

ANEXOS

A. Entrevista Gerente Regional MAGNUM LOGISTICS S.A.

JC: José Cataño (entrevistado)

JR: Juliana Restrepo (entrevistadora).

JR: Nombre y cargo en la empresa, número de contacto

JC: José Cataño, gerente regional. Represento a la compañía Magnum Logistics. Es el nombre que representa a todas las compañías del grupo, que es Magnum Logistics, magnum zona franca y aduanas ML. Número telefónico: 320 6956434

JR: ¿Razón Social de la empresa?

JC: Magnum Logistics S.A.

JR: ¿Cómo se clasifica su empresa? (Agente de carga, empresa transportadora, etc.)

JC: Nosotros actuamos hoy en día como operadores logísticos, porque ofrecemos el paquete integral en el negocio. Somos agentes de carga, iniciamos hace 18 años, y tenemos igualmente el paraguas de la compañía, la agencia de aduanas, y somos usuarios de zona franca como industriales de servicios. Entonces un cliente que desee importar de un punto A a un punto B, nosotros manejamos la operación integral hasta que le entregamos el producto en la puerta de su bodega.

JR: ¿Cuándo y dónde se creó la empresa?

JC: La empresa se creó en la ciudad de Medellín en el año 1997. Tenemos oficinas a nivel nacional; en Medellín, Bogotá, Pereira, Cali como oficinas comerciales, y en los puertos en Barranquilla, Cartagena y Buenaventura. Todo es personal de la compañía, personal que está bajo nómina de la compañía, somos actualmente 560 empleados a nivel nacional.

JR: ¿Qué tipo de proveedor de servicios logísticos son? (2PL, 3PL, 4PL)

JC: Con el apoyo de nuestro sistema de información, nosotros podemos manejar 3PL, lo hacemos todo el tiempo realmente, porque hacemos desde el flete hasta la entrega en la puerta del cliente. En algunas ocasiones, en algunas sucursales posiblemente no ofrecen el 4PL o 3PL, pero las oficinas principales si ofrecemos el 3PL y 4PL, para algunos clientes, no para todos, porque no todos trabajan con nosotros todas las unidades de negocio.

JR: ¿Qué tipo de servicios presta la empresa? ¿Cuál es su portafolio de servicios?

JC: Agentes de carga internacional, agentes de aduana, y usuarios industriales de servicio en zona franca. Esas son las 3 unidades de negocio, o las 3 empresas que tenemos actualmente. Nosotros podemos ser el centro de distribución de cualquier cliente, a partir del punto que es zona franca. Yo le puedo administrar al cliente todos sus inventarios y desde ese punto, hacerles despachos a sus clientes. Entonces todo lo que en comercio exterior me dé para hacer, nosotros estamos en capacidad de hacerlo, porque nuestra herramienta es el sistema de información y tenemos un equipo muy capacitado para asesorar a los clientes en cualquier aspecto que necesiten; transporte, aduanas, zonas francas, régimen franco, cualquier tema que realmente se requiera de parte del cliente.

JR: Cuando hacen negociaciones con sus clientes, ¿les dan la opción de cotizar con cualquier INCOTERM que soliciten tanto para exportaciones como para importaciones?

JC: Sin inconveniente, cualquier incoterm en cualquier unidad de negocio, sea aéreo, sea marítimo, sea terrestre, sea consolidado, como realmente el cliente lo necesite. Y todo depende es qué tipo de carga maneje, qué tipo de carga tiene, a partir de allí la asesoría nuestra, decir qué le conviene de acuerdo a su necesidad y su urgencia, y al costo de la mercancía. No todas las cargas se pueden manejar aéreas, no todas las cargas se pueden manejar marítimas. Ahí está la parte nuestra, es decirle qué es lo que más le conviene.

JR: ¿Cuáles son los servicios que más presta la empresa?

JC: Lo más representativo de la compañía es el flete internacional, es el negocio más interesante. Después del flete la mercancía tiene que llegar a un depósito y tiene que ser nacionalizada. Todas se prestan. Pero la de mayor movimiento y mayor volumen es la del flete internacional, seguida de agenciamiento aduanero, y posteriormente el tema de zona franca.

JR: ¿Qué tipo de servicios no presta MAGNUM como operador logístico?

JC: De pronto asesoría en el tema cambiario. Le damos unos tips en el tema cambiario, pero lo dirigimos directamente al banco, porque ya es un tema muy contable, muy del departamento de contabilidad de cada compañía, entonces tratamos de no involucrarnos ahí porque ya es meternos mucho en el negocio del cliente.

JR: ¿Cuáles piensa que son las razones por las que las empresas tercerizan sus servicios logísticos?

JC: Porque ven que los costos fijos en el negocio realmente los absorben. Cuando el negocio está bajito sea en producto importado o producto manufacturado y los tienen en una bodega por ejemplo, si están bajos de producción los costos fijos realmente superan lo que puede producir ese producto en ventas, y realmente no es apropiado para ellos tenerlo y administrarlo ellos. Por eso ellos toman la decisión de entregarle a una compañía, una bodega, no dedicada sino con varios clientes para que les manejen un espacio prudente para la carga de ellos.

JR: Además de los costos, no piensas también que es por especializarse ellos en su negocio y dejar que otra empresa especializada haga la logística.

JC: Totalmente de acuerdo, sí. Cada uno debe especializarse en lo que sabe hacer. El importador que se encargue a comercializar su producto, el que manufacture algo que se encargue de manufacturar y que le entregue al logístico el manejo de su operación, que es lo que realmente hacemos nosotros. Esa es otra razón importante. Mencionaba el tema del costo porque es la columna vertebral de todo negocio. Si no hay costos favorables, el negocio no sirve. Pero claro, también hay un poco de cosas que hay que considerar, entre ellas es lo que tú dices; que cada uno se dedique a lo que sabe hacer.

JR: ¿Por qué las empresas contratan con MAGNUM y no con otra empresa? (valor agregado)

JC: Yo estoy convencido de que para las compañías es mejor tener a una empresa como la nuestra que tiene todas las unidades de negocio. El cliente puede, tranquilamente, entregarnos la responsabilidad estableciendo una promesa de venta en servicios, en cada unidad de negocio, en flete, en tiempos, agenciamiento aduanero, qué tiempo máximo necesita su producto y una administración óptima en bodega, nos entrega esa responsabilidad definiendo tiempos, y eso es lo que hace que el cliente se sienta tranquilo, porque cuando el cliente trabaja con compañías independientes le toca estar pendiente todo el tiempo arrastrando la información de una compañía para enlazarla con la otra. Y en esos temas de

responsabilidades cuando muchas compañías participan, el responsable no se encuentra. Nosotros manejamos todo integrado, y la responsabilidad es solamente una, de una compañía, de nosotros: manejar la operación completa.

JC: Nosotros tenemos un departamento de servicio al cliente, donde hay una ejecutiva que está pendiente de todo lo del cliente, desde que sale hasta que se le entrega en la puerta del cliente. De tal forma que la operación no se detenga en ningún proceso, que en ninguna parte el despacho se pierda, ni se quede muerto y que nadie reaccione para que la mercancía siga su curso y se entregue rápidamente. Eso es lo que nos diferencia a nosotros del mercado que nuestros competidores no tienen una estructura clara y sólida de un departamento de servicio al cliente, como lo tenemos nosotros hoy en día. *posible desventaja

JR: ¿Qué ventajas obtienen las empresas al subcontratar sus servicios logísticos con un 3PL?

JC: Que les queda una parte del proceso, les queda suelto. Entonces le toca al cliente entrar a ver en qué está la operación de ese momento y enlazarlo con otra compañía. Entonces ya hay dos compañías que intervienen en su proceso, dos empresas. En caso de una eventualidad que Dios quiera que no suceda, ya se empieza a buscar y el desgaste de quién es el responsable de lo que pudo haber pasado. Eso en el tema de responsabilidades.

En el tema de tiempos, los tiempos no son los mismos. Porque cuando usted contrata conmigo toda la operación, yo desde el momento que el embarque sale ya en el departamento de aduanas yo estoy digitando toda la operación. Entonces cuando el embarque llegue a su destino vía aérea o el puerto de destino sea Cartagena o Buenaventura, yo ya tengo las declaraciones montadas en estado sin cuenta y solamente nos falte hacer un reconocimiento de la mercancía para presentar y pagar impuestos. Entonces hay una diferencia muy marcada allí porque las compañías que me reciben a mí el proceso, ellos van a arrancar cuando realmente se le entreguen documentos, y no desde el momento que el embarque salga desde origen.

JR: Te quería preguntar, ustedes sólo manejan procesos internacionales o también manejan transporte interno en Colombia, digamos que alguna compañía necesite contratar servicios logísticos, pero solamente aquí en Colombia. ¿Ustedes también manejan eso o más que todo internacional?

JC: Nosotros nos especializamos en la parte internacional, pero extendemos la entrega y distribución localmente cuando el cliente maneja conmigo el proceso desde el comienzo. Yo tercerizo esa operación con una compañía que está igualmente certificada y de plena confianza nuestra para que me entregue el producto en la puerta. Hay unos vehículos a nivel nacional rodando, de la compañía, pero más que todo están por ciudades y para entregas urbanas, no nacionales.

JR: ¿Piensa que el sector de la empresa contratante es un factor que define el tipo de tercerización a utilizar? (sector textil, industrial). Si no lo cree, ¿cuál podría ser un factor que determine el nivel de tercerización?

JC: Cualquier sector tiene que hacer todo el proceso completo. Desde el flete, hasta nacionalizarlo y tenerlo en la puerta de su negocio. Entonces cualquiera de esos sectores necesita de una compañía como la nuestra. Hay algunas de ellas que están ubicadas en zona franca, por ejemplo. Entonces ya no necesitan de todo el proceso integral, no necesita de un 3PL ni... necesita quien sabe cuántas en flete y un tránsito en planilla hasta zona franca. Entonces ya el tema de almacenamiento y la nacionalización ya no la necesita porque posiblemente el producto sea para manufacturar en zona franca, es una zona extraterritorial y de allí nuevamente sacarlo y exportarlo al exterior. Entonces realmente, dependiendo de dónde esté ubicado el cliente necesita todo, 3PL o 4PL o no lo necesita. Pero, definitivamente, todas las compañías que estén en el territorio nacional de cualquier sector necesitan hacer el mismo proceso para sus importaciones.

JR: ¿Entonces tú dices que la ubicación geográfica puede influir en el tipo de tercerización a utilizar?

JC: El que esté en zona franca o en territorio nacional.

JR: ¿Piensas que el tamaño de la organización también podría influir?

JC: Esta compañía inició hace 18 años, y cuando iniciamos arrancamos con clientes pequeños. Como igualmente éramos pequeños pues arrancamos con un mercado muy pequeño. Hoy en día nosotros no hemos perdido esa humildad como compañía, y nos gusta atender igualmente clientes que apenas van a iniciar en el negocio. Porque esas compañías que arrancan pequeñas se vuelven grandes si están bien acompañadas y bien asesoradas, y si les va bien en el negocio pues seguramente que van a crecer. Y si crecen igualmente es un beneficio para nosotros, porque van a tener mayores importaciones, yo voy a tener mayores negocios y el beneficio es mutuo. Entonces, no discriminamos compañías, pero sí buscamos compañías serias que estén realmente constituidas y que realmente generen confianza a la compañía.

JR: Entonces es más un tema de digamos el gerente de la empresa que decida o no utilizar todos los servicios que puede brindar Magnum o que sólo decida contratar...

JC: Es correcto. Si la compañía no me genera confianza y veo que realmente no hay orden de la compañía o del importador, yo prefiero ofrecerles solamente una parte del negocio. Para qué la oferta de las otras unidades de negocio. Pues si una compañía que está ordenada y es clara desde el comienzo, con documentación completa, verificada, que nosotros hacemos a todos los clientes mucho estudio y pruebas Clinton. Todo realmente como conocimiento de empresa, y si pasa todos esos requisitos, realmente no hay necesidad de... pues se le ofrece el paquete integral, pero depende es realmente de la empresa. No del tamaño, sino del conocimiento y que la empresa si sea realmente una compañía bien constituida.

JR: Listo, entonces puede ser cualquier tipo de empresa de cualquier tamaño que puede hacer uso de todos los servicios que ustedes ofrecen o de uno o dos servicios.

JC: Es correcto. Lo hacemos para todas las compañías del sector, de todos los sectores y del mercado realmente. Como lo he reiterado, es que sea una compañía seria y que sea realmente claro y transparente el origen de la compañía. Por seguridad, porque nosotros somos una compañía ISO, realmente tenemos unos elementos muy claros de qué perfil buscamos en nuestros clientes.

JR: Para terminar, me habías dicho que actualmente ¿cuántos empleados están dentro de Magnum?

JC: A nivel nacional somos 560, a nivel regional somos 90 empleados entre las tres compañías. Es todo el personal operativo, todo el personal comercial, de servicio al cliente, operarios de zona franca, auxiliares de recolecciones de mercancías en aduanas, digitadores, todo el equipo de trabajo.

JR: Listo José, muchísimas gracias por tu tiempo, de verdad que me va a servir mucho esto para mi trabajo. Te lo agradezco mucho.

JC: Bueno Juliana, con mucho gusto.

B. Entrevista Vicepresidente Senior Operaciones y Logística TECNOQUIMICAS S.A.

JA: Jorge Ariza (entrevistado)

JR: Juliana Restrepo (entrevistadora).

JR: ¿Tecoquímicas subcontrata servicios logísticos? ¿Cuáles?

JA: Tecnoquímicas subcontrata:

- Servicios de almacenaje cuando sus inventarios exceden la capacidad de las bodegas propias.
- Plataformas de redistribución.
- Servicios de transporte cuando su flota propia tiene capacidad para atender la demanda.
- Servicios de paquetero
- Agenciamiento aduanero y
- Actividades de Comercio Exterior

JR: ¿Por qué lo hace?

JA: Por las siguientes razones:

- **Almacenaje** – se tienen unos modelos de punto de equilibrio donde se define cuando se debe construir más capacidad de almacenamiento propio vs el costo de almacenaje externo. Se hace una proyección de cuando se llega al punto de equilibrio o sea donde el costo total de la porción de almacenaje es mayor que el costo fijo de la estructura propia y teniendo en cuenta que un proyecto dura 1 año en su ejecución se inicia la etapa constructiva.
- **Transporte** - Se tiene una flota de transporte propia que garantice un flete de compensación con devoluciones proveedores y Clorox que hace rentable la operación propia. En la medida que hay más flete de compensación, se justifica incremento de flota. Hoy se tiene más o menos un 30% del transporte con operación propia.
- **Plataformas** - se tiene algunas propias donde hay masa crítica y las demás son subcontratadas.
- **Paquetero** - cuando se requieren entregas con tiempo muy cortos en productos específicos
- **Comercio Exterior** - no se cuenta con el conocimiento para poder montarlo propio. Requiere inversiones altas y competencia demostrada.

JR: ¿Con qué objetivo lo hace?

JA: Para reducir costos, y garantizar niveles de servicio.

JR: ¿Qué factor determina el nivel de tercerización que utiliza la compañía? (Sector de la empresa, Tamaño de la empresa, ubicación geográfica, etc.)

JA: En nuestro caso es un tema de costos, niveles de servicio y ubicación geográfica.

JR: ¿Cuáles piensa que son las ventajas de subcontratar los servicios logísticos con un 3PL?

JA: Nuevamente poder tener unos costos competitivos y poder acceder a servicios que no se tienen montados en la compañía porque no se cuenta con la masa crítica o el conocimiento de la vertical específica como en el caso de Comercio Exterior.

JR: ¿Cuáles piensa que son las desventajas de subcontratar los servicios logísticos con un 3PL?

JA: Altos costos si es el 100% de la operación donde tengo masa crítica. Control de la operación en algunos aspectos críticos del negocio. Se pierde la sensibilidad de la organización sobre la gestión y no se desarrolla la competencia interna quedando en manos únicamente de los proveedores.

C. Entrevista Gerente General DUVERO SAS

SR: Santiago Restrepo (Entrevistado)

JR: Juliana Restrepo (Entrevistadora)

JR: ¿Cuál es la razón social de la empresa?

SR: DUVERO SAS

JR: ¿A qué sector económico pertenece?

SR: INDUMENTARIA Y TEXTILES

JR: ¿Cuál es su nombre y su cargo en la empresa

SR: Mi nombre es Santiago Restrepo y soy el gerente de DUVERO SAS

JR: ¿La empresa subcontrata servicios logísticos? ¿Cuáles?

SR: Sí contratamos servicios logísticos, tales como:

- Logística mercancía en origen para entrega a transporte aéreo
- Transporte aéreo y terrestre
- Bodegaje

JR: ¿Por qué lo hace?

SR: Por la imposibilidad de hacerlo nosotros mismos y además por la necesidad de contratar una empresa especializada.

JR: ¿Con qué operadores logísticos ha trabajado?

SR: Con Magnum Logistics SA

JR: ¿Qué factor cree usted que determina el nivel de tercerización que utiliza la compañía?

SR: La ubicación geográfica, el nivel de especialización logística, de comercio exterior y aduanas.

JR: ¿Cuáles piensa que son las ventajas de subcontratar los servicios logísticos con un operador logístico?

SR: El grado de especialización en procesos logísticos y aduanas.

JR: ¿Cuáles piensa que son las desventajas de subcontratar los servicios logísticos con un operador logístico?

SR: Los altos costos.

JR: ¿Piensa que en Colombia es favorable que las MIPYMEs trabajen con operadores logísticos? ¿Por qué?

SR: Pienso que sí es favorable, porque de hacerlo ellas mismas incurrirían en costos muy altos contratando personal debidamente capacitado, e implementando la capacidad logística necesaria.