

La “Fiebre del Oro” de la Logística*

Marcos Singer, Patricio Donoso

Enero 2003

1 La Fiebre del Oro

Suele decirse que en la Fiebre de Oro de California de 1848 sólo ganaron dinero quienes vendían palas y picotas. Muchos de aquellos que inmigraron con la esperanza de enriquecerse extrayendo el metal precioso cayeron víctimas de la enfermedad, accidentes y la violencia.

Con distintos matices, la historia económica ha estado llena de fiebres de oro que, en mayor o menor medida, han defraudado a quienes se contagiaron. Una de las más recientes y bulladas ocurrió también en California, específicamente en Silicon Valley, entre 1995 y 2001. Nuevamente personas y capitales de varias partes del mundo intentaron explotar una misma “veta” de negocio que se agotó rápidamente.

En la actualidad el mercado chileno es testigo de fuerte crecimiento de la industria de la *logística integrada*, definida como aquella que provee: “... el transporte y almacenamiento de materias primas, otros insumos, productos semi-acabados, productos finales, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo ...” a compañías manufactureras, cadenas de tiendas y otras empresas¹. Ante este entusiasmo cabe preguntarse, ¿cuál es el atractivo de esta industria? ¿es realmente promisorio, o estamos en presencia de una nueva fiebre de oro?

El objetivo de este artículo es entregar elementos de análisis para responder ambas interrogantes. Con ello no sólo se espera apoyar la decisión de quienes enfrentan este dilema de participar o no en esta industria, sino también ilustrar algunos conceptos válidos para decisiones de entrada en cualquier industria floreciente.

2 El Brillo del Oro: Atractivo del Negocio 3PL

Un operador logístico integrado del tipo *third party logistics* (3PL) ofrece de manera coordinada una gran variedad de servicios logísticos, tales como Transporte Internacional, Desconsolidación y consolidación de contenedores, Almacenamiento, Distribución Local, etc. De esta manera le permite a su cliente concentrar sus recursos humanos y financieros en su negocio principal, ya sea producción en el caso de una fábrica o comercialización en el caso de una cadena de tiendas. Los 3PLs se diferencian de los operadores tradicionales, denominados *second party logistics* (2PL) pues estos últimos sólo realizan funciones específicas, por ejemplo el transporte terrestre, lo cual obliga al cliente a involucrarse en la problemática logística de detalle. El valor aportado por el 3PL a sus clientes radica, entre otros aspectos, en la posibilidad de reducir costos debido a:

* Este artículo se publicó en *Revista Administración y Economía UC* N° 52 (2004)

¹ Council of Logistics Management 1985

- Economías de escala gracias a una mejor utilización de activos, por ejemplo por una mayor densidad de rutas de reparto, el mayor uso de la capacidad de carga de los camiones y la mejor utilización de espacio de almacenamiento debido a la consolidación de la carga.
- Mayor poder de negociación con proveedores 2PL. Muchas veces un generador de carga, digamos una fábrica, se ve obligado a pagar tarifas relativamente altas a sus transportistas pues no es capaz de garantizar un flujo regular de carga. Un 3PL sí podría lograr esta regularidad gracias a combinar los requerimientos de varias fábricas, obteniendo con ello mejores tarifas.
- Mayor prioridad en los sitios de entrega de la carga. En ocasiones la congestión en los centros de recepción, por ejemplo de los supermercados, produce largos tiempos de espera para los camiones, lo que se traduce en una fuerte pérdida de productividad. Dado que el 3PL entrega de manera consolidada, puede tener una mayor prioridad, permitiéndole con ello reducir sus costos.
- Menores costos del personal utilizado, siempre y cuando quienes realizan las tareas logísticas en la empresa interesada en externalizar dicha actividad, tengan un costo relativamente alto.
- Disponibilidad de mejores prácticas logísticas que ahorran costos de transporte y almacenamiento.
- Disponibilidad de tecnología, como por ejemplo software especializado y código de barra para aumentar la productividad y mejorar el control de pérdidas.

Además de los aspectos de costo, el 3PL muchas veces mejora la calidad del servicio gracias a la disponibilidad de las tecnologías y de mejores prácticas recién mencionadas. También pueden darle acceso a su cliente a nuevos mercados y canales de distribución a través de la red provista por el 3PL a sus otros clientes. Todas estas ventajas se traducen en un alto valor agregado para los clientes, lo cual es una condición necesaria para todo negocio exitoso.

No obstante lo anterior, el hecho de generar valor a los clientes no asegura la obtención de rentas atractivas para la empresa. En primer término, ésta debe generar valor de manera más eficiente y/o eficaz que sus competidores, gracias al desarrollo de alguna *ventaja competitiva*, como puede ser un cierto recurso, una metodología de trabajo difícil de imitar, una posición de mercado protegida, etc². Si la empresa no dispone de ninguna ventaja competitiva, sus márgenes se igualan al promedio del mercado, el cual como se verá a continuación, puede terminar siendo muy bajo.

Un segundo problema, foco de este artículo, es la posibilidad de que el valor generado sea capturado por cualquiera de las denominadas “cinco fuerzas” de la industria³: Proveedores, Clientes, Sustitutos, Competidores y Posibles Entrantes. Los principales proveedores de los 3PL son los transportistas, los centros de almacenamiento y las empresas de software. Todos ellos tienen un limitado poder de negociación, dada la gran cantidad de participantes

² Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press, New York

³ Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

en cada uno de sus industrias. Es decir, no son una fuerza relevante para el análisis de la rentabilidad, lo cual obliga a concentrar la atención de este análisis en las otras fuerzas que se analizan a continuación.

3 ¿Alguien Comprará Oro?: Clientes y Sustitutos

Los clientes representan una fuerza importante cuando son monopsonios o cuando son relativamente pocos. En dicho caso su poder de negociación es alto dada la dependencia del proveedor, con lo cual logran extraer gran parte de la rentabilidad. En el caso chileno esta amenaza no resulta relevante, dado el gran número de potenciales clientes de un 3PL. Tomando como ejemplo el sector relacionado con comercio internacional, uno de los que más requiere servicios logísticos en Chile, existen más de siete mil empresas importadores, de las cuales más de dos mil tienen un flujo superior a las 100 toneladas al año, mientras que el número total de exportadores es cercano a tres mil, en donde más de mil empresas comercian más de 100 toneladas al año.

Descartando la fuerza de negociación de los clientes como una amenaza grave, aparece la posibilidad de que una vez captado un cliente, a éste le sea difícil cambiar de proveedor, gracias a lo cual en el mediano y largo plazo es posible obtener rentas ofreciendo nuevos servicios a un cliente cautivo. Esta situación denominada *lock-out*⁴ resulta una oportunidad de negocio en sí misma, pues permitiría al 3PL vender su cartera de clientes a un competidor. Un ejemplo de ello es el caso del Microsoft: tanto el sistema operativo como ciertas aplicaciones son difíciles de permutar, así es que quienes ocupan software de dicha compañía tienen fuertes incentivos para sólo adquirir productos Microsoft, aunque haya alternativas similares a menor precio.

Con frecuencia se dice que el negocio 3PL presenta algún grado de cautividad del cliente, dado el aparentemente alto costo de cambio de proveedor logístico. Ello porque una vez que el operador y su cliente entran en régimen regular de trabajo, la interconexión entre el personal y los sistemas de información de ambas empresas es muy fuerte. Cambiar de proveedor puede significar un fuerte costo de readecuación para el cliente, lo cual lo desincentivaría a realizar cambios. Sin embargo, este supuesto *lock-out* entre el cliente y su operador logístico es limitado. Durante 1998 en EE.UU. un 43% de las empresas cancelaron el contrato con su 3PL⁵. Si bien en Chile no se tienen cifras formales, los cambios de proveedores también son frecuentes, y reconociendo esta realidad, algunos 3PL tienen como política firmar contratos de no más de medio año de duración.

Las empresas no sólo pueden cambiar de operador dado el alto número de 3PL existentes en el país, sino también pueden internalizar la función logística, constituyéndose el cliente en un potencial sustituto. Es así como el 3PL no sólo compite con empresas similares, sino con sus mismos clientes, con la desventaja de que en este último caso ocurre una transferencia de *know-how* durante el período de validez del contrato.

⁴ Hax, A. and Wilde, D. (Winter 1998) "The Delta Model" *Sloan Management Review* pp. 11-28

⁵ Atkinson, H. (1998) "Logistics Contract 'divorces' rising as industry grows." *Journal of Commerce*

4 La Guerra del Oro: Competidores y Entrantes

Un negocio que no presenta barreras a la entrada sufre del problema de que cuando sus márgenes están relativamente altos, muchos agentes ingresan al mercado, reduciendo las ganancias de manera casi inmediata. Si la decisión de entrada involucra la provisión de activos de alto valor, en régimen regular el costo marginal tiene un valor muy por debajo del costo medio. En caso de enfrentar dificultades financieras, los competidores enfrentan fuertes incentivos a fijar precios unitarios levemente por encima del costo marginal, perjudicando con ello la rentabilidad del negocio.

Dado que en el negocio logístico, es especial el del transporte, no muestra des-economías de escala⁶, una manera indirecta de evaluar la existencia de barreras a la entrada es contabilizar el número de competidores. Como se observa a continuación, el mercado chileno muestra una fuerte fragmentación, la cual es coherente con la industria a nivel mundial, en donde la empresa con mayor participación es Exel, con sólo un 4% de las ventas. En Chile los actores de esta industria se pueden clasificar en los siguientes segmentos:

- Operadores de comercio internacional integrados verticalmente: empresas cuya propiedad está relacionada con navieras o aerolíneas. Algunos ejemplos se mencionan a continuación, señalando entre paréntesis su empresa relacionada: SAAM (Sudamericana), Sitrans (Ultramar), Agunsa (Interoceánica), Segetrans (LautzenCool), Lan Courier (Lan Chile), FEPASA (Ferrocaril del Pacífico S.A).
- Operadores de comercio internacional: Además de las empresas integradas verticalmente mencionadas en el acápite anterior, destacan las siguientes compañías: AVS/USCO, APL Logistics, Decatrans, Exel, Expedito, Schenker Chile S.A., Panalpina, Geologistics, Kuehne & Nagel, Danzas, DHL Worldwide Express.
- Operadores locales: empresas cuyo énfasis se concentra en la logística de distribución a clientes finales o intermedios, si bien pueden participar del negocio de exportación e importación. Algunos ejemplos son: Logística S.A., Trilogic, Bodenor, Loginsa, Q Trade, ProgrEX, Godel Frost, Luniben Top Frío, TransWarrants Logística, NewTrans.
- Operadores con énfasis en transporte: empresas que entregan servicios integrados pero cuyo foco es el servicio de transporte local. Algunos ejemplos son: LIT Cargo, Schiappacasse, Chilexpress, Logik (Pullman), Tur-Bus.
- Operadores con énfasis en almacenaje: empresas que entregan servicios integrados pero cuyo foco es el servicio de almacenaje. Algunos ejemplos son: Bodegal, Storage, Warehousing Valle Grande, Bodegas San Francisco.
- Agentes de aduana: empresas que gracias a que mantienen el vínculo con el servicio de aduanas, siempre participan del proceso de comercio internacional. Su participación en el negocio 3PL ha sido la de contratación y coordinación de los distintos servicios logísticos, facturando de manera consolidada al cliente final.

⁶ Harmatuck, D.J. (1991) "Economies of scale and scope in the motor carrier industry" *Journal of Transport Economics and Policy* Vol. 25, pp.135-151

Otra manera de indagar la existencia de barreras a la entrada es evaluar el potencial de posibles entrantes, quienes podrían competir de manera oportunista con los 3PL establecidos. Estos actores se pueden clasificar como:

- Empresas 2PL: muchos de ellos, especialmente los transportistas, obtienen rentabilidades muy bajas y ven la posibilidad de entregar servicios más integrales como una oportunidad de negocio.
- Consolidadores de comercio internacional (*freight forwarders*): estas empresas pueden, si se les presenta la oportunidad, ofrecer servicios integrados a sus clientes pequeños, los cuales son poco atractivos considerados individualmente para los 3PL establecidos.
- Empresas de mudanza: pueden manipular productos delicados, especialmente electrodomésticos, muebles y otros productos del hogar. Gracias a ello pueden ser un buen proveedor logístico para las grandes cadenas de tiendas.
- Otras empresas: muchas compañías de giro relacionado con la logística pueden buscar hacer más eficiente su función de distribución gracias a ofrecer parte de su capacidad de distribución a terceros.

De lo anterior se concluye que la logística de distribución presenta débiles barreras a la entrada, y por lo tanto es susceptible a poblarse de gran cantidad de actores, generando una rentabilidad del negocio sistemáticamente baja⁷. La alta especialización de algunos de los activos del negocio, tales como almacenes y sistemas informáticos, hacen inconveniente su liquidación. Por ello muchas empresas que han enfrentado dificultades económicas no han abandonado el giro, sino han cambiado de dueño y por lo tanto continúan en competencia. Lo anterior significa una suerte de barrera a la salida del negocio, aspecto que perjudica aún más su rentabilidad.

5 No Todo lo que Brilla es Oro: Crecimiento y Rentabilidad

Aún cuando los antecedentes mostrados sugieren un atractivo limitado para la industria, en EE.UU. y el mundo tanto la penetración, medida como la proporción del gasto logístico en manos de un 3PL, como el crecimiento de la industria es relativamente importante, tal como lo muestra la Tabla 1 que cita a tres fuentes distintas. En Chile la percepción de la industria es que su crecimiento es mucho más acelerado, superior al 30% anual.

⁷ Dixit, A. (1989) "Entry and exit decisions under uncertainty" *Journal of Political Economy* Vol. 97 pp. 620-638

Tabla 1: Penetración y Crecimiento de 3PLs

Fuente	Año	Zona	Penetración	Crecimiento
Balakrishnan et al. (2000) ⁸	1999	EE.UU	5,0%	15,0%
Armstrong & Associates Inc. (2003) ⁹	2001	EE.UU	10,4%	14,0%
Bot & Neumann (2003) ¹⁰	2001	EE.UU	9,0%	9,0%
Bot & Neumann (2003)	2001	Mundo	13,0%	9,0%

Aunque las figuras de esta tabla podrían interpretarse como un signo del atractivo del negocio, también pueden ser una señal de la facilidad con la que nuevos actores pueden ingresar al mercado, y con ello eliminar márgenes relevantes de utilidad. Este nivel de competencia se confirma con los resultados de los 3PL norteamericanos publicados por Armstrong & Associates Inc., según los cuales la utilidad del ejercicio sobre ventas fue de un 1,7% en el año 2001 y de un 3% en el año 2002.

Una última aprensión respecto de la tasa de crecimiento del negocio es el “problema de agencia” que ocurre entre accionistas y ejecutivos respecto del volumen de ventas de su empresa. Existe abundante evidencia empírica de que el sueldo de tales ejecutivos correlaciona positivamente con el tamaño, no con la rentabilidad del negocio¹¹. Esto genera el incentivo perverso de hacer crecer el negocio independientemente de otras consideraciones, lo cual podría explicar, al menos parcialmente, el fuerte incremento en ventas observado.

En resumen, la mejor manera de evitar verse atrapado en una fiebre de oro es recordar que “no todo lo que brilla es oro”. El evidente valor agregado de una industria no hace evidente la capacidad de apropiárselo; cualquiera de las cinco fuerzas pueden ser suficientemente expropiadoras. La abundancia de clientes no asegura que ellos sean una fuerza poco amenazadora; eventualmente ellos pueden convertirse en el mejor sustituto. El crecimiento acelerado de la industria no debe confundirse con su rentabilidad; existen muchos motivos para aumentar las ventas. Sólo en aquellos casos en que existe una ventaja competitiva clara, o un nicho de mercado relativamente protegido, puede una empresa garantizarse una rentabilidad considerable.

⁸ Balakrishnan, A., Natarajan, H.P. & Pangburn, M.S. (2000) “Optimizing delivery fees for a network of distributors” *Manufacturing & Service Operations Management* Vol.2 pp. 297 –316

⁹ Armstrong & Associates Inc. (2003) “U.S. 3PL Market Grows 7%: Outpaces Economy” www.3plogistics.com

¹⁰ Bot., B.L. & Neumann, C.S. (2003) “Growing pains for logistic outsourcers” *The McKinsey Quarterly* pp. 68-77

¹¹ Firth M., Tam M. & Tang M. (1999) “The determinants of top management pay” *Omega* Vol. 27 pp. 617-635