

Módulo:
TRANSPORTE
MULTIMODAL Y CADENAS
DE DISTRIBUCIÓN

DIPLOMADO FIATA





Ingresar a la plataforma puntualmente a las 5:00pm.



Tener la cámara encendida.



Mantener micrófono apagado.



Para participar podrá solicitar la palabra levantando la mano.



Limitar el uso de celular y correos electrónicos.



Evitar consumir bebidas alcohólicas durante las clases en vivo.



Realizar las actividades que indique el Instructor durante las clases.



Se sugiere utilizar audífonos para mejorar la concentración en los temas.

OBJETIVOS del MÓDULO

1. Comprender que la cadena de distribución física internacional (DFI) no es más que un segmento de las cadenas de suministro.
2. Identificar los aspectos clave que caracterizan el transporte multimodal.
3. Reconocer el papel que actualmente juegan los Operadores de Transporte Multimodal (OTM) en la logística de DFI.
4. Tener presente la responsabilidad de un OTM cuando implementa una solución de transporte multimodal.
5. Distinguir cuáles son los atributos clave para que un OTM sea exitoso.

OBJETIVOS del MÓDULO

6. Conocer cómo se estructura un negocio de OTM.
7. Identificar cuáles son las especificidades de las 4P del marketing aplicadas a un negocio de OTM.
8. Aplicar la metodología general para diseñar una solución de transporte multimodal al cliente de un OTM (importador y(o) exportador).
9. Comprender la tendencia actual de evolución de los OTM para convertirse en Operadores Logísticos 3PL y 4PL.

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

- I. Logística de DFI.
- II. Transporte Multimodal.
- III. Operador de Transporte Multimodal.
- IV. Las Responsabilidades del OTM.
- V. El Negocio del OTM.
- VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.
- VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.
- VIII. De OTM a Operador Logístico

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

I. Logística de DFI.

II. Transporte Multimodal.

III. Operador de Transporte Multimodal.

IV. Las Responsabilidades del OTM.

V. El Negocio del OTM.

VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.

VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.

VIII. De OTM a Operador Logístico

¿ Qué aborda la Logística ?

La **Logística** aborda el estudio del *flujo material* y los *flujos informativo y financiero* asociados al mismo, desde el suministrador hasta el cliente. Este enfoque se proyecta hacia el estudio integrado de funciones básicas de la organización como son: la gestión de **aprovisionamientos**, la gestión de **producción** y la gestión **distribución física**.

VIDEO:
¿Qué es Logística? de UPS

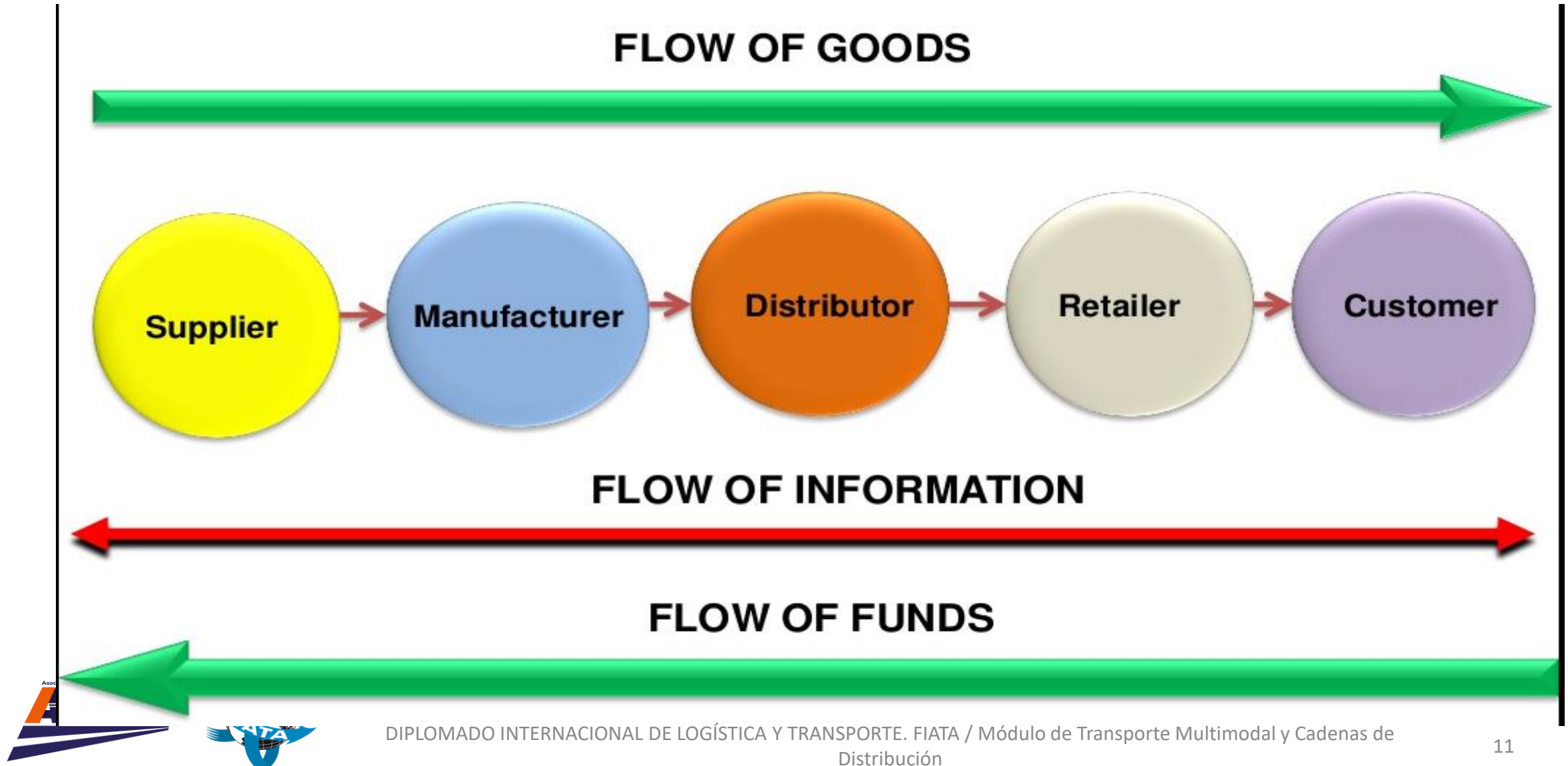
GESTIÓN LOGÍSTICA

La Gestión Logística es esa parte de la Administración de Cadenas de Suministros que **planea, implementa y controla** la eficiencia de los flujos directos e inversos y el almacenamiento de las mercancías, los servicios y la información relativa entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

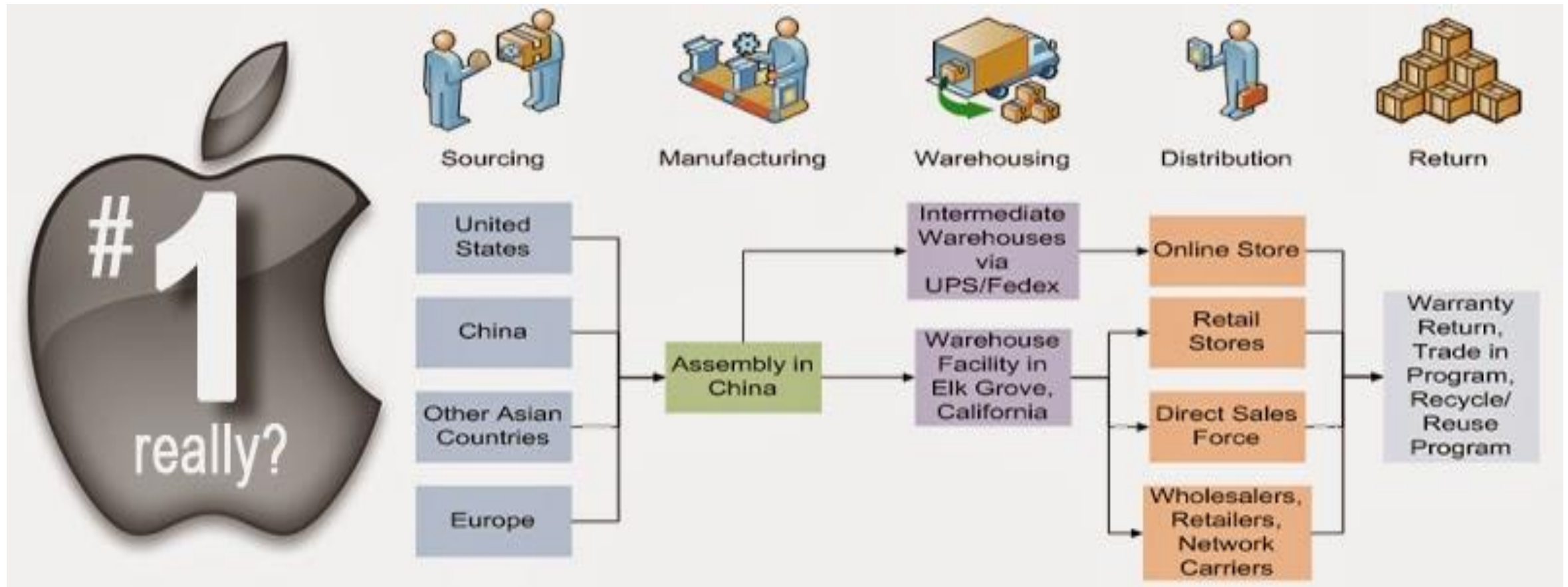
Una Cadena de Suministro es:

Una serie de métodos empleados para **integrar eficientemente** a los suministradores, fabricantes, almacenes y tiendas, de tal modo que la mercancía sea producida y distribuida en la **cantidad adecuada**, en **lugar indicado** y al **tiempo establecido** con el fin de **minimizar los costos** totales, mientras se **satisfacen los requerimientos del nivel del servicio**.

Esquema de la Cadena de Suministro y sus Flujos



Cadena de Suministro de Apple



Impulsores principales del Comercio y del Transporte Internacional

- Globalización y TLC – Producción globalizada – Nueva realidad geopolítica.
- Integración regional.
- Avances tecnológicos en telemática (logística 4.0).
- Libre movilización de capitales.
- Rápido avance de la contenedorización.
- Vertiginoso desarrollo de los países emergentes.
- Nuevos requerimientos de seguridad y de protección del medio ambiente.

Megatendencias de la Logística Internacional

- Producción cada vez más distante de los mercados de consumo.
- Más variedad de productos – requerimientos especiales de inventario – mejor logística.
- Competencia basada en confiabilidad del servicio.
- Aumento de la participación de la logística en los costos totales de un producto (fragmentación de la producción).
- Tercerización y multimodalismo.

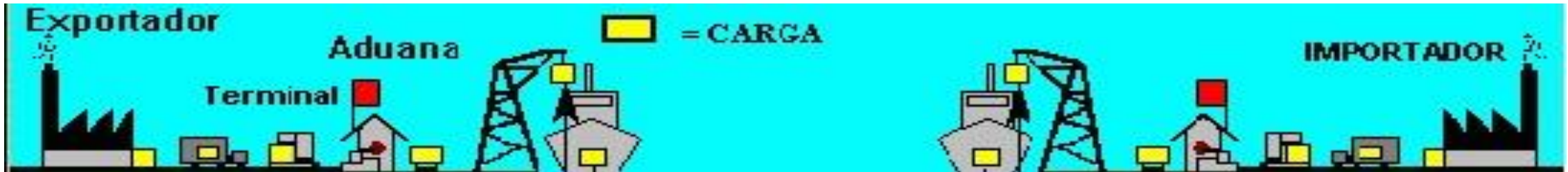
Concepto de Logística de la DFI

Definiremos la **Logística de la DFI** como la planificación, organización y control del conjunto de tareas que permiten llevar a cabo el traslado internacional de las mercancías. Para comprender de una manera más completa el concepto anterior, se debe partir del estudio de las **cadenas de DFI**, como forma de organización adoptada en este campo.

Regla de Oro de la DFI

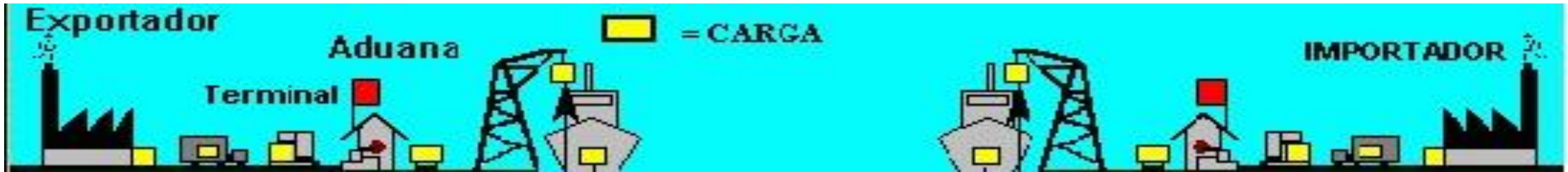
Transportar el producto adecuado, en la cantidad requerida, al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo y con calidad total.

Cadena de Logística Internacional o de DFI



- Vendedor – Exportador – Embarcador (Shipper) / Comprador – Importador – Consignatario (Consignee)
- Tres segmentos:
 - Logística del país del Vendedor
 - Logística Internacional
 - Logística del país del Comprador
- Modos de transporte
 - Principales (internacionales)
 - Secundarios (internos)

Elementos componentes de la Cadena de Logística Internacional o de DFI



Elementos

Preparación del producto (embalaje y marcaje)

Unitarización (paletización y contenedorización)

Tránsito por Terminales y ZALs

Almacenamientos intermedios.

Transportes (principales y secundarios)

Seguro de la carga

Trámites (Bancarios, Autoridades y Transporte)

Resumen de Actividades de la DFI

- Preparación del producto para exportar: embalaje y marcaje.
- Unitarización: paletización y contenedorización.
- Transporte: modos de transporte elegibles y servicios de transporte que podemos emplear.
- Puertos, Aeropuertos y Pasos en Frontera: de salida en el país exportador y de entrada en el país importador.
- Seguro: local e internacional.
- Tramites de exportación e importación.

Preparación del producto para exportar



Paletización y Contenedorización



Modos de Transporte



Puertos y Aeropuertos



Metodología para la selección de la Cadena de DFI óptima

- Recopilación de *datos iniciales* y fijación de las *restricciones*.
- Elaboración de *alternativas logísticas*.
- Evaluación de las *alternativas* y selección de la más *adecuada*.

El primer punto está muy relacionado con la información que se establece en los Contratos de Compraventa.

Contrato de Compraventa

El *Contrato de Compraventa* como fuente principal de datos iniciales de la logística internacional. Se pacta entre *vendedores y compradores* y en el mismo se establecen los *derechos y obligaciones* de las partes involucradas.

- La *obligación básica del vendedor* es *producir o procurar* el producto específico fijado en el contrato.
- La *obligación básica del comprador* es *pagar* el precio exigido.

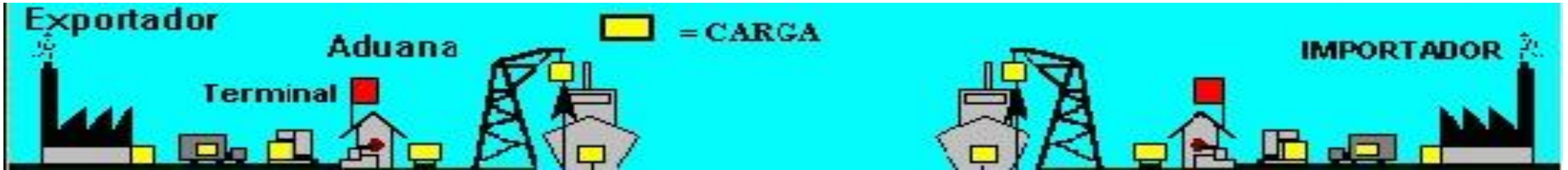
Datos iniciales de la logística internacional contenidos en un contrato de compraventa

- Tipo y características del producto objeto de la transacción comercial. Volúmenes y pesos. Rango de mermas aceptables
- Tipo de embalaje a emplear, marcas y lista de empaque.
- Frecuencia de envíos y tamaños de los lotes
- Término de compraventa (INCOTERM)
- Precio de venta y formas de pago
- Plazos o fechas de entrega de los productos
- Puerto / Aeropuerto de embarque.
- Puerto / Aeropuerto de destino.

Datos iniciales de la logística internacional contenidos en un contrato de compraventa

- Modo de transporte principal a utilizar
- Notificación del embarque
- Aceptación o no de trasbordos durante el transporte.
- Aceptación o no de entregas o embarques parciales de las mercancías
- Tipo y condiciones del seguro de cargas
- Condiciones especiales de transporte, manipulación y almacenaje
- Condiciones o estipulaciones para el transporte. Prohibiciones si existiesen.

INCOTERMS - Propósitos



Aclaran a las partes que hacer respecto a:

- Distribución de gastos y costos.
- Punto donde se produce la entrega.
- Quién soporta el riesgo de transporte.
- Responsabilidad ante las formalidades de exportación / importación y los trámites aduaneros.



INCOTERMS	SELLER	FIRST CARRIER	ALONGSIDE SHIP	ON BOARD	ARRIVAL	ALONGSIDE SHIP	DESTINATION PLACE	BUYER WAREHOUSE
EXW	!							
FCA	!		+ Bill of lading on board					
FAS			!					
FOB				!				
CFR				!				
CIF				!	Insurance paid by seller			
CPT		!						
CIP		!						
DPU						!		
DAP							!	
DDP								!

■ SELLER'S OBLIGATION

■ BUYER'S OBLIGATION

! RISK TRANSFER POINTS

Incoterms[®]
2020 by the International Chamber of Commerce (ICC)

Generación de Alternativas de Cadenas de DFI

- Generar todas las posibles alternativas.
- Efectuar decantación progresiva hasta disponer de 2 ó 3 variantes como máximo.

Dos momentos:

- Antes de firmar el Contrato de Compraventa.
- Después de firmar el Contrato de Compraventa.

Matriz de Costos

Elementos de la Cadena de Tptación.	Alternativas				
	1	2	3		n
Embalajes, Medios Aux. y Marcaje	G11	G12	G13		G1n
Medios Unitarizadores	G21	G22	G23		G2n
Transporte	G31	G32	G33		G3n
Seguro de Carga	G41	G42	G43		G4n
Transbordos y Manipulaciones	G51	G52	G53		G5n
Almacenamientos	G61	G62	G63		G6n
Otros Trámites	G71	G72	G73		G7n
TOTAL	ΣG_{i1}	ΣG_{i2}	ΣG_{i3}		ΣG_{in}
<i>Cálculo del costo por tonelada por alternativa</i>	$\Sigma G_{i1}/Q$	$\Sigma G_{i2}/Q$	$\Sigma G_{i3}/Q$		$\Sigma G_{in}/Q$
Costo por tonelada	C ₁	C ₂	C ₃		C _n

La Matriz de Tiempos tiene una estructura similar

Formulación Preliminar

Consiste en hacer un desglose lo más detallado posible de los **elementos componentes** de las cadenas logísticas pre-seleccionadas, es decir, las 2 ó 3 alternativas. Deben considerarse las restricciones internas y externas que puedan existir.

Evaluación de cada alternativa y selección de la óptima

Se lleva a cabo un *análisis técnico-económico-financiero* profundo para las *alternativas pre-seleccionadas*, sobre la base de determinados *criterios de selección*. Al final del análisis, se tendrán todos los *elementos* disponibles para *seleccionar* la **alternativa óptima**, la cual conformará la **cadena de DFI** a adoptar. En algunos casos, resulta provechoso emplear *métodos de investigación de operaciones*.

Recomendaciones prácticas al iniciar el establecimiento de las cadenas de DFI

- Plantee siempre más de una alternativa de cadena de DFI.
- Plantee las alternativas del modo más detallado posible.
- Compruebe todas las posibles restricciones en la ruta.
- Verifique cualquier información dudosa o insuficiente.
- Utilice agentes o personal propio en otros países para corroborar informaciones.
- Compruebe la información con que contaba tiempo atrás.
- La suma de los óptimos de cada tramo no necesariamente conduce a la cadena óptima.
- Identifique problemas, causas y soluciones posibles y determine opciones (ser proactivos).

Criterios de selección de la alternativa óptima

- Costo.
- Tiempo.
- Garantía de la integridad de las cargas.

Costo

Refleja los *gastos por unidad de carga transportada*. Por ejemplo:

$$\frac{G \text{ emb} + G \text{ tpte terrestre} + G \text{ alm pto.} + \dots}{\text{Cantidad de cargas a transportar}} = \text{costo por tonelada}$$

Alternativa	I	II	III
Costo / ton.	243 USD / t	205 USD / t	267 USD / t

Tiempo

- La tendencia es a disminuir el tiempo de transporte de origen a destino.
- Por eso, será mejor la alternativa que arroje el menor tiempo.

Alternativa	I	II	III
Costo / ton.	243 USD / t	205 USD / t	267 USD / t
Tiempo tpte.	11 días	14 días	19 días

Garantía de la Integridad de las Cargas (Riesgos)

Se debe garantizar que las cargas lleguen a su destino con la misma *calidad* y en la misma *cantidad* con que salieron del origen. Resulta difícil estimar las *pérdidas económicas* que pudieran producirse debido a *faltantes* o *averías* producidos por diversas causas.

Contradicción entre los criterios

- Mínimo Costo.
- Mínimo Tiempo de Transporte.
- Máxima Garantía de la Integridad de las Cargas.

Estrategias de prioridad

- **Justo medio**
- **Mínimo costo** (grandes volúmenes de cargas de bajo valor unitario).
- **Mínimo tiempo** (cargas perecederas, peligrosas, animales vivos y aquellas de gran impacto en los procesos productivos y de servicio).
- **Máximo aseguramiento de la integridad de las cargas** (cargas de alto valor unitario, además de las perecederas, peligrosas y los animales vivos).

Cadena de DFI seleccionada

Una vez seleccionada la **Cadena de DFI**, sigue la implementación de la misma y la evaluación de los resultados que se alcancen en comparación con los que fueron estimados en los cálculos de proyección. La implementación generalmente, conlleva a introducir modificaciones a lo previsto.

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

I. Logística de DFI.

II. Transporte Multimodal.

III. Operador de Transporte Multimodal.

IV. Las Responsabilidades del OTM.

V. El Negocio del OTM.

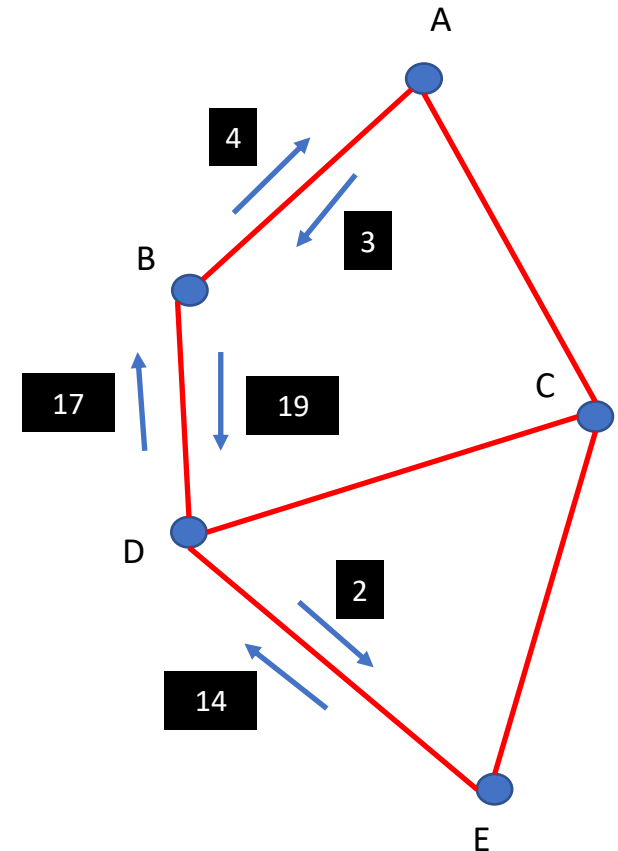
VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.

VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.

VIII. De OTM a Operador Logístico

Concepto de Sistema de Transporte

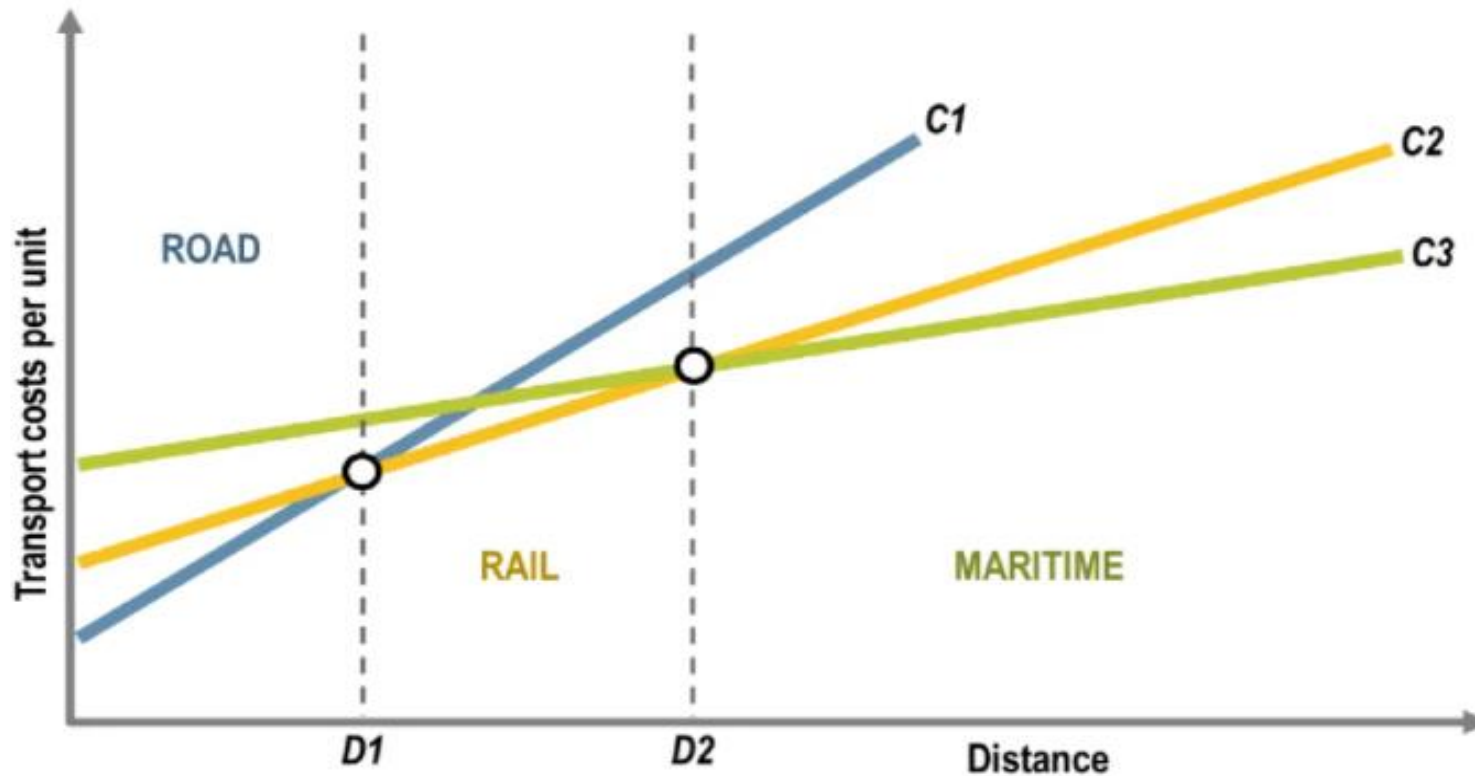
- El Sistema de Transporte puede ser conceptualizado como una serie de relaciones entre **nodos**, **redes** y **demandas**.
- Subsistema integrado en el sistema económico de un país o territorio.
- Elementos componentes:
 - Los flujos de cargas.
 - Los modos y medios de transporte.
 - La infraestructura del transporte (rutas o vías y terminales).
 - Los proveedores de servicios de transporte (empresas).



Comparaciones entre diferentes modos de transporte

- **Tubería**: Alta eficiencia para mover grandes cantidades de gases y líquidos.
- **Aéreo**: Proporciona una rápida entrega a un alto costo.
- **Acuático**: Para productos masivos que no son sensibles al tiempo.
- **Carretero**: Gran flexibilidad, relativamente rápidos y adecuados para distancias medias y cortas.
- **Ferrocarril**: Costos bajos, mejor para mercancías masivas en grandes distancias.

Distancia, selección del modo de transporte y costo.



Funciones de costo

- C1: Carretero
- C2: Ferroviario
- C3: Marítimo

- D1: Situado entre 500 y 750 km.
- D2: Situado aproximadamente a 1500 km.

¿Cómo caracterizar el Sistema de Transporte de una región o país?

Modos de Transporte	Elementos del Sistema de Transporte			
	Medios de Transporte	Vías de Comunicación	Centros de Transbordo	Mercado
Carretero	Vehículos automotores	Carreteras	Terminales de Carga	Mercado del transporte carretero de cargas
Ferrovionario	Equipo tractivo y rodante	Líneas férreas	Estaciones ferroviarias	Mercado del transporte ferrovionario de cargas
Marítimo	Buques de carga	Canales marítimos	Puertos marítimos	Mercado del transporte marítimo internacional y de cabotaje
Fluvial	Buques fluviales (autopropulsados y no propulsados)	Ríos navegables y canales interiores	Puertos fluviales	Mercado del transporte fluvial de cargas
Aéreo	Aeronaves	Corredores aéreos	Aeropuertos	Mercado del transporte de cargas aéreas

Tipos de Transportes

- Unimodal: Transporte de mercancías donde se emplea **UN SOLO MODO DE TRANSPORTE** efectuado por **UNO O MAS** transportistas.
- Bimodal: Transporte de mercancías por **DOS MODOS DE TRANSPORTE**.
- Intermodal: Transporte por **VARIOS MODOS** de transporte **DONDE UNO DE LOS TRANSPORTISTAS ORGANIZA TODO EL TRANSPORTE** de un punto de origen hasta un punto final.
- Combinado: Transporte de mercancía en **UNA MISMA UNIDAD DE CARGA O VEHÍCULO** a través de una **COMBINACIÓN** de vías internas terrestres. Término de origen europeo. Se emplea en Europa y en otros países en menor escala. En la actualidad se tiende a emplear para designar sólo a la conjunción carretera –ferrocarril.

FERROCAMIÓN (PIGGYBACK)



VIDEO: Piggyback train

ROAD RAILER



Tipos de Transportes – Transporte Segmentado

- Transporte de mercancía en **VARIOS MODOS** de transporte utilizando **DIFERENTES** documentos.
- Un **sistema tradicional de transporte** en que cada uno de los segmentos de transporte queda cubierto por un contrato de transporte aparte suscrito separadamente entre el Cargador o Consignatario y el Porteador.

Transporte Segmentado - Desventajas

- Contratar por parte del mismo embarcador (consignatario) todos los transportes (pre oceánico, oceánico o aéreo, post oceánico, los serv. portuarios, etc.) en todos los segmentos.
- Indagar dónde ocurrió el daño y reclamar al transportista apropiado y si no puede definir el segmento, tratar con todos.
- Obtener por sí mismo otros servicios;
- Mantener un servicio propio de contratación, aseguramiento y seguimiento de mercancías.

Definición de TRANSPORTE MULTIMODAL

Es el transporte internacional de mercancías de **ORIGEN** a **DESTINO (Puerta a Puerta)** EMPLEANDO DOS O MÁS MODOS DE TRANSPORTE y al amparo de UN SOLO CONTRATO DE TRANSPORTE, por el cual el prestatario **ASUME COMO PRINCIPAL**.

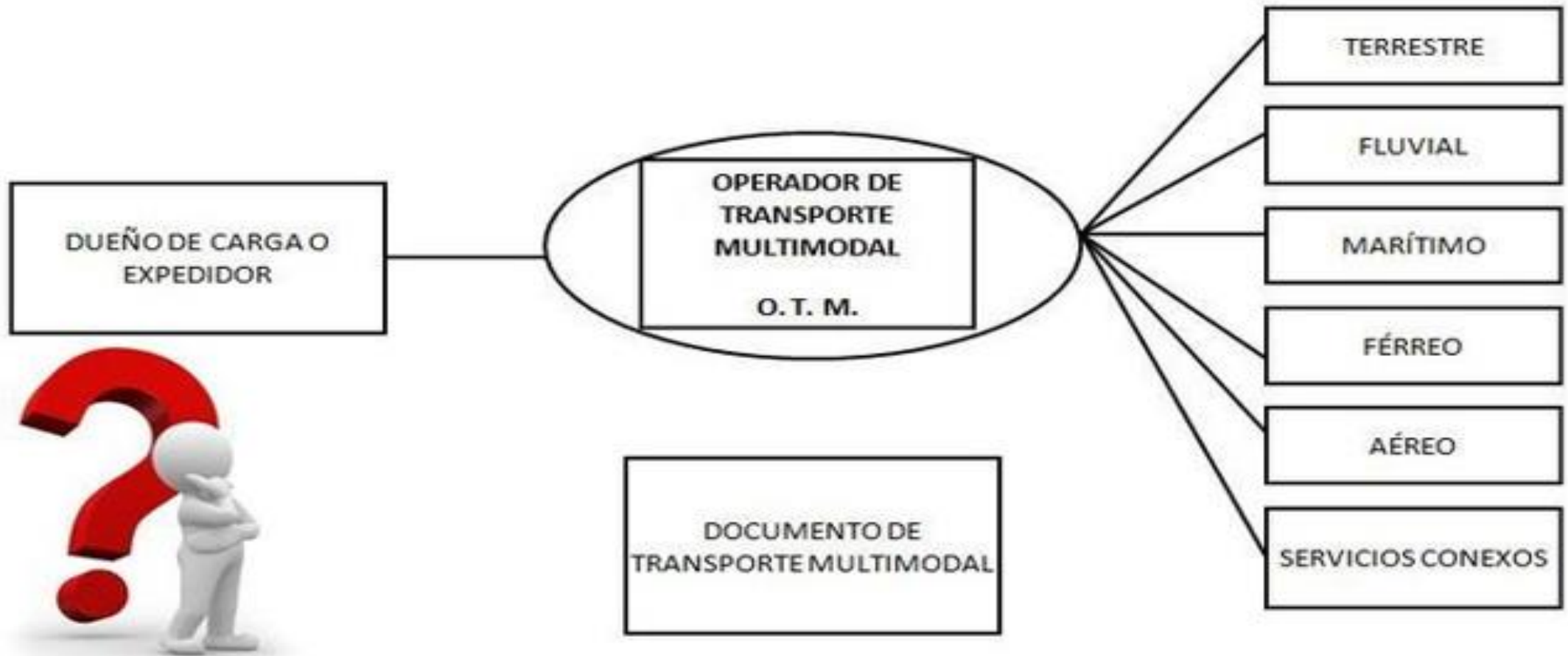
Definición de TRANSPORTE MULTIMODAL (UNCTAD)

TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR AL MENOS DOS MODOS DE TRANSPORTE BASADO EN UN CONTRATO DE TRANSPORTE DESDE UN LUGAR EN UN PAÍS DONDE LAS MERCANCÍAS SON TOMADAS A CARGO POR EL OTM A UN LUGAR DESIGNADO PARA ENTREGA SITUADO EN UN PAÍS DIFERENTE.

Origen del TRANSPORTE MULTIMODAL

- Surge de la necesidad buscar nuevas alternativas de transporte con un equilibrio entre el servicio, los costos y el tiempo de tránsito.
- La aparición y desarrollo del contenedor facilitó la introducción del transporte multimodal.
- Algunas ventajas del empleo del contenedor:
 - Fácil manipuleo.
 - Permite obtener primas de seguro más favorables.
 - Se reduce considerablemente el número de operaciones de manipulación en las terminales de trasbordo.
 - Mayor protección de la carga contra daños, robos y contaminación.
 - Ahorros en costos de embalaje.
 - Servicio puerta a puerta más sencillo con un movimiento más rápido de las mercaderías.
 - Reducción del tiempo en puerto que resulta en una mayor rotación del buque y de otros medios de transporte.
 - Facilita la implantación de la carta de porte directa.

Diagrama del TRANSPORTE MULTIMODAL



Beneficios del TRANSPORTE MULTIMODAL

- Facilita el comercio internacional.
- Introducción nuevas tecnologías.
- Mejor uso infraestructuras.
- Productos mas competitivos.
- Menores costos.
- Menores tiempos de tránsito.
- Posibilidad de servicios de Puerta a Puerta.

Beneficios del TRANSPORTE MULTIMODAL

- Minimiza costos en puntos de transbordos.
- Minimiza riesgos de daños y perdidas.
- Reduce costos de personal y oficina.
- Toda la mercancía viaja amparada ante un único documento de transporte.

INSTITUCIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS CON EL TRANSPORTE MULTIMODAL

- UNCTAD: Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo.
- CCI: Cámara de Comercio Internacional.
- FIATA: International Federation of Freight Forwarders Associations.
- TT Club: Through Transport Club. Aproximadamente, lo mismo que un P & I Club, pero para transitarios y OTMs.

CONVENCIONES INTERNACIONALES RELACIONADAS CON EL TRANSPORTE MULTIMODAL

- Convenio de las Naciones Unidas sobre el Transporte Multimodal Internacional de Mercancías. Ginebra, 24 de mayo de 1980.
- Reglas Uniformes UNCTAD/CCI para los Documentos de Transporte Multimodal.

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

- I. Logística de DFI.
- II. Transporte Multimodal.
- III. Operador de Transporte Multimodal.
- IV. Las Responsabilidades del OTM.
- V. El Negocio del OTM.
- VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.
- VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.
- VIII. De OTM a Operador Logístico

¿QUÉ ES EL AGENTE DE CARGA?

SERVICIOS QUE OFRECE

- Ente encargado de coordinar y organizar embarques internacionales, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación, emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad.
- Actúa a nombre de terceros como coordinador entre los generadores de carga y los transportadores efectivos de la misma.

AGENTE DE CARGA SEGÚN UNECE

- Una empresa que organiza el transporte comercial para las carga de otras empresas (generadores de carga). El transitario generalmente asume la responsabilidad de los envíos hasta que llegan a su destino, dependiendo de los términos comerciales y de transporte acordados, como los Incoterms.
- Un papel muy importante de un transitario es recolectar y consolidar envíos menores a un camión o un contenedor, haciendo así su transporte más eficiente y reduciendo los costos de transporte.

AGENTE DE CARGA



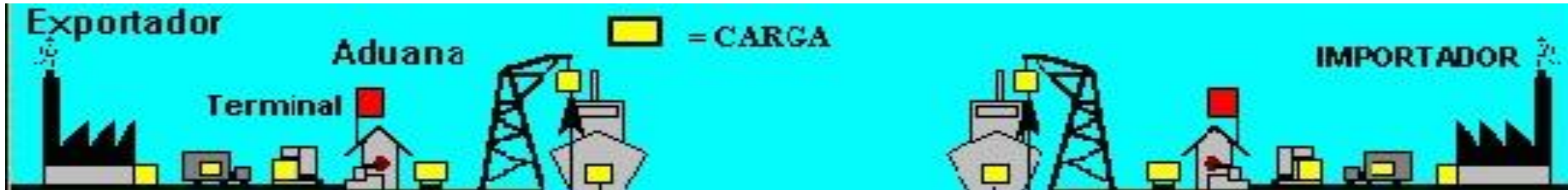
Nombres comúnmente utilizados:

- Agente de Carga.
- Freight Forwarder.
- Agente Transitario

AGENTE DE CARGA: ¿CÓMO PRINCIPAL O COMO INTERMEDIARIO?

FACTORES	COMO PRINCIPAL	COMO INTERMEDIARIO
Estatus Legal	El proveedor de servicios acepta la responsabilidad de una labor específica de transporte	El proveedor de servicios actúa en nombre y representación de otros (que son sus Principales).
Función	Se encarga totalmente de la ejecución de todo o parte del transporte a su conveniencia. Elige a los transportistas y otros profesionales con los que suscribe contratos en su nombre.	Es un agente de conexión entre modos de transporte. Reserva espacios y arregla el transporte, realiza despachos, etc. en nombre y por instrucciones de su Cliente.
Responsabilidad	Asume responsabilidad en su propio nombre por los servicios que presta. Es responsable de sus errores, omisiones y los de quienes contrata en cumplimiento de su servicio.	Acepta responsabilidad solo por sus propias faltas o las de sus empleados. No asume responsabilidad de terceras partes si ha puesto debido cuidado en la elección de dichas partes.
Remuneración	Negocia un <u>precio único de sus servicios</u> con el cliente el <u>que cubre la totalidad de los servicios</u> de la cadena de transporte (asumiendo cualquier fluctuación) y remunera a quienes haya contratado según ha <u>convenido con ellos</u> .	Se reembolsa de los anticipos recibidos de su cliente, de los que paga a terceros según instrucciones del cliente y añade sus honorarios según los usos de su profesión.

AGENTE DE CARGA



COMO PRINCIPAL	Contenedor completo
	Consolidador de cargas
COMO INTERMEDIARIO	Contenedor completo
	Consolidador de cargas

Exportación de 50 toneladas de café tostado sin descafeinar en sacos desde la planta de producción en Bajo Boquete (Chiriquí) a Parma (Italia). El comprador opera una red de supermercados en la zona norte de Italia, pero tiene su sede en dicha ciudad. El contrato tendrá una duración de 90 días y se harán 4 entregas de 12,5 toneladas cada una.

- FCA planta de producción de Bajo Boquete
- FCA tnal. de contenedores de MIT
- CIP tnal. de contenedores de la La Spezia
- DPU predios del comprador en Parma.

LA EVOLUCIÓN DEL PAPEL DEL AGENTE DE CARGA

AGENTE DE CARGA

**OPERADOR
DE TRANSPORTE
MULTIMODAL**

OPERADOR DE TRANSPORTE MULTIMODAL

Persona que a nombre propio, actuando como principal, suscribe **UN CONTRATO** de **TRANSPORTE MULTIMODAL (TM)** asumiendo **LA RESPONSABILIDAD** por la transportación de origen a destino en **MAS DE UN MODO DE TRANSPORTE** y para lo cual ejecuta o hace ejecutar las operaciones que se requieran.



OPERADOR DE TRANSPORTE MULTIMODAL SEGÚN LA CONVENCIÓN DE TRANSPORTE MULTIMODAL NACIONES UNIDAS

“cualquier persona que a nombre propio o por mediación de otra persona actuando en su nombre, celebra un contrato de TM actuando como Principal, y no como Agente ni a nombre del Consignatario ni de los Porteadores participantes en la operación de transporte multimodal, y quien asume la responsabilidad por el cumplimiento del contrato.”

POR TANTO ES REQUISITO PARA ACTUAR COMO OTM QUE:

- Organice un transporte puerta a puerta usando más de un modo de transporte.
- Emita un documento de transporte único que cubra toda la transportación.
- Acepte la responsabilidad por la operación completa.

CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA LLAMARSE Y ACTUAR COMO OTM

Así, es condición indispensable para llamarse y actuar como OTM que el mismo opere bajo el estatus legal de:

PRINCIPAL

OTROS REQUISITOS PARA ACTUAR COMO OTM

- Ser un proveedor de servicios de transporte plenamente reconocido en el mercado.
- Actuar como **Principal**, presentando sus propios documentos de transporte y asumiendo la responsabilidad y sus consecuencias en su nombre.
- Reconocido como poseedor de un **Poder Contractual Total** para negociar y celebrar contratos de Transporte Multimodal.
- Ser reconocido y contar con estatus legal como **PORTEADOR**.
- Contar con **licencia nacional** para actuar como OTM.
- Tener reconocimiento internacional.
- Ser una empresa legalmente constituida

OTROS REQUISITOS PARA ACTUAR COMO OTM

- Contar con una o varias oficinas en lugar conocido.
- Ser una **compañía bien estructurada** que ofrezca seguridad a los Clientes.
- Contar y poder demostrar que cuenta con los recursos mínimos para operar y **asumir reclamaciones** (ser reconocido o tener garantía bancaria, estar asegurado).
- Gozar de **trayectoria financiera estable** y reputación en los negocios.
- Si es posible, mostrar que está asociado a un proveedor de transporte o cuenta con algún Cliente de prestigio internacional.

TIPOS DE OTM

En la actualidad existen varios tipos de OTM que operan en el mercado internacional, principalmente en países desarrollados. Los mismos se clasifican en dos categorías:

- VO - MTO - Vessel Operating Multimodal Transport Operator
- NVO - MTO - Non Vessel Operating Multimodal Transport Operator

VO - MTO

- Es un OPERADOR DE TRANSPORTE MULTIMODAL QUE OPERA BUQUES.
- Comúnmente son Líneas Regulares de Contenedores, que han extendido su rango de servicios para cubrir todo el tránsito de mercancías puerta a puerta, subcontratando para ello modos de transporte terrestre.

PRINCIPALES LÍNEAS REGULARES SEGÚN ALPHALINER

NVO - MTO

- Es un OPERADOR DE TRANSPORTE MULTIMODAL QUE NO OPERA BUQUES.
- Son también conocidos como NVOCC (Non Vessel Operating - Common Carriers).

NVO - MTO

Generalmente, los NVO MTO poseen algún medio de transporte terrestre o prestan servicios afines, aunque pueden subcontratar toda la operación de transporte de principio a fin con uno o varios Porteadores, incluidos los Armadores de Buques

**Top Ocean Freight Forwarders
NVOCC 2020**

OTM SIMPLES

Se distinguen de los NVO MTO porque los OTMs son NVO MTO con limitados recursos, pero mucho más flexibles pues cuentan con la posibilidad de elegir la combinación de transportes que mejor satisfaga las necesidades de los Clientes

COMBINACIONES MÁS COMUNES DE TRANSPORTE MULTIMODAL

¿Qué combinaciones pudiéramos generar?

- Carretero
- Marítimo
- Aéreo
- Ferroviario
- Fluvial

BENEFICIOS COMERCIALES AL EMPLEAR UN OTM

- Tarifas únicas que facilitan cálculo gastos.
- Reduce documentación y formalidades.
- Reducción tiempo y gastos.
- Reducción inventario en almacenes.
- Mejora el planeamiento.
- Relaciones con una sola persona que se responsabiliza integralmente.

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

- I. Logística de DFI.
- II. Transporte Multimodal.
- III. Operador de Transporte Multimodal.
- IV. Las Responsabilidades del OTM.**
- V. El Negocio del OTM.
- VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.
- VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.
- VIII. De OTM a Operador Logístico

DIAGRAMA DE RESPONSABILIDADES TRANSPORTE MULTIMODAL



RESPONSABILIDAD EN LA
COORDINACIÓN DE LA
OPERACIÓN DE
TRANSPORTE



RESPONSABILIDAD
SOBRE LA CARGA



OPERADOR DE
TRANSPORTE
MULTIMODAL

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTABLECER LAS RESPONSABILIDADES DEL OTM?

EL COMERCIO INTERNACIONAL ES COMPLEJO.

Se caracteriza por:

- Términos de compraventa.
- Créditos documentarios complejos.
- Procedimientos aduanales.
- Cambios monetarios.
- Requisitos documentales.
- Variaciones en los tiempos de tránsito.
- Muchísimos factores.

Cuando se habla de Responsabilidad de un Porteador, generalmente se hace referencia a los siguientes aspectos:

- Convenciones y Leyes que rigen;
- Ámbito de aplicación de las Leyes;
- Tratamiento a la Responsabilidad (principios de culpa);
- Carga de la prueba;
- Exoneraciones de Responsabilidad;
- Límites de Responsabilidad;
- Aviso de pérdida o daños a las mercancías;
- Prescripción de la Responsabilidad.

Todos los aspectos anteriores dependerán de la **ley aplicable**, es decir, del Convenio Internacional o Ley Nacional que sea de aplicación al transporte en cuestión. El **problema** consiste en que dichos Convenios y Leyes no son de aplicación universal

TIPOS DE RESPONSABILIDAD DEL OTM

Un OTM puede asumir responsabilidad de una de las maneras siguientes:

- RESPONSABILIDAD UNIFORME
- RED DE RESPONSABILIDADES

Responsabilidad uniforme ("régimen unitario" o "mixto")

- El OTM asume una **responsabilidad única**, sin importar la responsabilidad que corresponde a los diferentes modos de transporte usados
- Puede elevar su nivel de Responsabilidad respecto a Convenios o Leyes imperantes para otros transportes, pero no reducirlos o limitar su responsabilidad por debajo de estos.

Red de Responsabilidades

- El OTM asume **niveles variables de responsabilidad** de acuerdo al régimen modal que aplica y a la Convención Internacional o Leyes nacionales que lo rigen.
- Este es el régimen de responsabilidad comúnmente utilizado por los OTM.
- Lo anterior significa, que si se produce un daño o pérdida de las mercancías del Cliente, el OTM asumirá la responsabilidad por ellas, pero según **la asumirá un transportista unimodal** de acuerdo a lo establecido para el modo de transporte en que se produjo dicho daño o avería.

Red de Responsabilidades

- Por consiguiente, un OTM deberá conocer no solo la Legislación Internacional y Nacional vigentes para el Transporte Multimodal, sino las vigentes para todos los transportes **unimodales** que opere o contrate.
- Ejemplos:
 - *Transporte Marítimo: Reglas de La Haya, de La Haya-Visby, de Hamburgo y de Rotterdam.*
 - *Transporte Aéreo: Convenio de Montreal.*
 - *Transporte Terrestre: Convenio CMR (Convention Merchandises Routiers) y Convenio COTIF-CIM de 1980.*

Leyes o Convenios han sido previstos para el Transporte Multimodal de Mercancías

- El “Convenio Internacional sobre Transporte Multimodal de Mercancías”.
- Las “Reglas de la UNCTAD-CCI relativas a los Documentos de Transporte Multimodal”.

El “Convenio Internacional sobre Transporte Multimodal de Mercancías” de 1980

- Aprobado por consenso en Ginebra el 24 de mayo de 1980 ([texto](#)).
- Aún no ha entrado en vigor porque no se alcanzan los 30 países que deberían ratificarlo. [Status del convenio](#).
- Persigue garantizar equilibrio entre Proveedores y Usuarios del transporte.
- Aunque no ha entrado en vigor, analizaremos a continuación, de forma abreviada, el modo en que contempla la Responsabilidad del OTM.

Responsabilidad del OTM según el “Convenio Int. sobre Tpte. Multimodal de Mercancías”

- **Ámbito de aplicación:** Cuando el lugar de recepción, en que el Porteador toma bajo custodia las mercancías, o el lugar en que las entrega al Consignatario, se encuentren situados en un País Contratante del Convenio, los transportes combinados de ámbito nacional son amparados por las Leyes Nacionales.
- **Presunción de falta o negligencia del Porteador:** El OTM será responsable de los perjuicios ocasionados, a menos que él, sus empleados o Agentes hayan adoptado “todas las medidas que razonablemente podrían exigirse para evitar el hecho y las consecuencias”. Es decir, se aplica la doctrina de culpa.

Responsabilidad del OTM según el “Convenio Int. sobre Tpte. Multimodal de Mercancías”

- **Carga de la prueba:** La carga de la prueba recae sobre el OTM. Debe demostrar “comportamiento diligente”.
- **Exoneraciones de responsabilidad:** El Porteador es responsable solo si los daños son causados por sus propias faltas o negligencias (recordar que el OTM se hace responsable por todo el transporte).
- **Límites de responsabilidad:** Todos los Porteadores limitan su responsabilidad en caso de pérdidas o daños a las cargas. Los límites de responsabilidad se establecen de acuerdo a la Legislación internacional o nacional aplicable.

Límites de Responsabilidad

- Si el daño no es localizado: 920 [DEG](#) por bulto o 2.75 DEG por Kg. de peso bruto de mercancía dañada o perdida (el que resulte mayor). ([valor del DEG en relación al USD](#)).
- En caso de daño localizado: Según los límites prescritos por la Ley o Convenio Internacional o Ley Nacional aplicable al modo de transporte donde ocurrió el daño.
- Por demoras: 2.5 veces el flete pagado, siempre que no exceda el flete total pagado por el transporte multimodal.

Responsabilidad del OTM según el “Convenio Int. sobre Tpte. Multimodal de Mercancías”

- **Aviso de pérdida o daño de las mercancías:**
 - Si no son aparentes (no visibles) - dentro de los 6 días consecutivos siguientes al momento de la recepción. (Reglas UNCTAD-CCI).
 - Si los daños son aparentes se avisará al OTM por escrito el primer día laborable siguiente al momento de poner las mercancías en poder del Destinatario.
 - Si no se presenta aviso de pérdida o daño dentro de los plazos anteriores, no quiere decir que el Consignatario pierde su derecho a presentar acciones de demanda contra el OTM, pero la Carga de la Prueba pasará ahora al Consignatario.
- **Plazo de prescripción de las acciones de responsabilidad:**
Dos años a partir de la entrega de las mercancías o desde la fecha en que la carga debía ser entregada.

“Reglas de la UNCTAD-CCI relativas a los Documentos de Transporte Multimodal” de 1991

- Puesto que no había entrado en vigor el Convenio de Tpte. Multimodal de Naciones Unidas , se realizó un trabajo conjunto entre UNCTAD y CCI que permitió emitir estas Reglas, que regulan los contratos de TM o Combinado, mediante sometimiento contractual a las partes hasta que se consiga la vigencia del Convenio.
- Con dichas Reglas, se suple la carencia de unificación convencional entre Estados a través de la vía privada, consistente en insertar en el contrato multimodal la aplicación voluntaria, por las partes del contrato de las Reglas UNCTAD-CCI.
- [Texto de las Reglas.](#)

“Reglas de la UNCTAD-CCI relativas a los Documentos de Transporte Multimodal” de 1991

- Las Reglas “son menos rígidas en sus exigencias hacia los Transportistas”, acercándose a La Haya Visby y alejándose un poco de la influencia de las Reglas de Hamburgo en que basa el Convenio de Tpte. Multimodal.
- Las Reglas son plenamente aceptadas por los Bancos porque son compatibles con la última revisión de las Reglas y Usos Uniformes de la CCI relativas a los Créditos Documentarios ([ver](#)).
- Las Partes, al hacer remisión a las Reglas, convienen que éstas prevalecerán sobre cualquier estipulación en contrario

Responsabilidad del OTM según las “Reglas UNCTAD – CCI”

- **Ámbito de aplicación:** Las Reglas serán de aplicación cuando están incorporadas en el Contrato de Transporte. No se aplican si no se hace remisión a ellas en los contratos de transporte.
- **Período de Responsabilidad:** Mientras estén las mercancías “bajo custodia del OTM”, es decir, desde “el momento en que toma las mercancías bajo su custodia” hasta “el momento en que las entrega”.
- **Fundamentos de la Responsabilidad:** Basada en el principio de “presunción de falta o negligencia” (el OTM debe probar que no intervino culpa o negligencia de su parte). Será responsable por retrasos (siempre que el Expedidor haya hecho una declaración de interés en la entrega en plazo debido y ésta haya sido aceptada por el OTM)

Responsabilidad del OTM según las “Reglas UNCTAD – CCI”

- **Carga de la prueba:** El OTM (y no el Cargador) debe probar que no intervino culpa o negligencia de su parte (a diferencia del Convenio en que debe demostrar que fue diligente).
- **Exoneraciones de culpa:** El Porteador tiene exoneraciones como en las Reglas de La Haya-Visby, en particular por:
 - Falta náutica (actos, negligencia o falta del Capitán, marineros o práctico en la navegación o manejo del buque);
 - Incendio (a menos que sean ocasionados por culpa del Porteador).
 - No es responsable por innavegabilidad del buque si prueba que ha empleado debida diligencia.

Límites de Responsabilidad

- El que disponga el Convenio internacional o Ley nacional imperativa si la fase del transporte donde ocurrió el daño es conocida.
- Si no es conocida, entonces:
 - 666,67 DEG por bulto o unidad o,
 - 2 DEG por Kg de peso bruto de mercancía dañada o perdida si esta cantidad es mayor, a menos que exista una Declaración de Valor.
 - 8.33 DEG por Kg. de peso bruto si el transporte multimodal no incluye transporte por agua.
 - Si hay Retrasos en la entrega o pérdidas o daños indirectos, la responsabilidad se limita a una suma no mayor que el flete a pagar por todo el transporte multimodal (siempre que el Cargador haya declarado su interés en el cumplimiento del plazo acordado).

Ejemplos de Límites de Responsabilidad

CONVENIO	LIMITE DE RESPONSABILIDAD	CONVERSIÓN A USD	1130 fardos de tela con un peso cada uno de 5 kg	10 huacales de 1200 kg conteniendo motobombas
Reglas de La Haya 1924	100 libras esterlinas oro por bulto	125	141 ' 250	1 ' 250
Reglas de La Haya-Visby 1968	666.67 DEG por bulto o 2 DEG por Kg. (el que sea mayor)	946,67	1 ' 069 ' 738,68	9 ' 466,71
		2,84	16 ' 046,00	34 ' 080,00
Reglas de Hamburgo	835 DEG por bulto o 2,5 DEG por Kg.	1185,70	1 ' 339 ' 841,00	11 ' 857,00
		3,55	20 ' 057,50	42 ' 600,00
Reglas de Rotterdam	875 DEG por bulto o de 3 DEG por kg.	1242,50	1 ' 404 ' 025,00	12 ' 425,00
		4,26	24 ' 069,00	51 ' 120,00
Convenio de NNUU de Tpte. Multimodal	920 DEG por bulto o 2,75 DEG por kg.	1306,40	1 ' 476 ' 232,00	13 ' 064,00
		3,91	22 ' 063,25	46 ' 860,00
Reglas UNTAD-CCI	666,67 DEG por bulto o 2 DEG por kg.	946,67	1 ' 069 ' 738,68	9 ' 466,71
		2,84	16 ' 046,00	34 ' 080,00

Responsabilidad del OTM según las “Reglas UNCTAD – CCI”

- **Aviso de pérdida o daño de mercancías:** Avisar en el momento de recibir las mercancías si la pérdida o el daño son aparentes (visibles). Si no lo son, dentro de los 6 días consecutivos siguientes a la fecha en que fueron puestas en poder del Consignatario.
- **Prescripción de las acciones:** El OTM quedará exonerado si no se establece demanda EN SU CONTRA dentro de los 9 meses contados desde la entrega de las mercancías (o desde que debieron ser entregadas).
- **Ley imperativa:** Las reglas solo surtirán efecto si no son contrarias a las disposiciones imperativas de los Convenios Internacionales o las leyes nacionales aplicables al contrato de Transporte Multimodal o Unimodal.

El OTM es libre de adicionar a sus contratos, además de la Reglas, otras cláusulas relativas a cuestiones tales como la avería gruesa, colisión por culpa de ambas partes, itinerarios, y otras tradicionales en los B/L y demás documentos de transporte.

Leyes Nacionales y Regionales

- Al margen de las Leyes y Reglamentos de carácter internacional y las Reglas aceptadas internacionalmente para su inclusión en los Contratos, muchos países han incorporado a su aparato jurídico las Leyes Internacionales o sus propias Leyes acerca del Transporte Multimodal.
- Existen también Convenios Internacionales de carácter regional, como lo es el Acuerdo de Cartagena (Decisiones [331](#) y [393](#)).

DOCUMENTO TRANSPORTE MULTIMODAL (DTM)

- Acredita la existencia de un **CONTRATO DE TRANSPORTE MULTIMODAL**.
- Evidencia la **RECEPCIÓN DE LA CARGA** por el **OTM** y su **COMPROMISO DE ENTREGARLA** a su destinatario.
- Puede ser **NEGOCIABLE**.

DIFERENTES DTMs

- **FIATA B/L:** Para Transitarios que operen como OTMs. Recomendado por FIATA y la CCI. Los contenidos del Combidoc y del FBL son muy similares y difieren solo en cuanto a indemnizaciones por demoras.
- **MULTIDOC:** Desarrollado por UNCTAD y recomendado por la Convención de NNUU de la que incorpora sus condiciones sobre responsabilidad las que tienen sus diferencias respecto a las de la CCI.

CONOCIMIENTO DE EMBARQUE DE TRANSPORTE COMBINADO (*Combined Transport B/L - Combiconbill*)

- Elaborado por BIMCO.
- Cubre los casos en que el Porteador se compromete a realizar una transportación “por más de un modo de transporte”.
- Puede ser usado como B/L convencional e inclusive, cuando no haya transportación marítima, aunque no es lo usual.
- No existen diferencias substanciales entre este B/L y los Documentos de Transporte Combinado y Documentos de Transporte Multimodal.
- En este B/L el Porteador acepta la responsabilidad desde el lugar escrito en el mismo en que se recibirán las mercancías hasta el lugar en que serán entregadas.

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

- I. Logística de DFI.
- II. Transporte Multimodal.
- III. Operador de Transporte Multimodal.
- IV. Las Responsabilidades del OTM.
- V. El Negocio del OTM.
- VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.
- VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.
- VIII. De OTM a Operador Logístico

Algunos de los requerimientos organizativos fundamentales para la organización de un OTM:

- Estatus independiente;
- Licencia nacional;
- Reconocimiento nacional e internacional;
- Recursos.

Un OTM necesita dos bienes principales:

- PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA
- RED DE CONTACTOS

PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA

- Bien calificado, motivado, conocedor de procedimientos internacionales, despierto e inteligente.
- Puede ser encontrado en Agentes Transitarios, en Agencias de Aduana de reconocida experiencia, en Agencias Navieras, etc.
- El personal es el recurso **más importante** de un OTM.

RED DE CONTACTOS

- Son el segundo bien más importante de un OTM, tanto en el país, como en el exterior.
- Sin buenos **contactos fiables** sería imposible dominar y contar con información precisa y rápida de todos los movimientos de la cadena de DFI.
- Elemento Crítico del OTM.
 - Contactos Internos: Puntos importantes del país (puertos, aeropuertos, polos industriales y comerciales).
 - Contactos Externos: Conformar una Red de Corresponsales (transportistas, agentes, empresas de servicios varios).

CREACIÓN DE LA RED DE TRABAJO

Un OTM necesariamente tiene que trabajar en el exterior o en puntos muy alejados, por tanto, uno de sus primeros pasos debe ser establecer una **red** de oficinas o agentes en puntos claves:

- En el puerto de embarque;
- En el puerto de destino o intermedio de la ruta;
- En cada punto de transbordo;
- En todos los destinos interiores del país de destino

Selección de subcontratistas

- Un OTM será tan bueno como el **peor de sus subcontratados**.
- Se requerirá de ellos igual nivel de compromiso, gracias a vinculaciones financieras y a estructuras de pago basadas en los resultados.
- Dos aspectos clave:
 - Metodología de selección.
 - Sistema de evaluación del desempeño.

“Joint Ventures” en el extranjero

- La mejor fórmula para operar en el extranjero es encontrar un “socio imparcial” que sea su contraparte en el otro extremo.
- Los expertos del “partner” seguramente rendirán mejor que sus empleados en el extranjero.
- El proceso se dará a la inversa seguramente.

Aportes del socio en la Joint Venture

Busque que el socio aporte:

- Estructura, experiencia y capacidad.
- Contactos en otros países;
- Imagen corporativa;
- Capacidad de transporte, equipamiento e infraestructura;
- Recursos financieros.

Representaciones y Agencias

- En lugares donde el OTM, ni sus socios en la Joint Venture estén establecidos, será preciso designar Agentes.
- Una variante empleada es a través de los llamados “Break Bulk Agreements” con Transitarios reconocidos.
- Es conveniente designar a un representante del OTM en la oficina del Agente. Si el representante es nacional, debe figurar en la planta del OTM.

Comunicaciones

- Si no se cuenta con un **excelente sistema de comunicaciones**, debe establecerse de inmediato.
- Sin buenas comunicaciones, no solo no podrá organizar eficientemente la cadena DFI, sino que perderá Clientes porque no podrá suministrarle la información inmediata que los mismos exigen.
- Los correos electrónicos y el EDI son elementos básicos imprescindibles.
- El propósito es lograr información en **tiempo real**.

Relación de Normatividades que debe cumplir un OTM

1. ISO 9001: Sistema de gestión de calidad con respecto a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.
2. OHSAS 18001: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.
3. ISO 14000: Sistema de Gestión Ambiental.
4. Certificación BASC: Business Alliance for Secure Commerce.
5. OEA: Operador Económico Autorizado.
6. ISO 28000: Sistemas de gestión de seguridad de la cadena de suministro.
7. Certificaciones de Autoridades (fitosanitarias, veterinarias, etc.)

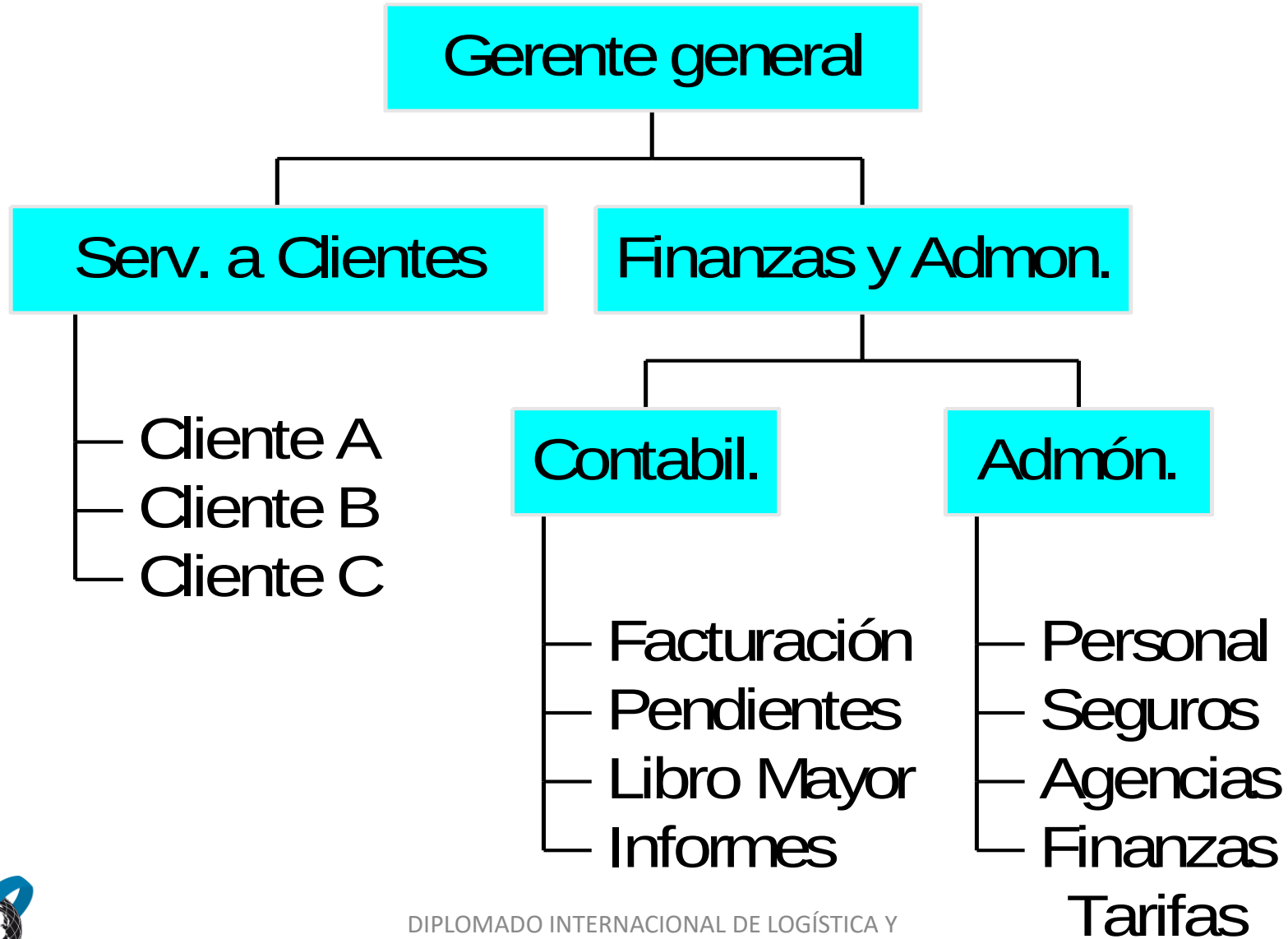
Tipo de Estructura Empresarial

- La estructura empresarial dependerá, en mucho, de la magnitud del negocio y del tamaño de la empresa.
- Un OTM que inicia operaciones querrá comenzar con una estructura pequeña.
- En la actualidad se usan estructuras “planas”, también llamadas “funcionales” en contraposición con las obsoletas estructuras “lineales” o “uno sobre uno”.
- Sin embargo, ambos tipos de estructuras no son buenas ni malas sino bien o mal empleadas.

Tipo de Estructura Empresarial

- Lo adecuado sería una estructura “lineal-funcional” que se corresponda con el tamaño y servicios de su empresa. No hay recetas.
- Y que los Gerentes sepan dirigir la estructura adoptada y dominen los fundamentos de la dirección empresarial (Dirigir, Entrenar, Apoyar, Delegar - Planear, Organizar, Ejecutar, Controlar).
- Un OTM tiene dos puntos de atención:
 - *Los Clientes (foco externo)*
 - *Su Administración (foco interno).*
- Por consiguiente su estructura deberá reflejar estos dos puntos focales.

ESTRUCTURA



Equipos de servicio al Cliente

- Muchos OTM basan su acción en “Equipos de Servicio al Cliente” a quienes se les asigna un grupo de clientes que sirven en un tráfico particular.
- Dichos equipos estarán formados por dos - tres profesionales con los que el Cliente puede tratar desde el contacto inicial de mercado hasta la conclusión del servicio.

Funciones básicas de un equipo

1. Contacto inicial con Compradores y Vendedores;
2. Asesoría en INCOTERMS, Cartas de Crédito, etc.
3. Planeación de la operación de transporte;
4. Cálculo de los costos y actividades de apoyo;
5. Reserva de espacios y acuerdos de transporte;
6. Preparación y emisión de DTM y otros documentos;
7. Coberturas de seguro;
8. Trámites aduanales y pago de impuestos;
9. Facturación del servicio y pagos a subcontratistas;
10. Seguimiento, información continua y reclamaciones

EL GERENTE Y LOS EQUIPOS DE SERVICIOS

- Ya se ha expresado que el servicio de OTM es un servicio en equipo. Lograrlo depende mucho del Gerente de la compañía.
- Delegar responsabilidad y tomar decisiones:
 - Un equipo no trabajará con eficiencia si no se le ha delegado **responsabilidad**.
 - Para cumplir con su responsabilidad, tendrá que concedérsele la debida **autoridad**.
 - Para con la autoridad poder cumplir su responsabilidad y tomar las decisiones acertadas, debe compartirse con el equipo la **INFORMACIÓN**.

Finanzas y Administración

- En los servicios de OTM el aparato de Finanzas y Administración tiene que trabajar estrechamente ligado a los equipos de servicios. De otra forma no fluye el trabajo.
- Debe tener las Tarifas actualizadas y darlas a conocer a los Equipos.
- Estos, a su vez, informarán de inmediato las cotizaciones que han efectuado dentro de los rangos a que han sido autorizados y los acuerdos con los subcontratistas.

Finanzas y Administración

- Las personas de Finanzas y Administración, deberán ser conocedoras de los servicios y del trabajo de los equipos.
- En el servicio de OTM se paga primero y se cobra después.
- El seguimiento de las **cuentas por cobrar** debe ser permanente y en estrecha relación con los Equipos de Servicios.
- Esta forma sutil de crédito a los Clientes a corto plazo puede llevar a la quiebra.

Reclamaciones

- El trabajo con reclamaciones se llevará de conjunto entre Administración y los Equipos.
- Para ello trabajará directamente con los Seguros.
- Si hay un trabajo profesional, una Reclamación deberá ser respondida y pagada de **inmediato** al Cliente y más tarde recobrada del seguro o de los subcontratistas.

LAS FINANZAS DEL OTM

EL DINERO ES LA VIDA DEL NEGOCIO DEL OTM:

- *Para ACTIVOS.*
- *Para GASTOS OPERACIONALES.*
- *Para PREVISIONES.*
- *Para TODO.*

CRÉDITO Y DÉBITO

- EL OTM ADQUIERE **CRÉDITOS** DE SUS SUBCONTRATISTAS, A QUIENES TENDRÁ QUE PAGARLE EN UNA FECHA.
- EL OTM CONCEDE **CRÉDITOS** A SUS CLIENTES QUIENES TENDRÁN QUE PAGAR EN UNA FECHA.
- LA ENTRADA Y LA SALIDA DEL DINERO NO SIEMPRE COINCIDEN EN EL TIEMPO.

CONTROL FINANCIERO DEL OTM

- Se debe controlar resultados de cada operación e inspeccionar facturas.
- Continuidad en la responsabilidad de los que inician y concluyen contratos.
- Hacer seguimiento por parte de auditores internos.
- Prever resultados financieros de cada operación.
- El sistema de contabilidad y la facturación deben ser simples.
- Tarea = costo = factura.
- Cuando se ejecuta una tarea la factura debe confeccionarse y enviarse inmediatamente.

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

- I. Logística de DFI.
- II. Transporte Multimodal.
- III. Operador de Transporte Multimodal.
- IV. Las Responsabilidades del OTM.
- V. El Negocio del OTM.
- VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.**
- VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.
- VIII. De OTM a Operador Logístico

FUNCIÓN DEL MERCADEO EN EL OTM

Función creativa de promoción de los servicios a través de la continua evaluación de las **necesidades del cliente** y la coordinación y adaptación de los recursos y esfuerzos para satisfacerlas.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

OBJETIVOS:

- ¿Qué tráficos?
- ¿Qué clientes?
- ¿Qué subcontratistas?
- ¿A qué precios?
- ¿Qué resultados?

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Deberá decidirse el área del mundo o ruta comercial en que se operará (basado en experiencias anteriores o en estudios realizados). De ella investigará:

- Flujos de productos;
- Costos del transporte por modos y sectores;
- INCOTERMS usuales;
- Restricciones y leyes nacionales aplicables;
- Competencia;
- Clientes potenciales.

CARGADORES CLAVES

- Se debe identificar la gama de Clientes (Cargadores/Consignatarios) que controlan los embarques que se prestan para el uso del transporte multimodal y que pudieran tener interés en los servicios y estar dispuestos a cooperar.
- Del análisis se podrá obtener:
 - una visión de la magnitud del trabajo a realizar,
 - el tipo de compañía a crear,
 - la gama de servicios a desarrollar,
 - la cartera de negocios y,
 - las proyecciones de rentabilidad.

INFORMACIÓN DE MERCADO

- La información que se requiere podrá encontrarse en:
 - Estadísticas del Comercio Internacional;
 - Las Cámaras de Comercio e Industrias;
 - Consejos de promoción de Exportaciones;
 - Aduanas;
 - Secretarías de Comercio;
 - Embajadas y Consulados.
- Algunas fuentes de información internacionales:
 - [TradeMap](#).
 - [ALADI](#).

Apoyo y compromiso de Clientes

- No se debe comenzar un negocio de OTM si no se cuenta antes con un grupo de Clientes importantes, que estén dispuestos a entregar sus cargas y dar apoyo.
- Debe obtenerse de ellos el compromiso más firme posible sobre todo, si se puede lograr sobre una base de negociación estrictamente económica.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

- **MACRO:**

- Análisis de la situación del mercado, factores externos fuera del control del OTM.
- Nivel y características de la competencia, disponibilidad de servicios, regulaciones, facilidades bancarias, factores políticos, etc.
- Definen las OPORTUNIDADES y las AMENAZAS.

- **MICRO:**

- Situación interna de la compañía factores internos bajo el control del OTM.
- Posición, recursos materiales, recursos humanos (experiencia, motivación).
- Definen las FORTALEZAS y DEBILIDADES.

MATRIZ FODA

1. Clasificar las **variables internas** y las **variables externas**.
2. Construir la **Matriz FODA**.
3. Determine la relación entre variables (internas y externas). Para esto se responden las siguientes preguntas:
 - ¿con la fortaleza **x** la empresa puede aprovechar la oportunidad **i**?
 - ¿con la fortaleza **x** la empresa puede vencer la amenaza **j**?
 - ¿la debilidad **y** impide que la empresa pueda aprovechar la oportunidad **i**?
 - ¿la debilidad **y** pone a la empresa más vulnerable ante la amenaza **j**?
4. Descubrir cuáles son las **Fortalezas** más importantes y sobre todo, cuáles son las **Debilidades** más significativas.

EJEMPLO DE MATRIZ FODA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS		
		1	2	3	4	5	1	2	3
FORTALEZAS	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
DEBILIDADES	1								
	2								

SEIS ATRIBUTOS COMERCIALES DEL SERVICIO DEL **OTM**

1. Exclusividad
2. Marca
3. Capacidad de administración
4. Tarifas
5. Lugar
6. Promoción

EXCLUSIVIDAD

- A diferencia de los Productos, los Servicios NO PUEDEN SER PATENTADOS.
- Por tanto, PUEDEN SER COPIADOS POR OTRO OTM.
- Se debe intentar ofrecer un servicio EXCLUSIVO a través de su Calidad (certificaciones) e Innovación (TICs).

MARCA

- Los servicios del OTM, como todos los servicios, son INTANGIBLES. Por ende, usualmente no llevan MARCA.
- La MARCA del servicio del OTM es el NOMBRE COMERCIAL O EL LOGO DE LA ORGANIZACIÓN.



CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN

- Equilibrar la oferta con la demanda es el quid para la salud de un negocio.
- Se deben elaborar estructuras de tarifas para cada segmento del negocio y para temporadas de alta y baja. Algunas estrategias:
 - *Tarifas variables (clientes del Pareto)*
 - *Descuentos por pronto pago y por volumen (número de TEUs movilizados al año).*

TARIFAS DE LOS SERVICIOS DEL OTM

- Por ser INTANGIBLE el servicio del OTM, “su precio puede ser tomado como indicador de su calidad”.
- Estudios han demostrado que cuando hay pocos indicadores para juzgar un producto, los Consumidores eligen “el precio”.
- MÁXIMA: Aplicar el precio justo sin olvidar las oportunidades de mercado.

TARIFAS DE LOS SERVICIOS DEL OTM

Existen dos formas de TARIFICACIÓN de los servicios del OTM:

- *Sumando al Costo Total un porcentaje del mismo. Es la forma más usada entre los OTM.*
- *Basada en el ROI. Garantizar que la Tarifa permita obtener el Retorno Sobre la Inversión (Return On Investment - ROI) esperado.*

COSTOS QUE ASUME EL OTM

COSTOS DE LA DFI	OTM
Costos de los embalajes y de la unitarización.	
Costos del transporte del contenedor vacío	x
Costo del llenado del contenedor.	x
Flete de transporte carretero del predio del vendedor al terminal de origen	x
Tarifa de almacenamiento en el tnal. Portuario de origen	
Tarifa de uso de la instalación portuaria de origen	
Tarifa de posibles inspecciones y otros controles	
Costos de los trámites de exportación.	
Pago de servicios de agentes (aduana, de carga, etc.) en el país del vendedor	x
Costo por la emisión del B/L (conocimiento de embarque)	x
Flete marítimo del puerto de origen al puerto de destino	x
Prima del seguro marítimo internacional de la carga	x
Costos de trámites de importación	
Pago de servicios de agentes (aduana, de carga, etc.) en el país del comprador	x
Pago de tarifas portuarias por tránsito del contenedor por el terminal de destino	
Flete de transporte carretero del puerto de desembarque a los predios del comprador	x
Costo del vaciado del contenedor	x
Costos del transporte del contenedor vacío	x

Evolución del Costo

1. Ecuación Tradicional



2. Evolución de la Ecuación



3. Ecuación Actual



TARIFAS Y TIEMPOS del TRANSPORTE MULTIMODAL versus TARIFAS Y TIEMPOS del TRANSPORTE SEGMENTADO

- El paquete de Transporte Multimodal debe ser más atractivo que la alternativa de Transporte Segmentado.
- Tanto Costos, como Tiempos, deberán ser inferiores en el Transporte Multimodal que en el Segmentado.
- La Tarifa del Transporte Multimodal no deberá ser una suma de costos de los Segmentados.
- EL CLIENTE SABE SUMAR

¿CÓMO LOGRA EL OTM REDUCIR LAS TARIFAS DE SU “PAQUETE MULTIMODAL”?

- Maneja cargas de varios Clientes (volúmenes); debido a lo anterior tiene mayor “fuerza negociadora” con los Porteadores y otros Prestadores de Servicios.
- El NVO-MTO tiene la flexibilidad de “elegir las alternativas” de transporte más baratas y eficientes.
- Al controlar todo el sistema tiene mayores oportunidades de reducir costos y tiempos.

PROMOCIÓN

- A diferencia de los Productos, los Servicios de este tipo no se prestan a la publicidad.
- Los avisos de tipo informativo deben llevar siempre el LOGO de la compañía.
- Pero la mejor publicidad de la Compañía es a través de sus Empleados y la relación directa con los Clientes.
- En la mezcla de Promoción (Publicidad – Relaciones Públicas – Promociones de venta – Ventas personalizadas) debe enfatizarse en las Ventas Personalizadas.

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

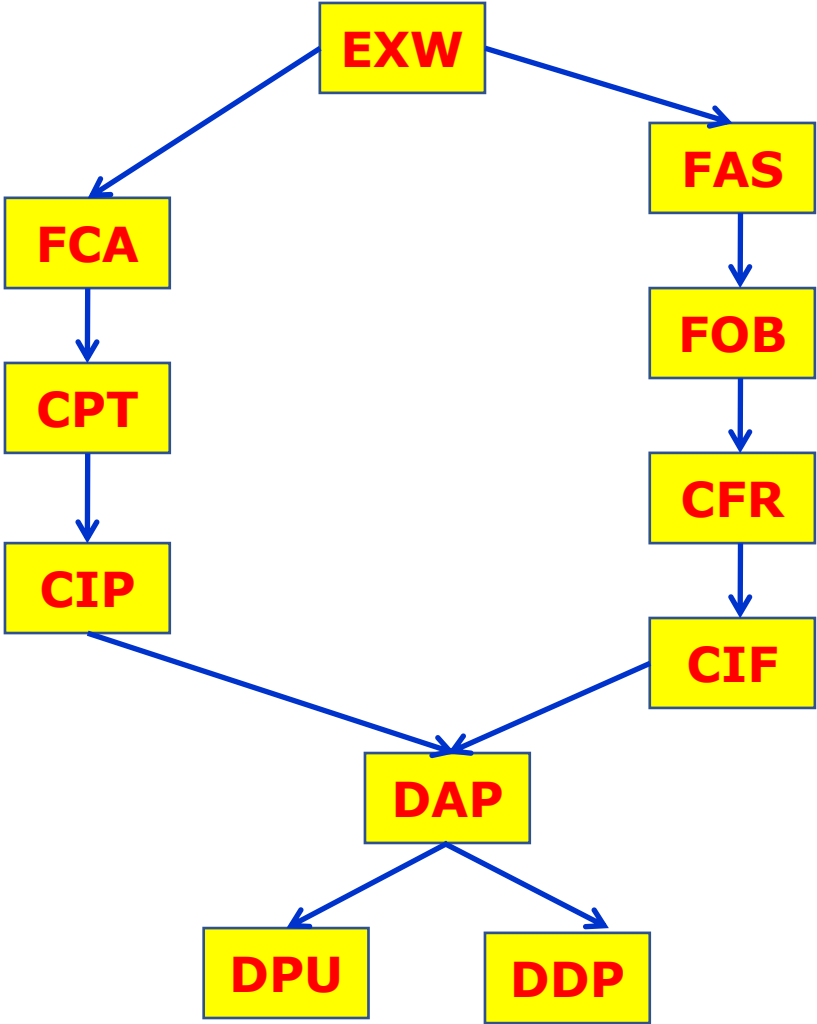
- I. Logística de DFI.
- II. Transporte Multimodal.
- III. Operador de Transporte Multimodal.
- IV. Las Responsabilidades del OTM.
- V. El Negocio del OTM.
- VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.
- VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.
- VIII. De OTM a Operador Logístico

DOS EJEMPLOS

1. Exportación de 12 t de calzado para dama de la ciudad de Bucaramanga (Colombia) a la ciudad de Cuernavaca (México). El vendedor es una empresa fabricante calzado y el comprador es un comercializador minorista. Se trata de una sola entrega.
2. Exportación de piñas, cuya planta de selección y empaque está en Santiago de Veraguas. El comprador es una red regional de supermercados con sede en Zaragoza (España). Se ha acordado el envío de dos contenedores de 40 pies.

Transporte aéreo,
carretero y
transporte
marítimo de
navegación de
línea
(contenedores).

INCOTERMS
2020



Transporte
marítimo de
navegación tramp
(otros tipos de
cargas dif. a
contenedores).

INCOTERMS en los que se puede
estructurar una **solución de transporte
multimodal**.

- El cliente del OTM es el COMPRADOR:
EXW y FCA en los predios del
vendedor.
- El cliente es el VENDEDOR: DAP, DPU
y DDP y el sitio de entrega en los
predios del comprador

Factores a considerar para generar alternativas en el diseño de la solución de transporte multimodal

1. Tipo de tecnología de transporte de carga.
2. Tipo de envase (empaquete).
3. Tipo de embalaje.
4. Tipo de unitarización (paletización).
5. Tipo de modo de transporte principal.
6. Tipo de modo de transporte secundario.
7. Tipo de servicio de transporte.
8. Tipo de contenedorización.
9. Puertos / aeropuertos / pasos en frontera de salida de la carga en el país del vendedor y de entrada en el país del comprador.

Factores a considerar para generar alternativas en el diseño de la solución de transporte multimodal

- Del factor 1 (tipo de tecnología de transporte) al factor 4 (tipo de unitarización) la actuación del OTM es como **asesor del cliente**, sobre todo, si este es un exportador. Los factores del 5 al 9 forman parte de la solución que generará el OTM.
- Para cada factor se pueden generar **varias opciones** y la combinaciones de esas variadas opciones por factor se constituyen en las **alternativas**.
- Unido a lo anterior está la **selección de proveedores de servicios de transporte** y otros, que ofertan sus servicios en las alternativas establecidas (empresas de transporte, operadores portuarios, líneas regulares de contenedores, líneas aéreas de carga, etc.)

Tipo de tecnología de transporte de carga.

- Graneles sólidos y líquidos
 - Buques completos o parciales (**No muy común**)
 - Contenedores (flexitank, drybulk liner, iso tanques, etc.)
- Cargas fraccionadas
 - Contenedorizada
 - Como carga suelta o general unitarizada o no (cargas de proyecto o carga general homogénea) (**podría ser**)

Flexitank y Dry Bulk Liner



Tipo de Envase (Empaque)

- Envasada (empacada): latas, botellas, estuches, bolsas, etc.
- Sin envase (sin empaque): sacos, fardos, toneles, bidones, etc.



Tipo de Embalaje

- Embalada (sacos, fardos, cajas, huacales, etc.)
- Sin embalaje (rollo de papel, llantas, atados, etc.)



Tipo de unitarización

- Unitarización: agrupamiento de un conjunto de productos homogéneos o no, mediante un dispositivo que puede ser manipulado, almacenado y transportado por medios de transporte o de manipulación como una unidad de carga independiente.
- Opciones de paletización:
 - Paletizada: pallet estándar (americano o europeo) o personalizado.
 - Slip sheets.
- Sin paletizar.

Slip sheets



Factores del 1 al 4

- Dos fuentes de información importantes:
 - [Cargo Handbook](#).
 - [Transport Information Service](#).
- Herramienta para paletizar: [Quick Pallet Maker](#) ([descargar](#) versión de prueba).

Tipo de modo de transporte principal

- Opciones
 - Marítimo: asume el 90 % del comercio internacional.
 - Aéreo: cargas perecederas, de alto valor y despachos urgentes.
 - Carretero: países fronterizos y distancias cortas.
- En un por cierto bastante elevado las opciones son excluyentes.

Tipo de modo de transporte secundario

- Unimodal
 - ✓ Carretero
 - ✓ Ferroviario
 - ✓ Aéreo
 - ✓ Fluvial
 - ✓ Marítimo (cabotaje / *short sea shipping*)
- Combinado
- Intermodal

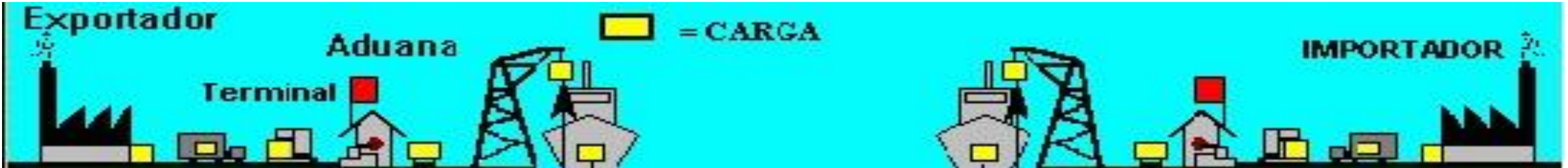
Tipo de servicio de transporte

- Servicio regular: líneas regulares de contenedores y líneas aéreas de carga.
- Servicio de consolidación: marítima, aérea y carretera (LTL).
- Servicio irregular: fletamento de buques y chárter de aeronaves. (**NO muy común**)

Tipo de contenedorización

- Tipo de contenedor: dry van, refrigerated, open top, flat racks, iso tank, etc.
- Tamaño (capacidad de peso y volumen): 20 ´, 40 ´ y 40 ´ HQ.
- Determinación de la cantidad de carga en el contenedor.
Herramientas:
 - [Searates](#).
 - [Pier2Pier](#).
 - [Easy Cargo](#).
- Inspección del contenedor antes del llenado.
- Aseguramiento de la integridad de las cargas: estiba y trincaje.
- El tipo de servicio suele ser FCL-FCL.

MODALIDADES DE SERVICIO EN EL TRANSPORTE DE CONTENEDORES EN LÍNEAS REGULARES



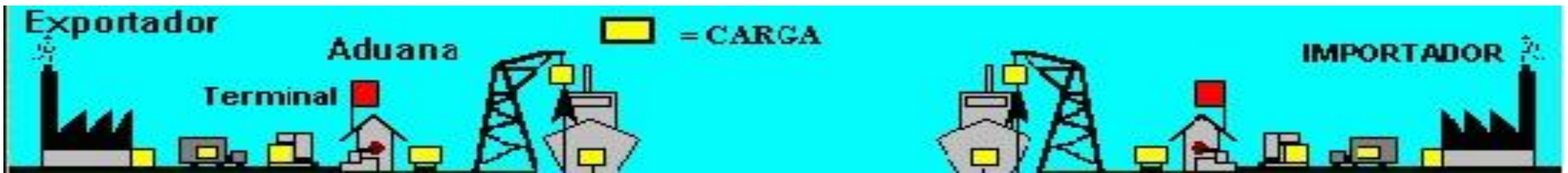
- **Servicio Muelle – Muelle (Pier/Pier):** El contenedor es llenado y vaciado por la Línea (por cuenta del Usuario) en los puertos de embarque y destino.
- **Servicio Muelle – Almacén (Pier/House):** El contenedor es llenado por la Línea (por cuenta del Usuario) en puerto de embarque y vaciado por el Usuario en su almacén en destino.
- **Servicio Almacén – Muelle (House / Pier):** El contenedor es llenado por el Usuario en su almacén y vaciado por la Línea (por cuenta del Usuario) en punto final de destino.
- **Servicio Almacén – Almacén (House/House):** El contenedor es llenado y vaciado por el Usuario en sus almacenes de origen y destino.

MODALIDADES DE TRANSPORTE REALIZADO POR LA LÍNEA NAVIERA

Las modalidades definen la distancia o tramo que cubre el servicio de transporte marítimo y terrestre según el caso y por tanto, constituye la base del flete. Son las siguientes:

- Puerto – Puerto (Port-Port)
- Punto – Puerto (Point-Port)
- Puerto – Punto (Port-Point)
- Punto – Punto (Point-Point)
- Punto – Punto (Point-Point)

Point puede ser sustituido por Door.



MODALIDADES DE SERVICIO EN EL TRANSPORTE DE CONTENEDORES EN LÍNEAS REGULARES	MODALIDADES DE TRANSPORTE REALIZADO POR LÍNEAS REGULARES
• Servicio Muelle – Muelle (Pier/Pier) • Servicio Muelle – Almacén (Pier/House) • Servicio Almacén – Muelle (House/Pier) • Servicio Almacén – Almacén (House/House)	• Puerto – Puerto (Port-Port) • Punto – Puerto (Point-Port) • Puerto – Punto (Port-Point) • Punto – Punto (Point-Point)

Puertos / aeropuertos / pasos en frontera

- Salida de la carga en el país del vendedor.
- Entrada de la carga en el país del comprador.
- Herramientas:
 - Perfiles logísticos de los países:
 - ✓ [Perfil Marítimo y Logístico de América Latina y el Caribe de la CEPAL.](#)
 - ✓ [Perfiles Logísticos de Exportación por País de PROCOLOMBIA.](#)
 - ✓ [Perfil Logístico de PROECUADOR.](#)
 - Directorio de puertos en el mundo: [World Port Source.](#)

Puertos / aeropuertos / pasos en frontera

Criterios de selección:

- ✓ Distancia del predio del vendedor a los puertos / aeropuertos / pasos en frontera de salida y distancia de los puertos / aeropuertos / pasos en frontera de entrada al predio del comprador.
- ✓ Conectividad (hubs).
- ✓ Restricción por parte de autoridades de salida e ingreso de la carga.
- ✓ Fletes terrestres.
- ✓ Seguridad.

EJEMPLO: Exportación de azúcar refinado desde La Virginia (Risaralda - Colombia) a Roma (Italia)

Tec. de tpte.	Envases / empaques	Embalaje	Paletización	Modo de tpte. principal	Modo de tpte secund.	Servicio de transporte	Contenedorización	Modalidad de uso del cont.	Modalidad de tpte	Puertos / aeroportos. de salida	Puertos / aeroportos. de entrada	Proveed. de servicios de tpte.
Granel sólido				Marítimo	Carretero	Línea Regular	Cont. Convencional (20') – drybulk liner	House - House	Door to Door / Port to Port	Buenaventura / Cartagena	Napoles / Civita-vecchia	Hamburg Sud, Hapag Lloyd, CMA – CGM, Maersk, ZIM y MSC
Carga fraccionada	Bolsas de plástico de 1 kg. / sacos de polipropileno de 25 kg. / super sacos de 1,000 kg	Cajas de cartón corrugado (bolsas de plástico)	Sin paletización / paletizado (cajas de cartón, sacos y super sacos) / uso de slip sheets como alternativa a pallets	Marítimo	Carretero	Línea regular	Cont. de 20', 40' y 40' HQ	House – House, Pier to Pier, etc.	Door to Door, Port to Port, etc.	Buenaventura / Cartagena	Napoles / Civita-vecchia	Hamburg Sud, Hapag Lloyd, CMA – CGM, Maersk, ZIM y MSC
						Servicio de consolidación de cargas		Pier to Pier		Buenaventura / Cartagena	Napoles / Civita-vecchia	Agentes de Carga Marítima, NVOCC, Agentes Transitarios, OTMs

PRESELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

- De las tantas alternativas generadas combinando las opciones existentes en cada factor, se debe hacer una pre-selección de las alternativas definiendo unas pocas, las que se analizarán con más detalles.
- Básicamente, se emplearán los criterios de **costos**, **tiempos** y **riesgos** a lo largo de la cadena de DFI para hacer la pre-selección, pero desde un punto de vista cualitativo.
- Sin embargo, si se cuentan con las herramientas apropiadas (Excel o software) se pudieran evaluar todas las alternativas.

Cálculo de costos y tiempos

- Costos
 - Relacionar, organizadamente por cada factor de la cadena de DFI donde el OTM es responsable, las **actividades** contempladas en cada uno de ellos de la manera más pormenorizada posible.
 - Para cada actividad desglosada, se definen los **costos** relacionados con la misma. Pueden ser costos directos del OTM o tarifas de empresas a las que el OTM subcontrataría.
 - Una vez identificados los costos, se procede a buscar información sobre los mismos con vista a calcularlos. La competencia relativa a **cotizaciones** es vital.
- Tiempos
 - Se deben ordenar las actividades de forma cronológica y tomar en cuenta aquellas que pudieran desarrollarse de forma paralela. La elaboración de un **flujograma o cronograma** de actividades ayudaría mucho a visualizar la cadena de DFI.
 - Se procede a buscar información para calcular los tiempos de cada actividad.

Riesgos / Aseguramiento de la integridad de las cargas

- Evaluar cada una de las alternativas pre-seleccionadas en función de los **riesgos** que pueden afectar el aseguramiento de la integridad de las cargas.
 - Forma de transportar la carga.
 - Modo de transporte a emplear y servicios.
 - Trayectos nacionales e internacionales y puntos de transbordo seleccionados.
- Generar algún tipo de **índice** que caracterice a cada alternativa pre-seleccionada en este aspecto.

Evaluación Comparativa

- Construcción y elaboración de la Matriz de Costos y Tiempos.
- Hacer un resumen con los totales de costos y tiempos por cada alternativa pre-seleccionada. Agregar una columna con el índice de riesgos.
- Seleccionar la **alternativa mejor** y fundamentar muy bien su elección.
- Calcular el **precio** a ofrecer al cliente por la implementación de la solución de Transporte Multimodal adicionando el por ciento de utilidad establecido y otros gastos directos y los gastos indirectos.

Ejemplo

Solución multimodal para el despacho de un contenedor conteniendo pupitres para escuelas infantiles. La fábrica está en Barranquilla y el comprador tiene su sede en Cdad. de Panamá. El puerto de salida será Cartagena (CONTECAR) y el de entrada Colón (MIT). Modalidad de servicio Pier-to-Pier y modalidad de transporte Port-to-Port.

COSTOS	VALOR (USD)
Transporte del contenedor vacío a los predios del embarcador	25
Transporte hasta el terminal de embarque	100
Pago a agentes de aduana en ambos países	347
Transporte internacional	1210
Seguro internacional	65
Transporte hasta el lugar convenido con el comprador	25

TEMAS A ABORDAR EN EL MÓDULO

- I. Logística de DFI.
- II. Transporte Multimodal.
- III. Operador de Transporte Multimodal.
- IV. Las Responsabilidades del OTM.
- V. El Negocio del OTM.
- VI. Marketing de los Servicios de Transporte Multimodal.
- VII. Diseño de Soluciones de Transporte Multimodal.
- VIII. De OTM a Operador Logístico.

Tercerización Logística

La tercerización logística es considerada como la **delegación** de toda o parte de la actividad logística de una compañía a otra que está especializada. La compañía proveedora del servicio es la que aporta la experiencia y habilidad para realizar una administración eficaz y eficiente de la actividad traspasada.

Ventajas de la Tercerización

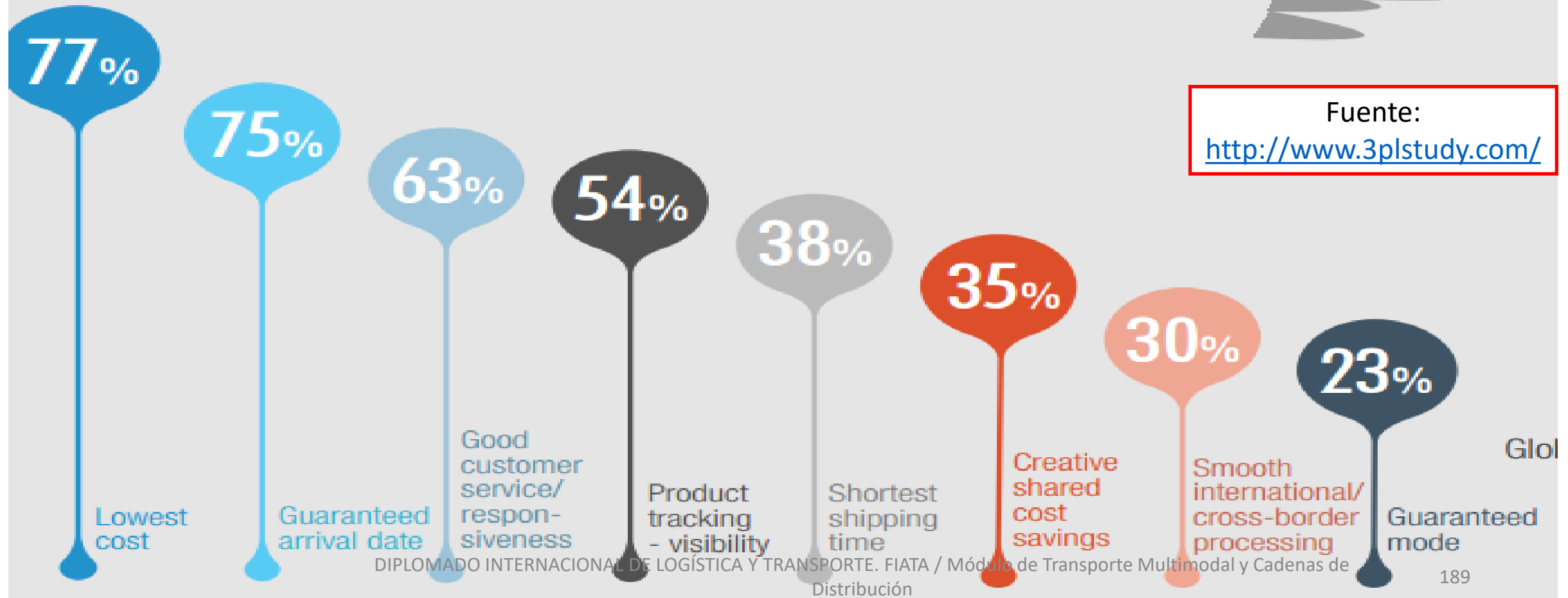
- Incrementa el valor de los servicios logísticos porque el proveedor es un **especialista en el servicio** y obtiene economías de escala al proveer servicios a varias empresas.
- Le permite a la empresa que terceriza sus servicios una **mayor concentración en producir y comercializar** sus productos.
- Permite **transformar costos fijos en variables**, posibilitando la redistribución de activos hacia áreas que generen mayor valor como Investigación y Desarrollo y Mercadeo.

Beneficios al emplear la Tercerización Logística

- Reducción de los **costos de inventario** por medio de una mejor gestión de los mismos.
- Reducción en los costos debido a **descuentos** por volúmenes de los embarques.
- Mejorías en el servicio al cliente debido a tiempos de embarques más cortos.
- Reducción de los costos totales de entrega a los clientes.
- Se mejora el enfoque hacía **competencias clave** de la empresa.
- Incremento en la **visibilidad** del embarque.
- Reducción de riesgos.

21th Annual Third-Party Logistics Study – ¿Qué valoran más los clientes de los 3PL?

3PL/4PL Service Providers: What factors are most important to your shippers? (Respondents could select three)

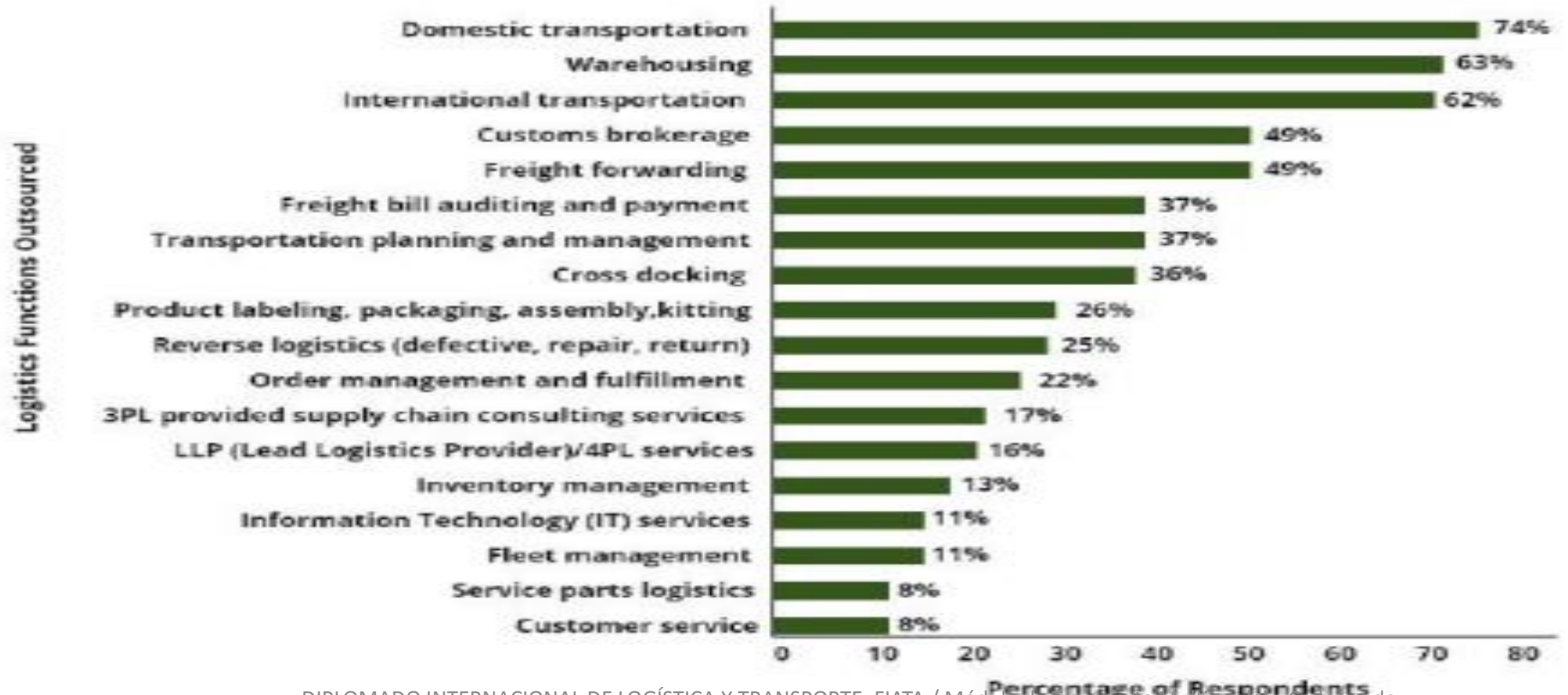


Actividades logísticas que se tercerizan más comúnmente

- Transporte
- Almacenamiento
- Logística inversa
- Gestión de inventarios
- Distribución a clientes
- Empaque y embalaje
- Ensamblado de sub-componentes
- Preparación de pedidos

25th Annual Third-Party Logistics Study – ¿Qué actividades se tercerizan?

FIGURE 3: SHIPPERS CONTINUE TO OUTSOURCE A WIDE VARIETY OF LOGISTICS SERVICES



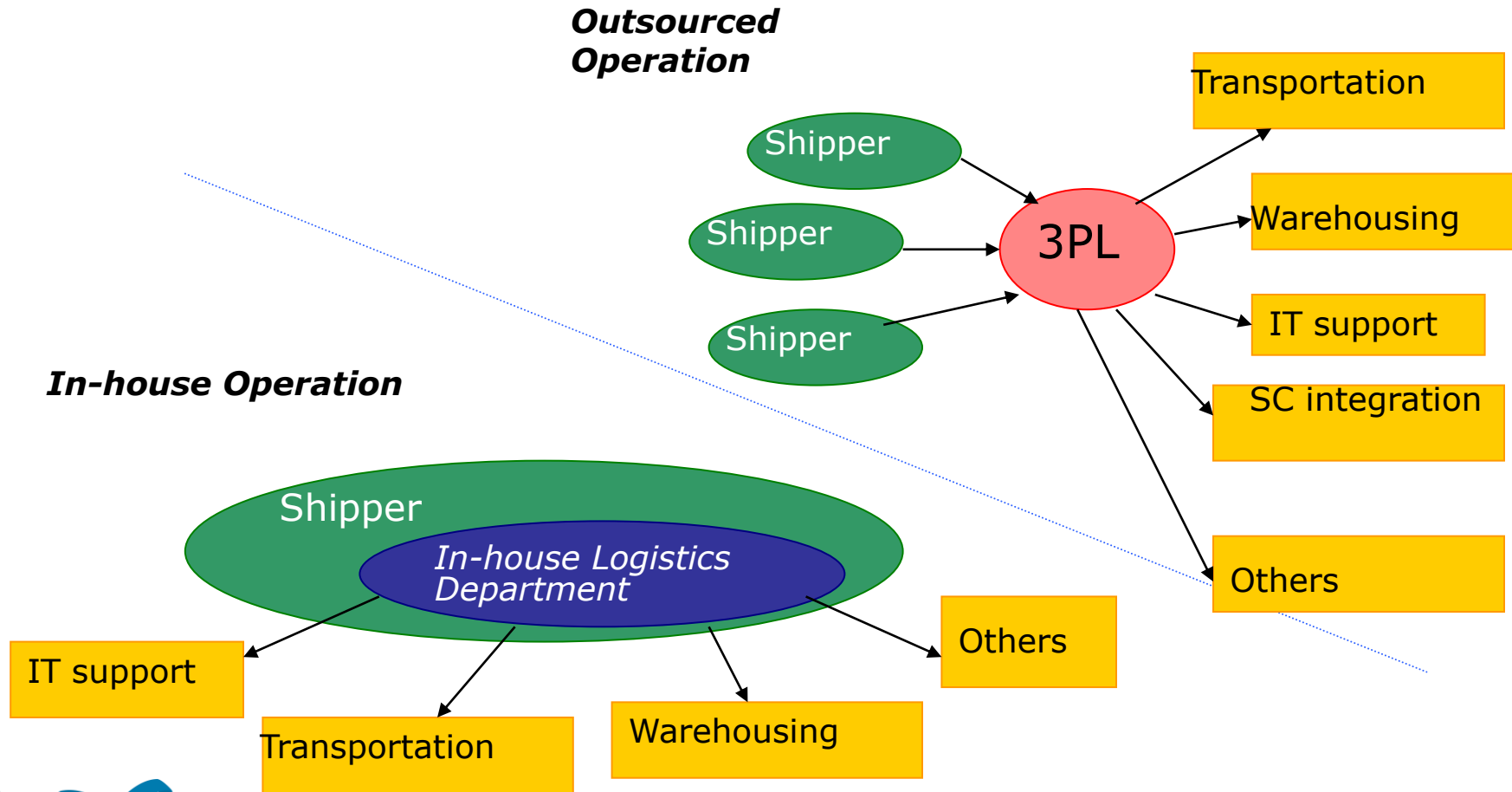
Preguntas interesantes

- ¿Quiénes son los Operadores Logísticos?
- ¿Cuál es la gama de servicios que ofrecen?
- ¿Cuáles son las estrategias de diferenciación que desarrollan los Operadores Logísticos?

¿Quiénes son los Operadores Logísticos?

- Empresas del sector del transporte.
- Agentes Transitarios, NVOCCs y Operadores de Transporte Multimodal (OTM).
- Filiales de grupos industriales (CAT Logistics - NEOVIA, GEFCO).

¿Dónde actúa el Operador Logístico (Third Party Logistics / 3PL)?



Top 25 de las Compañías de Logísticas Globales – Ingresos en 2020

(según Armstrong & Associates, Inc.)

Lugar	Nombre	Logo	País	Sitio WEB
1	DHL		Alema- nia	www.dhl.com
2	KUEHNE + NAGEL		Suiza	www.kuehne-nagel.com
3	SCHENKER		Alema- nia	www.schenker.com
4	NIPPON EXPRESS		Japón	www.nipponexpress.com
5	DSV - PANALPINA		Dinamar- ca	www.dsv.com
6	C. H. ROBINSON		USA	www.chrobinson.com
7	SINOTRANS		China	www.sinotrans.com
8	XPO LOGISTICS		USA	http://es.xpo.com/

Top 25 de las Compañías de Logísticas Globales – Ingresos en 2020

(según Armstrong & Associates, Inc.)

Lugar	Nombre	Logo	País	Sitio WEB
9	UPS		USA	www.ups-scs.com
10	EXPEDITORS		USA	www.expeditors.com
11	J. B. HUNT		USA	http://www.jbhunt.com/
12	GEODIS		Francia	www.geodis.com
13	CEVA		Suiza	www.cevalogistics.com
14	TOLL HOLDINGS		Australia	www.toll.com.au
15	CJ LOGISTICS		Korea	http://www.cjlogistics.com/web/en/index.asp
16	MAERSK LOGISTICS		Dinamarca	https://www.maersk.com/logistics-solutions

Top 25 de las Compañías de Logísticas Globales – Ingresos en 2020

(según Armstrong & Associates, Inc.)

Lugar	Nombre	Logo	País	Sitio WEB
17	KERRY LOGISTICS		Hong Kong	https://www.kerrylogistics.com/
18	DACHSER		Alemania	www.dachser.com
19	HITACHI TRANSPORT SYSTEM		Japón	http://www.hitachi-hb.co.jp/english/index.html
20	KINTETSU		Japón	www.kwe.com/
21	BOLLORÉ		Francia	www.bolloré-logistics.com
22	GEFCO		Francia	www.gefco.net
23	COYOTE LOGISTICS		USA	https://www.coyotelogistics.com/
24	TRANSPORTATION INSIGHT		USA	https://www.transportationinsight.com/
25	YUSEN LOGISTICS		Japón	www.yusen-logistics.com

Las 6 Habilidades de un 3PL altamente efectivo

- 1) Proveer visibilidad.
- 2) Medir desempeños.
- 3) Crear una red de bajo costo.
- 4) Ofrecer opciones multimodales.
- 5) Desarrollar referenciamiento interno y externo en base a tarifas.
- 6) Establecer tiempos de tránsito fiables.

Factores tomar en consideración para elegir al Operador Logístico

- Bajo índice de errores.
- Cumplimiento de los plazos de entrega.
- Capacidad de respuesta ante variaciones.
- Infraestructuras propias o arrendadas.
- Cobertura geográfica
- Especialización del OL
- Tecnologías de manipulación, almacenamiento y transporte.
- Tecnologías de la información.
- Precio.
- Solidez financiera.
- Hoja de Vida del Operador Logístico.
- Certificaciones de calidad y de seguridad.
- Competencia del Recurso Humano.

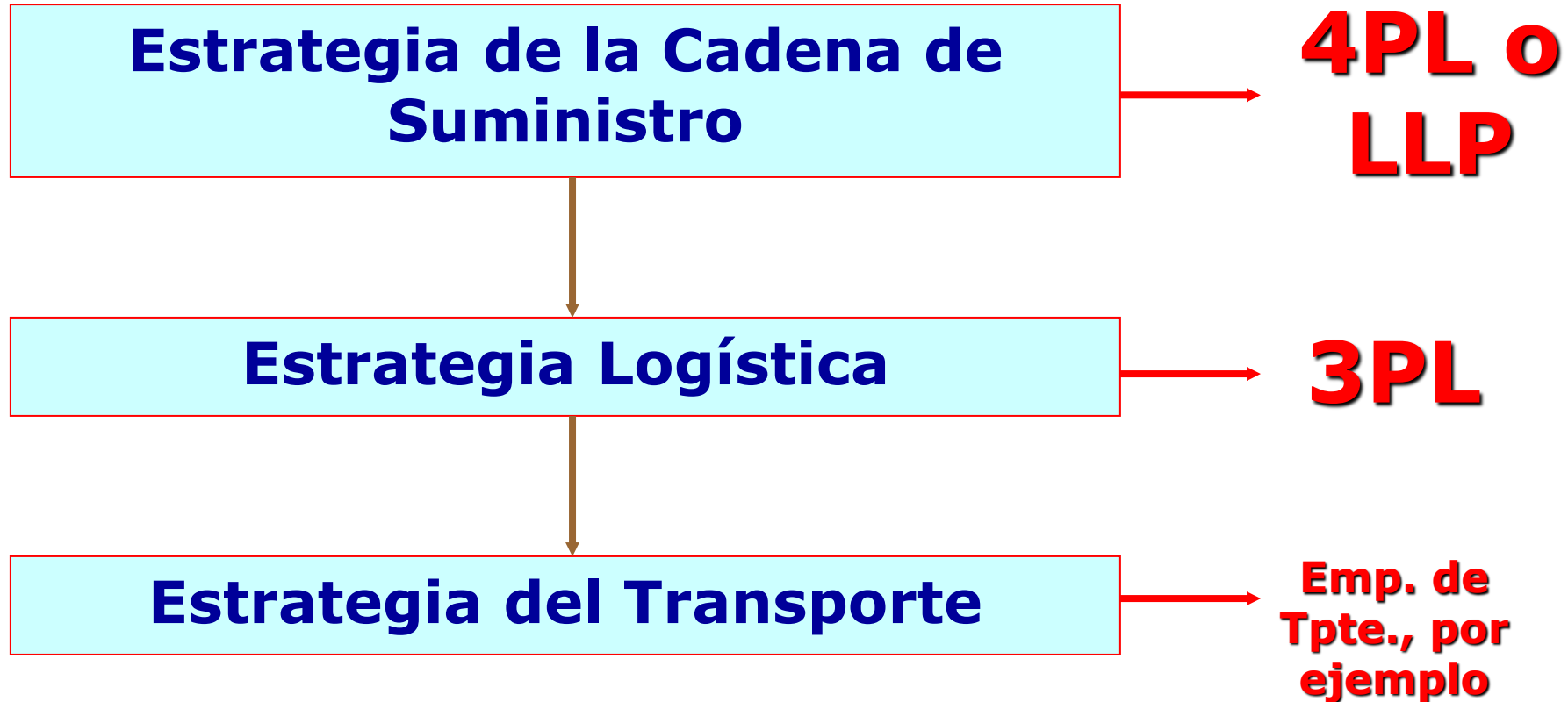
Criterios de selección de los operadores logísticos

Orden	Criterios	Puntaje
1	Capacidad de reacción frente a imprevistos	4.54
2	Fiabilidad en el cumplimiento de plazos	4.46
3	Calidad	4.42
4	Cumplimiento de los contratos	4.34
5	Capacidad de ofrecer un periodo de prueba antes de fijar tarifas	4.34
6	Solidez financiera	4.27
7	Disponibilidad de la alta dirección	4.22
8	Creatividad	4.12
9	Precio	3.01

Contrato de Servicios Logísticos

- Es un contrato en virtud del cual una parte, denominada **Operador Logístico**, se compromete frente a otra, denominada **cliente**, a llevar a cabo la prestación de aquellos servicios de contenido logístico que son requeridos por ésta, a cambio del pago de una contraprestación económica.
- Cada contrato logístico es un “**traje a la medida**” de las necesidades del cliente y se pueden incluir dentro del mismo a Contratos de Transporte y Almacenamiento, así como otras figuras contractuales accesorias (Acuerdos de Nivel de Servicio / *Service Level Agreement* y Procedimientos Operativos Estándar / *Standart Operating Procedure* (SOP)). En realidad, el contrato de servicios logísticos es un contrato de **outsourcing**.

Operadores Logísticos – 4PL



Operadores Logísticos – 4PL

- El **4PL** ("Fourth Party Logistics") representa una fórmula de externalización más profunda en la cual el prestatario no está más a cargo de la distribución de un producto en una región determinada, sino la **optimización de una cadena** que abarca su cliente, los clientes del cliente y los proveedores.
- El prestatario 4PL ejerce una actividad de **planificación** y de **coordinación** del flujo de informaciones.
- Diseña, tanto, la **arquitectura logística** como el sistema de informaciones que se aplican a estos procesos integrados.
- En cambio, no ejecuta los flujos físicos correspondientes, que son confiados a operadores físicos distintos o a prestatarios.

Diferencias entre un 3PL y un 4PL

Aspectos	3PL	4PL
SCM y Logística	Son proveedores de servicios logísticos	Son proveedores de servicios de SCM. Ve el bosque y no solo los árboles.
Procesos	Maneja transacciones más que procesos. Se enfoca en embarques y pedidos. Le es difícil crear proposiciones de valor	Comprende que el SCM es un proceso de negocio. También está consciente que la tecnología es una potenciadora vital del proceso.
Estrategia	Es básicamente táctico.	Trabaja con los clientes para conformar la estrategia de SCM. Es estratégico y táctico.

Lead Logistics Provider (LLP)

La función de este nuevo esquema de operación logística es la de un integrador que ensambla y gestiona los recursos y la tecnología para diseñar, construir y manejar redes logísticas.



Ejemplos de Proveedores 4PL y LLP

- [GEFCO](#)
- [DHL](#)
- [Penske](#)
- [Maersk](#)
- [DB Schenker](#)

FIN

Ing. Orestes Martínez Sosa
E-mail: oms210362@gmail.com