecidos por parte de dichos operadores.

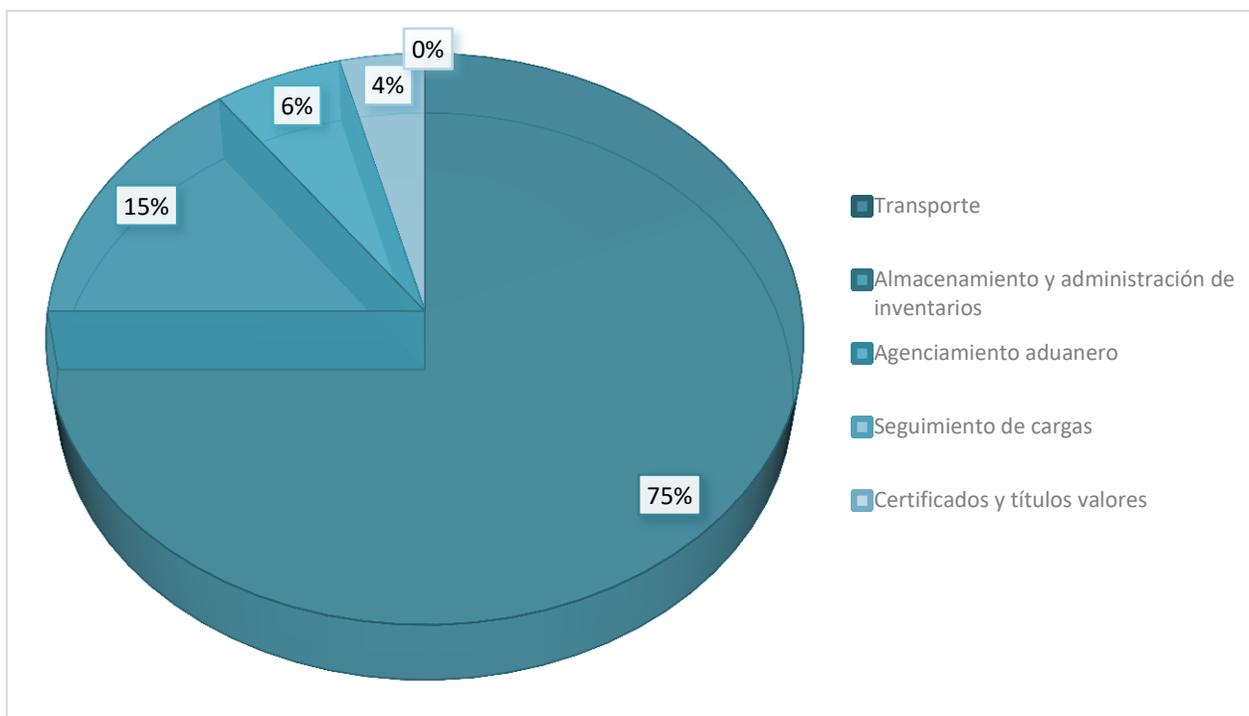
**Figura 14.** Criterios que se tendrían en cuenta para la tercerización de procesos logísticos



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los procesos logísticos a ser tercerizados, en la Figura 15 se puede observar que el 75% de los encuestados considera viable que el servicio de Transporte sea manejado por terceros, seguido del servicio de Almacenamiento y administración de inventarios con un 15% y el 10% restante se distribuye entre servicios de agenciamiento aduanero y seguimiento de cargas con un 6% y un 4% respectivamente.

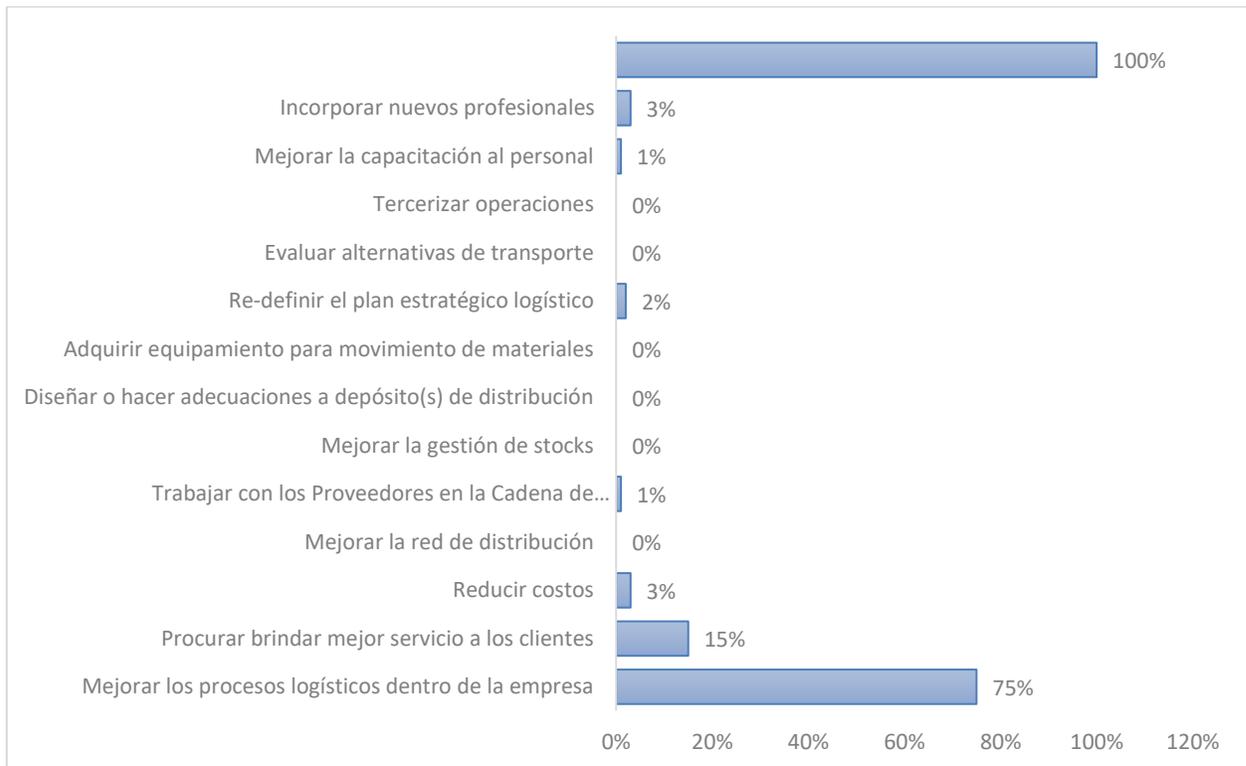
**Figura 15.** Procesos logísticos que se consideran viables para ser tercerizados a través de un operador logístico



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se identificaron los principales objetivos logísticos de las compañías a las que pertenecían las personas encuestadas y ninguno eligió a la tercerización de procesos como principal objetivo, aunque la mayoría tuvo como fin principal la mejora de procesos logísticos (75%) dentro de la empresa, en segundo lugar, con un 15% se ubicó el procurar brindar mejor servicio a los clientes. Lo anterior se relaciona en la Figura 16.

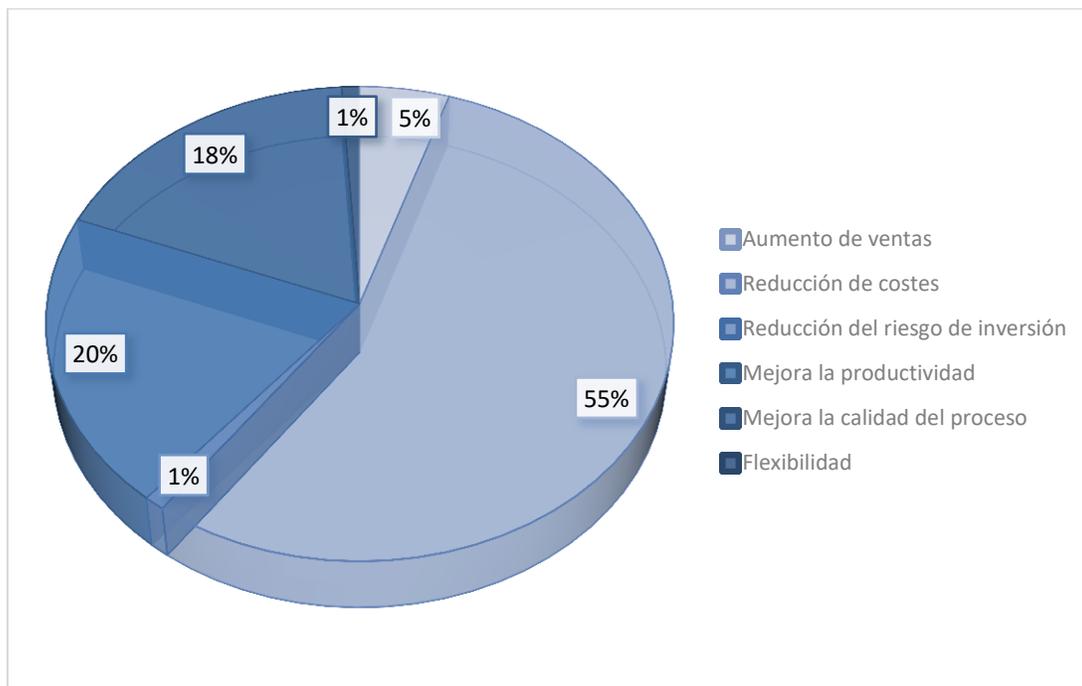
**Figura 16.** Principales objetivos logísticos en las empresas



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se indagó por las ventajas que tenía tercerizar los procesos logísticos de las compañías. En la Figura 17 se muestra que el 55% da como principal ventaja la reducción de costos, en segundo lugar, con un 20% se tiene como ventaja la mejora de la productividad, seguida de la mejora de la calidad del proceso con un 18%

**Figura 17.** Ventajas de la Tercerización de Procesos Logísticos al interior de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los anteriores resultados es posible inferir que las razones por las cuales las compañías deciden tercerizar sus procesos logísticos distan de alguna manera las percepciones que tienen los empresarios sobre las ventajas que ello genera, pues principalmente optan por el Outsourcing para mejorar su la calidad de sus productos o servicios, sin embargo, ese no es el principal objetivo para tercerizar procesos logísticos según lo observado anteriormente.

### **3. Conclusiones y recomendaciones**

#### **3.1 Conclusiones**

Después de finalizar la revisión documental para el presente proyecto en diferentes fuentes bibliográficas acerca de la tercerización de procesos logísticos a través de operadores y los beneficios que estos pueden brindar a las pymes colombianas, se puede concluir lo siguiente:

- Para lograr verdaderos beneficios con la implementación de la tercerización de procesos logísticos en las Pymes es necesario que se identifiquen con exactitud las motivaciones o razones por las que se quiere usar esa herramienta a fin de obtener resultados conforme a los objetivos logísticos empresariales.
- Se logró identificar algunas ventajas que trae consigo la tercerización a través de los operadores logísticos. Tales ventajas reflejan también intereses propios de las empresas, entre ellas está como la principal ventaja la reducción costos (general), seguida de una mejora significativa en la productividad, adicionalmente también mejora la calidad de productos y servicios y se incrementan las ventas. Adicionalmente, estas ventajas pueden catalogarse también como beneficios directos que pueden ofrecer los prestadores de servicios logísticos.
- Llevar a cabo de manera correcta las actividades logísticas de una organización es una fuente generadora de ventajas competitivas que permiten a la organización diferenciarse de otras de su sector y le garantiza además supervivencia.
- La mayoría de pequeñas y medianas empresas acude a la tercerización de sus servicios logísticos tiene conocimiento de lo que es un operador logístico, más no así de los beneficios que ofrece.
- La participación de las pequeñas y medianas empresas en el país es alta.

- La reducción de costos logísticos a través de la tercerización se traduce en mayor rentabilidad, generando valor, incrementando a su vez la productividad y competitividad de la Pymes gracias a la especialización de procesos, el cual finalmente podrá ser percibido por el consumidor final.

### **3.2 Recomendaciones**

- Se recomienda a las Pymes realizar un análisis exhaustivo de los procesos logísticos de su cadena de suministro e identificar los que claramente representan una oportunidad de tercerización.
- Se sugiere a los operadores logísticos diseñar a medida de las necesidades de las Pymes servicios que permitan la satisfacción en todo nivel de la cadena de suministro, incluido el cliente final, y convirtiéndose a su vez en un aliado estratégico en el crecimiento de la organización.
- Se recomienda a las empresas capacitar su personal sobre los procesos de tercerización a fin de identificar qué ventajas ofrece esta herramienta dado que puede ser exitosa, pero a su vez trae consigo riesgos que la compañía debe estar dispuesta a asumir.
- Es importante definir los objetivos logísticos empresariales a fin de establecer un plan logístico de mejoramiento que incluya la tercerización de algunos procesos logísticos dado que así se incrementará la productividad y se generarán ventajas competitivas para la empresa.
- Para próximos ejercicios investigativos se sugiere medir el nivel de tercerización de las Pymes en la ciudad a fin de tener indicadores específicos del funcionamiento del outsourcing comparables con los indicadores nacionales.

## Referencias

- ANDI. (25 de Agosto de 2015). *BOLETÍN LOGÍSTICO: ANDI*. Obtenido de Sitio web de ANDI:  
<http://www.andi.com.co/glti/BOLETINES%202015/Bolet%C3%ADn%2008-222.%20Encuesta%20Nacional%20de%20Log%C3%ADstica%202015.pdf>
- Arias, J., Higueta, J., & Castrillón, Ó. (2010). Funcionalidades del comercio colaborativo en las empresas logísticas y su decisión de tercerización. *Cuadernos de Administración*, 81-105.
- Arroyo López, M. d., Gaytán Iniestra, J., & Sierra Vilchis, S. (2007). El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. *Contaduría y Administración*(221), 39-66. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522103>
- Arroyo, M. d., Gaytán, J., & Sierra, S. (2007). El proceso de toma de decisiones para la tercerización de funciones logísticas: prácticas mexicanas versus mejores prácticas establecidas. *Redalyc*, 39-66.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (1 de Diciembre de 2011). *La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas: Banco Interamericano de Desarrollo - BID*. Obtenido de Sitio web de Banco Interamericano de Desarrollo - BID:  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5089/La%20log%C3%ADstica%20como%20factor%20de%20competitividad%20de%20las%20Pymes%20en%20las%20Am%C3%A9ricas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BID. (1 de Diciembre de 2011). *La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas: Banco Interamericano de Desarrollo - BID*. Obtenido de Sitio web de Banco Interamericano de Desarrollo - BID:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5089/La%20log%C3%ADstica%20como%20factor%20de%20competitividad%20de%20las%20Pymes%20en%20las%20Am%C3%A9ricas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara de Comercio de Cali. (2017). ABC de los operadores logísticos. *Revista Acción*(152), 5-7. Obtenido de <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/abc-de-los-operadores-logisticos/>

Cámara de Comercio de Cali. (2017). ABC DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS. *Revista Acción Versión Digital*, 5-7.

Cámara de Comercio de Medellín. (2015). Las pymes: realidad económica que impulsa el crecimiento. *Informativo Cámara*, 6-7.

Castro, L., & Guevara, L. (11 de Septiembre de 2012). *Prácticas de tercerización logística en el sector metalmecánico en Pereira y Dosquebradas*. Obtenido de Universidad Católica de Pereira:

[http://200.21.98.67:8080/jspui/bitstream/10785/1197/1/Documento\\_completo.pdf](http://200.21.98.67:8080/jspui/bitstream/10785/1197/1/Documento_completo.pdf)

Castro, L., & Guevara, L. (11 de Septiembre de 2012). *PRÁCTICAS DE TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA EN EL SECTOR METALMECÁNICO EN PEREIRA Y DOSQUEBRADAS: Universidad Católica de Pereira*. Obtenido de Sitio web de Universidad Católica de

Pereira:

[http://200.21.98.67:8080/jspui/bitstream/10785/1197/1/Documento\\_completo.pdf](http://200.21.98.67:8080/jspui/bitstream/10785/1197/1/Documento_completo.pdf)

Cibeles Logistics. (29 de Julio de 2013). *Tipos de Operadores Logísticos: Cibeles Logistics*.

Obtenido de Sitio web de Cibeles Logistics:

<http://cibeleslogistics.blogspot.com.co/2013/07/tipos-de-operadores-logisticos.html>

Corbett, M. (2008). *La revolución del Outsourcing*. Kaplan Business .

Dinero. (15 de Septiembre de 2016). *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en*

*Colombia: Dinero*. Obtenido de Sitio web de Dinero: [http://www.dinero.com/edicion-](http://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854)

[impresia/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854](http://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854)

Dirección Nacional de Planeación - DNP. (2015). *Encuesta Nacional de Logística 2015 -*

*Dirección Nacional de Planeación - DNP*. Obtenido de Sitio web de Cámara de

Comercio de Cúcutá: [http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-](http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-externas/DPN/DPN.pdf)

[externas/DPN/DPN.pdf](http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-externas/DPN/DPN.pdf)

DNP. (2015). *Encuesta Nacional de Logística 2015*. Obtenido de Cámara de Comercio de

Cúcutá: <http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-externas/DPN/DPN.pdf>

Echeverri, C. (2017). Trnsferencia de riesgos a través del outsourcing de operaciones logísticas.

*Zona Logística*, 60-68.

García, E., & Prieto, M. (Junio de 2008). *La subcontratación de servicios logísticos: Técnica*

*Industrial*. Obtenido de Sitio web de Técnica Industrial:

<http://www.tecnicaindustrial.es/TIFrontal/a-226-la-subcontratacion-servicios-logisticos.aspx>

González, J. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Semestre Económico*, 18(38), 215-238. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v18n38/v18n38a9.pdf>

González, J. (10 de Noviembre de 2015). *CONTRATACIÓN LOGÍSTICA EN COLOMBIA: IMPLEMENTACIÓN DE UN OPERADOR LOGÍSTICO INTEGRAL*: Scielo. Obtenido de Sitio web de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v18n38/v18n38a9.pdf>

Leyva, J. (2010). *VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA (OUTSOURCING LOGÍSTICO) EN EMPRESAS DE CONSUMO*: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de Sitio web de Instituto Politécnico Nacional: <http://tesis.bnct.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7440/I3.540.pdf?sequence=1>

Mejía, F. (2017). *¿Cómo escoger un operador logístico?: Universidad ICESI*. Obtenido de Sitio web de Universidad ICESI: <https://www.icesi.edu.co/icecomex/images/Como%20escoger%20un%20Operador%20Logistico.pdf>

Mejía, F. (2016). *¿Cómo Escoger un Operador Logístico?: Universidad ICESI*. Obtenido de sitio web de Universidad ICESI: <http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/Como%20escoger%20un%20Operador%20Logistico.pdf>

Mora, L. (2015). *Los operadores logísticos en Colombia: DE DONDE LO TOMARON*. Obtenido de Sitio web de DONDE LO TOMARON.

Retos en Supply Chain. (3 de Diciembre de 2014). *Operador logístico: servicios y beneficios*. Obtenido de Retos en Supply Chain: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/operador-logistico-servicios-y-beneficios/>

RETOS EN SUPPLY CHAIN. (3 de Diciembre de 2014). *Operador logístico: servicios y beneficios: RETOS EN SUPPLY CHAIN*. Obtenido de Sitio web de RETOS EN SUPPLY CHAIN: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/operador-logistico-servicios-y-beneficios/>

Rojas , S., Vega, R., & Rodríguez, E. (Junio de 2012). LA SUBCONTRATACIÓN Y EL MANEJO DE TERCEROS DE LAS PYMES COLOMBIANAS EXPORTADORAS O POTENCIALMENTE EXPORTADORAS: Redalyc. *Redalyc*, 32-44. Obtenido de Sitio web de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214003.pdf>

Rojas, A. (2014). *OPERADORES LOGÍSTICOS DE CLASE MUNDIAL: MARCHA POR UN CAMINO DE EXCELENCIA: Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Sitio web de Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12556/1/Articulo%20academico%20%20Andres%20Felipe%20Rojas%20G.pdf>

Vinitzky, A. (2007). *Tercerización logística: una herramienta de gestión para la obtención de ventajas operativas, comerciales, financieras y económicas en las empresas argentinas: Universidad de Belgrano*. Obtenido de Sitio web de Universidad de Belgrano:

[http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/88/214\\_vinitzky.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/88/214_vinitzky.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zona Logística. (25 de Agosto de 2016). *¿Qué se un Operador Logístico?* Obtenido de Sitio web de Zona Logística: <http://www.zonalogistica.com/articulos-especializados/que-es-un-operador-logistico/>

## ANEXOS

## Anexo 1. Ficha técnica - Encuesta

| Ficha técnica de la encuesta          |   |
|---------------------------------------|---|
| Realizada por                         | Elizabeth Maya Duque<br>Marcela Ortega            |
| Fuente de financiación                | Propia  |
| Población                             | Directores y/o dueños de Pymes en Medellín        |
| Diseño de muestreo                    | No probabilístico. A conveniencia                 |
| Tamaño de muestra                     | 100 personas (Directoras o dueñas de Pymes)       |
| Margen de error permitido             | 9%  |
| Número de preguntas que se formularon | 10  |
| Técnica de recolección                | Entrevista personal con cuestionario estructurado |

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2. Encuesta

### ENCUESTA SOBRE LA TERCERIZACIÓN DE PROCESOS LOGÍSTICOS

1. Tipo de empresa (Seleccione)

Microempresa  Pequeña empresa  Mediana Empresa  Gran empresa

2. ¿En su compañía saben qué es un operador logístico?

SI  NO

3. ¿Conoce los beneficios ofrecidos por operadores logísticos?

SI  NO

4. ¿Actualmente en la compañía tienen algún proceso logístico tercerizado?

SI  NO  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Está usted de acuerdo con la tercerización?

Totalmente de acuerdo  De acuerdo  Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

6. En una escala de 1 a 5, clasifique en orden de importancia las razones para la tercerización de procesos logísticos, siendo 1 la menos importante y 5 la que mayor grado de importancia tiene

| Razón                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Centrarse en temas estratégicos    |   |   |   |   |   |
| Aumentar flexibilidad departamento |   |   |   |   |   |
| Mejorar la calidad                 |   |   |   |   |   |
| Desprenderse tareas rutinarias     |   |   |   |   |   |
| Facilitar acceso tecnología        |   |   |   |   |   |
| Reducir riesgo obsolescencia       |   |   |   |   |   |
| Ahorrar costes personal            |   |   |   |   |   |
| Ahorrar costes tecnología          |   |   |   |   |   |
| Unirse a la moda                   |   |   |   |   |   |
| Otra ¿Cuál? _____                  |   |   |   |   |   |

7. En caso de contemplar la tercerización de alguno de sus procesos logísticos, ¿cuáles de los siguientes criterios tendría en cuenta para su decisión?

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Trayectoria del Operador             | <input type="checkbox"/> |
| Costo de la operación                | <input type="checkbox"/> |
| Beneficios ofrecidos por el operador | <input type="checkbox"/> |
| Servicios ofrecidos                  | <input type="checkbox"/> |
| Ahorros esperados                    | <input type="checkbox"/> |
| Volumen de las operaciones           | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Qué procesos logísticos de su compañía considera usted viables para ser tercerizados a través de un operador logístico?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Transporte                                     | <input type="checkbox"/> |
| Almacenamiento y administración de inventarios | <input type="checkbox"/> |
| Agenciamiento aduanero                         | <input type="checkbox"/> |
| Seguimiento de cargas                          | <input type="checkbox"/> |
| Certificados y títulos valores                 | <input type="checkbox"/> |
| Otro ¿Cuál?                                    | <input type="checkbox"/> |
- 

9. ¿Cuál es el principal objetivo logístico de su compañía?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Mejorar los procesos logísticos dentro de la empresa        | <input type="checkbox"/> |
| Procurar brindar mejor servicio a los clientes              | <input type="checkbox"/> |
| Reducir costos  | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar la red de distribución                              | <input type="checkbox"/> |
| Trabajar con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar la gestión de stocks                                | <input type="checkbox"/> |
| Diseñar o hacer adecuaciones a depósito(s) de distribución  | <input type="checkbox"/> |
| Adquirir equipamiento para movimiento de materiales         | <input type="checkbox"/> |
| Re-definir el plan estratégico logístico                    | <input type="checkbox"/> |
| Evaluar alternativas de transporte                          | <input type="checkbox"/> |
| Tercerizar operaciones                                      | <input type="checkbox"/> |
| Mejorar la capacitación al personal                         | <input type="checkbox"/> |
| Incorporar nuevos profesionales                             | <input type="checkbox"/> |

Otro ¿Cuál?

10. ¿Qué ventajas cree usted que tiene tercerizar un proceso logístico?

Aumento de ventas

Reducción de costes

Reducción del riesgo de inversión

Mejora la productividad

Mejora la calidad del proceso

Flexibilidad