

Jornada CEDOL

PYMES: Logística y Competitividad de las Pymes

Tercerización + Costos Visibles y Ocultos de las Operaciones Logísticas

Dr. Carlos Musante, Director Técnico de CEDOL

16 de Septiembre 2016. La Rural

Temario:

1. Introducción a las Pymes en nuestro País
2. Logística y Competitividad de las Pymes
3. El contexto de Costos y Niveles de Servicios Logísticos del mercado donde desarrollan su actividad
4. Necesidad de Ganar Competitividad en el segmento de las Pymes
5. Como llevar a cabo mi función Logística (Propio – Tercero – Mixto)
6. Como seleccionar un Operador Logístico para que la Operación resulte Exitosa
7. Mitos y Realidades de la tercerización Logística en el segmento Pymes
8. Conclusiones

1. Introducción a las Pymes en nuestro País



Será importante para su supervivencia y competitividad que pongan los medios necesarios para enfrentarse a problemas como la globalización, el incremento de la competencia y los cambios tecnológicos que se están produciendo. Así como en la adaptación de políticas relativas a eficacia, productividad, servicio al cliente y manejo de la cadena de suministros y logística .

La mala Logística representa problemas de pérdida de clientes, mala imagen , menos ventas y dificultades para el crecimiento de la empresa

2. Logística y Competitividad de las Pymes

Que pasaba hasta hace algunos años atrás en este tema de Logística Empresarial ? Es algo nuevo ?

Que ha pasado en el mundo para que un tradicional Centro de Costos se convierta en una herramienta fundamental de competitividad en las Pymes

La logística antes la conocíamos levemente como un gasto, luego pasamos a tratarlo como un Centro de Costos, y hoy se la piensa como un **elemento fundamental** del servicio al cliente que nos da competitividad en los mercados a través del agregado de valor a la operación

Logística es uno de los elementos claves para mejorar la **Competitividad** en la Región donde las Pymes celebran sus negocios dentro de un entorno de **Globalización**



La productividad (en especial en Logística) es lo que nos hace ganar realmente competitividad en este mundo global

- ❖ La Eficiencia y la Eficacia de los gobiernos y los privados trabajando en equipo
- ❖ La Infraestructura y Estructura logística
- ❖ Las Comunicaciones
- ❖ El estado de Innovación permanente y el Conocimiento aplicado
- ❖ La existencia de modos en competencia y complementarios entre si
- ❖ La eliminación de costos ocultos o generadores de improductividades
- ❖ La Flexibilidad en Leyes Laborales y la Actividad Sindical , Profesional y Empresaria
- ❖ Las Inversiones en Tecnología
- ❖ La política monetaria y fiscal
- ❖ Las especialidades como las de los 3PL que nos permitira consolidar volúmenes

ESTOS SON LOS ELEMENTOS, QUE ENTRE OTROS, NOS HARAN GANAR REALMENTE PRODUCTIVIDAD Y CON ELLO UNA MAYOR:

Competitividad

3. El contexto de Costos y Niveles de Servicios Logísticos del mercado donde desarrollan su actividad



SERVICIO Y COSTOS

LAS DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA



Costos de Transporte y Logística

Visibles

Mano de Obra
40/89
Material Rodante
Combustible
Peajes
Neumáticos
Lubricantes
Seguros
Seguridad
Metros Cuadrados
Equipamiento
Films Stretch
Pallets
Etc.

Ocultos

Improductividades ext.
Improductividades Inter.
Congestión de Trafico
Cortes de Ruta/Piquetes
Tiempos de Carga/ Desc.
Contingencias Laborales
Vedas
Estado de las Rutas
Piratería del Asfalto
Caída de Volúmenes
Aumentos de Skus
Tiempos de la facturación
Tiempos del pago
Costos Financieros
Etc.

Índices Logísticos

Visibles

Evolución de Algunos Indicadores del año 2010 al 2016

Estos son los Visibles y por ende Medibles

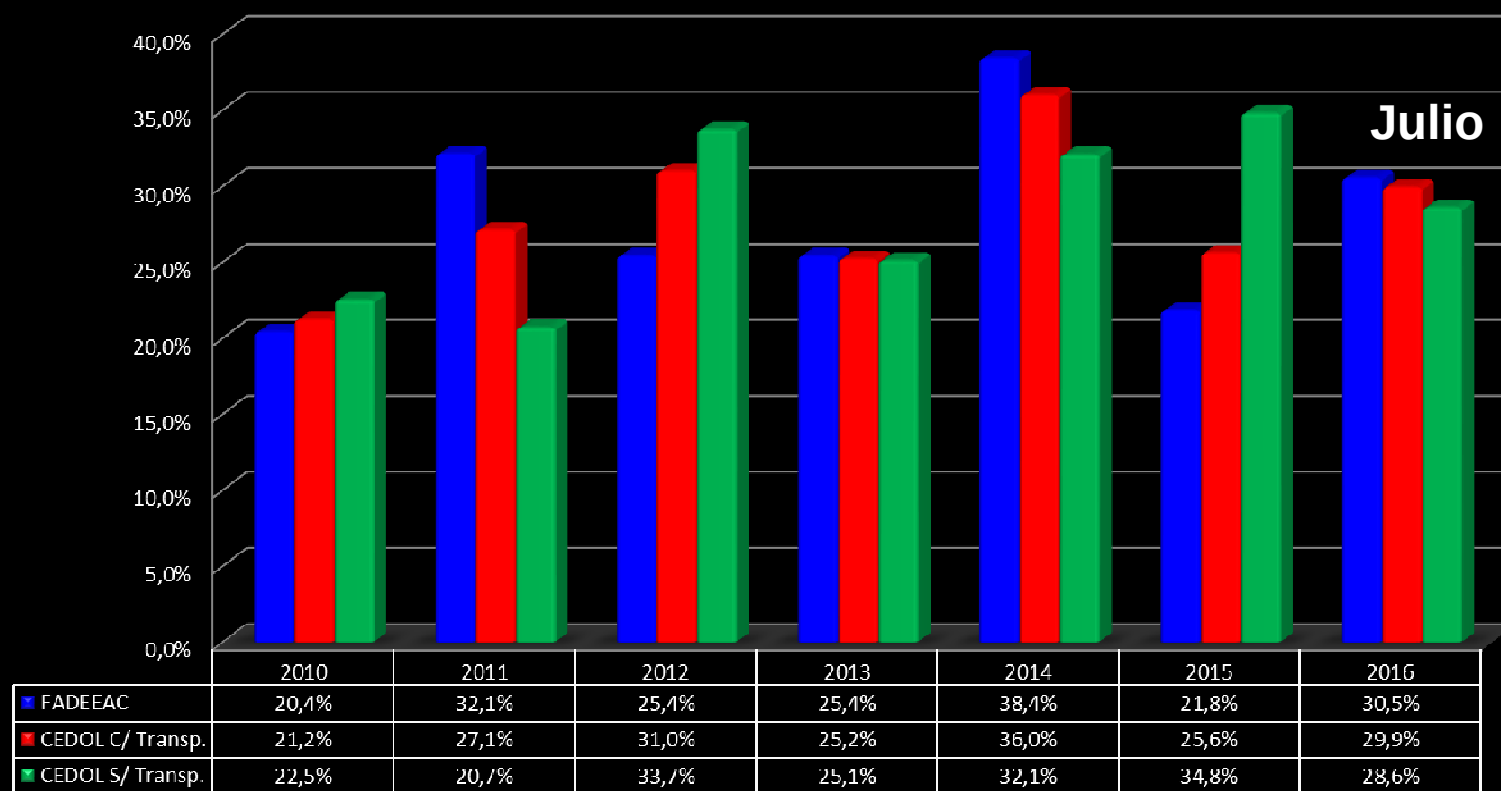
- ✓ Formula de Calculo.
- ✓ Entidad a cargo del Calculo



Índice FADEEAC, Departamento de Estudios Tributarios y Costos: **Universidad Torcuato Di Tella**
www.fadeeac.org.ar

Índice CEDOL, **Universidad Tecnológica Nacional (UTN)** a través de su Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T)
www.cedol.org.ar

Evolucion de Costos Logisticos



QUE VA A PASAR EN EL RESTO DEL 2016?



PERO SIEMPRE LO MEJOR SERA



FORMULA POLINIMICA

¿QUE NO MIDEN ESTOS INDICADORES?



WWW.CEDOL.ORG.AR

Costos de Improductividad en las Operaciones de Transporte



Costos de la NO Inversión en Rutas
Congestión de Transito Y Aduanas
Conflictos Sindicales
Seguridad



Restricciones de Circulación en zonas urbanas



Limitación de Circulación. Vehículos de Gran Porte.

Fuera de los
Cajones Azules



Espacio exclusivo
carga y descarga
Las 24 horas
Long. máx. 8 mts.
30 min. por vehículo



**NO
DETENERSE**



- Problemas para detenerse (Requiere acompañante)
- Horarios Acotados
- Congestion en Horarios Picos
- Mayor concentración de transito
- Mayor cantidad de SKUS
- Accidentes de Transito para los vehículos
- Tendencia a entregas menores con mayor frecuencia
- Rechazos / Recepciones Parciales. (Logística Inversa)

DISMINUCION DE LOS VOLUMENES OPERADOS



ESTOS TAMBIEN SON COSTOS OCULTOS



Son los costos de operación (Visibles y Ocultos) controlables por nosotros???

La mayor parte de ellos no son controlables ni por los Operadores ni por el mercado de Oferta y Demanda y es por ello que aquí casi lo único que podemos hacer es conocer acerca del tema y administrarlos en forma correcta y productiva

Como enfrentar el tema de Costos Logísticos y tratar de mejorar la competitividad

Nuestra Sugerencia :

El Manejo de Costos en forma eficiente y Eficaz se logra:

1. Conociendo y midiendo los mismos
2. Conociendo los flujos y los niveles de servicio
3. Conociendo la estructura e infraestructura para las Operaciones

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y OPERATIVO

4. Necesidad de Ganar Competitividad en el segmento de las Pymes



Como ya se ha mencionado durante la presentación, es una realidad que las cadenas de suministro son cada vez más complejas y sofisticadas, y las empresas cada vez están sometidas a una mayor presión competitiva, factor ante el cual las Pymes tienen una sensibilidad especial, ya que no sólo se enfrentan a las empresas grandes, si no a un gran número de Pymes como ellas

El caso de las Pymes es más particular ya que en general, las pequeñas y medianas parte no tienen la capacidad de hacer inversiones significativas fuera de su

A ellas mas que a nadie les favorece invertir en su propio **Core Bussines** y no en actividades importantes pero donde invierten otros players del mercado

Pudiendo de esta manera, si se lo hace bien, traer mejoras en sus procesos y en sus instalaciones que les lleve a una mayor **eficiencia, eficacia y productividad** y por ende a ser mas competitivos y sobre todo a aprovechar sus mejores recursos humanos y técnicos para la actividad mas rentable que tengan o donde obtengan los mayores beneficios en materia de retorno sobre la inversión.

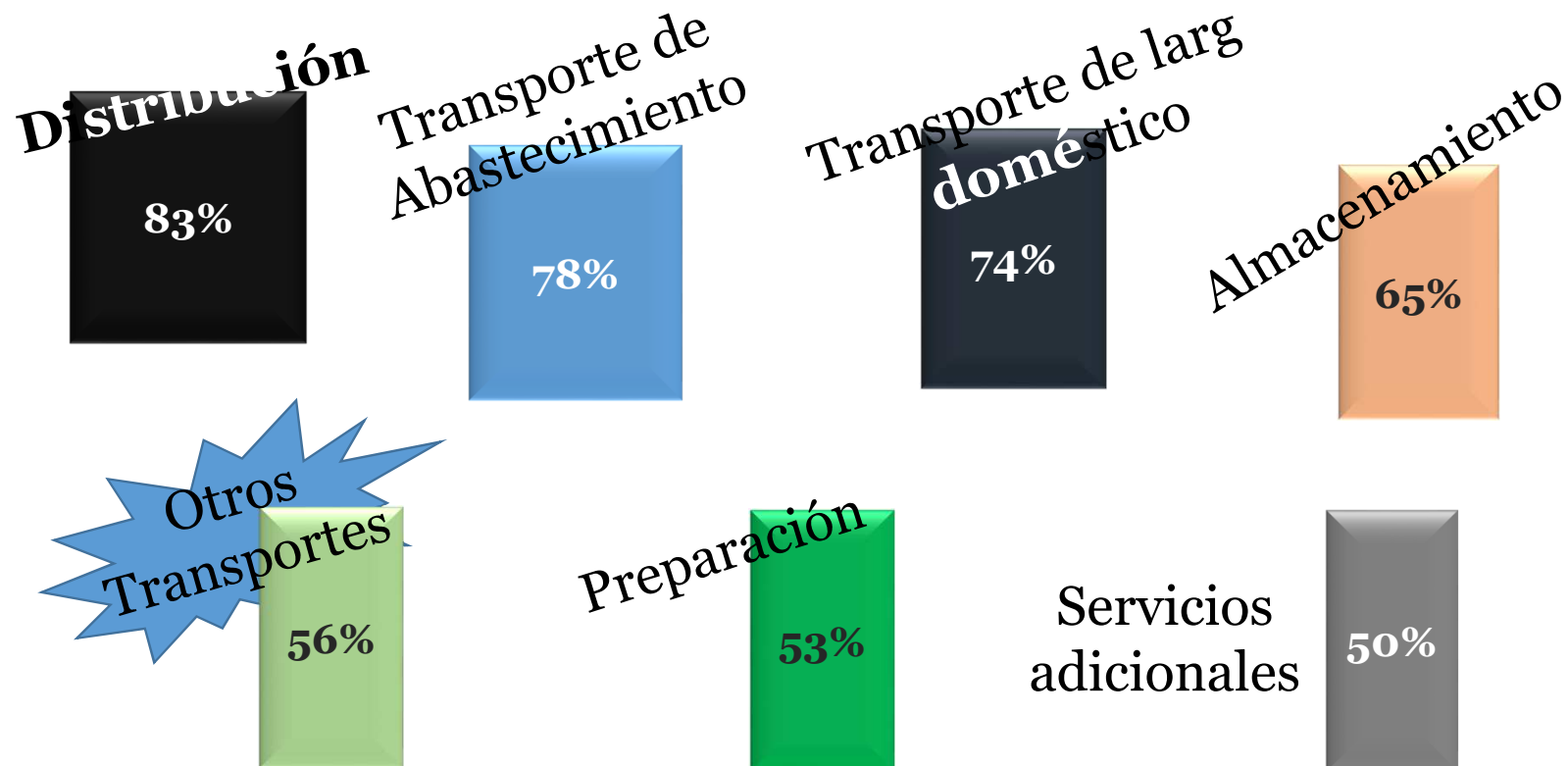
5. Como llevar a cabo mi función Logística (Propio – Tercero – Mixto)

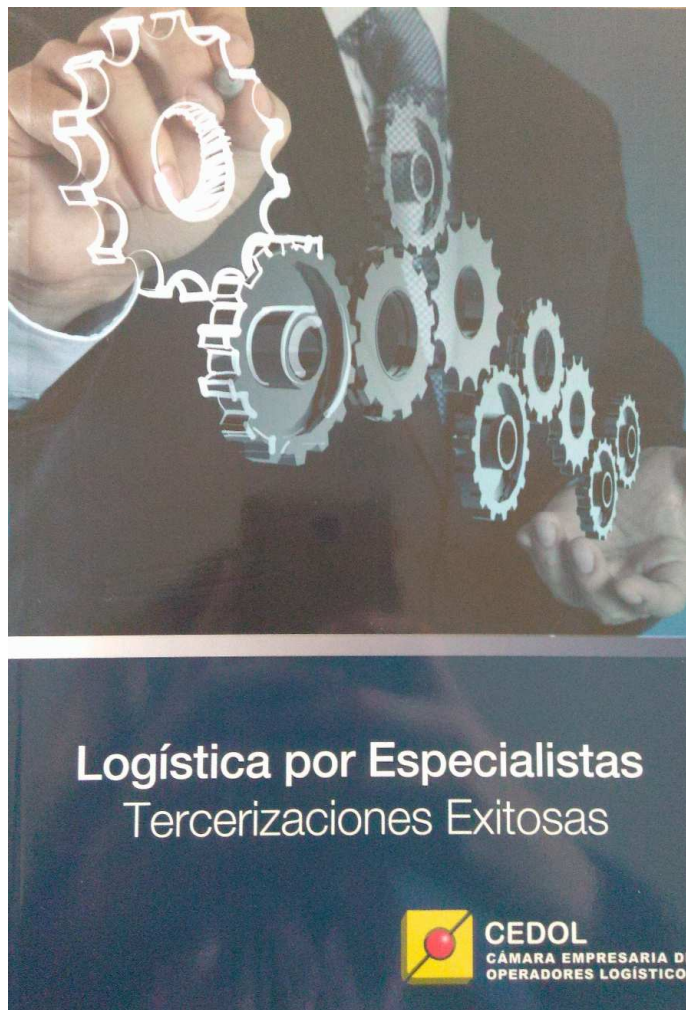
Que esta pasando con la tercerizacion de Procesos en la Argentina en 5 sectores macro de la economía ?



Áreas investigadas (todas las mencionadas en la publicación)

Que operaciones actualmente tercerizan la totalidad de los sectores analizados...





WWW.CEDOL.ORG.AR

¿Que, Cuándo y Por qué Externalizar? Para una Pyme

Hay de Todo en
Materia de
Decisiones sobre
Tercerizaciones de
procesos logísticos
y sus Resultados

Por calidad

Por costo

Por flexibilidad estratégica

Por Política



En los Procesos Logísticos no suele existir una estrategia para encarar un Proceso de Externalización y tampoco una Metodología de Trabajo que tome en cuenta todo lo que sería conveniente medir sobre los Oferentes y sus Recursos

En general en algún momento de su vida las Pymes se encuentran con un dilema a resolver :

Operación

Propia,

Mixta

O

Terceros ?

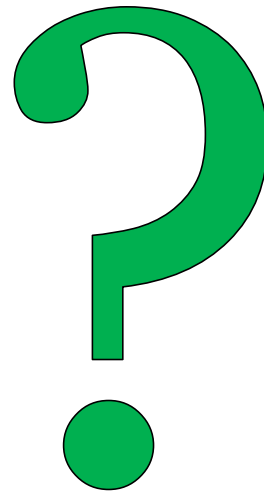
Razones para tercerizar...

- Masa crítica
- Especialización
- Variabilización de costos
- Flexibilidad de Crecimiento / decrecimiento
- Re-direccionamiento de inversiones
- Simplificación sindical
- Política de la empresa

Que tercerizo?

- Transporte domestico
- Warehousing
- Servicio de atención al cliente
- Crossdocking
- Etiquetado, armado de kits, etc.
- Logística de Material de promoción
- Logística inversa
- Despacho aduanero
- Servicios de IT
- Ruteo, tráfico, follow up de entregas
- Ingeniería Logística
- Gerenciamiento de pallets
- Custodia y servicios de seguridad
- Transporte Internac.

Todo, nada, algunos procesos?



¿La logística genera una diferencia competitiva?

SI, y esta es la razón por la cual debemos necesariamente optimizar la misma

Como lo hacemos?

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

Obtener sinergia operativa con los mejores y mas compatibles con nuestra operación



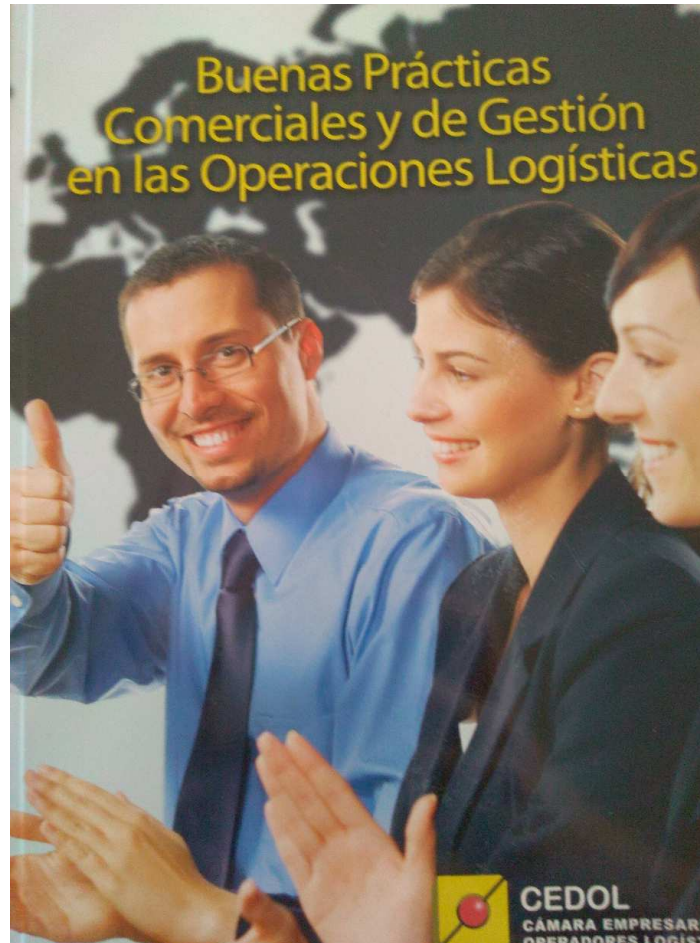
6. Como seleccionar un Operador Logístico para que la Operación resulte Exitosa



CON ESTA PUBLICACION LOS AUTORES HAN ELABORADO UNA HERRAMIENTA DE GESTION PARA TODOS AQUELLOS QUE ESTEN INTERESADOS EN REALIZAR UN **EXITOSO** PROCESO DE CONTRATACION PROFESIONAL Y OBTENER COMO” RESULTADO UNA TERCERIZACION “**BIEN HECHA**

Y además tener las Buenas Practicas a mantener durante el proceso de Tercerización

.....



WWW.CEDOL.ORG.AR

- Pliego
- Acuerdo Contractual
- Periodo de implementación
- Niveles de Servicio y Costos
- Adaptacion y Flexibilidad
- Esquemas colaborativos
- Plazos
- Sistemas y KPI´s
- Seguridad
- La mejor Practica

INFORME SOBRE OPERADORES LOGISTICOS 2015

“RESULTADOS DE LA ENCUESTA TECNICA”

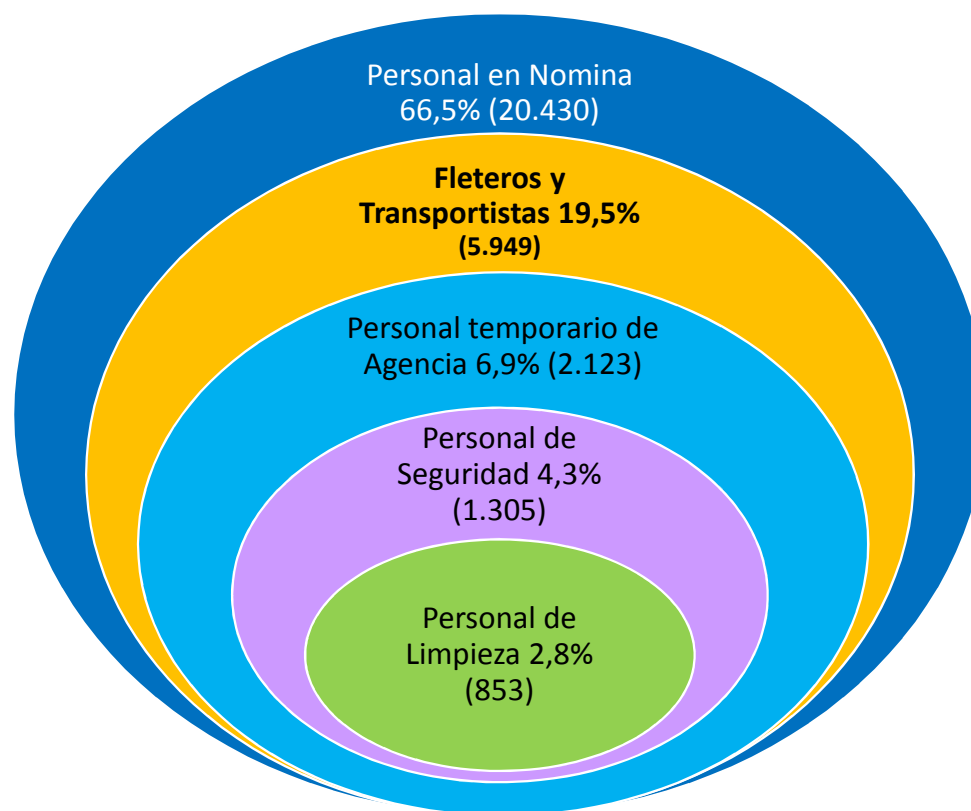
Estimación de la Facturación total de la muestra de 40
empresas en 2015 con IVA \$ 22.696 millones.

CANTIDAD DE METROS CUADRADOS CUBIERTOS EN OPERACIONES

La sumatoria de las respuestas de la muestra nos arroja una cantidad de metros cuadrados totales a nivel nacional para la operación de 2.484.000 metros.
(Propios, Alquilados y en Operación Tercerizada de los mismos clientes)

ESTIMADO DE CANTIDAD DE COLABORADORES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 DE LA MUESTRA

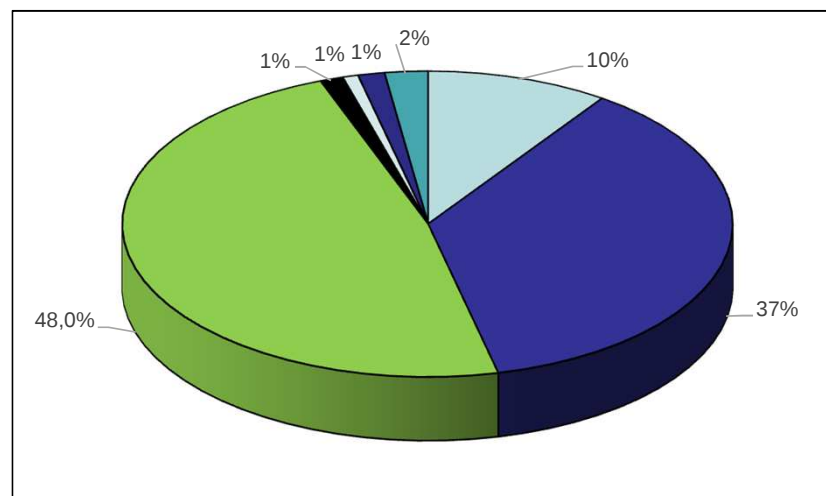
Personal Total
30.660



Facturación bruta por tipo de servicio brindado

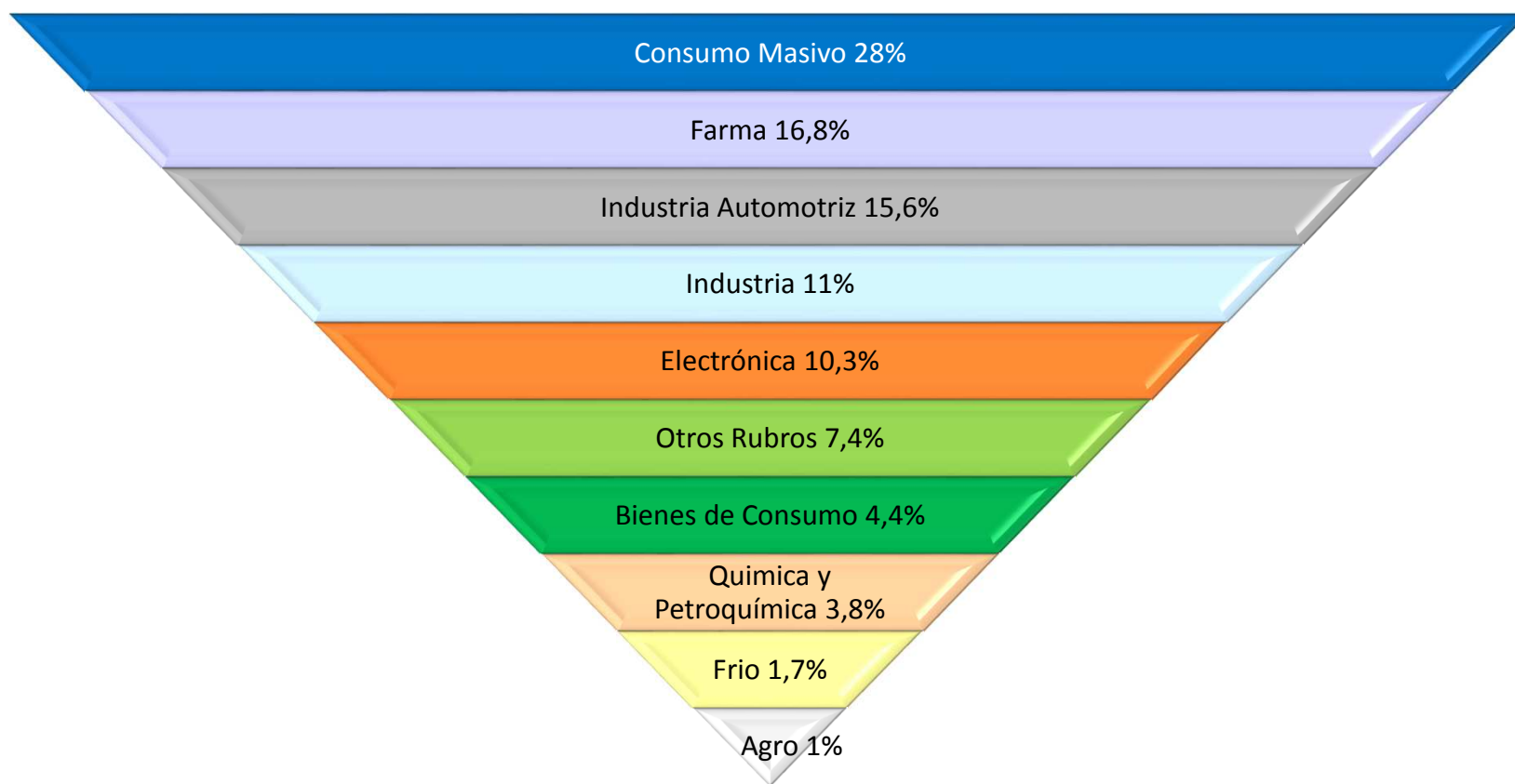
(sobre el 100% de las empresas de la muestra y ponderada por facturación)

	2015
Abastecimiento	10%
Gestión de Almacenes	37%
Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock e Internacional	48%
Gerenciamiento de la red Logística	1%
Seguridad Física y Custodia	1%
Gestión de la Información y documentación	1%
Otros Servicios	2%



FACTURACION BRUTA SEGMENTADA POR SECTOR DE LA ECONOMIA

(sobre el 100% de las empresas de la muestra y ponderada por facturación)



Comportamientos ABC de las primeras

RELACIONES DE ABC De las Empresas de la encuesta

Facturación

En este caso se da la siguiente relación:

- 12 empresas representan el 80% de la facturación.
- 16 empresas el 20% restante.

Metros cuadrados

- 14 empresas tienen bajo administración el 80 % de los metros cuadrados
- 14 empresas tienen bajo administración el 20 % de los metros cuadrados

Colaboradores

- 12 empresas representan el 81 % de la Mano de Obra total
- 16 empresas representan el 19 % de la Mano de Obra total

¿QUE NOS INDICAN ESTOS RESULTADOS CON RESPECTO A LAS DENOMINADAS PYMES ?



Amplias posibilidades de selección



7. Mitos y Realidades de la tercerización Logística en el segmento Pymes



HACE UNOS MESES ATRAS LEI EN EMPRESAS Y NEGOCIOS DE CLARIN UNA NOTA SOBRE EL TEMA DE MITOS SOBRE LA TERCERIZACION EN GENERAL ESCRITA POR IGNACIO CINCUNEGUI DE DESARROLLO DE NEGOCIOS DE GESTION COMPARTIDA, LO QUE HEMOS HECHO ES ADAPTAR LA MISMA

Es Uno de los mitos mas extendidos ...

Un ejemplo es creer que trabajar con personal propio es mas económico o que trabajar con terceros fuera de Norma también lo es.

Como análisis a este tema la respuesta es que hay que saber realizar un trabajo muy profundo del tema pues la gente tiene diversas alternativas, pueden ser especialistas o ser utilizados como especialistas en su propio negocio, en cambio el tercero necesariamente tiene que tener gente especializada y capacitada en forma continua en el negocio de operaciones logísticas.



Hay que analizar la ventaja competitiva de tener menos costos fijos y flexibilizar todos o algunos de estos costos operativos a través de una alianza estratégica con un operador que utiliza en el caso de las pymes recursos compartidos

Cuando un Operador consolida varias operaciones, puede ganar dinero y que también sea un ahorro para sus clientes generadores de la carga que a su vez les da mayor competitividad y le agrega la especialización que la empresa necesita a la medida de sus necesidades

b) MITO: La Tercerizacion Trae despidos

Es otra de las Creencias, que la tercerizacion lleva al despido de trabajadores, cuando en realidad a los colaboradores que la empresa tiene los debe de utilizar en donde se aporte mayor valor agregado a la organizacion y eso es en su propio **core business**

Bien planificado y armado el proceso de tercerizacion en un aliado estratégico, es una herramienta potenciadora del negocio que alentara el crecimiento a traves de una mayor competitividad logistica y obviamente el empleo crecera



Es una idea extendida, pero la realidad muestra que equivocada, trabajar con expertos no pone en ningun riesgo a los temas confidenciales.

En general lo que suele suceder es que los temas de confidencialidad se generan antes de una tercerizacion y muchas veces no nos damos cuenta de ello. (informacion por correo, subir info a los servidores o a la nube) El tercero tiene que tener los mas altos standards de seguridad disponibles en hardware y software por lo que su centro de computos debe de contar con medidas de seguridad extremas que se puedan verificar en forma previa y ademas se suelen firmar convenios de confidencialidad



Se suele confundir Flexibilidad con Informalidad, que obviamente son dos cosas diferentes.

Uno de los fundamentos mas desarrollados en el mundo de los negocios es que la tercerizacion genera flexibilidad y permite el crecimiento sin limite alguno. La busqueda de buenas practicas que siempre se adapte a las necesidades de cada empresa es uno de los fundamentos de los 3PL



El outsourcing o tercerización permite que la empresa se enfoque y concentre sus esfuerzos en la mejora productiva y comercial, tercerizando tareas engorrosas que desvían esfuerzos y conllevan gastos fijos e indirectos pero que no suelen agregar valor. Trampolín para el Crecimiento

En general lo que más hemos visto en el Mercado es lo contrario, las empresas comienzan a pensar en procesos de tercerización cuando se dan cuenta de su propio crecimiento y lo que ello les demanda para continuar a su vez creciendo y permitirles ofrecer nuevos servicios de valor agregado a sus propios clientes sin tener que invertir en ellos.



¿Qué nos muestra la Experiencia de la Tercerización Logística en las Pymes?



Los invito a realizar vuestros Comentarios, Preguntas....?

Muchas
Gracias

Dr. Carlos A. Musante.