



## La nueva madurez del outsourcing logístico en Chile

El mercado de operadores logísticos 3PL en Chile atraviesa una transformación relevante. Lo que antes se entendía como un servicio táctico —bodegaje, transporte o despacho— hoy se consolida como un componente estratégico de la cadena de valor. En este contexto, Revista Negocios Globales reunió a ejecutivos de los principales operadores del país en una reciente Mesa de Trabajo, con el objetivo de analizar la penetración del modelo 3PL, sus impulsores de crecimiento, las barreras aún presentes y las tendencias que marcarán el futuro de la industria.

**E**n la práctica, la adopción del modelo 3PL no ha seguido un camino único. Existen distintas realidades según industria, tamaño de empresa y nivel de madurez logística, lo que se traduce en decisiones diversas de tercerización. No obstante, a partir de la pandemia comenzó a evidenciarse una tendencia más clara.

Para Katherine Ubeda, Gerente de Calidad y Gestión de Calyco, el cambio

responde a una evolución que ya venía desarrollándose en el mercado. Antes de la pandemia existía una migración hacia operadores logísticos, pero la crisis sanitaria “puso en la balanza” la necesidad de llegar al cliente con rapidez y con un estándar consistente. Ese aprendizaje instaló una idea que hoy se repite en múltiples sectores: traspasar parte de la operación a un 3PL permite ganar experiencia, infraestructura

y velocidad, con una inversión menor que la requerida para construir esas capacidades internamente.

“Ese es uno de los grandes potenciales que podemos ofrecer a los clientes: la capacidad de llegar más rápido al mercado y al cliente final, apoyándolos en la entrada ágil a nuevos modelos, canales o fórmulas de operación, que es justamente lo que hoy más necesitan”, agrega la ejecutiva.



Katherine Ubeda, CALYCO.



Clemente Canales, CNX LOGISTIC GROUP.



Manuel Barbosa, ID LOGISTICS.

Un punto de quiebre relevante se dio con grandes empresas que mantenían estructuras logísticas internas muy pesadas —oficinas, bodegas y recursos— que durante la pandemia quedaron subutilizadas. “Ese escenario llevó a muchas organizaciones a darse cuenta de que no necesitaban sostener tantas estructuras propias y que podían integrarse mejor con operadores logísticos externos. En pocos años cambió la forma de entender la logística y su operación, y se fue acelerando la adopción del modelo 3PL”, precisa Clemente Canales, Gerente Comercial de CNX Logistic Group.

En esa línea, Manuel Barbosa, Sales Manager de ID Logistics, plantea que la relación con los clientes también evolucionó. “Si antes se contrataba un servicio puntual —almacenamiento o despacho—, hoy muchos clientes buscan un socio con quien trabajar mejoras continuas, diseñar eficiencias y responder a ciclos de demanda cada vez más irregulares”, añade.

“Vemos una necesidad clara de contar con un solo punto de contacto que permita administrar toda la operación logística, desde la bodega hasta la coordinación con transporte y, en algunos casos, el vínculo con agencias de aduana. Puede haber servicios puntuales o demandas específicas, pero la tendencia es clara: simplificar

**“Traspasar parte de la operación a un 3PL permite ganar experiencia, infraestructura y velocidad, con una inversión menor que la requerida para construir esas capacidades internamente”**

la gestión y centralizar la operación en un solo operador”, detalla Patricio Huichalao, Gerente de Diseño de Soluciones Logísticas de DB Schenker.

### Una decisión que depende del negocio y su etapa

En la práctica, no existe una fórmula única para adoptar el modelo 3PL, y su grado de penetración tampoco es homogéneo. A juicio de Rodrigo Howard, Gerente Comercial de Loginsa, “los modelos más orientados al B2C —retail y omnicanalidad— han empujado con fuerza la adopción del 3PL, porque la exigencia del consumidor final elevó el estándar requerido”. En cambio —agrega—, en sectores más industriales o productivos el patrón puede ser mixto: se mantiene bodegaje propio, pero se terceriza transporte o distribución, dependiendo del costo de mantener flotas internas y de la flexibilidad que el negocio necesita.

También influye la etapa del negocio. Paul Trench, Gerente General de EIT Logística, destaca que el modelo 3PL aporta variabilidad de costos, algo clave cuando las estructuras internas

se vuelven pesadas. Externalizar permite transformar gastos fijos en variables, pero esa decisión depende en gran medida del momento en que se encuentre la empresa.

“Hay etapas iniciales de crecimiento donde el 3PL facilita escalar, y otras en que, al alcanzar cierto tamaño o nivel de integración, algunas compañías optan por internalizar para recuperar margen. En ese proceso, las necesidades del cliente —ya sea B2B o consumidor final— cambian, y ahí la especialización del operador 3PL se vuelve un factor decisivo”, indica.

La tendencia parece clara hacia la externalización, pero al observar con mayor detalle, también se aprecia que muchas empresas están internalizando parte de su operación, según explica David Pessó, Contract Logistics Head de CEVA Logistics. Aparecen ejemplos como los grandes e-commerce, que externalizaron en una primera etapa y luego, al ganar escala, decidieron integrar internamente ciertos procesos clave. Mercado Libre, por ejemplo, comenzó operando con terceros y, al alcanzar masa crítica, internalizó una



Patricio Huichalao, DB SCHENKER.



Rodrigo Howard, LOGNSA.



Paul Trench, EIT LOGÍSTICA.

**“La tendencia es clara: simplificar la gestión y centralizar la operación logística en un solo operador, con un único punto de contacto que administre toda la cadena”**

parte relevante de su operación. La razón, sugiere, es que para ciertos modelos la logística deja de ser un soporte y se convierte en parte del core: quien domina esa cadena domina la promesa al cliente.

“Con todo el desarrollo tecnológico y la incorporación de Inteligencia Artificial, hoy es posible auditar cargas, preparaciones y realizar seguimiento automático mediante cámaras, lo que aumenta el valor agregado y reduce errores propios de los procesos manuales. Esa evolución está muy ligada a los planes de ahorro que exigen los clientes: cumplir el servicio al 100% y, al mismo tiempo, ser más eficientes con menor costo. El punto es que llega un momento de madurez donde, por más tecnología que se implemente, ya no hay mucho más ahorro posible”, detalla el ejecutivo de ID Logistics. En ese punto, las empresas toman decisiones: seguir externalizando o internalizar la operación, ya que conocen el proceso, cuentan con la tecnología y prefieren asumir directamente la gestión para reducir costos asociados a personas, errores o decisiones que

puedan impactar el producto final. Para Alexander Czischke, Gerente General de BrightCell Logistics, la decisión responde a múltiples lógicas: financieras (pasar activos a gastos para mejorar indicadores), laborales (administración de dotación), operacionales (gestión de riesgo) o de gobernanza. “La tendencia en multinacionales suele inclinarse a tercerizar por políticas globales, mientras que en las empresas nacionales la decisión es más ambigua y sensible al costo, la cultura o experiencias previas con el outsourcing”, agrega.

**Del bodegaje al “partner”: cómo evolucionó el perfil del operador logístico**

Más allá de la decisión de tercerizar, los ejecutivos coinciden en que el perfil del operador ha cambiado. Clemente Canales sostiene que “la pandemia instaló al operador bajo una ‘lupa’ inédita: subieron los costos, se hizo evidente el impacto logístico en la propuesta de valor y la presión sobre tarifas obligó a elevar estándares”. Esto ha derivado en licitaciones más

exigentes, con requerimientos mucho más detallados y comparaciones más específicas entre proveedores.

Cristian Hozven, Gerente General de CNX Logistics Group, agrega que “la exigencia tecnológica también se elevó; por ejemplo, en trazabilidad, visibilidad de inventario y control, así como en la capacidad de responder frente a reclamos o responsabilidades, aspectos que hoy forman parte del estándar operativo”. En la práctica, el operador dejó de ser un ejecutor “detrás de escena” y pasó a asumir riesgos y a sostener niveles de servicio en entornos de alta volatilidad.

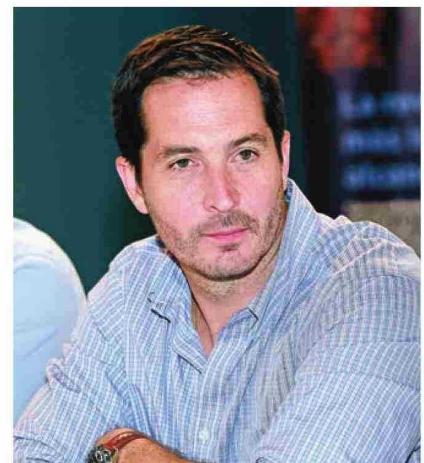
Como una señal clara de madurez del mercado, desde DB Schenker, Pablo Pizarro, Business Development Manager, relata que hace 15 años bastaba un correo simple (“cotícame la bodega”) para iniciar conversaciones; hoy las solicitudes llegan con datos, estándares, necesidades específicas y una comprensión más clara de lo que implica operar una cadena de suministro exigente. “Al mismo tiempo —agrega— se observa que muchas empresas, especialmente multinacionales, buscan reducir proveedores y avanzar hacia modelos de one stop shop: un punto único de contacto que integre bodega, transporte y coordinación logística, con promesas de servicio integrales”. Este salto se asocia a la profesionali-



David Pessó, CEVA LOGISTICS.



Alexander Czischke, BRIGHTCELL LOGISTICS.



Cristian Hozven, CNX LOGISTICS GROUP.

zación de la logística como elemento diferenciador. Así lo destaca Tomás Izcue, Gerente General de TW Logística: "Durante mucho tiempo las empresas estaban enfocadas en el producto, las ventas o las finanzas, y la logística quedaba relegada, casi como algo secundario. Eso cambió cuando la logística comenzó a profesionalizarse y a transformarse en un diferenciador. Grandes clientes, como el retail, empezaron a exigir indicadores, trazabilidad y a 'premiar' a quienes cumplían esos estándares, algo que antes no existía. Eso obligó a muchas empresas a tomar una decisión: o inviertes de verdad en logística —en personas, procesos y gestión—, o sigues centrado en tu negocio principal y se lo entregas a un operador especializado". Ese aumento de exigencia explica por qué hoy ya no basta con "tener un camión": existen estándares de operación, seguridad, cumplimiento y continuidad que determinan quién puede competir a largo plazo.

"En estos años el crecimiento ha sido muy rápido, la competitividad ha aumentado y todos hemos tenido que mejorar. Esto va a seguir creciendo, aunque no de forma total: habrá empresas que mantendrán la logística como parte de su propuesta de valor, pero muchas otras estarán dispuestas a externalizarla si encuentran un

operador capaz de ofrecer un servicio realmente diferencial", añade el ejecutivo.

### **Servicios, integración y confianza: el valor del 3PL se juega en la operación**

Al llevar el análisis al plano operativo, emerge un consenso: el corazón del modelo 3PL sigue estando en la bodega, desde donde se despliega el resto de los servicios. Desde la perspectiva de Patricio Huichalao, la demanda típica concentra recepción, almacenamiento, picking y una variedad creciente de servicios de valor agregado —etiquetado, armado de kits, maquila—, además de transporte como continuidad natural. Muchos clientes buscan un solo interlocutor que "administre la cadena", lo que se traduce en contratos permanentes y en servicios que se activan por temporadas, campañas o peaks.

La combinación de servicios también depende de cómo se organiza internamente la empresa cliente. En algunas compañías —explica el profesional de Loginsa— una misma gerencia define bodega y transporte; en otras, comercio exterior gestiona su propio ámbito y el transporte se decide por otra vía. Desde la mirada de Andrés Cuglia, Gerente General de Calyco, el desarrollo del modelo 3PL en Chile está profun-

damente condicionado por una característica estructural del mercado local: su fuerte dependencia de la importación. "A diferencia de economías con mayor producción interna, en Chile la logística debe sostener niveles de stock más altos, una planificación precisa de contenedores y una gestión eficiente del inventario, lo que vuelve al bodegaje un componente crítico de la operación", explica.

En ese contexto, el operador 3PL deja de cumplir un rol meramente operativo y pasa a convertirse en un soporte estructural del negocio, capaz de absorber complejidad, administrar flujos internacionales y asegurar continuidad operacional en un entorno donde la disponibilidad y el control del inventario son determinantes para el desempeño de las empresas.

El profesional de CEVA Logistics reafirma que, a escala global, el contract logistics tiende a ser uno de los negocios de mayor volumen dentro de los operadores, precisamente porque implica administrar operación, personas, tecnología y cumplimiento en el largo plazo.

Sin embargo, el factor decisivo, a juicio de varios participantes, es la confianza: hasta dónde el cliente permite que el operador ingrese a su operación, sus sistemas y sus datos. Existen modelos full service —bodega, WMS y personal



Pablo Pizarro, DB SCHENKER.



Tomás Izcue, TW LOGÍSTICA.



Andrés Cuglia, CALYCO.

## “Hoy la conversación ya no es solo ‘tercerizar o no’, sino cómo diseñar una relación de largo plazo entre cliente y operador, con integración, estándares y mejora continua”

del operador— y otros donde este presta servicios dentro de las instalaciones del cliente, conviviendo con su maquinaria y sistemas. En muchos casos, las políticas globales de multinacionales definen el modelo; en otros, pesa la historia de la relación y el nivel de madurez de integración.

El profesional de BrightCell Logistics plantea que aquí el 3PL enfrenta un desafío clave: no basta con “cumplir el contrato”; el verdadero diferencial está en proponer mejoras, aportar visión de negocio y trabajar en esquemas win-win. La integración se profundiza cuando el operador trasciende la contraparte logística y construye relación con áreas comerciales o gerenciales, ya que comprender la estrategia del cliente abre espacio para agregar valor más allá de la ejecución operativa.

### Barreras y tendencias

Si la madurez del mercado abre oportunidades, también deja en evidencia fricciones. Una tensión central es la baja barrera de entrada en ciertos segmentos. A juicio de algunos proveedores, en

la práctica basta arrendar una bodega y coordinar transporte para que aparezcan nuevos “3PL”, lo que multiplica competidores y presiona las tarifas. Cuando esa entrada se basa en estructuras livianas y costos mal calculados, se generan guerras de precios que deterioran la calidad, la sostenibilidad y, finalmente, la reputación del sector.

Al mismo tiempo, la industria se consolida. El profesional de EIT Logística menciona que se han observado absorciones y movimientos orientados a concentrar capacidades, especialmente en verticales especializadas. No obstante, coinciden los asistentes a la mesa, el cliente valora cercanía, flexibilidad y rapidez, atributos donde actores locales pueden competir con multinacionales que operan con mayor burocracia. Así, el crecimiento no necesariamente será lineal hacia grandes conglomerados, sino también hacia operadores más especializados o ágiles.

El ejecutivo de TW Logística aporta otra señal: la vara subió. Entre exigencias tecnológicas, normativas y expectativas de servicio, ingresar “en serio” al mercado

requiere volumen, gestión y capacidad de absorber costos para sostener estándares. Para la profesional de Calyco, “más que preguntarnos si hay espacio para que entren más operadores, el foco está en el poder diferenciador que cada uno puede ofrecer. La base del negocio sigue siendo almacenar y distribuir, pero el diferencial hoy está en la especialización y en la capacidad de centralizar la operación. Los clientes buscan un único punto de contacto, valor agregado —como etiquetado o maquila— y soluciones que puedan replicarse en distintos países”. En ese contexto, el e-commerce se ha convertido en un impulsor clave del valor que pueden ofrecer los operadores 3PL.

Mirando hacia adelante, el desafío para operadores y clientes será sostener la rentabilidad en un mercado presionado por precios y peaks de demanda, mientras se fortalecen capacidades en tecnología, trazabilidad y gestión de riesgos. En síntesis, el 3PL chileno entra en una fase donde la conversación ya no es solo “tercerizar o no”, sino “cómo se diseña una relación de largo plazo” entre cliente y operador, con claridad de roles, integración de sistemas, estándares de servicio y mejora continua. Esa será, probablemente, la frontera que separará a quienes compiten por precio de quienes logran convertirse en socios estratégicos del crecimiento. /NG