

## Consejos para mejorar la compra de servicios de transporte

Basado en un artículo llamado "[Strategic Transportation Sourcing: 5 tips to improve your position](#)", escrito por Patrick Burnson, en Logistics Management, quiero compartir algunas ideas sobre esta categoría de compra que ha crecido en importancia durante los últimos años y lo seguirá haciendo por lo menos por los siguientes diez.

Debido al constante desarrollo de las redes globales, la pulverización de la demanda y la necesidad comercial y financiera de manejar menores niveles de inventario, el transporte se ha vuelto un tema central dentro de las organizaciones, por lo que esta categoría de gasto requiere de un análisis permanente en la búsqueda de oportunidades de mejora. En algunos modelos de optimización el costo de mantener inventario se sustituye por el costo de transporte para mantener un elevado nivel de servicio.

La selección del proveedor de transporte va más allá de únicamente el precio, en la actualidad, se consideran también factores como disponibilidad de información, oferta integral de servicios, modos de transporte ofrecidos, manejo de transporte multimodal o velocidad de respuesta, por solo mencionar algunos.



Es por esto, que la categoría de transportes debe regularse a través de políticas, procedimientos operativos y estrategias, que permitan maximizar el poder de compra y al mismo tiempo trabajar colaborativamente con intermediarios y proveedores de estos servicios en la construcción de diferenciadores.

El primer consejo que nos da Burnson se refiere a construir dentro de la organización el deseo de mejorar. El área no debe conformarse con lo logrado, sino que permanentemente deben estar buscando formas de reducir el costo, eliminar la dependencia de algunos proveedores, ampliar la disponibilidad de opciones de servicio y mejorar su capacidad de respuesta.

Como en cualquier categoría, es importante iniciar el proceso de mejora continua con un análisis de gasto que permita saber cuánto se gasta y con quien para posteriormente estudiar la forma en la que se está comprando y los resultados que se están obteniendo.

Los resultados de este análisis, son la base para desarrollar inicialmente la estrategia, considerando además los riesgos asociados y las opciones que se encuentran en el mercado global.

El segundo consejo hace referencia a que cuando las condiciones del mercado lo permiten, es decir, existe un mercado que favorece a los compradores, se podrá ser uso de subastas inversas, que permitirán obtener mejores condiciones de compra en un menor tiempo que el proceso tradicional. Se recomienda contar con la asesoría de un experto en este tipo de subastas, para maximizar el resultado y sobre todo, evitar dañar profundamente la relación con los proveedores actuales y futuros, que por naturaleza están en contra del uso de esta herramienta, ya que se considera que generalmente favorece únicamente al comprador.

El comprador debe trabajar para ser considerado un "consejero confiable", el tema del tercer consejo, la idea es que los usuarios lo consideren como alguien que agrega valor a los procesos y les ayuda al logro de sus objetivos. Cuando las estrategias del comprador son vistas como una imposición, y carecen del conocimiento de la categoría, los usuarios tienen el derecho a cuestionar su validez y consciente o inconscientemente desarrollar una resistencia al cambio. Cuando el comprador es parte natural del equipo, sus sugerencias son aceptadas con mayor facilidad.

Las tres cualidades más importantes de un consejero confiable, según un estudio de Hacket Group en 2016, son:

- Cumplir consistentemente con lo básico
- Tener el talento requerido
- Responder ágilmente

Hay que tener especial cuidado en esto, ya que al parecer la innovación no es una cualidad crítica identificada para un “consejero confiable”, y sin embargo, es un requisito básico para que compras pueda lograr mejores resultados en cualquier categoría.

Es de esperarse que la presión por mejorar la categoría de transporte continúe creciendo, y esto demanda que el comprador se familiarice con las características de la industria, el mercado y las tecnologías que cada vez se integran más en su administración, como el caso de los TMS, LMS o WMS. Mientras más se entienda de la categoría es posible agregar más valor.

El cuarto consejo se refiere a realizar análisis más profundos que un simple “análisis de gasto”, esto implica utilizar un analítica sobre el “Big data”, buscando correlaciones más profundas que permitan encontrar áreas de oportunidad.

El último consejo es “regresa a lo básico”, realizar los análisis considerando el costo total de propiedad, TCO, para asegurar que las estrategias que se diseñan incluyen todo los costos asociados con la adquisición y uso de los servicios de transporte. Recordemos que bajo las nuevas tendencias del TCO, revisar la publicación [“TCO y Sostenibilidad”](#), es importante considerar en los diferentes modos de transporte, el costo ecológico asociado a los contaminantes que se generan y que se miden con parámetros como la huella de carbono. Un medio de transporte puede ser más “barato” pero reponer su daño al entorno, puede diluir fácilmente las ventajas económicas iniciales.

Si bien el enfoque en este caso es específicamente al transporte, creo que prácticamente todo lo recomendado en estos 5 consejos puede ser utilizado en otras categorías de compra y producir mejoras relevantes.

Otros consejos sobre la categoría de compra de servicios de transporte pueden ser vistos en la colaboración llamada [“Ahorros en los transportes”](#) en donde se presentan 10 acciones para obtener mejoras en corto plazo.