

DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LOGÍSTICA:

Tener o tercerizar un centro de distribución

En logística existen varias decisiones estratégicas y una de ellas es la conveniencia de disponer de un centro de distribución. Si la respuesta es afirmativa, lo siguiente es elegir ser dueño de la operación o tercerizarlo.

En un ambiente de acotada vacancia y oferta de operadores logísticos en Chile, las organizaciones deben decidir si es necesario o no incurrir en la implementación de un centro de distribución (CD) y, luego, evaluar si deben ser dueños y encargarse de operarlos o tercerizar a un 3PL. Revisaremos los beneficios y costos de disponer de un CD.

BENEFICIOS

- Consolidación geográfica: Aquí convergen productos consolidados desde diferentes proveedores, y desde el cual se envían despachos consolidados a puntos de venta o clientes. La consolidación geográfica permite reducir el costo de transporte. Como se observa a la izquierda de la Figura 1, un sistema logístico de 5 productores (cuadrados) y 5 mercados o clientes (círculos) requiere de 5x5=25 rutas de transporte, una por cada posible par de origen y destino. A la derecha, se ha instalado un CD (diamante) en el que convergen los despachos de proveedores y desde el cual se despacha a los mercados o clientes. En este caso, solo se necesita de 10=5+5 rutas de transporte y, por ende, es posible reducir los costos de transporte.

Otro aspecto de la consolidación geográfica es permitir acercarse al punto de venta y mejorar los tiempos de respuesta, a la vez que aumenta la capacidad de almacenamiento a un bajo costo

(Figura 1).
- Consolidación temporal: La segunda función de un CD es almacenar productos. Es decir, consolidar despachos desde proveedores que cubran varios periodos de demanda de clientes y así consolidar carga temporalmente. Esto permite solicitar al proveedor aquella cantidad que me permite minimizar los costos totales de

inventario. También posibilita reducir los riesgos de un bajo o sobre stock.
- Servicios: En un CD es posible entregar valor a través de servicios. Como ejemplo está el posponer la customización del producto hasta que exista la demanda. Asimismo, en los CD muchas veces realizan reempaques de productos para promociones que marketing desea implementar.
- Logística Reversa: Cada vez es más importante manejar el

retorno de productos, ya sea por devolución del cliente, para servicio por defectos o manejo de residuos del producto. La capacidad de un CD de realizar estas funciones de forma eficiente y efectiva determinará si este activo otorga una ventaja a la organización.

COSTOS

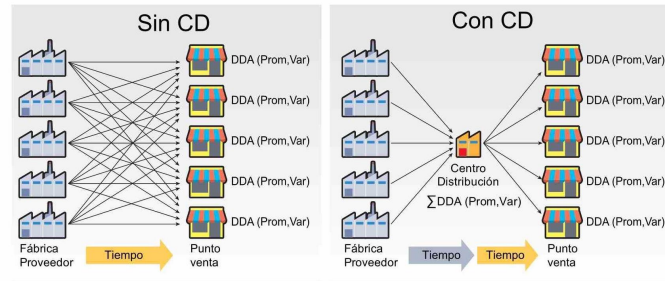
Los costos asociados al CD provienen de: la inversión inicial en la infraestructura y la tecnología

necesaria para la operación del centro, y de los costos asociados a la operación misma. La importancia de caracterizar adecuadamente los costos de operación radica en que la inversión inicial se realiza una vez, sin embargo, los costos operacionales se mantienen a través del tiempo.
 Externalizar o no el CD depende de cuán crítica es la logística para el negocio. Si es muy crítica, entonces lo más probable es que no debiese externalizar las

operaciones. Si la relevancia de la logística es menor, probablemente convenga externalizar parte o toda su logística.
 Antes de embarcarse en una gran inversión en un CD, realice un buen caso de negocio: determine los beneficios y establezca metas; cuantifique los costos, en especial los de operación, y evalúe si es mejor ser dueño o tercerizar la operación. Con este análisis sabrá que está realizando una buena inversión.



Alejandro Mac Cawley, Ph.D of Science in Engineering, Georgia Institute of Technology, USA.



Publicación de hoy:
 Selección del curso "Operaciones de centros de distribución y bodegaje" de los Diplomados de Clase Ejecutiva UC.

