

Concepto Logístico



DESAÍOS PARA EL TRANSPORTE MARÍTIMO

GOBERNANZA PORTUARIA Y LOGÍSTICA



LOGÍSTICA INVERSA SOLIDARIA
**EL PROGRAMA
DE RECICLADO DE
FUNDACIÓN GARRAHAN**



ESTUDIO DE ARLOG PARA CEDOL
**GRADO DE TERCERIZACIÓN
DE OPERACIONES
LOGÍSTICAS EN ARGENTINA**

UN ESTUDIO DE ARLOG
PARA CEDOL

GRADO DE
TERCERIZACIÓN
DE OPERACIONES
LOGÍSTICAS
EN ARGENTINA



Por **Alejandro Leiras**
y redacción de la revista¹

Desde hace varios años, las grandes empresas (nacionales y multinacionales) en Argentina exhiben un alto grado de madurez en la externalización de procesos y de servicios y ven a los operadores logísticos como aliados estratégicos para agregar valor a sus cadenas. A partir de una encuesta, ARLOG y CEDOL acercan una radiografía del mercado.

¹ Presentación realizada por Alejandro Leiras durante el Encuentro Profesional de CEDOL 2015, ampliada con aportes de otros profesionales, compilada y redactada por Laura Ponzo.

La Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG) realizó para la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) una investigación con el objetivo de medir, por primera vez en el país, el grado de avance de la tercerización dentro de los procesos logísticos. Para esto, encuestó a 108 empresas de seis sectores específicos. El 97% de ellas afirmó tener servicios tercerizados –fundamentalmente, los de distribución y de transporte de abastecimiento–, mientras que el 3% restante declaró su intención de contratarlos.

Informes publicados en los últimos años revelaron el incremento de la tercerización de servicios en el mundo de los negocios y despertaron en ambas entidades el interés por medir esta tendencia. Esta estrategia logística, también denominada *outsourcing*, no es nueva, pero tomó vuelo con la expansión mundial de los mercados y las exigencias que este fenómeno impuso: mejoras constantes en la eficiencia y en la eficacia de las cadenas de comercialización, optimización de las operaciones y racionalización de los costos.

Los operadores logísticos vivieron un proceso de cambio hasta convertirse en empresas de servicios flexibles, profesionales y especializadas, capaces de asumir nuevas tareas, como posventa, *copacking* y trazabilidad de productos.

CEDOL se planteó la importancia de estudiar el grado de tercerización, el nivel de satisfacción de los clientes de los operadores y las mejoras que tienen por delante. “Todas estas son herramientas que nos permiten avanzar en nuestro programa de desafíos y acompañar a las necesidades de nuestros clientes”, explica Rubén Elías, director delegado de CEDOL.

“No podemos hablar de lo bien o de lo mal que hacemos las tareas. Por eso, buscamos una institución portadora de prestigio, de conocimiento y de recursos para que nos acompañara, como ARLOG”, enfatiza. Hernán Sánchez, presidente de ARLOG, agrega: “Desde hace mucho tiempo, teníamos ganas de lanzar un producto que nos permitiera aportar datos técnicos y sólidos al mercado. Los resultados nos permiten saber dónde estamos parados de cara al futuro y entender los movimientos del mercado logístico argentino, en comparación con los de otras regiones”.

LA ENCUESTA

Para desarrollar este proyecto, la Asociación conformó un equipo de trabajo liderado por su director de capacitación e investigación, Alejandro Leiras. Alineado con las percepciones de las entidades, Leiras sostiene que el desarrollo de la logística posibilita a las empresas ventajas competitivas necesarias, en un entorno donde la industria y la comercialización están en constante desarrollo e innovación.

CEDOL planteó las pautas para el estudio y ARLOG añadió aspectos que lo complementaban desde la visión de los profesionales, para brindar información general a la comunidad logística. Encuestó a 108 empresas, de las cuales el 42% realiza operaciones a nivel nacional y las restantes, a nivel local e internacional. Respondieron el 95% de las preguntas –la gran mayoría de las obligatorias y el 75% de las opcionales–. Las personas que contestaron son directores, gerentes y jefes/responsables del área logística.

(Continúa en pág. 24)

7^o encuentro
de intercambio
profesional

Marco de la Investigación

Universo de empresas encuestadas: 118/108

Composición de la muestra



Imagen nro. 1

7^o encuentro
de intercambio
profesional

Costos logísticos sobre venta (todos los rubros)

2 al 9%

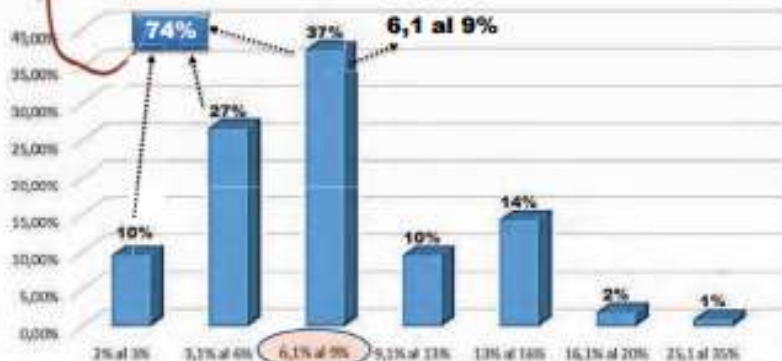


Imagen nro. 2

MARCO DE REFERENCIA

Para encarar el estudio, A&LOG se nutrió de dos informes recientemente publicados. En primer lugar, tuvo en cuenta una nota de la Revista Mercado de octubre de 2014, para establecer la segmentación de las compañías en rubros y sus niveles de facturaciones de 2013, que dan una suma de 275.000 millones de pesos. El detalle es el siguiente (ver imagen 1):

- Electrodomésticos, producción y comercialización: 66.700 millones.
- Vestido, calzado deportivo e indumentaria: 11.600 millones.
- Autopartista: 18.000 millones.
- Elaboración de vinos y otras bebidas alcohólicas especiales: 9.000 millones.
- Automotriz: 150.000 millones.
- Distribución de productos farmacéuticos: 20.000 millones.

A esta clasificación, A&LOG añadió la categoría "Otros", ya que consideró que el contenido de las respuestas no era totalmente representativo de cada uno de los sectores y esto podía interferir en el análisis de los datos. Esta categoría englobó al 44% de las empresas, pertenecientes a los rubros de alimentos, petroquímica, construcción, retail, agroindustrial, telecomunicaciones, siderurgia, papelera, azúcar y editorial; y representa una facturación de 140.000 millones de pesos.

Por otra parte, retomó los resultados de la encuesta realizada por la consultora BDO en diciembre de 2014, sobre el avance en los procesos de tercerización en Argentina, con base en una muestra de 256 ejecutivos de empresas de distintos rubros. ¿Los resultados? El 80% de las empresas dijo tercerizar servicios. El *outsourcing* de servicios tecnológicos y de logística y distribución representó el 34,9%.

RESULTADOS

• ¿QUÉ SERVICIOS LOGÍSTICOS SON TERCERIZADOS POR LAS EMPRESAS?

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la encuesta, el 83% de las compañías terceriza la distribución; el 78%, el transporte de abastecimiento; el 74%, el transporte de carga doméstico; y el 65%, el almacenamiento; el 56%, el transporte internacional; el 53%, las tareas vinculadas a preparación, como recepción, preparado, despacho y *picking* de mercaderías; y el 50%, servicios adicionales, como *copacking* y etiquetado.

• CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS EN CADA SECTOR

A&LOG tabuló las respuestas del punto anterior en función de los sectores establecidos para el análisis a los que pertenecen las compañías. Los resultados fueron agrupados de la siguiente manera:

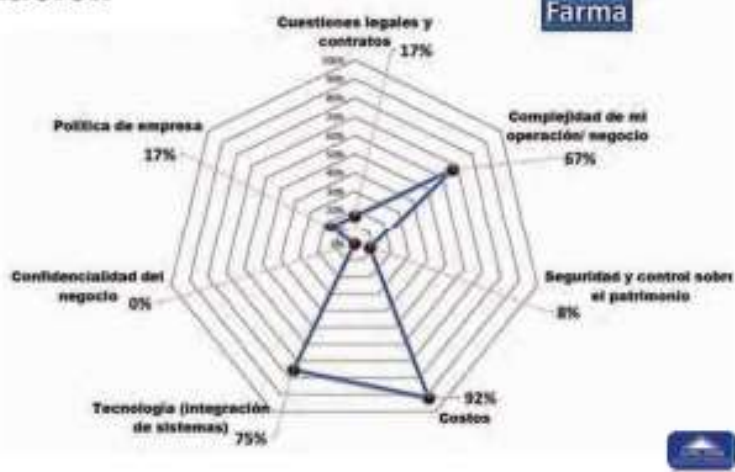
Distribución: todas las empresas pertenecientes a los sectores textil, bebidas y automotriz tercerizan los servicios de distribución; el 92% de las de farma; y el 90% de las de electrodomésticos. Las autopartistas presentan un menor grado (20%).

Transporte de abastecimiento: este servicio es tercerizado mayormente por el sector automotriz (89%), seguido de autopartistas, bebidas y electrodomésticos (80%), textil (73%) y farma (67%).

(Continúa en pág. 28)

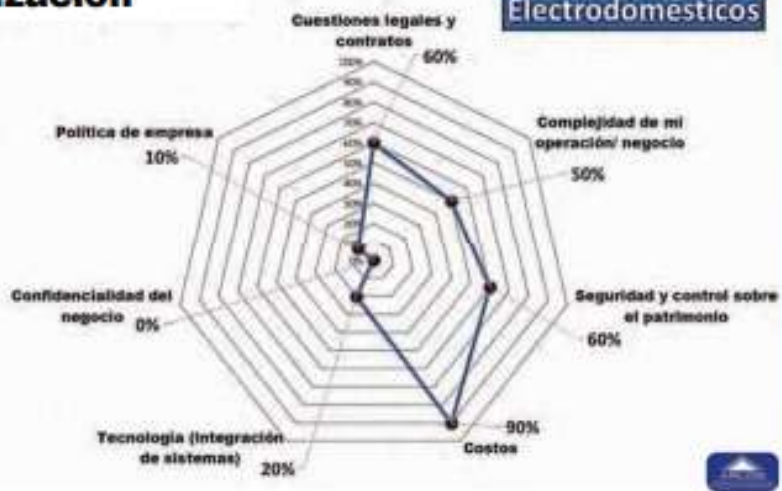
Factores que dificultan procesos de Tercerización

Farma



Factores que dificultan procesos de Tercerización

Electrodomesticos



Transporte de carga doméstico: el 100% de las empresas del sector bebidas contrata este servicio a terceros. En todos los otros rubros se verifica la tendencia que va desde un 90% en electrodomésticos a un 60% en autopartistas –automotriz, 78%; farma: 67%; textil, 73%–.

Almacenamiento: en el segmento de automotriz, el 78% de las empresas tercerizan estos servicios; en autopartistas, el 30%; en bebidas, el 80%; en farma, el 75%; en electrodomésticos, 70%; y en textil, el 64%.

Preparación: las empresas de la industria textil contratan mayormente estas tareas (73%). Son seguidas por las de los rubros electrodomésticos (70%), farma (67%), bebidas (50%) y autopartistas (20%). Las automotrices lo hacen en un 67%, pero su menor porcentaje respecto a otros servicios responde a que este es asumido por las empresas autopartistas.

Servicios adicionales: el ranking de contratación de estas tareas según los sectores es el siguiente: farma, 75%; textil, 73%; bebidas, 70%; automotriz, 44%; electrodomésticos, 40%; y autopartistas, 20%.

• GRADO DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS

Dada la dificultad de establecer la cantidad de servicios contratados, su grado fue indagado en una escala de "total", "parcial", "nada" y "ns/nc". Las respuestas obtenidas son las siguientes:

Distribución: total (58%), parcial (28%) y nada (10%).

Abastecimiento: total (56%), parcial (27%) y nada (7%).

Transporte de carga doméstico: total (76%), parcial (10%) y nada (9%). De acuerdo con Leiras, este dato es extraño, ya que, generalmente, las empresas tienen sus propios servicios, pero respetaron las respuestas obtenidas.

Almacenamiento: total (24%), parcial (45%) y nada (23%).

Preparación: total (23%), parcial (37%) y nada (24%).

Servicios adicionales: total (23%), parcial (30%) y nada (24%).

Las respuestas fueron también tabuladas en función del porcentaje de tercerización de las tareas para cada uno de los sectores.

• ¿QUÉ FACTORES DIFICULTAN LA TERCERIZACIÓN?

Los motivos listados a los fines de la indagación fueron: costos; seguridad y control sobre el patrimonio; política de la empresa; complejidad de la operación o negocio; confidencialidad del negocio; tecnología; cuestiones legales y contratos. Los encuestados podían seleccionar una o todas las opciones.

De acuerdo con la encuesta, los costos son el principal factor que incide en el proceso de tercerización. Su rango de importancia va del 25% al 34%. Para cada uno de los rubros, los motivos fueron los siguientes (ver gráficas radiales intercaladas en esta nota):

Automotriz: costos (67%) y seguridad y control sobre el patrimonio (56%).

Autopartistas: costos (90%) y tecnología (70%).

Farma: costos (92%), tecnología (75%) y complejidad del negocio (67%).

Bebidas: costos (60%) y cuestiones legales y contratos (50%).

Electrodomésticos: costos (90%) y seguridad y cuestiones legales (60%).

Textil: tecnología (82%), costos (73%) y complejidad del negocio (64%).

Rubro adicional:

– Agroindustrial: cuestiones legales y contratos (36%) y tecnología (21%).

“CEDOL se planteó la importancia de estudiar el grado de tercerización, el nivel de satisfacción de los clientes de los operadores y las mejoras que tienen por delante

Contestaron directores, gerentes y jefes/responsables del área logística”

- Alimentos: costos (26%), complejidad del negocio y seguridad (19%).
- Construcción: costos (33%) y legales (24%).
- Retail: costos (28%), complejidad del negocio (22%) y legales (17%).
- Telecomunicaciones: costos (33%), legales (22%) y seguridad (19%).
- Petroquímica: legales (25%), complejidad (15%) y costos (20%).

• ¿CÓMO IMPACTAN LOS COSTOS LOGÍSTICOS?

Dada la importancia asignada a los costos por las compañías, ARLOG indagó en el impacto que estos tienen sobre las ventas (ver imagen nro. 2). El 37% de los encuestados declara que su costo logístico representa entre el 6,1% y el 9% en relación a sus ventas. El 27% asegura que se ubica entre el 3,1% y el 6%.

Las respuestas segmentadas por rubros son las siguientes:

Automotriz: 55% dice que su rango de costos está entre el 13% y el 16%.

Bebidas: el 60% dice que su rango de costos está entre el 3,1% y 6%.

Electrodomésticos: el 60% dice que su rango de costos está entre el 6,1% y el 9%.

Farma: el 40% dice que su rango de costos está entre el 6,1% y el 9%.

Textil: el 45% dice que su rango de costos está entre el 6,1% y el 9%.

Otros rubros: el 37% dice que su rango de costos está entre el 6,1% y el 9%.

Lo mismo ocurre con los resultados clasificados para cada uno de los servicios en cada sector mencionado.

• NIVEL DE SATISFACCIÓN POR SERVICIOS RECIBIDOS

El 72% de las empresas considera que los servicios obtenidos en distribución son excelentes, muy buenos y buenos. El 79% piensa lo mismo del transporte de abastecimiento; el 61% del almacenaje; el 79%, del transporte doméstico; el 63%, del transporte internacional; y el 47%, de los servicios adicionales.

• LAS EMPRESAS, ¿QUÉ SERVICIOS CONSIDERAN IMPORTANTE TERCERIZAR?

Claramente el transporte tiene una gran aceptación a la hora de tercerizar, ya sea para actividades de *inbound* y *outbound*, este servicio es el más importante para los encuestados. Las operaciones de almacenamiento no se quedan atrás, y forman parte de la lista de los servicios que consideran necesarios. Si es importante destacar cómo está creciendo la demanda de servicios adicionales o extra, ya que la customización de la demanda y el reciente concepto de *omni-channel*¹ son nuevas experiencias comerciales que demandan tareas de servicios adicionales a la hora de adaptar la logística a las necesidades del cliente:

Automotriz: transporte (89%), servicios adicionales (56%), almacenamiento (33%) y operaciones (22%).

Autopartistas: transporte (100%) y almacenamiento (10%).

Farma: transporte (100%), almacenamiento (42%), operaciones y servicios extra (33%).

Textil: transporte (90%), servicios extra (30%), operaciones y almacenamiento (20%).

Electrodomésticos: transporte (70%).

Otros: transporte (87%), servicios extra (37%), almacenamiento (35%) y operaciones (26%).

1. Omni viene de la palabra Omnis que puede significar todo o universal. O sea "canal universal", de la misma manera que existen categorías como "multicanal" (de la palabra latina *Multus*, lo que significa múltiples o muchos), o "crosschannel" (canales cruzados).

(Continúa en pág. 32)

“ El 80% de las empresas dijo tercerizar servicios. El *outsourcing* de servicios tecnológicos y de logística y distribución representó el 34,9% ”

HERRAMIENTAS PARA LA TERCERIZACIÓN

De acuerdo con CEDOL, cada vez más, la subcontratación de los servicios logísticos se presenta como una alternativa políticamente estratégica para las empresas productoras y como una oportunidad de negocio para los operadores logísticos. Con el propósito de ayudar a la generación de una sinergia positiva y a la profesionalización de los vínculos, la Cámara emitió una serie de publicaciones.

Entre 2007 y 2011, desarrolló dos ediciones complementarias bajo el título "Buenas Prácticas de Contratación", en la búsqueda un marco orientativo de contratación de servicios logísticos, que contribuya a la mejora de las estrategias competitivas, de los niveles de servicios y de los costos de las empresas.

A los fines de promover óptimas relaciones entre generadores de carga y operadores, en 2012 editó "Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión". Posteriormente, CEDOL realizó una investigación para verificar si las sugerencias de los libros impactaron positivamente en la implementación de operaciones con complejidades operativas. De allí nació, en 2014, la publicación "Logística por Especialistas - Tercerizaciones Exitosas", en la que los protagonistas de 11 casos exitosos narran sus procesos.

Estos trabajos son de libre disponibilidad. Los interesados pueden solicitarlos a CEDOL o descargarlos en formato .pdf desde la página www.cedol.org.ar.

EL CASO DE LAS PYMES

El presidente de CEDOL, Jorge López, sostiene que "las grandes empresas tercerizan todo lo que pueden; no así, las PyMEs". "Las pequeñas y medianas empresas deberían ser las principales beneficiarias del outsourcing, porque al ser un proceso consolidado de cargas entre varios clientes, les permite aplanar sus costos fijos. Es un tema cultural sobre el que hay que seguir trabajando", explica el Director Técnico de CEDOL, Carlos Musante. Hernán Sánchez, presidente de ARLOG, señala también que les facilitaría el acceso a servicios que por las inversiones requeridas no podrían y a los indicadores que manejan los operadores. "Las PyMEs son muy cerradas, pero la necesidad obliga y la globalización es imparable", sostiene Musante.

Sánchez comenta que ARLOG tiene un departamento especializado en este tipo de empresas, que hallan sus problemáticas en temas genéricos. A medida que la economía se formalice y las PyMEs continúen en línea con ese proceso, el benchmarking se verá beneficiado y la apertura hacia procesos como la tercerización se dará naturalmente. "Además, estos estudios ayudarán mucho. Cuando uno mide, comienza a corregir automáticamente las cosas", apunta Musante.

• ATRIBUTOS A MEJORAR DE LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS

ARLOG solicitó a cada uno de los encuestados que seleccionaran al menos dos de los siguientes atributos para poder segmentar: información/ visibilidad; equipamiento; capacitación profesional; seguridad física; confidencialidad; tecnología. El 36% de las respuestas apunta a información y visibilidad, el 26%, a tecnología; y el 19%, a equipamiento. Los datos también fueron tabulados para cada uno de los sectores.

Frente a las preguntas abiertas que indagaron el mismo aspecto, algunas de las sugerencias de las empresas fueron las siguientes:

Distribución:

"Estandarizar los equipamientos satelitales, y restringir solo a las compañías homologadas por el CESVI. Disponer de la información al momento de la entrega en el cliente del interior de manera de asegurar la recepción y disminuir los tiempos del ciclo de cobranza".

"Mejorar el manejo de la información y documentación".

"Confirmación de entrega online".

"Profesionalización de conductores".

Transporte de abastecimiento:

"Estandarización de procesos / mejorar el nivel de eficiencia de ocupación de los vehículos".

"La principal dificultad es la compensación de cargas. No es fácil conseguir transportistas que mantengan un flujo de subidas y bajadas (idas y vueltas) con un volumen equilibrado tanto en un viaje como en todas las estaciones del año".

"Mayor profesionalización del sector".

"Integración de sistemas con proveedores".

Almacenamiento:

"Incorporar herramientas de *Business Intelligence* para el control de los stocks, ventas y rotación de los *SKU*. Cada vez más las empresas necesitan saber qué pasa y estar informadas. Lo más difícil es entender el comportamiento de la demanda".

"Brindar mayores opciones de mejora según el *know-how* del prestador de servicio. Aplicar tecnología".

“Claramente el transporte tiene una gran aceptación a la hora de tercerizar. Las pequeñas y medianas empresas deberían ser las principales beneficiarias del *outsourcing*”



"Desarrollo de depósitos AAA en el interior del país".

"Control de rotación, visibilidad en tiempo real de stocks". Según Leiras, esta información es clave, más aun por el comportamiento de la demanda y por el comportamiento de la comercialización.

Operación/Preparación:

"Mejorar la capacitación del personal operativo, incorporar la cultura de compromiso con el cliente final".

"Reducción de tiempos".

"Cumplir con las necesidades de negocio".

Transporte doméstico:

"Disponibilidad para el cliente de las herramientas del prestador de servicio y así permitir el tracking de las unidades con fines de seguridad y logísticos".

"Contar con información y cumplimiento de horarios".

"Desarrollo de red ferroviaria".

"En la operación, la comunicación y sinergia con la empresa contratada es vital".

Servicios adicionales:

"Brindar mayor opciones de mejora según el know-how del prestador de servicio. Aplicar tecnología".

"Falta mayor entrenamiento y capacitación al personal empleado para la realización de las tareas".

(Continúa en pág. 38)

SEMILLERO DE INVESTIGACIONES

"Agradecemos a CEDOL por la posibilidad que nos brindó de hacer este estudio y probar que podíamos empezar a poner arriba de la mesa informes sobre lo que ARILOG entiende como problemáticas o datos necesarios para fijar metas de mejoras", reconoce Hernán Sánchez, presidente de la Asociación.

En este marco, expresa la intención de la entidad de conformar un observatorio de logística, con una metodología de medición, que le permita dentro de 10 años saber cómo evolucionó la competitividad del sector. "No solo nos interesa la formación de los responsables o de sus colaboradores, sino también la investigación y desarrollo (Proyecto I+D Logística ARILOG) de la logística. Es vital para el sector, la generación de un espacio para desarrollar la logística que queremos para el futuro", apunta Leiras.

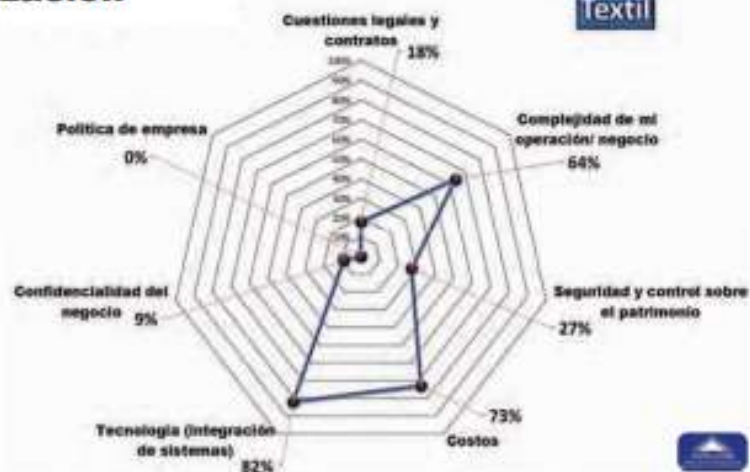
Este trabajo realizado para CEDOL puede ser considerado como el primero del observatorio. "Hay otros factores que no fueron puestos en la encuesta, pero que no pueden escapar del análisis, como los ambientes sindicales y la inflación. Por eso, probablemente los incluiremos en la segunda versión", comenta Sánchez y explica que si no se tienen en cuenta, la comparación con otros mercados podría verse distorsionada.

Señala que unos posibles próximos estudios estarían relacionados con el análisis de los recursos humanos, en la medida en que la productividad se ve afectada por la capacitación, el ausentismo y feriados, entre otros factores.

"Este tipo de estudios solo son posibles gracias a la colaboración de los profesionales. Si todos compartimos este tipo de información, los resultados nos permitirán saber dónde estamos parados y entender cómo movernos en el mercado. Hemos desarrollado un procedimiento por el cual todas las bases de datos son resguardadas en ARILOG. Los datos son absolutamente confidenciales", garantiza.

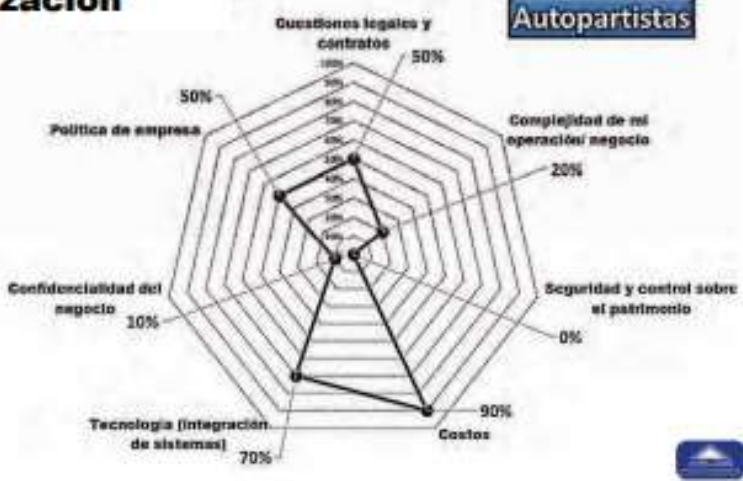
Factores que dificultan procesos de Tercerización

Textil



Factores que dificultan procesos de Tercerización

Autopartistas



CONCLUSIONES

A partir de la encuesta, ARLOG y CEDOL diagnosticaron la madurez de la tercerización de servicios logísticos en las grandes empresas. A la hora de compararlos con realidades de otras latitudes, se percibe niveles superiores a los de Europa y Estados Unidos. "Hace 30 años, cuando era director comercial de una empresa logística, tenía que explicar los servicios que vendíamos. Hoy, ya no es necesario que alguien lo haga; la logística es un producto y un servicio maduro", cuenta Carlos Musante, director técnico de CEDOL.

Asimismo, identificaron una correlación entre el tamaño de las empresas (considerado a partir de sus niveles de facturación) y los grados de tercerización. "Las grandes empresas tercerizan todo lo que pueden", asegura Jorge López, presidente de CEDOL. De acuerdo con Rubén Elías, director delegado de CEDOL, hay una relación directa entre el éxito de las compañías y sus políticas de tercerización.

Elías explica que hay áreas en servicios adicionales, como *warehousing*, donde los operadores tienen oportunidades de negocios. "Cada día surgen nuevas actividades en las que podemos colaborar para mejorar las estrategias de negocios de las empresas", detalla. Y agrega: "Tenemos una gran ventaja respecto de otras tercerizaciones: estamos en el corazón de las empresas, cerca de todo lo que pasa, somos el brazo necesario para hacer que las cosas sucedan y que los productos destinados a la comercialización lleguen en tiempo y forma al supermercado".

Por otra parte, el *driver* costo sigue siendo el factor preponderante en la matriz de decisión. Elías y Musante coinciden en que los operadores permiten, al exteriorizar los costos logísticos, explicarlos mejor en las empresas dadoras de carga, ya no los llevan en una contabilidad. "Tienen ciertos indicadores, pero no tienen precisión. Prefieren tercerizar los servicios, no solo para delegar las tareas, sino para así saber cuánto les cuestan", explica el director técnico.

"Además, debemos trabajar para superar las ineficiencias de los procesos. Cada vez tenemos más tecnología a disposición, que nos permite ser más efectivos al momento de dar visibilidad a la información y a los procesos. No solo garantiza los procesos de entrega, sino que agiliza las cobranzas", comenta Elías.

Alejandro Leiras remarca que la especialización y el *know-how* específico de los prestadores de servicio son muy valorados dentro de cada rubro. "La capacitación es uno de los puntos más fuertes que tenemos que desarrollar", asegura.

Lejos de conspirar contra la tercerización, las crisis la han fomentado, porque permite a las empresas convertir costos fijos en variables y compartir riesgos, además de controlar la conflictividad sindical, afirma López. Y comenta: "Si bien la encuesta nos marca un buen estado de mercado, también tenemos un camino para llegar a la excelencia. Los operadores tienen un desafío por delante y la Cámara trabaja en acciones para jerarquizar la actividad".

“ Si todos compartimos este tipo de información, los resultados nos permitirán saber dónde estamos parados y entender cómo movernos en el mercado ”

