

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE LOGÍSTICA PARA TERCEROS

EN LA EMPRESA RENTABOX S.A.S.

AUTORES

JUAN DAVID BAENA JARAMILLO

GABRIEL FELIPE AGUILAR BOLAÑOS

DIRECTOR DEL PROYECTO

TOMAS LOMBANA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

Contenido

1. Resumen.....	3
2. Palabras clave.....	4
3. Introducción	5
4. Objetivos	7
4.1 Objetivo general	7
4.2 Objetivos específicos	8
5. Marco de referencia.....	8
5.1 Rentabox S.A.S	8
5.2 Logística para terceros (Third party Logistics o 3PL).....	11
5.3 Valor agregado	12
5.4 Índice de ocupación.....	13
6. METODOLOGÍA.....	14
6.1 Desarrollo de la encuesta	23
6.2 Ficha técnica.....	24
7. Análisis de resultados.....	25
8. Conclusiones.....	33
9. Recomendaciones	34
10. Anexos	36
10.1 Anexo A.	36
10.2 Anexo C.	37
10.3 Anexo D.	38
11. Bibliografía.....	40

1. Resumen

El trabajo realizado es una investigación de mercado la cual busca conocer la viabilidad de la implementación de un proyecto de logística para terceros, propuesto por la empresa RENTABOX S.A.S, en el cual se ofrezca un conjunto de servicios logísticos a las empresas de Bucaramanga para que les resulte atractivo expandir sus modelos de negocio en el suroccidente colombiano. Se busca identificar las necesidades logísticas mas importantes de dichas empresas, para enfocar la propuesta a la aceptación y satisfacción de estas, ofreciéndoles un aliado estratégico que les permita generar valor en su organización y promueva el fácil desarrollo de posicionamiento en el mercado.

Se realizaron 47 encuestas a las diferentes empresas manufactureras de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de conocer las percepciones y necesidades de las empresas acerca del servicio logístico, todas aportando información directa de su personal administrativo.

El desarrollo del proyecto permitió integrar una propuesta que resulte atractiva para aquellos clientes que estén buscando subcontratar parte de sus procesos logísticos, presentándole a RENTABOX los servicios de tercerización mas demandados en el sector y los posibles servicios que las empresas contratarían al ofrecerles una propuesta integrada de servicios logísticos.

Abstract

The work carried out is a market research which seeks to know the viability of the implementation of a logistics project for third parties, proposed by the company RENTABOX S.A.S, in which several logistics services are offered to the companies of Bucaramanga, so that they can expand its business models in southwestern of Colombia. It seeks to identify the most important logistics needs of the market, to focus the proposal on the acceptance and satisfaction of these companies, offering them a strategic ally that allows them to generate value in their organization and promotes the easy development of positioning in the market.

47 surveys were conducted to the different manufacturing companies in the city of Bucaramanga, in order to know the perceptions and needs of companies about the logistics service, all providing direct information from their administrative staff.

The development of the project allowed integrating a proposal that is attractive for those customers who are looking to subcontract part of their logistics processes, presenting RENTABOX the most demanded outsourcing services in the sector and the possible services that the companies would hire by offering them an integrated proposal of logistic services.

2. Palabras clave

Logística, Valor Agregado, Tercerización, Rentabox, servicio.

Logistics, Added Value, Outsourcing, Rentabox, service.

3. Introducción

La logística como factor organizacional determinante, ha ido tomando popularidad en las últimas décadas en el ambiente empresarial, llegando a convertirse en una herramienta importante que requiere ser constantemente perfeccionada para la óptima búsqueda de la eficiencia y la reducción de costos dentro de las organizaciones.

Históricamente un factor que ha ayudado al desarrollo de la logística ha sido las guerras debido a la necesidad de transportar efectivamente suministros como armas, comida, medicamentos o incluso personas de manera cuidadosa, rápida y eficaz. Quien desarrollaba óptimamente estos procesos adquiría ventajas frente a sus enemigos, siendo este siempre un factor decisivo a la hora de permanecer y persistir en los diferentes campos de batalla.

Aplicando esto al mundo empresarial, las organizaciones, para adquirir ventajas competitivas frente a la competencia y sacar beneficios de sus mercados, tienen la necesidad de entregar sus productos y servicios a los clientes en el tiempo y estado pactados. Convirtiendo la logística en un aspecto fundamental a la hora de realizar negociaciones y fidelizar a los clientes.

Lo mencionado anteriormente ha dado pie a que se creen empresas que se dediquen exclusivamente a prestar servicios logísticos como lo son el transporte de carga, almacenamiento, importaciones, control de inventarios, etc. Ganando tanta importancia para que las empresas logísticas termien convirtiéndose en socios estratégicos para las organizaciones productoras. Esta nueva alianza estratégica permite que la organización se dedique única y exclusivamente a promover y comercializar sus productos y además, el operador logístico le brinda la solución a todos los procesos de la cadena de suministros de manera integrada y adaptada a las necesidades de sus clientes.

En el mercado colombiano el sector de la logística ha presentado un crecimiento favorable en los últimos años, así lo evidencia la encuesta nacional de logística, en sus resultados del 2015 (ver tabla 1), identificando una oportunidad de negocio en la tercerización de logística para medianas y pequeñas empresas.

EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA TERCERIZADOS

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

Recuperado de: Encuesta nacional de logística.

Se propone realizar una investigación de mercado para identificar las posibles oportunidades de negocio que puede tener el sector de las empresas manufactureras en Bucaramanga, el cual representa el mercado objetivo de la empresa RENTABOX SAS.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

- Realizar una investigación de mercado para conocer la viabilidad de implementar un programa de Logística para Terceros en la empresa RENTABOX S.A.S.

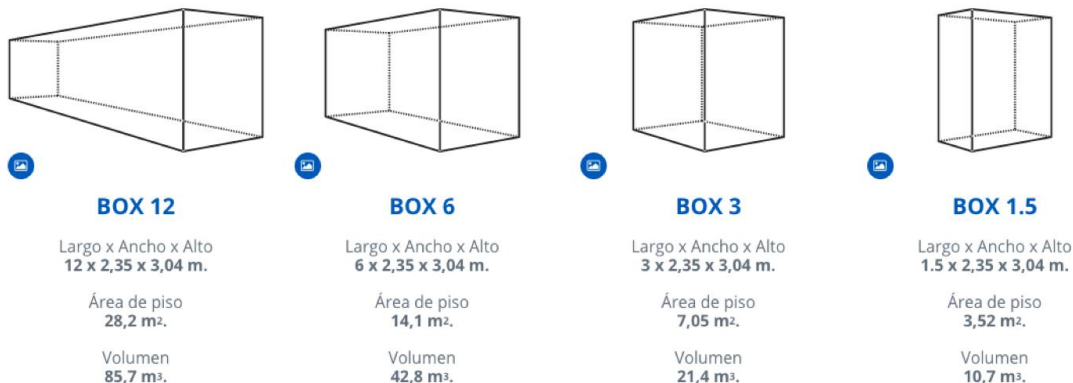
4.2 Objetivos específicos

- Definir y analizar el concepto de logística para terceros (3PL) para aplicarlo a los procesos organizacionales de la empresa.
- Identificar los diferentes servicios que le podrían generar valor agregado a la empresa.
- Identificar las necesidades que reconocen los clientes objetivos de la empresa, por medio de encuestas.
- Promocionar el programa de logística para terceros en los encuestados.

5. Marco de referencia

5.1 Rentabox S.A.S

Es una empresa ubicada en el sector de Acopi, Yumbo, Colombia. Su objeto social es el alquiler de espacios para almacenamiento de todo tipo de bienes, bajo el modelo “self storage” americano, con 64 bodegas modulares tipo contenedor, en cuatro tamaños:



Las ventajas que ofrece RENTABOX a sus clientes son las siguientes:

- No hay cláusula de permanencia: los clientes tienen la elección de tomar la bodega por el tiempo que deseen, bien sea por semanas, meses o años. La organización busca darle a los clientes libertad en los tiempos de alquiler, según sus necesidades.
- Modularidad: RENTABOX ofrece al cliente flexibilidad para elegir qué tamaño de bodega ocupar de acuerdo a sus necesidades del momento, bien sea una bodega de mayor tamaño o una mas pequeña. Esto es especialmente útil en el caso de importadores de mercancías o de empresas que venden productos de temporada.

El que no haya cláusula de permanencia y la modularidad de los espacios – unidas- son dos características del modelo de negocios de RENTABOX, que permiten al empresario disponer de una oferta de almacenamiento de sus productos con costo eminentemente variable, a diferencia del tradicional sistema de arrendamiento de bodegas en el que el empresario debía alquilar una bodega de grandes proporciones y por un periodo mínimo de uno a cinco años, lo que se constituía en un costo fijo demasiado alto para pequeñas empresas que apenas estuvieran incursionando en un negocio o empresas cuyos productos tuvieran un alto grado de estacionalidad en sus ventas.

- Las instalaciones de la organización están ubicadas en el corazón de la zona industrial de Acopi, Yumbo, cerca de las zonas francas, operadores logísticos y del aeropuerto.
- Acceso de tracto camiones y vehículos livianos: las instalaciones cuentan con calles internas lo suficientemente amplias para que los tracto camiones entren hasta la zona de descargue y los vehículos livianos como camiones, camionetas y automóviles pueden llegar hasta la puerta de cada bodega.
- Son bodegas seguras, limpias y frescas.

5.2 Logística para terceros (Third party Logistics o 3PL)

Se define 3PL como la externalización de un conjunto integrado de servicios logísticos que presta una empresa (un tercero, de ahí el nombre de Logística para terceros), a la cadena de suministros de una organización.

Este servicio, les permite a las organizaciones dedicarse a las actividades que le generan valor, como lo son la comercialización y la producción, sin necesidad de invertir tiempo, esfuerzo y dinero en un tema tan complejo y costoso como es la logística.

El concepto de logística para terceros (3PL) comienza a manejarse como tal a partir del año 2.000, en que la logística se convierte en un área individual y necesaria para el éxito de las organizaciones, aportando “valor agregado” en las diferentes funciones de operación y distribución.

Actividades como las de mayor porcentaje de contratación por parte de las organizaciones en la India

Trasporte domestico	80%
Almacenaje	66%
Trasporte internacional	60%
Trasporte de carga	48%
Aduanas	45%

Logística en reversa	34%
Cross docking	33%
Facturación	31%
Gestión de transporte	28%
Gestión de inventario	25%
Picking, packing y etiquetado	22%
Manejo de la flota	12%
Servicios de información tecnológicos	11%
Servicio al cliente	7%

Tomado de: Capgemini. (s.f.). *Percentage of Shippers Outsourcing Specific Logistics Activities.*

5.3 Valor agregado

Dentro del contexto del self storage podríamos definir VALORES AGREGADOS como el conjunto de servicios que podría prestar la organización a sus clientes, para que el consolidado de sus ingresos sea mayor, sin tener que invertir para ello sumas considerables de dinero. En otras palabras, agregar valor significaría generar la mayor cantidad de ingresos posibles para la organización con una infraestructura determinada, mejorando así la rentabilidad del negocio.

Siendo que el objeto primordial de la empresa es el alquiler de espacios para almacenamiento, RENTABOX ha visto la oportunidad de prestar a sus clientes una serie de servicios conexos al del alquiler de espacios que –por una parte-

satisfacen necesidades apremiantes de los clientes y –por la otra- significan ingresos marginales para RENTABOX.

5.4 Índice de ocupación

El índice de ocupación (I.O.) mide la relación entre los metros cuadrados de área alquilada en un momento de tiempo específico, frente al área total disponible para ser alquilada. Le sirve a la gerencia para para tomar decisiones sobre temas como marketing y tarifas de precios.

Aunque existe abundante literatura sobre el negocio del self storage en Estados Unidos, es poco lo que se menciona sobre el índice de ocupación en el ciclo de vida de un establecimiento, tal vez por ser éste un indicador que los administradores de los establecimientos de auto almacenamiento quisieran reservarse de suministrar a la competencia.

El I.O. depende de muchos factores: de la “edad” del establecimiento, de su mercado objetivo, del presupuesto de publicidad del que disponga la organización, etc.

En RENTABOX se ha asumido como premisa que se logre un 90% de ocupación (lo que se considera como la madurez del negocio) al cabo de los tres años, lo que en forma lineal significaría un crecimiento del 2.5 cada mes. Siendo que la

empresa inicio operaciones en Abril de 2.017, el I.O. proyectado para Octubre del mismo año (fecha de iniciación de este proyecto), sería del 17.5% y para Junio de 2.018 (fecha de finalización del proyecto) sería del 37.5% en condiciones normales.

Con el proyecto se aspira a que su implementación represente un 20% de índice de ocupación adicional, es decir, lograr que en Junio de 2.018, el I.O. de la empresa alcance el 57.5%.

6. METODOLOGIA

El proyecto contempló que para la implementación de la investigación de mercados del Programa de Logística para Terceros se realizara inicialmente un piloto en alguna ciudad de Colombia, del cual se obtuviera las experiencias necesarias para su escalamiento a nivel nacional.

Para la selección de la ciudad en la cual se realizó el estudio piloto y del tipo de empresas con las que se llevó a cabo, se siguió la siguiente metodología:

1. Se identificaron las ciudades en las cuales a los empresarios les pudiera resultar atractivo un programa de logística de distribución de sus productos en Cali y el sur occidente colombiano.

2. Se definió del tipo de empresas con las cuales sería factible desarrollar un programa de logística de distribución.

3.

Para el desarrollo del punto 1, nos preguntamos:

- a. ¿Cuánto le costaría a un empresario enviar sus productos directamente desde su ciudad de origen a sus clientes ubicados en Cali, utilizando para ello una empresa transportadora de paquetero, pagando tarifa unitaria por caja?
- b. ¿Cuánto le costaría a ese mismo empresario despachar un stock de sus mercancías hasta una bodega ubicada en Cali - pagando tarifa por viaje de camión sencillo- y hacer desde dicha bodega la distribución a sus clientes?

Comenzamos entonces por definir una caja “tipo” con la cual llevar a cabo el estudio. Se definió una caja de 45 x 45 x 45 cm, con un peso de 10 kilos y un valor declarado de \$100.000.

De entre las empresas de paquetero con cubrimiento a nivel nacional se seleccionó la empresa COORDINADORA, por la facilidad que brinda de poder cotizar los despachos a través de su página web.

Se procedió entonces a cotizar la caja “tipo” enviándola desde las principales capitales de departamento: Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Pasto, Ipiales, Popayán, Pereira, Armenia, Manizales, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, Cúcuta, Ibagué y Neiva hasta Cali.

Los resultados se muestran en el Anexo A. y dan respuesta a la pregunta **a.** enunciada anteriormente.

Seguidamente se obtuvieron las tarifas de lo que costaría despachar un camión sencillo desde las diferentes capitales hacia Cali, pagando no por caja, sino por viaje completo del camión. Estas tarifas se obtuvieron de informes del Ministerio de Transporte y de entrevistas con personas vinculadas al sector transporte.

Para hacer comparativos los costos de flete por viaje con los costos de paquetero, se calculó la cabida en el camión sencillo de las cajas tipo, obteniendo que cabrían 325 cajas por viaje. Con esta cifra se calculó el costo de flete por caja en la modalidad de carga masiva.

Seguidamente, se calcularon los costos por almacenamiento, flete para despachar a los clientes urbanos y el manejo por la operación logística. Esto, por decirlo así, es como si estuviéramos simulando los costos del programa de logística para terceros y ya lo estuviéramos ofreciendo a los clientes, pero solo con fines de aproximarnos a las cifras anticipadamente.

El bodegaje o almacenamiento se calculó tomando como base el canon de arrendamiento de una bodega BOX6, equivalente en tamaño a un camión sencillo (6.0 m. de largo x 2.45 m. de ancho) y se distribuyó este costo entre la misma cantidad de cajas que se había supuesto despachar en el camión sencillo, 325 unidades, para obtener un costo de bodegaje de \$1.357 por caja.

El flete urbano se calculó tomando como base las tarifas suministradas por la empresa transportadora TRANS PRENSA, cuyo ámbito de operación es el sur Occidente colombiano. Ellos estimaron en \$6.800 el flete por caja tipo para entregas en la ciudad de Cali.

Finalmente, el costo de manejo (costo de realizar la logística de distribución) se calculó provisionalmente como el 75% del costo del flete urbano, es decir, la suma de \$5.100 por caja. Esta suma, comparada contra el costo de la mercancía establecida para la caja tipo que es de \$100.000, representaría el 5.1%, cifra que se considera razonable como costo de manejo logístico para un producto.

Con base en las cifras anteriores, se procedió entonces a calcular el costo total de la alternativa de despacho masivo con distribución local (punto b del enunciado anterior) para las mercancías provenientes de cada una de las capitales en estudio.

Ahora, teniendo ya las respuestas a las preguntas a y b enunciadas, obtuvimos la diferencia, a la que llamamos **remanente**, entre la opción de despachar con tarifa de paqueteo y la opción de despachar como carga masiva. En otras palabras, esto es lo que se ahorraría el empresario usando a RENTABOX como operador logístico.

De los resultados observamos que en las ciudades en las que se obtendría la mayor economía serian, en orden descendente:

<u>Ciudad</u>	<u>% Ahorro</u>
Neiva:	55%
Cúcuta:	51%
Bucaramanga:	48%
B/quilla, S. Marta, C/gena:	45%

Fuente: elaboración propia

Estas serían, en principio, nuestras ciudades objetivo.

En este punto vale la pena mencionar que es en las ciudades más distantes de Cali en las que se obtienen los mayores remanentes o ahorros al montar un programa de distribución tercerizado. Esto tiene sentido en la medida en que estando cerca de Cali es muy fácil y económico para un empresario buscarse la manera de hacer llegar sus productos a Cali (incluso con flotas propias); en cambio, a medida que aumenta la distancia, hay muchos factores que dificultan el acceso a Cali: poca oferta de flete, poco conocimiento del mercado, incremento en los costos, etc.

Ahora bien, para decidir cuál de estas ciudades inicialmente pre-seleccionadas escoger para hacer la prueba piloto, confrontamos la población de cada una de ellas con la población estimada de Cali para el año 2020, buscando que hacer distribución en Cali representara para los empresarios de dichas ciudades un incremento importante en su mercado potencial, obteniendo las siguientes cifras (orden descendente):

<u>Ciudad</u>	<u>% incremento en Mercado</u>
Neiva	731%
S. Marta	494%
Bucaramanga	456%
Cúcuta	372%
C/gena	242%
B/quilla	195%

Fuente: elaboración propia

En estas condiciones, sería de esperar que a los empresarios de Neiva, Santa Marta y Bucaramanga es a los que más les interesaría contratar un programa de distribución de sus productos en Cali.

Por último, obtuvimos las cifras de la cantidad de industrias manufactureras ubicadas en cada ciudad, con objeto de ver cuales ciudades representaban el mayor potencial de clientes para el proyecto 3PL de RENTABOX. Aquí las cifras:

<u>Ciudad</u>	<u>No. Industrias</u>
Neiva	580 (todo Huila)
S. Marta	570 (todo Magdalena)
Bucaramanga	2.410 (todo Santander).

Fuente: elaboración propia

En conclusión, se decidió que lo más recomendable sería hacer el piloto tomando como base la ciudad de Bucaramanga, dado que es una zona en la que existe una

muy buena cantidad de industrias que serían clientes potenciales de nuestro proyecto y que -de forma coyuntural-, son industrias en las que están ávidos de nuevos mercados, dada la coyuntura actual del mercado venezolano. Adicionalmente, es una de las ciudades en las que el empresario obtendría el mayor ahorro en costos y una de las ciudades para cuyos empresarios, Cali representa un gran incremento en el tamaño del mercado potencial.

A continuación, trataremos en detalle los factores que hemos considerado para seleccionar las empresas de Bucaramanga con las cuales se adelantará el proyecto objeto de nuestro estudio.

En primer lugar definimos qué tipo de empresa y que tipo de productos le interesaría a RENTABOX fueran objeto de nuestra propuesta de Logística para Terceros:

Con respecto a las empresas:

- Empresas manufactureras: para excluir a las empresas de servicios, que no manejan inventarios
- Empresas importadoras, comercializadoras o distribuidoras mayoristas de productos.
- Que tengan su sede principal en el Depto. De Santander. (no sucursales, que no tienen capacidad de decisión)
- Empresas definidas como pequeñas y medianas, según la clasificación de las Cámaras de Comercio: no se incluyeron micro empresas porque en su

mayoría no tienen una página web a través de la cual nosotros podamos remotamente conocer sobre sus actividades. Y no se seleccionaron grandes empresas porque consideramos que éstas poseen los recursos para montar sus propios programas de distribución.

Con respecto a los productos:

- Productos procesados: para excluir los productos agropecuarios, cuyo almacenamiento y manejo exigen condiciones fuera del alcance de RENTABOX.
- Productos que no representen riesgo en su almacenamiento: para excluir derivados del petróleo, mercancías sobredimensionadas, maquinarias, etc.
- Productos que en general se empaquen en cajas, de fácil almacenamiento, transporte y distribución.

Con estos parámetros en mente, se contactó a la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Ellos tienen un programa que se llama COMPITE 360, a través del cual brindan información de todas las empresas registradas en las Cámaras de Comercio de Santander y otras ciudades/deptos de Colombia.

Diligenciamos entonces:

- FORMATO CODIGOS CIIU (Anexo C): para escoger de entre el universo de actividades empresariales solo aquellas que nos interesaban según nuestros objetivos previamente definidos.

En respuesta a nuestra solicitud, la Cámara de Comercio nos envió la respectiva cotización, informando que 700 empresas cumplían con los parámetros establecidos, para las cuales nos suministrarán los siguientes datos:

- *Ciudad de ubicación, tipo de domicilio.*
- *No. Y fecha de Matrícula, fecha de renovación y estado de la empresa (activa, en liquidación, concordato, etc.), tipo jurídico.*
- *Nombre o razón social, sigla y nombre de los establecimientos, No. de empleados.*
- *Nit.*
- *Nombre del Representante legal.*
- *Dirección, teléfono 1, teléfono 2, móvil, fax, correo electrónico.*
- *CIU y su descripción.*

Dado que no los suministrara, la primera acción nuestra consistirá, luego de adquirir la base de datos, en buscar la página web de cada empresa para mirar el tipo de productos que fabrica/importa/distribuye y ver si dichos productos son susceptibles de ser transportados, almacenados y distribuidos con la infraestructura de que dispone RENTABOX.

Con esta información se elaborará una nueva base de datos que nos sirva para definir un orden de prioridades con el que vamos a iniciar los contactos con las empresas.

La idea es que, dado que tenemos el nombre y el correo electrónico de los representantes legales, hagamos un estudio de mercado para conocer cuales son las principales necesidades que presentan estas empresas y la intención de

participación en el proyecto de 3PL. Para realizar dicho estudio, se realizara una encuesta por medio de entrevistas telefónicas y de correo electrónico, llevado a cabo por los estudiantes Juan David Baena y Gabriel Felipe Aguilar, con una población objetivo de las empresas previamente seleccionadas de las 700 dadas a conocer por la cámara de comercio de Bucaramanga, con un error muestral de 13,20%, un nivel de confianza del 95% y se realizara entre Febrero y Abril del 2018, esta información podrá conocerse mas a fondo en la ficha técnica de la encuesta.

6.1 Desarrollo de la encuesta

La siguiente es la ficha técnica de la encuesta implementada para el desarrollo del proyecto. Para ver la encuesta ir al anexo 5 al final del documento.

Objetivo general:

- Conocer la intención de participación de las empresas de la ciudad de Bucaramanga en el programa de Logística para Terceros (3PL) de RENTABOX S.A.S.

Objetivos específicos:

- Conocer las principales dificultades que tienen las empresas para contratar un servicio logístico.
- Conocer la reacción sobre el concepto de 3PL en Colombia.

- Conocer los principales servicios logísticos que usan las empresas a menudo.

6.2 Ficha técnica

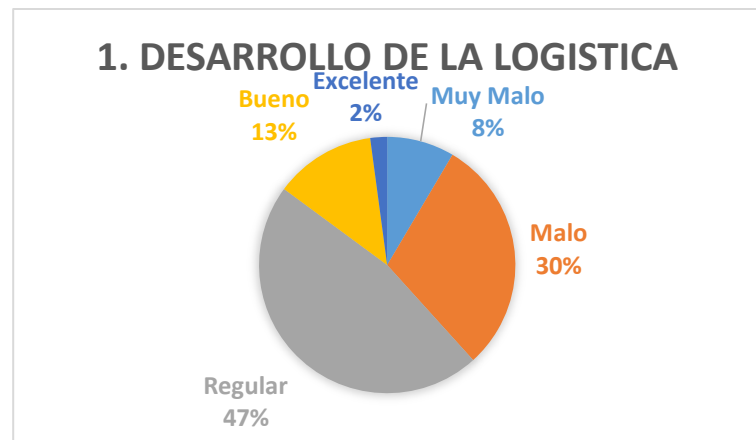
Contratante	Estudio hecho con recursos propios
Ejecutor	Gabriel Felipe Aguilar, Juan David Baena y Tomas Lombana.
Población objetivo	Empresas que cumplan con los requisitos del perfil objetivo mencionado en el trabajo “Implementación de un programa de logística para terceros”
Técnica de recolección	Encuestas hechas por teléfono y por correo electrónico.
Sistema de muestreo	Empresas que hacen parte de la cámara de comercio de Bucaramanga que cumplen con los requisitos.
Tamaño de la muestra	311
Error muestral	13,20%
Nivel de confianza	95%
Fecha de recolección	Febrero – abril 2018
Temas a los que refiere	Conocer la intención de participación de las empresas de la ciudad de Bucaramanga en el programa de Logística para Terceros (3PL) de RENTABOX S.A.S.

7. Análisis de resultados

A continuación, se mencionan los hallazgos encontrados en las encuestas realizadas a las 47 empresas de Bucaramanga, se entra a detallar cada una de las respuestas obtenidas.

Pregunta 1.

La percepción de las empresas entrevistadas acerca de la logística en Colombia, presenta una tendencia hacia un desarrollo regular – mala de la misma. Identificando una oportunidad en el mercado, al ofrecer un servicio avanzado frente a las propuestas de los competidores.

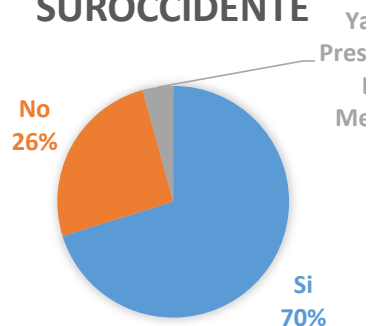


Pregunta 2.

Se identifica una gran oportunidad de negocio en prestar los servicios logísticos tercerizados a estas

empresas, pues la gran mayoría están interesadas en expandir su negocio a este mercado potencial.

2. INTERES DE INCURSIONAR SUROCCIDENTE



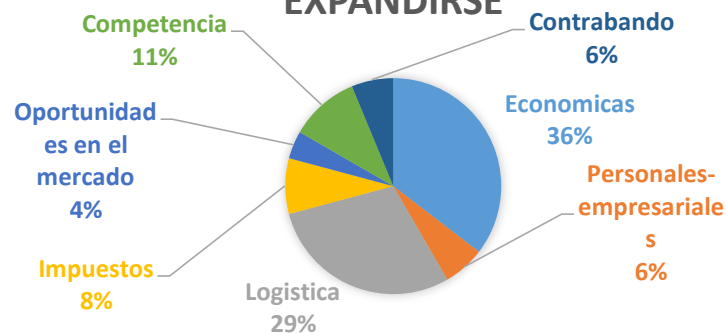
Pregunta 3.

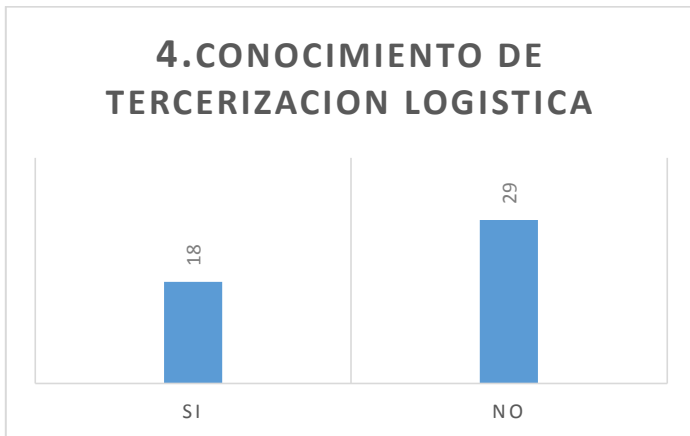
Los principales limitantes que encuentran los negocios de Bucaramanga son económicos y logísticos con 36% y 29% respectivamente, lo que conlleva a confirmar la necesidad de ofrecer un servicio logístico integral a un precio asequible para dichas empresas.

Pregunta 4.

Se observa un desconocimiento de las empresas en Bucaramanga sobre la tercerización logística, ya que de estas más del 61% no están familiarizados con este modelo de logística, situándose como un recurso innovador para las empresas que contraten servicios logísticos en el mercado.

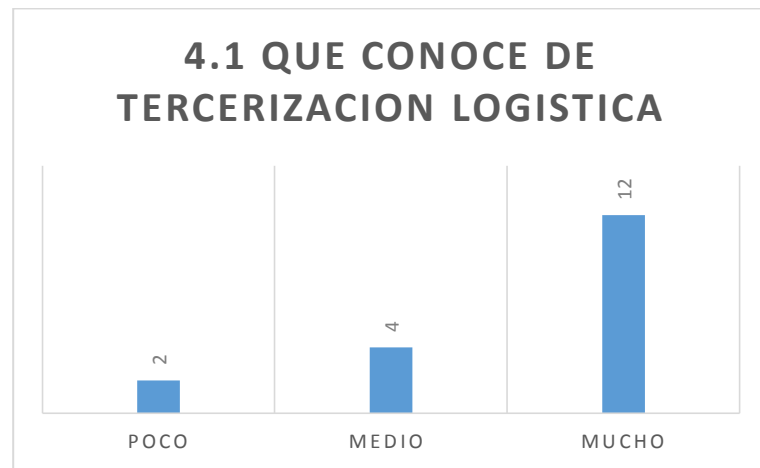
3. PRINCIPALES BARRERAS DE EXPANDIRSE





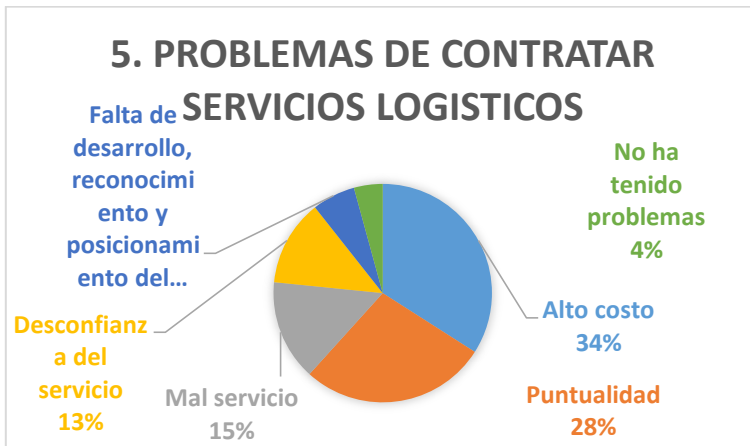
Pregunta 4.1

Teniendo en cuenta las 18 respuestas obtenidas en la pregunta anterior, se concluye que aquellas empresas que conocen del tema, reconocen ampliamente los aspectos que componen la tercerización logística.



Pregunta 5.

Los principales inconvenientes de contratar servicios logísticos según las respuestas de los entrevistados, son principalmente, el alto costo, la puntualidad y el mal servicio, teniendo un 34%, 28% y 15% respectivamente, lo cual evidencia la falta de desarrollo de las diferentes maneras de logística en Colombia.



Pregunta 6.

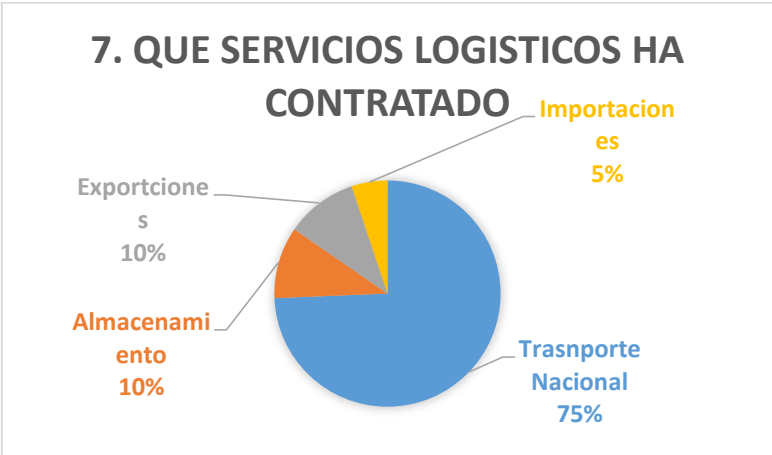
Más de un 61% de las empresas encuestadas han contratado anteriormente servicios logísticos, teniendo en cuenta que muchas de ellas son empresas manufactureras y por lo tanto el manejo de materia prima y producto elaborado es

elevado, lo cual siempre requiere algún modelo de logística para un óptimo funcionamiento.



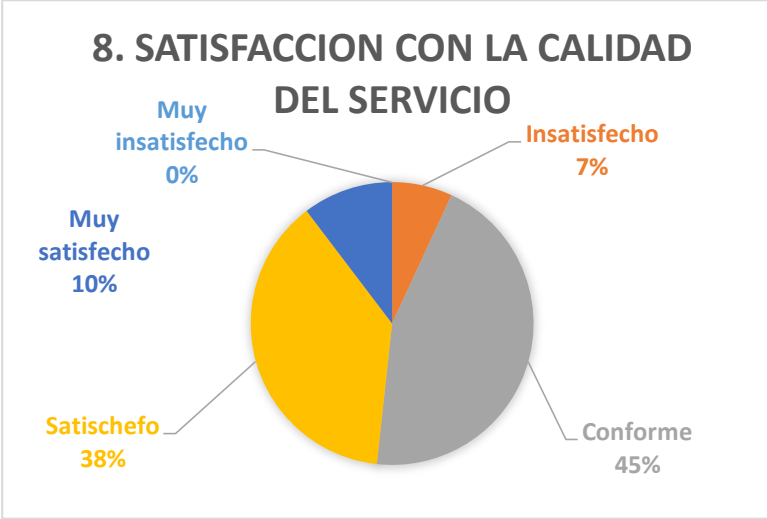
Pregunta 7.

El servicio logístico principalmente contratado es el transporte nacional, con un valor porcentual del 75%, mostrando una clara demanda de estos servicios por parte de las empresas de Bucaramanga.

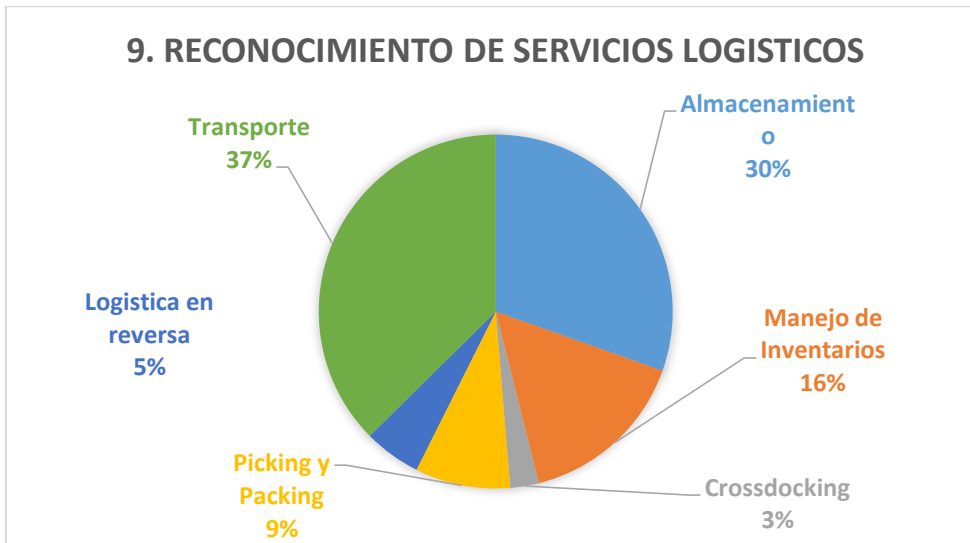


Pregunta 8.

La satisfacción con la que los clientes han calificado los servicios anteriormente contratados son principalmente conformes con el 45% y satisfechos con el 38%. Siendo posible buscar la entrega de un servicio de mayor calidad con el que las personas se sientan muy satisfechas.



Pregunta 9.



Se puede observar que se presenta una relación directa entre las tendencias de India, según Capgemini, y las tendencias de los servicios logísticos más reconocidos en el país, ya que los más utilizados son el almacenamiento con un 30% y transporte con un 37% de mercancías.

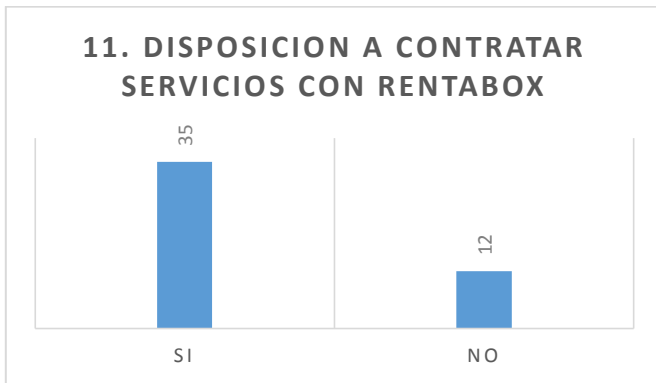
Pregunta 10.

La mayoría de las empresas encuestadas, están dispuestas a contratar servicios logísticos, teniendo un porcentaje de aceptación del 70%.

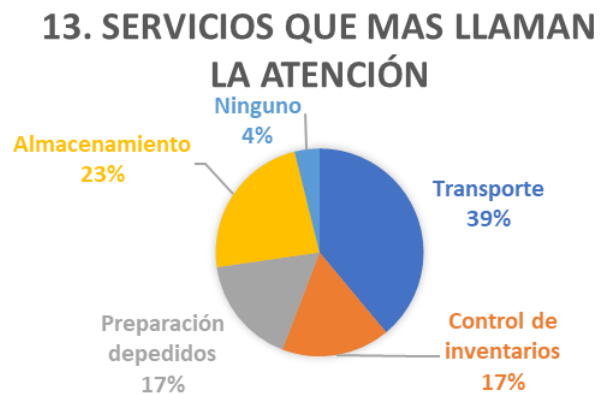
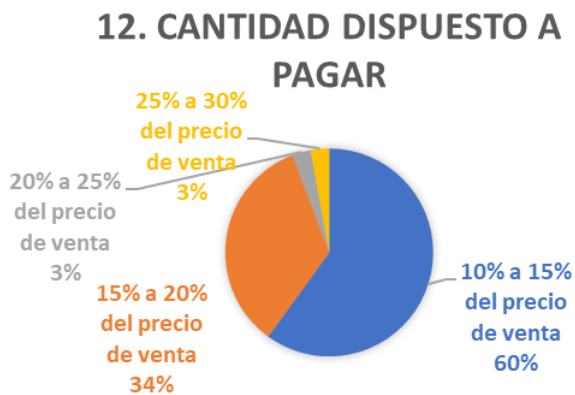


Pregunta 11.

El servicio planteado por RENTABOX tiene un nivel de aceptación elevado, con el cual se logró obtener una disposición a contratar servicios logísticos por parte superior a la disposición de la pregunta anterior, con un 75%.



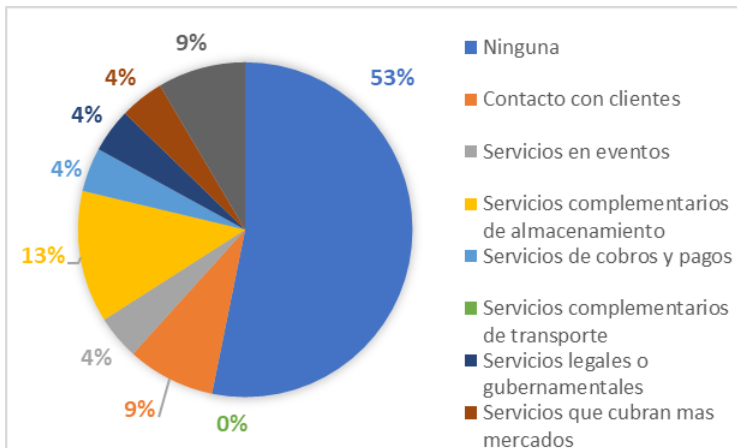
Pregunta 12 y 13



Los principales servicios que mas le llaman la atención de la propuesta de RENTABOX a las de Bucaramanga son transporte con 39%, almacenamiento con 23% y control de inventarios y preparación de pedidos con 17%, por lo cual el 60% esta dispuesto a pagar entre el 10% y el 15% del precio de venta y un 34% esta dispuesto a pagar entre el 15% y e 20% del precio de venta.

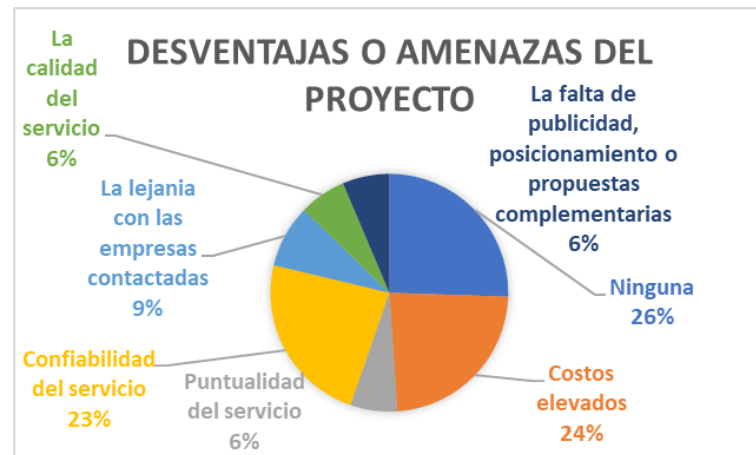
Pregunta 14.

Pese a que la mayoría de empresas encuestadas considera que la propuesta no necesita de otro servicio adicional, se encuentra que el 13% de dichas empresas buscan servicios complementarios de almacenamiento como almacenamiento en frio, automóviles o grandes estructuras.



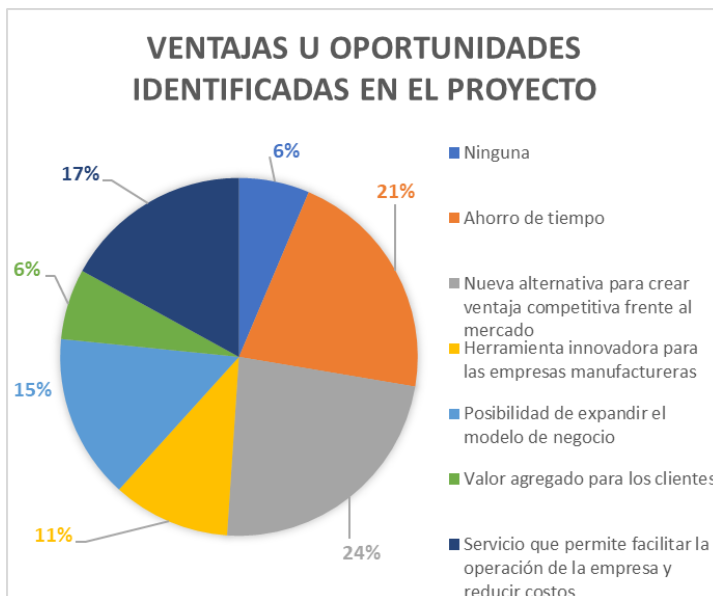
Pregunta 15.

Los factores que mas preocupan a las empresas encuestadas, son los costos elevados con un 24%, seguido de una confiabilidad en el servicio del 23%, mostrando la falta de credibilidad debido a la percepción del limitado desarrollo de la logística en Colombia.



Pregunta 16.

Los objetivos de la propuesta de RENTABOX, son fácilmente identificables en los clientes a los cuales se les ofrece el servicio, teniendo la creación de ventajas competitivas con el 24% y el ahorro de tiempo con el 21%.



8. Conclusiones

- La investigación de mercado realizada, muestra que la implementación del programa de logística para terceros de la empresa RENTABOX, es una propuesta viable, puesto que es atrayente para los clientes potenciales, los cuales, identifican fácilmente el valor agregado que les puede ofrecer a sus modelos de negocio y a sus clientes la contratación de estos servicios logísticos.
- El desarrollo de la logística en Colombia, es actualmente limitado y pueden realizarse diversos modelos logísticos que generen un avance en este campo, promoviendo la producción y creación de empresas manufactureras, las cuales se enfocan en sus procesos que le generan

valor y tercericen la logística de su negocio, convirtiéndolo en un costo variable.

- Los servicios ofrecidos dentro de la propuesta de RENTABOX tales como transporte de mercancías desde las instalaciones del cliente hasta las de RENTABOX, control de inventarios, Picking y Packing y distribución de las mercancías son servicios que las empresas de Bucaramanga requieren de acuerdo a las necesidades de crecimiento hacia el suroccidente del país.
- Una fracción significativa de las empresas encuestadas, identificó servicios adicionales que puedan complementar la propuesta ofrecida por RENTABOX permitiéndole dar una mayor satisfacción al cliente, entre las cuales están el almacenamiento en cuartos fríos, o de grandes estructuras, o por otro lado el transporte y almacenamiento hacia y desde otros lugares del país, los cuales son movimientos viables para la empresa mediante un proceso de expansión a mediano plazo.

9. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa RENTABOX, poner en práctica el proyecto de tercerización logística, puesto que se identificó la necesidad latente por parte de las empresas de la ciudad de Bucaramanga de un servicio logístico integrado que les permita expandirse del mercado local y adquirir

un socio estrategico que les garantice calidad y buen servicio en sus operaciones logisticas.

- Actualmente la tercerización logística en Colombia carece de credibilidad, lo cual influye negativamente en la aceptación del modelo de negocio, sin embargo se considera que la delegación del transporte y almacenamiento de mercancía es vital para el funcionamiento de muchas empresas en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta esta necesidad, se identifica que realizando un acercamiento a dichas empresas mediante estos servicios, posteriormente puede resultarles atractivo una propuesta integrada de los demás servicios de tercerización logística ofrecidos por RENTABOX.
- Se recomienda a la empresa RENTABOX que al momento de implementar la propuesta, tenga muy en cuenta los aspectos que las empresas han reconocido como principales motivos de insatisfacción al momento de contratar servicios logísticos, los cuales son los altos costos, la puntualidad de la entrega de la mercancía y la mala atención al cliente en el servicio, aprovechando estas debilidades que tiene el sector para destacar sobre los competidores y posicionarse en el mercado.

10. Anexos

10.1 Anexo A.

Despacho directo VS tercerización

Desde	BOGOTA	MEDELLIN	B/MANGA	PASTO	IPIALES	POPAYAN	PEREIRA	ARMENIA	MZLES	B/QUILLA	S.MARTA	CGENA	CUCUTA	IBAGUE	NEIVA	
ANEXO No. 1																
RENTABOX SAS																
DESPACHO DIRECTO VS. TERCERIZACION																
PAQUETEO:																
COSTO DESPACHO DE UNA CAJA TIPO, hasta CALI																
Caja de 45 x 45 x 45 cm, peso 10 kilos, valor \$100,000																
Via: Coordinadora																
Fecha: 09/11/17																
Coordinadora	\$ 27.046	\$ 27.046	\$ 37.666	\$ 21.564	\$ 21.564	\$ 22.600	\$ 23.050	\$ 23.050	\$ 23.050	\$ 40.402	\$ 40.402	\$ 40.402	\$ 43.761	\$ 20.223	\$ 36.209	
FLETE CARGA MASIVA:																
Camion sencillo	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 2.100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 300.000	\$ 500.000	\$ 400.000	\$ 700.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.900.000	\$ 2.700.000	\$ 800.000	\$ 1.000.000	
Dimensiones	600	245	245													
Cabida en cajas	13	5	5	325												
Flete por caja	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 6.462	\$ 3.692	\$ 4.615	\$ 923	\$ 1.538	\$ 1.231	\$ 2.154	\$ 8.923	\$ 8.923	\$ 8.923	\$ 8.308	\$ 2.462	\$ 3.077	
ARRIENDO BOX6:	\$ 441.000															
Arriendo por caja	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	\$ 1.357	
FLETE URBANO:																
Fuente: Transpresa																
Tarifa por caja, minimo																
Urbanocuidad	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	\$ 6.800	
Urbano regional	\$ 7.800															
Urbano nacional	\$ 10.800															
MANEJO:																
Se calcula como	75%	del valor del flete urbano														
	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	
REMANENTE:	\$ 9.789	\$ 9.789	\$ 17.948	\$ 4.615	\$ 3.692	\$ 8.420	\$ 8.255	\$ 8.562	\$ 7.639	\$ 18.222	\$ 18.222	\$ 18.222	\$ 22.196	\$ 4.505	\$ 19.875	
	36%	36%	48%	21%	17%	37%	36%	37%	33%	45%	45%	45%	51%	22%	55%	
POBLACION 2020	8.063.991	2.479.990	522.224	376.456	105.875	252.570	401.241	291.692	371.345	1.224.374	482.721	983.629	640.462	533.361	326.263	
factor	30%	96%	456%	633%	2251%	944%	594%	817%	642%	195%	494%	242%	372%	447%	731%	
CALI	2.383.392															
Fuente: DANE																
IND. MANUFACTURERAS	Bogota	Ant	Sder	Nar	Cau	Ris	Quin	Cal	Atl	Magd	Bol	N.Sder	Tol	Hui		
Fuente: elnforma	+10000	+10000	2410	460	460	1180	400	730	6030	570	2.170	1.510	780	580		
Habitantes/industria	806	248	217		1.049	549	340	729	509	203	847	453	424	684	563	

10.2 Anexo C.

Formato codigos CIU.

103	1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	267	2670	Fabricación de instrumentos ópticos y equipo fotográfico
104	1040	Elaboración de productos lácteos	268	2680	Fabricación de medios magnéticos y ópticos para almacenamiento de datos
105		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón	271		Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos y de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
106		Elaboración de productos de café	272	2720	Fabricación de pilas, baterías y acumuladores eléctricos
107		Elaboración de azúcar y panela	273		Fabricación de hilos y cables aislados y sus dispositivos
	1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	274	2740	Fabricación de equipos eléctricos de iluminación
	1083	Elaboración de macarrones, fideos, alcuizuz y productos farináceos similares	275	2750	Fabricación de aparatos de uso doméstico
109	1090	Elaboración de alimentos preparados para animales	279	2790	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico n.c.p.
110		Elaboración de bebidas	281		Fabricación de maquinaria y equipo de uso general
120	1200	Elaboración de productos de tabaco	282		Fabricación de maquinaria y equipo de uso especial
131		Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	293	2930	Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores
139		Fabricación de otros productos textiles		3091	Fabricación de motocicletas
141	1410	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel		3092	Fabricación de bicicletas y de sillas de ruedas para personas con discapacidad
142	1420	Fabricación de artículos de piel		3099	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte n.c.p.
143	1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo	311	3110	Fabricación de muebles
151		Curtido y recurtido de cueros; fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, adobo y teñido de pieles	312	3120	Fabricación de colchones y somieres
152		Fabricación de calzado	321	3210	Fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos
162	1620	Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados, tableros laminados, tableros de partículas y otros tableros y paneles	322	3220	Fabricación de instrumentos musicales
163	1630	Fabricación de partes y piezas de madera, de carpintería y ebanistería para la construcción	323	3230	Fabricación de artículos y equipo para la práctica del deporte
164	1640	Fabricación de recipientes de madera	324	3240	Fabricación de juegos, juguetes y rompecabezas
169	1690	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	325	3250	Fabricación de instrumentos, aparatos y materiales médicos y odontológicos (incluido mobiliario)
170		Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	329	3290	Otras industrias manufactureras n.c.p.
201		Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y compuestos inorgánicos nitrogenados, plásticos y caucho sintético en formas primarias	453	4530	Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores
202		Fabricación de otros productos químicos		4541	Comercio de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios
203	2030	Fabricación de fibras sintéticas y artificiales		4632	Comercio al por mayor de bebidas y tabaco
210	2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico		4641	Comercio al por mayor de productos textiles, productos confeccionados para uso doméstico
221		Fabricación de productos de caucho		4642	Comercio al por mayor de prendas de vestir
222		Fabricación de productos de plástico		4643	Comercio al por mayor de calzado
231	2310	Fabricación de vidrio y productos de vidrio		4644	Comercio al por mayor de aparatos y equipo de uso doméstico
239		Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.		4645	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador
241	2410	Industrias básicas de hierro y de acero		4649	Comercio al por mayor de otros utensilios domésticos n.c.p.
242		Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos		4651	Comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y programas de informática
243		Fundición de metales		4652	Comercio al por mayor de equipo, partes y piezas electrónicos y de telecomunicaciones
251		Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor		4653	Comercio al por mayor de maquinaria y equipo agropecuarios
252	2520	Fabricación de armas y municiones		4659	Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p.
259		Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionadas con el trabajo de metales		4662	Comercio al por mayor de metales y productos metalíferos
261	2610	Fabricación de componentes y tableros electrónicos		4663	Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción
262	2620	Fabricación de computadoras y de equipo periférico		4664	Comercio al por mayor de productos químicos básicos, cauchos y plásticos en formas primarias y productos químicos de uso agropecuario
263	2630	Fabricación de equipos de comunicación			
264	2640	Fabricación de aparatos electrónicos de consumo			
265		Fabricación de equipo de medición, prueba, navegación y control; fabricación de relojes			
266	2660	Fabricación de equipo de irradiación y equipo electrónico de uso médico y terapéutico	581		Edición de libros, publicaciones periódicas y otras actividades de edición

10.3 Anexo D.

Encuesta

La presente encuesta hace parte del proyecto de grado sobre tercerización logística promovida por los estudiantes de administración de empresas de la universidad ICESI, cuyo objetivo es evaluar, promover e implementar un modelo de tercerización logística de la empresa RENTABOX en el suroccidente colombiano. La información obtenida de la encuesta será tratada de carácter anónimo y confidencial, siendo de gran valor para la investigación. Le agradecemos su contribución y colaboración al desarrollo del proyecto.

1. ¿Qué tan desarrollada considera que esta la logística en Colombia? ¿Por qué?
2. ¿Está interesado en incursionar desde su modelo de negocio en el mercado del suroccidente colombiano?

SI _____ NO _____

3. ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra a la hora de expandirse de su mercado actual?
4. ¿Conoce acerca de tercerización logística?

SI _____ NO _____

Si la respuesta fue SI, que conoce:

5. ¿Cuáles son los principales problemas que ve a la hora de contratar servicios logísticos?
6. ¿Contrata o ha contratado anteriormente servicios logísticos externos a su empresa? (Si la respuesta es NO pase a la pregunta 9)

SI _____ NO _____

7. Si la respuesta anterior fue si, que servicios logísticos ha contratado:

8. Que tan satisfecho quedo con la calidad del servicio prestado:

- Muy malo _____
- Malo _____
- Regular _____
- Bueno _____
- Muy bueno _____

9. ¿Qué servicios de tercerización logística reconoce? Marque en frente con una X

- A. Almacenamiento _____
- B. Manejo de inventarios _____
- C. Crossdocking _____
- D. Picking y Packing _____
- E. Logística en reversa _____
- F. Transporte _____

10. Estaría usted dispuesto a contratar un servicio que le distribuya y le almacene su mercancía en el suroccidente del país:

SI _____ NO _____

Programa de logística para terceros:

RENTABOX propone un servicio de logística integrada que cuenta con servicios de transporte desde la empresa productora hasta las bodegas en las instalaciones de la empresa, descargue de las mercancías, control de inventarios, organización de las mercancías en la bodega, cross docking, picking y packing y el servicio de distribución de productos a los clientes. Para la distribución de estos productos en el suroccidente se cuenta con vehículos subcontratados, mientras que, los despachos al resto del país se harían por medio de las empresas de mensajería. El vendedor nos pasaría los pedidos a nosotros para que los preparemos y los enviemos al cliente. Este servicio le permite a la empresa dedicarse a vender su producto como actividad principal dejando en manos de RENTABOX las actividades logísticas.

11. ¿Estaría usted dispuesto a pagar por este servicio? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 13)

SI _____ NO _____

12. Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?

- A. 10% a 15% del precio de venta
- B. 15% a 20% del precio de venta
- C. 20% a 25% del precio de venta
- D. 25% a 30% del precio de venta

13. Dentro de la propuesta, ¿cuáles son los servicios que mas le llaman la atención?

- A. Transporte _____
- B. Control de inventarios _____
- C. Preparación de pedidos _____
- D. Almacenamiento _____
- E. Ninguno _____

14. ¿Qué servicios no mencionados le gustaría que la empresa RENTABOX le ofreciera?

15. ¿Qué desventajas o amenazas identifica en la propuesta de la empresa RENTABOX?

16. ¿Qué ventajas u oportunidades identifica en la propuesta de la empresa RENTABOX?

11. Bibliografía

- Bowersox , D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Sharma, S. (2012). *Supply Chain Management* . New Delhi, India : Oxford .
- Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. Gran Bretaña: Pearson.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The Handbook of Logistics and Distribution management*. Estados Unidos .
- Capgemini. (s.f.). *Percentage of Shippers Outsourcing Specific Logistics Activities*.
- Colombia es logística. (2015). *Encuesta nacional de logística resultados nacionales 2015*.
Publicaciones departamento nacional de planeacion.
- Colombia es logística. (2015). *Encuesta nacional de logística resultados nacionales 2015*.
Publicaciones departamento nacional de planeación.
- Ministerio de Transporte. (Septiembre de 2012). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de
<https://www.mintransporte.gov.co/>:
<https://mintransporte.gov.co/descargar.php?id=1143,%20https://www.google.com.co/>