# Encuentro de Intercambio Profesional









#### Introducción al Modulo I







#### Proceso de Gestación de la Publicación

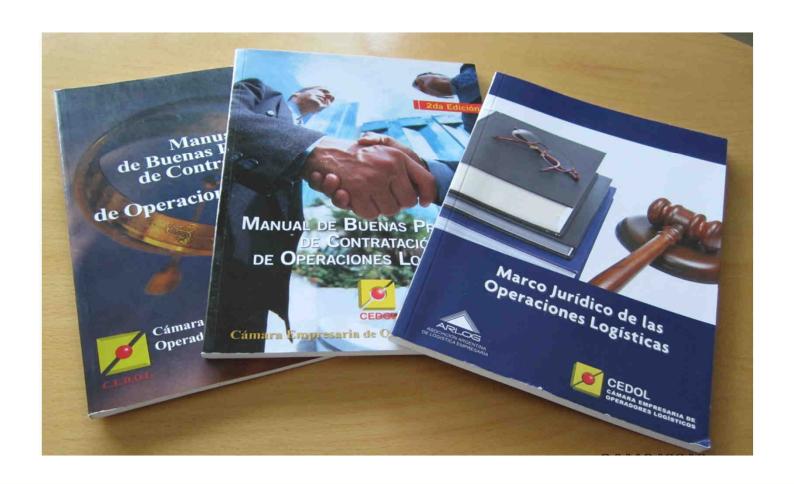
El tema surge dentro del concepto implementado por la Cámara para todas sus publicaciones y es colaborar con las buenas practicas logísticas de manera tal de elevar el nivel de la actividad y en este caso en particular se ha tratado conceptualmente algunas de las Buenas Practicas comerciales y también operativas necesarias para lograr un buen gerenciamiento

Esta ha sido la política de CEDOL durante los últimos años:





# Las Anteriores Publicaciones a Disposición del Mercado







#### Mecánica

Se formo un Comité Editorial al cual se lo alimentaba del material a medida que el mismo avanzaba

#### Este Comité estuvo integrado por:

- Elías, Ruben (Cedol)
- Gonzalez Santa Cruz, Agustin (Andreani)
- ⇒ Maturo, Miguel (Calico)
- ⇒ Padrón, Sergio (DM)
- ⇒ Peña, Lucio (Tradelog)
- ⇒ Trupia, Diego (Cruz del Sur)





#### Mecánica

Una vez que la Publicación estaba avanzada, se procedió a efectuar una consulta a referentes del Mercado de Generadores de Carga para ver si conceptualmente se estaba de acuerdo y que comentarios se podía recoger.

Las preguntas efectuadas y las respuestas bajo la forma de un cuadro comparativo figuran en Anexo VI de la publicación

Nuestro agradecimiento a todos aquellos que destinaron tiempo y cabeza a darnos sus opiniones, gracias, muchas gracias





# Referentes de Mercado que colaboraron con la publicación

- √ Fazio Guillermo. Nestle Argentina
- ✓ Ferrer Lucas. Latin America Logistics
- √ Freire Mariano. L' oreal Argentina
- ✓ Guedes Alejandra. Energizer
- √ Kirsch Ernesto. HP
- ✓ Marotta Rosana. Merial Argentina
- ✓ Massi Pedro. Telecom Personal
- ✓ Matiazzi Oscar. Mercedez Benz Argentina
- ✓ Miraldi Daniel. Sc Johnson Argentina
- ✓ Scariot Ruben. Pernod Ricard Argentin
- ✓ Sperperato Mauro. Bayer de Argentina





#### Contenido de la publicación

Parte I: Introducción al tema

Parte II: Tratamiento de algunas de las Buenas Practicas

Parte III: Conclusiones

Parte IV: Anexos

Anexo I: Sello CEDOL

Anexo II: Oferta y Demanda de Servicios

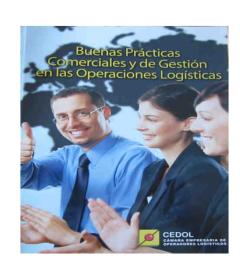
Anexo III: Planillas de Nivelación de Oferentes

Anexo IV: Requerimiento de Informacion

Anexo V: Encuesta 2010- Georgia Tech

Anexo VI: Guía de Preguntas y Referentes

Anexo VII: Autores y Bibliografía







#### **Modulo I**

Panel sobre Buenas Practicas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas

#### **PANELISTAS**

- Agustin Gonzalez Santa Cruz
   Gerente Comercial Andreani Log
- Mauro Sperperato.
   Gerente Logistica de Bayer Argentina
- Sergio Padron.Gerente Comercial Dist . Metropolitana
- Guillermo Fazio.Director de SC de Nestle Argentina













# BUENAS PRACTICAS COMERCIALES Y DE GESTION EN LAS OPERACIONES LOGISTICAS

#### Tratamiento de algunas de las Buenas Prácticas

18 de Abril de 2012





#### Que es una Buena Práctica?





#### 1. DISEÑO DEL PLIEGO Y CONTENIDOS

# " Practica Fundamental para alcanzar el éxito de una externalización"

- ☐ Como Plantear y llevar adelante el *proceso* de externalización ?
- ☐ A quien invitar para el proyecto a licitar ?
- ☐ Criterios de Selección y Nivelación de las Ofertas





#### 2. EXISTENCIA DE UN ACUERDO CONTRACTUAL

" Es el marco necesario para el buen desarrollo de las operaciones que vincula a las partes, fijando Obligaciones y Derechos durante un tiempo determinado."

Tipos de Contratos	<ul> <li>□ Open Book o Costo Abierto, menos aconsejado.</li> <li>□ Close Book con Tarifas negociadas.</li> </ul>
Aspectos Jurídicos que No Pueden Faltar	<ul> <li>□ Objeto Logístico</li> <li>□ Plazo</li> <li>□ Cláusula de Pago</li> <li>□ Seguro</li> <li>□ Rescisión</li> <li>□ Confidencialidad</li> <li>□ Prohibición de Cesión</li> <li>□ Jurisdicción y Ley Aplicable</li> <li>□ Servicio a Brindar y su contraprestación</li> <li>□ Anexos (Operativos, Económicos, KPIs, etc.)</li> </ul>





#### 3. LA IMPLEMENTACION DE LA OPERACION

" Un buen comienzo condiciona la vida del contrato."

- ☐ Disponer de un plan de Implementación
- □ Periodo de Transición
- □ Periodo de Prueba
- ☐ Transmisión de Información (Clave!)





#### 4. NIVELES DE SERVICIO Y COSTOS ASOCIADOS

" Practica CLAVE para el Diseño, Evaluación y Tiempo del contrato"

☐ Identificar claramente el "tramo" que se quiere tercerizar.	
☐ Nivel de servicio deseado del mi cliente y del cliente de mi clier	ıte.
Identificar claramente que problemática se esta resolviendo y resultado que se espera.	el
☐ Determinar el Costo y sus variables que lo componen.	
☐ Acuerdos de conveniencia mutua entre OL y dador de carga.	





#### 5. ADAPTACION Y FLEXIBILIDAD A LOS CAMBIO

"La Flexibilidad, es la habilidad de cambiar las reglas del proceso a mitad del camino, valor que gana terreno en las organizaciones"

Cuando ingreso en un proceso de Cambio?

- □ Necesidad de replantear nivel de servicio.
- ☐ Efecto Inflacionario que modifican la estructura de costo.
- ☐ Tiempos de revisión cortos.





#### 6. ESQUEMA COLABORATIVOS Y BUSQUEDA DE SINERGIAS

"Cada uno es especialista en su negocio y ambos se necesitan para alcanzar su objetivo, y converger en un único resultado"

☐ Relación de Colaboración. Entre OL y Generador de carga
□ Confianza.
☐ Vencer las Resistencias internas (tener claro que hace cada uno).
☐ Esquema de Penalidades y Productividades acordes.





#### 7. EL TIEMPO Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS

" El tiempo agrega Valor y disminuye Costos"		
Regularidad y	Cumplimiento de los Tiempos acordados.	
Tiempos de	<ul> <li>□ Reaprovisionamiento de Stock</li> <li>□ Cierre de Facturación</li> <li>□ Preparación</li> <li>□ Transito y Entrega</li> <li>□ Devolución de documentación</li> <li>□ Facturación</li> <li>□ Pago de Facturas</li> </ul>	





#### 8. SISTEMAS E INDICADORES DE GESTION (KPIs)

"Lo que NO se mide nos se puede Gerenciar, y mucho menos solucionar..."

Contar con Sistemas apropiados	<ul> <li>□ Gestion de Affracenes (WMS)</li> <li>□ Seguimiento de Ordenes (Track &amp; Trace)</li> <li>□ Gestión de Transporte (TMS)</li> <li>□ Monitoreo de Flota (GPS)</li> <li>□ Sistema de Ruteo (R&amp;S)</li> <li>□ Atención al cliente (CRM)</li> </ul>
KPIs Indicadores de Gestión	<ul> <li>□ Tiempos de Entrega</li> <li>□ Roturas o Mermas de Inventarios</li> <li>□ Tiempos de Preparación</li> <li>□ Tiempos de Rendición de Documentación</li> <li>□ Tiempos de Despacho</li> <li>□ Existen KPIs para cada proceso.</li> </ul>





#### 9. ESTRATEGIA SOBRE SEGURIDAD

" Ninguno es un especialista en el tema, pero ambos conocen de la operación como para establecer buenas practicas de Prevención desde el enfoque Logístico."

- ☐ Definir condiciones en función del proceso que se va a tercerizar.
- ☐ Compartir Información Relevante para obtener el mayor resultado.
- ☐ Gerenciar el Riesgo tiene un Costo asociado.

Aspectos a Considerar en la Administración de Riesgo ☐ Flota Propio

□ Inventarios

☐ Flota Tercerizada

□ Sistemas

**□** Ruteos

☐ Ruta

□ Sobre la Carga

☐ En los RRHH





#### 10. LA MEJOR PRACTICA

"La mejor práctica posible de implementar es justamente aprender a Compartir las buenas Practicas de cada empresa..."

" Ganar - Ganar"

Muchas Gracias por su atención





## Conferencia CEDOL 2012

**Abril 2012** 

**Mauro Sperperato** 





### Dilema a resolver...

Operación con

Terceros

Ó

Propia?





# Razones para tercerizar...

- Masa crítica
- Especializacion
- Variabilizacion de costos
- Flexibilidad de Crecimiento/decrecimiento
- Re-direccionamiento de inversiones
- Simplificacion sindical
- Política corporativa





### Que tercerizo?

- Transporte domestico
- Warehousing
- Servicio de atención al cliente
- Crossdocking
- Etiquetado, armado de kits, etc.
- Logística de Material de promocion
- Logística inversa





### Qué tercerizo?

- Transporte internacional
- Despacho aduanero
- Ingeniería Logística
- Servicios de IT
- Ruteo, tráfico, follow up de entregas
- Gerenciamiento de pallets
- Custodia y servicios de seguridad





### Que tercerizo?

TOCO, nada, algunos procesos?

Logistica in-bound, Logistica de Distribución, nacional, internacional?











# La logística genera una diferencia competitiva?





# La logística (supply chain) debe aportar una diferencia competitiva CONTUNDENTE!

Evolución de la competitividad

Industrial

Marketing & Ventas

Logística & Operaciones





 Ésta es la razón por la cual debo optimizar mi logística

# Como lo hago?





Buscando la mejor combinación, los mejores terceros y siendo el mejor en los procesos que yo puedo manejar en propio.

 Es una solucion a medida para cada empresa?





# •Sí,

en logística no hay recetas que apliquen igual para todos, depende de cada mercado, de cada empresa, de cada estrategia corporativa, de cada momento, etc, etc, etc.





Cada empresa diseñará su matriz de propio/tercero para cada uno de los procesos de la supply chain...

# Ésto es suficiente?





# NO,

lo importante es el sincronismo, y tener el manejo de la integración

La posibilidad de formar 1 equipo





# el MEJOR equipo



Va a tener integrantes de varias empresas





• Compromiso y empatia =







#### Complementariedad y confianza



= roles claros y definidos





• Motivo común



=Pasión x jugar





Competitividad



= jugadores profesionales





#### Actitud y vocación de servicio



= garra





Calidad en la información y operación



= precisión





Transparencia y honestidad

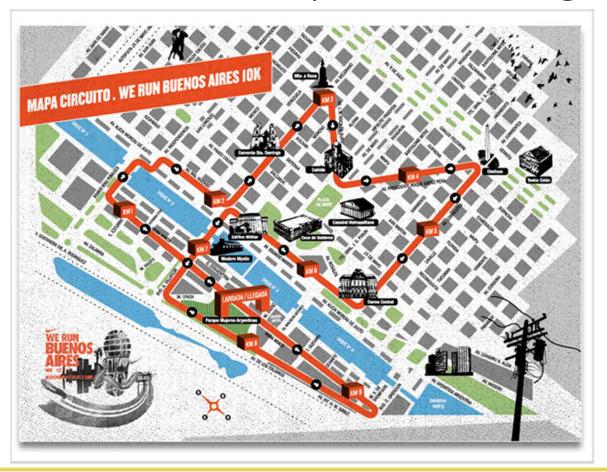


= fair play





Visión helicóptero del negocio



= DT





# Repasando

- Compromiso y empatia
- Complementariedad y confianza
- Actitud y vocacion de servicio
- Calidad en la informacion y operación
- Competitividad
- Transparencia y honestidad
- Motivo comun
- Vision helicoptero del negocio





# Muchas gracias!!!





# Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en la Operaciones Logísticas

# No. 1 Diseño del Pliego y Contenidos





## "Sentando las Bases"

- Un Buen Pliego es condición necesaria y determinante, aunque no suficiente, NO GARANTIZA el éxito de la externalización pero un Mal Pliego seguro que la frustra!!!!!
- "El Pliego y sus correlatos, las Ofertas Técnica y Económica son la base del futuro Contrato de Servicios"





#### "Mirando hacia adentro"

- Trabajar con las áreas de la Cía. para consensuar objetivos y expectativas de la externalización:
- Dirección: bajar costos? mejorar servicio? otros?
- Comercial: Nivel de Servicio y requerimientos de los Clientes/ destinatarios
- Sistemas: requisitos tecnológicos, interfaces, cuáles? en qué tiempos?
- Legales: puede proponer el modelo de contrato futuro
- Administración: requisitos de facturación de servicios, tiempos y formas de rendición de comprobantes de entrega, etc.
- Finanzas: condición de pago? adelanto para inversiones?
- RR.HH.: perfil del personal del O.L., compatibilidad del encuadre gremial





#### "Marcando la Cancha"

- Qué tramos de la SCM tercerizar?
- Delimitar claramente las responsabilidades sobre los procesos (ojo, no perdamos flexibilidad ni capacidad de adaptación a los cambios!!!!!!!!!!)
- Que objetivos de servicio nos planteamos para los Clientes / destinatarios?
- Standard y formas de medir la satisfacción de Clientes?





#### "Los Invitados"

- Argentina tiene muy buena oferta de O.L.'s ("No todos los O.L.'s sirven para todas las operaciones, pero sin duda todos sirven para alguna!!!!)
- Preclasificación por:
  - Trayectoria Empresaria; Tamaño del O.L. y Principales Atributos Conocidos; Experiencia específica o especialización en el Negocio; Referencias de Mercado; Información de Cámaras y Consultoras; Otras que se puedan considerar!!!!
- En general entre 4 y 5 oferentes bien preclasificados muestran un panorama ajustado a la realidad
- La Actitud Responsable del O.L. frente a la invitación





#### "Derribando Mitos"

- Transparencia y ética de las partes
- El Trato Impersonal (enviar Pliego y responder consultas por mail) vs. Gestión de la Externalización (contacto Personal y Visita a las Instalaciones de los O.L. / oferentes, comparación entre ellos, especialización de los O.L., con quién operan otras empresas generadoras? compatibilidad de culturas empresarias? Planes de desarrollo compatibles?, etc.)
- Porqué no se pueden conocer / visitar las operaciones existentes (ya sean propias o tercerizadas)?





# "Construyendo Juntos"

- La información discutida, consensuada, y correctamente interpretada es esencial para una oferta consistente, alineada en nivel de servicio y condiciones, costos y precios (es un ida y vuelta muy enriquecedor!!!!)
- "Cuestionarios Logísticos" (Anexo IV)
- Estructura de Costos y métodos de cálculo propuestos para mantener el equilibrio costos/precios ?
- Apertura a propuestas alternativas (oportunidad de mejoras?)



para ambas Cías.)



## "Los Dilemas del O.L."

•Porqué son necesarios Cantidad y Calidad de información, del mismo modo que si tuviera que ejecutar la operación por medios propios (certeza, exactitud y apertura de datos, niveles de servicio actuales y deseados, requerimientos particulares de la operación y/o los canales de distribución, etc.) ???
•"Oferta a Ciegas" (fracaso compartido) vs.
"Lamentamos No Cotizar" (pérdida de oportunidad





# "Una Alianza Estratégica"

- Criterios de Selección del Mejor O.L. para cada Operación / Negocio (el 75% = propuesta de servicio + propuesta económica + atributos).
- Elección Sustentable, Mutua e Inteligente
- "Valor y Precio" (nivelación / comparación de ofertas, ver Anexo III)





# Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en la Operaciones Logísticas

No. 10 La Mejor Práctica





# "Espíritu de las Buenas Prácticas"

- Compartir las Buenas Prácticas de cada Empresa entre Ambos y hablar claramente de las expectativas.
- Búsqueda inteligente y equilibrada de los mejores costos asociados a un determinado nivel de servicio, con verdadera filosofía "gana-gana"
- "Conjugar permanentemente el verbo consensuar"





#### **Muchas Gracias**

Sergio Padrón





#### Gerenciando la relación

Guillermo Fazio 18 de Abril de 2012





#### 20% Preparación / 80% Ejecución







#### Una relación que no crece, empieza a morirse...

Una relación madura se caracteriza por:

- Contrato flexible y adaptable a situaciones cambiantes
- Reuniones frecuentes y estructuradas para evaluar performance y encontrar oportunidades
- Base de contacto amplia → equipo multidisciplinario
- <u>Proyectos compartidos</u> entre operador y contratante, incluyendo plan de inversiones compartidas
- Enpowerment: reconocer y valorar la expertiz de cada uno
- Un <u>tablero de comando con indicadores adecuados</u> a cada etapa de la relación
- Programas de seguridad y medio ambiente compartidos

La ecuación económica es el medio para alcanzar los objetivos.





#### Como un vuelo, una relación tiene 3 etapas...

# Despegue

- Transición ordenada
- Construir el equipo
- Trabajo conjunto

## Asegurar implementación

- Buen diagnóstico/contrato
- Involucración topmanagement
- Comunicación abierta y fluida



- Eficiencia y servicio
- Mantener equipo motivado
- Empowerment: encontrar el rol de cada uno

#### Asegurar continuidad de la relación

- Diálogo-Diálogo
- Buen management operativo
- Reflejos ante turbulencias y cambios de contexto



- Buen plan de salida compartido
- Minimizar impacto sobre las dos partes
- Facilitar la transición

## Cuidar la relación entre personas/Compañías

- Plan compartido y acordado
- Comunicación y transparencia
- Compromiso de ambos equipos





# Hay momentos que ponen a prueba la relación...

- Negociaciones por ajuste de precios.
- Cambios de costos estructurales.
- Cambio de figuras claves en el operador y/o el contratante.
- Cambios de sistema en el operador o el contratante.
- Negociaciones con terceras partes.
- Cambios estrategicos en la forma de ver el negocio (tendencias insourcing/outsorcing/ operadores regionales o preferidos, etc.)
- Procesos de Fusiones y adquisiciones (cualquiera de las partes)





#### Al final ...

El secreto de una tercerización exitosa radica en construir una relación sana, creciente y transparente entre grupos de personas que persiguen objetivos diferentes.

... pero no opuestos!!!





#### **Muchas Gracias**

**Guillermo Fazio** 





#### **Modulo II**

#### Impacto del Sello CEDOL sobre el Mercado Logístico

#### Carlos A. Musante







# Como se Compone el Sello de Gestión Empresaria CEDOL





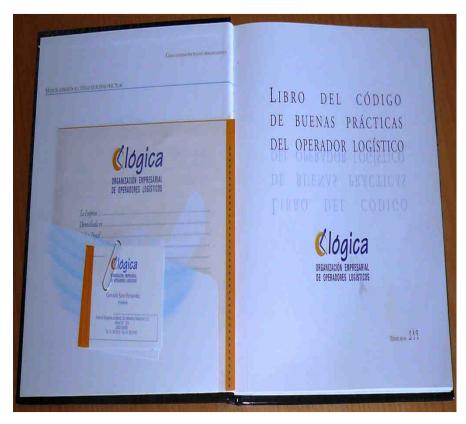
4	Guía de	
	Autoevaluación	1
٦	1	1
п	2	1
и	3	
	4	1
	5	1
W.	6	





#### **Antecedentes**

Ante la ausencia de regulaciones especificas se han tomado otros ordenamiento similares que hacen a las Buenas Practicas de Responsabilidad Empresaria.









#### "Código de Buenas Practicas Empresarias para Operadores Logisticos"

Es una guía de principios a cumplimentar por aquellas empresas que deseen incorporar el Sello CEDOL, que una vez certificado a través de un sistema de evaluación fiable y otorgado por instituciones de prestigio les permitirá obtener este Sello de Gestión Empresaria que reconoce un compromiso de excelencia y transparencia con el mercado logístico.

Para su diseño se priorizo una serie de principios relacionados a la Buena Gestión empresaria y al cumplimiento de principios de RSE.

Es de destacar que este Sello no es solo un certificado de procesos, sino que es la Certificación de una Gestión Empresaria.





#### Objetivos del Código y del Sello

- Cubrir la ausencia de normas y criterios que definan los parámetros de calidad y sus procesos
- Aportar total transparencia a la actividad.
- Potenciar la capacidad empresaria del sector.
- Inducir a todas las empresas a ingresar en la cultura de la Buena Gestión Empresaria
- Obtener mejoras sustanciales en los niveles de Operación, Servicio, Seguridad y Confiabilidad.
- Cubrir al cliente de las operaciones logisticas de contingencias que pueden presentarse en la actividad ante la ausencia de normas y regulaciones
- Conceptualizar la figura del denominado Operador Logístico





#### Objetivos del Código y del Sello

Cuando uno analiza los 13 principios se verifica que no solamente se hace foco en aspectos operativos o de procesos sino que abarca toda la gestión de las compañías de Operaciones Logísticas y da la Filosofía de lo que un 3PL debe ser en materia de seriedad, cumplimiento de las normas, de las leyes, tratamiento con la gente, con sus clientes, también en materia de RSE y en todo principio que refuerza el concepto de organización.

¿Qué diferencia este Sello de Gestión Empresaria de otras Certificaciones de Procesos?





#### Principios del Código



MATERIAL FUNDAMENTAL SOBRE EL QUE SE APOYA EL OTORGAMIENTO O NO DEL SELLO.





#### 13 PRINCIPIOS

Independencia

Libre Competencia

Sustentabilidad en el Tiempo

3

Establecimiento de l'accidente de l' de estándares de servicios

Control y Autocontrol 13

> El contenido de los mismos figura entre las pág. 66 a 74 ANEXO I del libro que hoy se les esta entregando

Transparencia

Confidencialidad

12

11

Respeto por el Medio Ambiente

10

Respeto por el Capital humano

Cumplimiento ' de las Normas Lab. e Imp.

Dignificación de la subcontratación.

5

Cobertura de Riesgos v Responsabilidades

9

8

6

con la Calidad y Seguridad

Compromiso





#### Guía de Autoevaluación

	Guía de	
	Autoevalua	ción
9	1	
п	2	
	3	<b>V</b>
	4	$\overline{\mathbf{V}}$
	5	$\checkmark$
1	6	<b>√</b>

La valoración de las empresas que ya han certificado lo da como muy recomendable hacerlo.





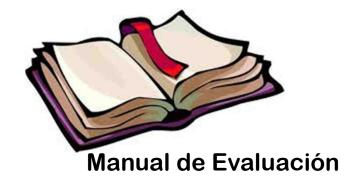
#### Proceso de Evaluación

¿Quién Evalúa a las Empresas?

**Empresas Evaluadoras determinadas por CEDOL** 

#### **MOTIVOS DE LA DECISIÓN**







Son estas Consultoras las que recomiendan o no el otorgamiento del Sello a través de un puntaje obtenido durante la evaluación





#### Hay un proceso muy estricto de tramitación del Sello

Esta certificación no es un proceso estático sino dinámico ya que debe verificarse anualmente y renovarse cada 3 años bajo mayores y nuevas condiciones siguiendo la lógica de la mejora continua.



















VERIFICACIONES ANUALES

RENOVACION CADA 3 AÑOS









#### Quienes son hoy las empresas que poseen el Sello

Desde el inicio del proceso (mediados del 2009) han certificado su gestión 6 empresas y las primeras ya han tenido hasta 2 verificaciones anuales y una de ellas esta próxima a recertificar a fines del corriente año

- 1. Transfarmaco
- 2. Andreani Logistica
- 3. Exologistica
- 4. Cruz del Sur
- 5. Provinter
- 6. Zarcam

















Y próximamente ...... Su empresa





# Cuales han sido las experiencias de las empresas certificadas hasta la fecha?

#### A. Experiencia General

#### B. Impacto en el Medio Ambiente interno de la organización

- Incremento del compromiso gerencial y la mejora continua
- Una mejora en la comunicación interna
- Ha permitido ir visualizando puntos que en el día a día no se estaban viendo
- Cuando se habla con los integrantes de las empresas certificadas se observa un cierto «orgullo» pues muestra la empresa como solida, con futuro y cumpliendo con las leyes.

#### C. Impacto en el Medio Ambiente Externo

Falta de reconocimiento externo al esfuerzo realizado para obtener este Sello

Búsqueda de una valoración de los generadores de carga y que al momento de decidir se tenga en cuenta y se valore la existencia del cumplimiento de los principios pues al mismo tiempo la empresa ganara en confiabilidad, tranquilidad y seguridad





#### Para finalizar

# UN PAR DE MENSAJES





#### Mensajes para los Operadores Logisticos Presentes

- I. Desarrollen una estrategia para la obtención del Sello a través de un compromiso integral desde la cabeza a todas las áreas
- II. Establezcan quien dentro de la organización debe ser el TL
- III. Definan sus Expectativas con respecto al tema.
- IV. Desarrollen un buen diagnostico con la GUIA DE AUTOEVALUACION.
- V. Establezcan Políticas, Procedimientos y Planes de Acción correctivas sobre dicho Diagnostico.
- VI. Mida la Performance de avance y Comunique los Resultados.
- VII. Solicite la Verificación Externa de DELOITTE KPMG
  - VIII. Obtenga el Sello de Gestión Empresaria.





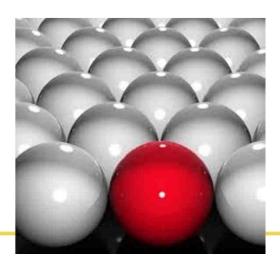


#### Mensajes para los Operadores Logisticos Presentes

#### **REFLEXION PARA LOS OL**

La reflexión a los OL es Invitarlos a sumarse a esta iniciativa de la Cámara para jerarquizar la actividad.

Se debe buscar jerarquizar a todo el sector y no solo diferenciar en forma individual: a esto apunta el Sello







# Al mercado Logístico (Generadores de Cargas y Usuarios de Servicios Logisticos)

El Código de Buenas Practicas Empresarias desde el punto de vista del Contexto logístico actual sera para los próximos años:

- Una nueva manera de encarar y gerenciar los negocios Logísticos aportando una mayor transparencia y solvencia a la actividad.
- Va a formar parte de la política empresaria frente a las nuevas realidades del mercado logístico donde se ha comenzado a priorizar la SUSTENTABILIDAD y profesionalización de las empresas
- Hay que buscar incentivar a las empresas de operaciones en que logren la certificación. Hagan planes con los mismos para que puedan obtenerlo
- Se constituirá sin lugar a dudas en un elemento diferenciador y de alto impacto en las alianzas estratégicas y las tercerizaciones futuras

#### Vamos hacia ....





# REGLA UNIVERSAL

- Debemos buscar todos el proceso de imitación hacia mejores y mas altos estándares
- Debemos combatir las malas practicas y las irregularidades que solo nos llevan hacia el subdesarrollo y mala calidad de servicios
- > El mercado logístico debe buscar proveedores que tengan valores, cultura empresaria y organizaciones, semejantes, compatibles y complementarias con las suyas
- Solo de esta manera y en forma gradual iremos fomentando la incorporación de Buenas Practicas como un camino hacia la sustentabilidad de las organizaciones mas allá de la diferenciación competitiva













#### MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION. Carlos A. Musante.

cmusante@cedol.org.ar





#### **Modulo III**

Logistica en Brasil: Evolución y su Participación en el Desarrollo Económico

**Gustavo Alberto Segré** 



#### Moderador:

- Rubén Elías (Director Delegado CEDOL)

LUEGO SE RESPONDERAN LAS PREGUNTAS QUE SE HAGAN LLEGAR POR ESCRITO HASTA EL MOMENTO DE LA FINALIZACION HORARIA, DE ACUERDO A PROGRAMA



# "Logística en Brasil "

# Evolución y su participación en el desarrollo económico

18 de abril de 2012

Disertante: Gustavo Segre

CEDOL



1962 - Charles DeGaulle – Francia

"Brasil es un país poco serio "

1982 - Ronald Reagan - USA

"brindo por el pueblo boliviano"



#### 1982 – Nace mi historia en Brasil

- 1. Estaciones de servicio cerradas
- 2. No se aceptan tarjetas de crédito
- 3. Inflación fuera de control
- 4. Economía informal
- 5. Empleados sin registro

Contexto político: Dictadura militar



# 1985 – Sarney asume la presidencia de la República (pos Gobierno Militar)

- Moratoria de la deuda externa
- 2. En tres años 4 planes económicos y la moneda cambia dos veces de nombre y pierde 6 ceros
- 3. Brasil vive la denominada "década perdida"



1981

PBI Argentina U\$S 170.000 M

PBI Brasil

U\$S 187.000 M



#### Brasil

1975 - Invirtió en logística 1,84% PBI

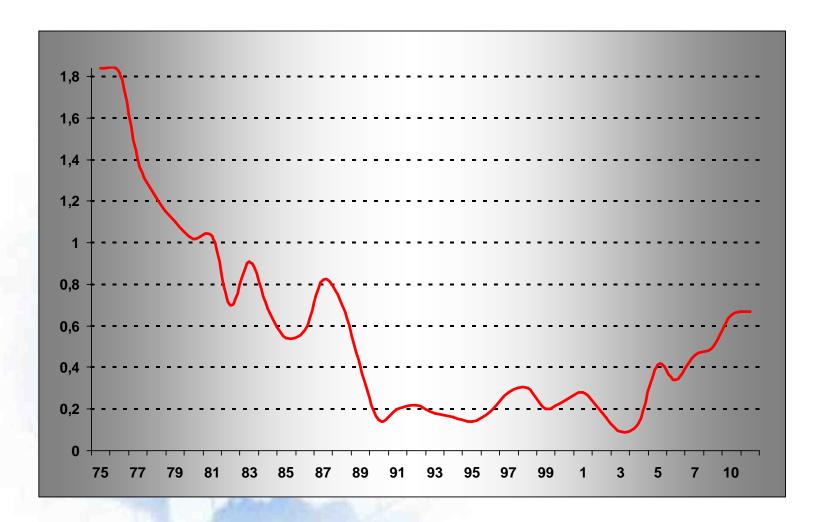
1990 - Invirtió en logística 0,2% PBI

2010 - Invirtió en logística 0,84% PBI

(BRICS invierten entre 7% y 10% PBI)



# Brasil





# Brasil (logística y transportes HOY)

Empresas de transporte 1.287.579

Vehículos de carga 2.130.662

Edad media de camiones 16,4 años

Autónomos 24,9 años

Empresas 13,4 años

Cooperativas 17,9 años (fuente: Agencia Nacional de Transporte Terrestre)



# Brasil (logística y transportes HOY)

Según la Universidad Federal de Río de Janeiro

El costo logístico de Brasil es de R\$ 162.000 M (U\$S 88.000 M)



1. Rutas

1.700.000 Km

Pavimentadas

11,5%

196.409 Km

No Pavimentadas

88,5%

1.503.591 Km

(India posee 1.500.000 Km de rutas ...pavimentadas)

**Pavimento** 

48,3% en buen estado

44,5% en mal estado

(Departamento Nacional de Infraestructura y Transporte)



1. Rutas

1.700.000 Km

Señalización

40% em buen estado

52,7% em mal estado

Estado General

39,5% em buen estado

53,2% em mal estado



#### 1. Rutas

1.700.000 Km

Puntuación	(entre 1 y 5)	
1999		3,2
2006		2,6
2010		3,2



#### 1. Rutas

1.700.000 Km

78% municipales

15% provinciales

7% nacionales

92% control estatal

8% concesionada



#### 2. Flota brasileña (miles)

Automóviles	37.369	57,3%
Motocicleta	14.064	21,6%
Camionetas	4.316	6,6%
Camiones	2.153	3,3%
Omnibus y Micros	727	0,7%
Otros	6.577	10,1%
TOTAL	65.206	100%



#### 3 Ferrovías

1961 2011	37.000 Km de vías 31.000 Km de vías (-16,2%)
Carga	
1998 2006 2011	143.000 M Tn/ km útil (TKU) 238.100 M



#### 3 Ferrovías (ANTT - Agencia Nacional de Transporte Terrestre)

Vías de control privado 96%

Vías de control público 4%

#### Inversiones:

2001 R\$ 800 M (U\$S 434 M)

2008 R\$ 4.400 M (U\$S 2.391 M)

2010 R\$ 3.000 M (U\$S 1.666 M)



#### 3 Ferrovías

Volumen transportado: (millones de TN) (Asoc Nacional de los transportadores ferroviarios)

2001	262
2008	450
2009	395
2010	470



#### 3 Ferrovías

Indice de accidentes (relación entre el total de accidentes y la distancia anual recorrida por los trenes)

2001	53,1
2006	32,9
2010	16,1 (-70%)



#### 3 Ferrovías

Flota ferroviaria: (Asoc Nacional de los transportadores ferroviarios)

Locomotoras 3.070

Vagones 99.565

Producción nacional (2010)

Locomotoras 68 (2002 5 Unidades)

Vagones 3.261 (2002 294 Unidades)



#### 4. Puertos

36 puertos trabajando por encima de su capacidad

(Santos creció 135% en 10 años, sin mejoras de acceso)

120 terminales



#### 4. Puertos

91% concentrado en 10 terminales

86% operados en terminales públicas

14% operados en terminales privados que operan sus propias cargas



## Problemas para Brasil:

- 1. Si Brasil crece 5% en dos años, el sistema logístico entra en colapso
- 2. El costo logístico por falta de infraestructura llega a U\$S 9.240 M anuales



Costo Logístico de Brasil 10,6% PBI (5to peor)

Costo Logístico de USA 7,7%

Una empresa GASTA 8,5% de sus ingresos netos en logística (en 2005 era 7,4%)

En USA la misma empresa GASTA 4,4% de sus ingresos netos en logística



China \_\_\_\_\_17.000 Km\_\_\_\_Brasil (Santos)

35 días de viaje U\$S 1.200

Santos\_\_\_\_\_72 Km\_\_\_\_San Pablo

2 horas de viaje U\$S 1.200



Valor anual de costo adicional por problemas de

Infraestructura:

R\$ 17.000 M

U\$S 9.240 M

Sobre 1211 empresas:

Manutención de la flota Tiempo adicional de transporte Almacén obligatorio por demora R\$ 6.200 M

R\$ 10.200 M

R\$ 675 M

Total

R\$ 17.000 M



Ejemplo: SOJA

Costo de producción en campo (tn)

USA U\$S 311

Brasil U\$S 274 (dif – U\$S 37)

Costo de transporte al puerto (tn)

USA U\$S 30

Brasil U\$S 120 (+ U\$S 90)



Ejemplo: SOJA

Valor FOB USA U\$S 341

Valor FOB Brasil U\$S 394 ( + U\$S 53)

1% de la soja, llega a Santos por Tren

99% de la soja llega a Santos por Camión

45 Millones de TN de granos en norte y nordeste deben ir a los puertos por camión por falta de opciones logísticas



# 3. Costo por ociosidad: (Secret. Transpot SP)

Flota ociosa USA 17%

EU 23%

SP 46% (azúcar y etanol)

Representa 5.000.000 de gas carbónico = quemar 5.300 Km2 de árboles...= 3 ciudades de San Pablo

32 Km de construcción de subte metropolitano



Decreto 7603 - Ministerio de Economía

Regula las condiciones para aprobación de proyectos de inversiones considerados como prioritarios en el área de infraestructura o de producción económica intensiva en desarrollo e innovación

IR 34% para 15%

Logística y transporte – Movilidad urbana – Energía Telecomunicaciones – Radio Difusión – Saneamiento – irrigación



Plan Nacional de Logística y Transporte (2006)

Analizo los problemas que debían ser solucionados:

Ferroviario:

Innovaciones en terrenos próximos a las vías Excesiva cantidad de paso a nivel Extensión insuficiente de vías Falta de contornos de áreas urbanas



Plan Nacional de Logística y Transporte (2006)

Rutas:

Niveles insuficientes de conservación

Déficit de capacidad de rutas en regiones desarrolladas.



Plan Nacional de Logística y Transporte (2006)

Puertos:

Limitaciones al acceso marítimo

Restricciones al acceso terrestre (F y R)

Deficiencias de zonas de apoyo secundarias

Modelo gerencial de administración desactualizado.



Objetivo: mejorar a partir de la

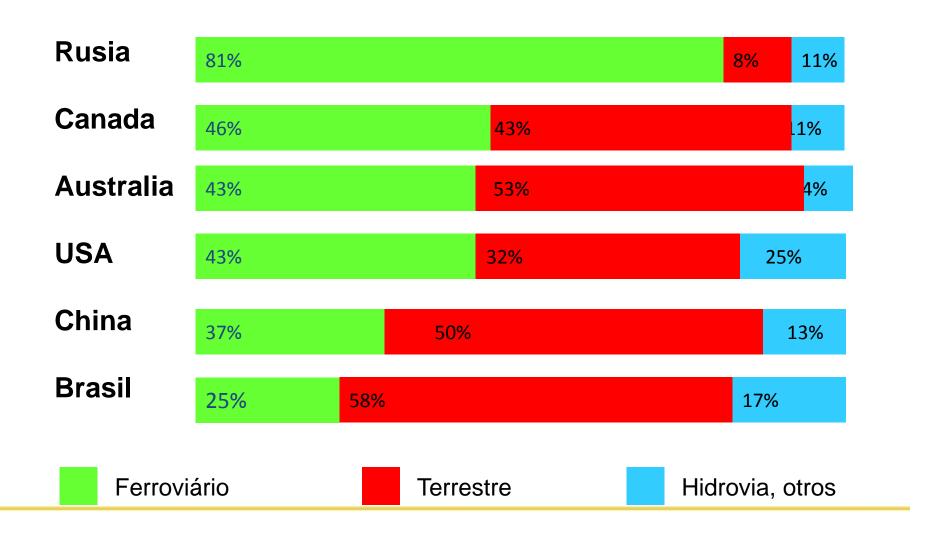
comparación con quienes tienen

una matriz logística más eficiente:





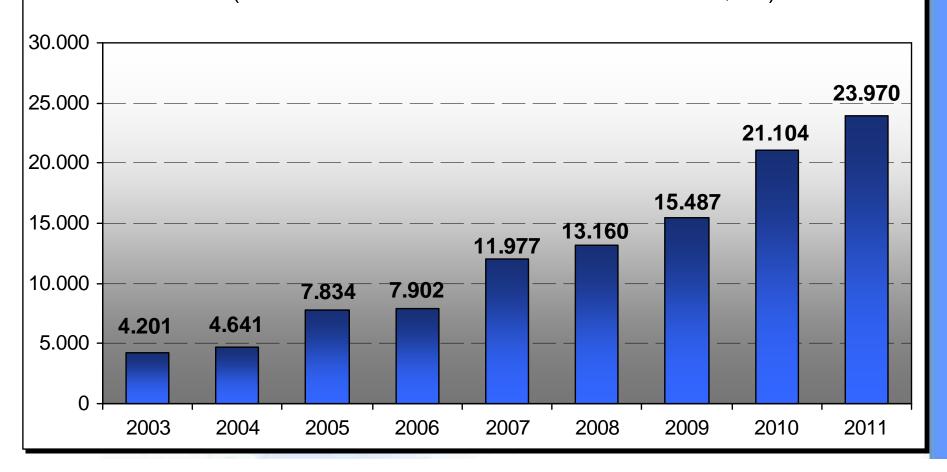






# Evolução dos Investimentos (dotação) a partir de tratamento fiscal diferenciado

(Investimentos e Inversões financeiras - R\$ Mi)





### El PNLT se basa en 10 pilares

- 1. El plan nacional es de carácter indicativo
- 2. Es un plan para el estado brasileño y no para el gobierno brasileño
- 3. Continuidad como proceso permanente del Ministerio de Transportes
- 4. Está vinculado a una visión de desarrollo económico, de medio y largo plazo considerando el contexto global
- 5. Sistema federal de transportes (nacional y federativo)



### El PNLT se basa em 10 pilares

- 6. Orientado para uma matriz de transporte multimodal
- 7. Enfoque no tradicional considerando factores logísticos
- 8. Compromiso con el territorio, la seguridad nacional y el medio ambiente
- 9. Enfoque no tradicional, considerando factores de nexo político
- 10. Gestión institucional para adecuar lo que sea necesario en las estructuras de planeamiento



# 2025 la matriz de transporte deberá ser otra

Terrestre 30%

Ferroviario 35%

Hidrovía 29%

Ductos 5%

Aéreo 1%



## 1. Proyecto puerto sin papel:

35 puertos interligados con todos los documentos en un único sistema informático

Plazo: Abril de 2013

Inversión: R\$ 114 millones

# 2. Programa nacional de dragado

Adecuar la profundidad de los canales de acceso de 18 puertos para el paso de barcos de gran calado Puerto de Suape (PE) ya esta concluído Fortaleza, Itajai (RJ), Río de Janeiro y Santos: + 50%



### 3. PAC 2 - Rutas

Duplicación de 8.000 Km

Manutención de 55.000 Km

Pasar a concesión 2.234 Km en los prox 4 años



#### 4. PAC 2 - Hidrovías

Inversiones de R\$ 2.700 millones

19 terminales en construcción

22 terminales en acciones de preparación para licitación

Total actual de embarcaciones 1.549

Capacidad de carga 1.258.282 ton



#### 5. PAC 2 - Ferrovía

5000 km de vías en construcción 8000 Km em proyecto Aumento de 40% de la cantidad de vías en corto plazo

Rondonopolis con entrega en diciembre de 2012

Nuevas locomotoras con 50% de aumento de carga por viaje

hoy 500 tn / viaje

para 750 tn / viaje



# De los 50 mayores proyectos de infraestructura del mundo

14 son de Brasil

Petróleo

5to U\$S 25.000 M Plat. Petrobras 8vo U\$S 15.000 M Barcos Petrobras



#### Puertos:

5to U\$S 2.900 M Expansión Pto Santos

8vo U\$S 1.800 M Puerto de Açu (RJ)

## Transportes:

7mo U\$S 6.700 M Ferrovía Norte – Sur

11ro U\$S 4.300 M Subte Cdad San Pablo

13ro U\$S 3.900 M Trecho norte rodoanel

15to U\$S 3.400 M Ferrovía Trans nordeste



# Energía:

2do	U\$S 16.000 M	Hidr. Belo Monte
3ro	U\$S 12.600 M	Hidr. Tapajos
6to	U\$S 10.000 M	Hidr. Sto Antonio
7mo	U\$S 8.200 M	Hidr. Jirau
12do	U\$S 6.300 M	Usina Nuclear Angra
15to	U\$S 2.500 M	Hidr. Teles Pires



#### Conclusiones:

- Brasil sabe que precisa mejorar o perderá (más) competitividad
- Mejorando la matriz logística (y el costo logístico) no dependerá de factores externos para mejorar el valor de sus productos
- 3. Es posible trabajar sector público y privado mirando el largo plazo
- 4. No interesa qué presidente salga en la foto si es mejor para el país



#### Conclusiones:

De 1982 a 2012 , Brasil cambió mucho

La responsabilidad de este cambio fue solo de Brasil

PIB de Argentina 2010 U\$S 370.000 M

PIB de Brasil 2010 U\$S 2.100.000 M

. . . .



#### Conclusiones:

Recordar la historia del Sapito saltarín

Recordar la historia del león y los pilotos



# Muchas gracias por su atención

Buenos negocios

gustavo@centergroup.net