

“Negociación y Contratación de Transporte y Servicios Logísticos”



SEMINARIO DE 8 HORAS DADO EN ARLOG

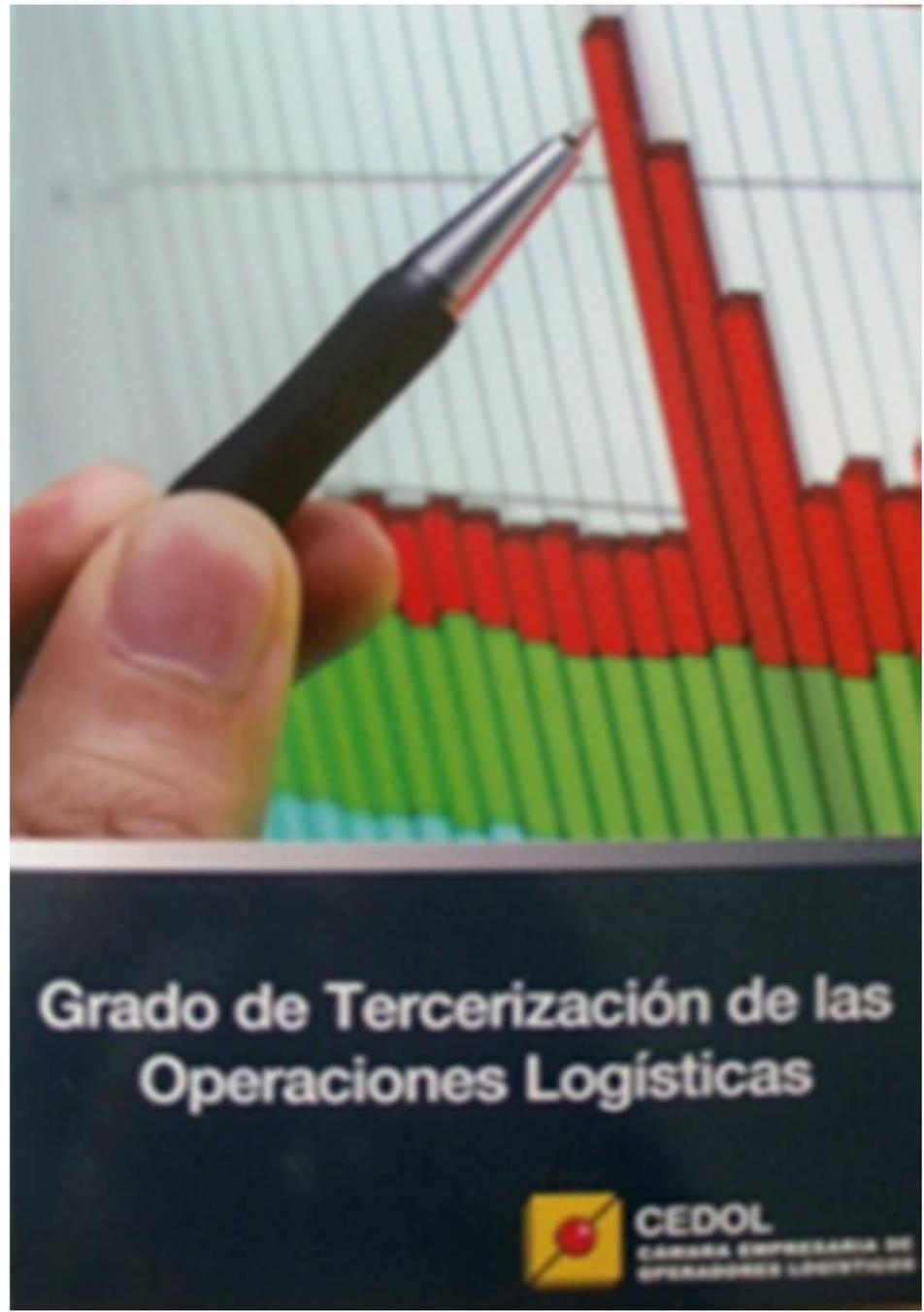
PORQUE LA INCORPORACION DEL TEMA?

“ GRADO DE TERCERIZACION DE LAS OPERACIONES “



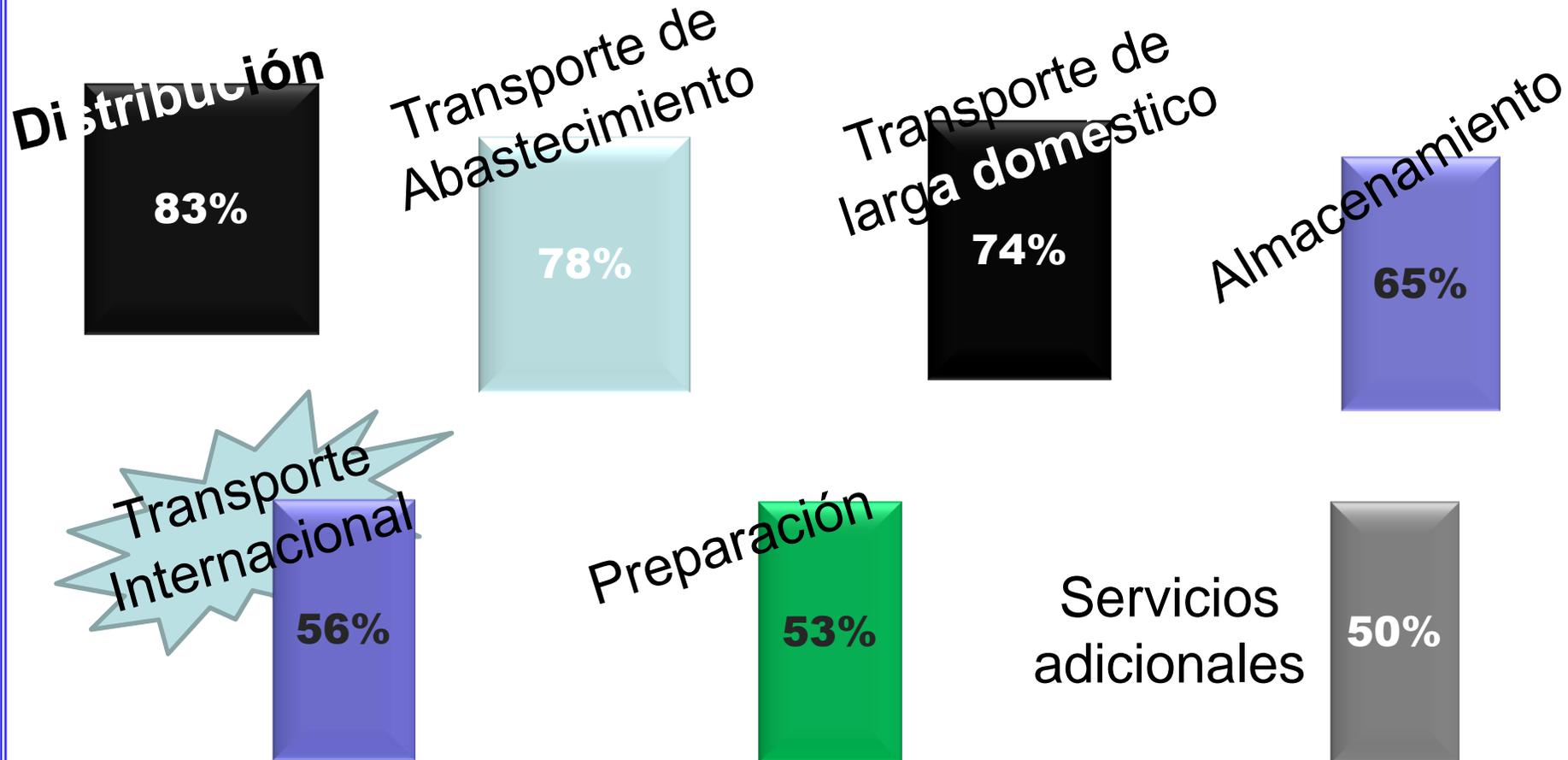
Informe de Investigación

Grado de Tercerización de la Logística



Áreas investigadas

Que operaciones actualmente tercerizan...



Que atributos se deben mejorar, y/o desarrollarse en la industria de servicios logísticos

Y se solicitó a cada uno de los encuestados que seleccionen al menos dos de los siguientes atributos:

- Información/ Visibilidad
- Equipamiento
- Capacitación profesional
- Seguridad física
- Confidencialidad
- Tecnología

Que atributos se deben mejorar, y/o desarrollarse en la industria de servicios logísticos

Analizando globalmente,

- ☑ 36% Información/ Visibilidad
- ☑ 26% Tecnología
- ☑ 19% Equipamiento



“Negociación y Contratación de Transporte y Servicios Logísticos”



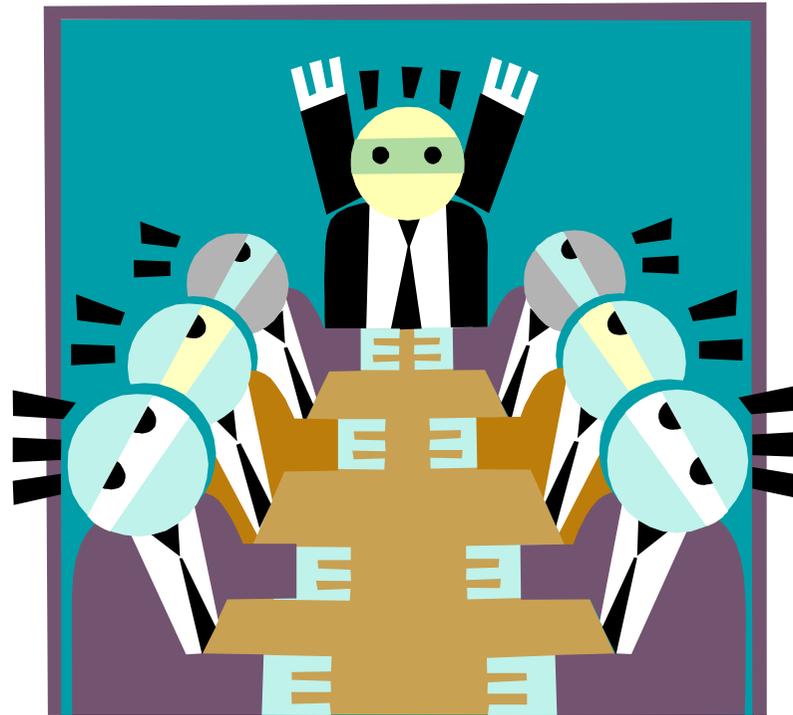
En este Taller se tratara de resumir experiencias y un aporte sobre la problemática de contratación de servicios relacionados al transporte y a la Logistica y como mantener luego la relación en los términos pactados con el Objetivo de lograr procesos de tercerizaciones “mas exitosos” que sean sustentables en el tiempo y que no originen riesgos contingentes

“EL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE CONTRATACION DE OPERACIONES LOGISTICAS”

NOS PRESENTAMOS.....



NOS PRESENTAMOS.....



AHORA LO IMPORTANTE, LA PRESENTACION
DE UDS...

Las 6 preguntas mas frecuentes sobre Tercerización

1. ¿Es esto de la Tercerización algo nuevo?
2. ¿Que, Cuándo y Por qué Externalizar?
3. ¿Cuándo externalizo el transporte, debo actuar igual?
4. ¿Es la Herramienta Gerencial denominada Tercerización una formula mágica?
5. ¿La Alianza generada por la externalización es para siempre?
6. ¿ Es un real desafío el gerenciamiento de los procesos logísticos, tercerizados?

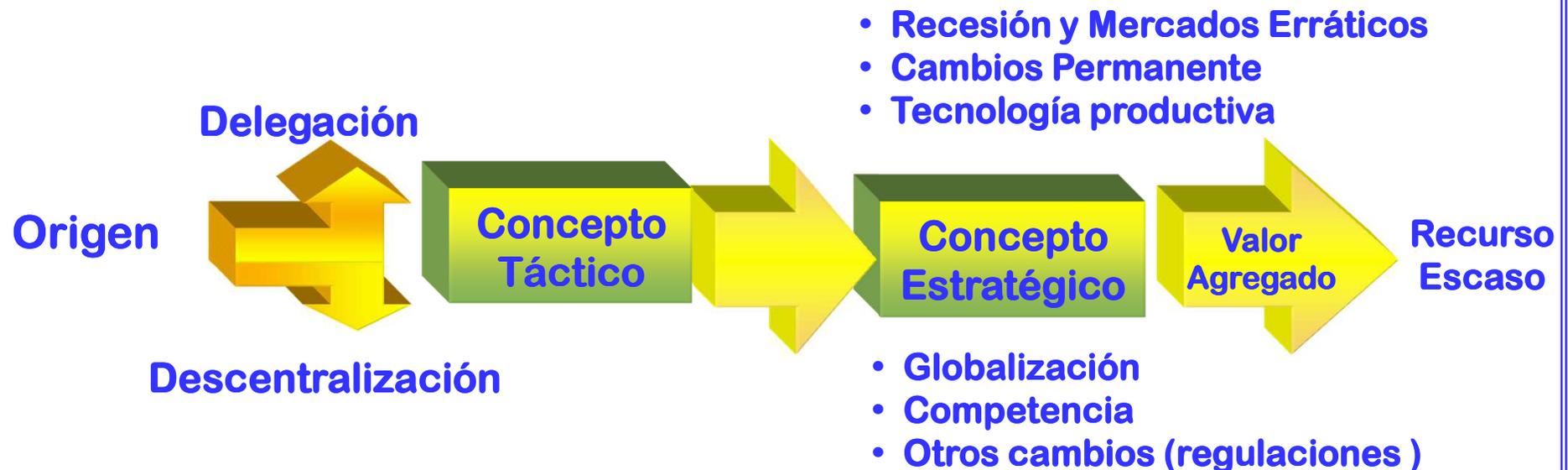
Que es esto de la tercerizacion o Outsourcing

El outsourcing tiene Lugar cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio o función a un proveedor.

“Esto diferencia a la externalización de las relaciones comerciales en las que el comprador retiene el control del proceso, o, en otras palabras, le dice al proveedor cómo hacer el trabajo. En el outsourcing, el comprador no da instrucciones al proveedor cómo realizar su tarea, pero, en cambio, se centra en la comunicación de qué resultados quiere comprar. **Se le deja el proceso de llevar a cabo esos resultados al proveedor.**”

The Outsourcing Exchange

Primer pregunta: ¿Es esto de la Tercerización algo nuevo?



- Hoy existen en el mundo contratos de tercerización de igual plazo que el propio Plan Estratégico de la Empresa **(y comienzan a aparecer casos donde son parte misma del negocio)**
- A partir del Outsourcing a la empresa virtual (sin límites)

Segunda pregunta: ¿Que, Cuándo y Por qué Externalizar?

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

Por calidad

Por costo

Por flexibilidad
estratégica

Por Política Corporativa



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

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

**Como organizo mi Operación logística
con**

Terceros

ó

Propia?

Razones para tercerizar...

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

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?**

Logística in-bound,

Logística de Distribución,

nacional, internacional ?



¿La logística genera una diferencia competitiva?

SI, y esta es la razón por la cual debo optimizar la misma

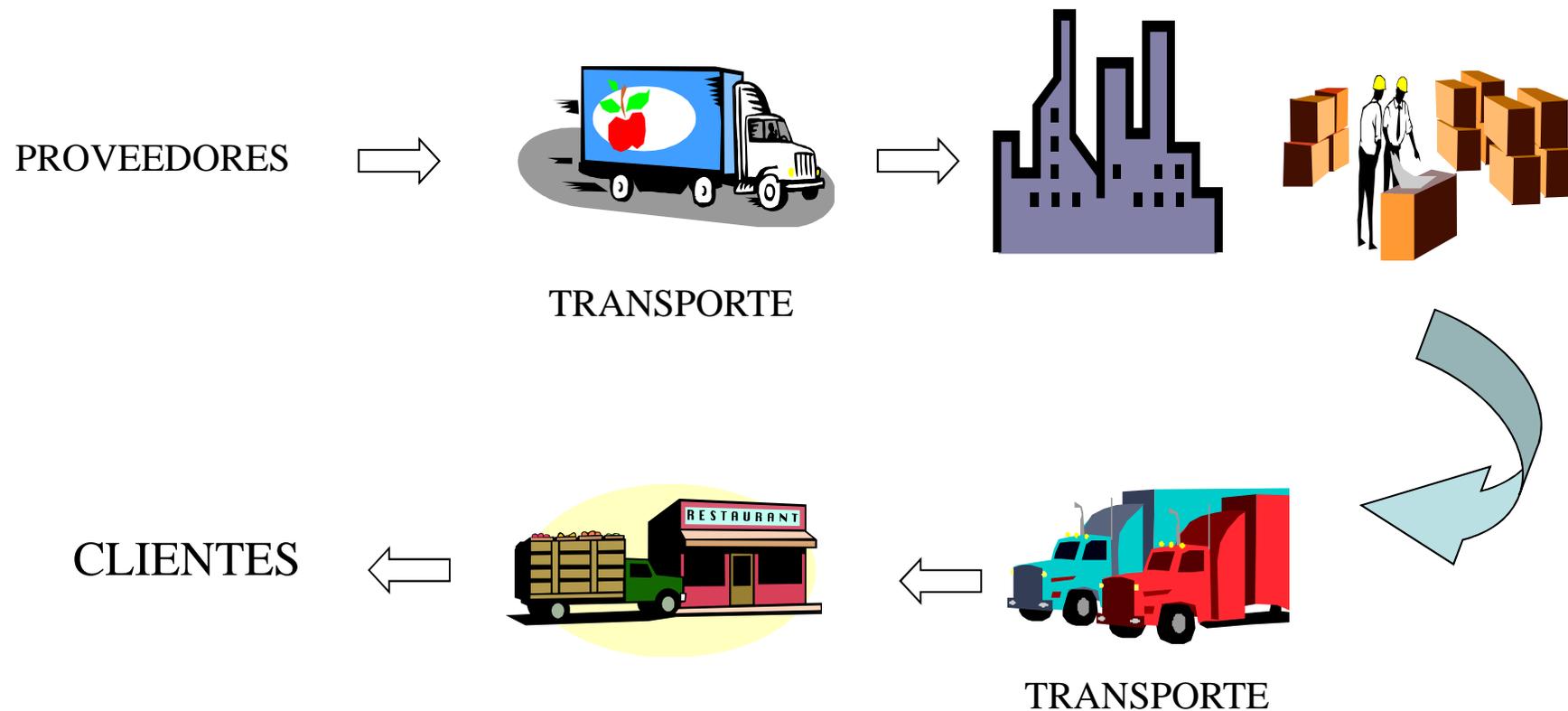
Como lo hago?

**Como en el resto del seminario
veremos, : Buscando la mejor
combinación, los mejores terceros y
siendo el mejor en los procesos que
yo puedo manejar en propio.
Debemos buscar sinergia operativa
con los mejores y mas compatibles
con nuestra operacion**



3RA PREGUNTA: Cuándo externalizo el transporte, debo actuar igual?

El Impacto del Transporte en la Cadena Logística



El Transporte brinda: Utilidades por tiempo y lugar

DOUGLAS M. LAMBERT (Strategic Logistics Management) Define claramente que:

“Logística comprende el movimiento de productos (materias primas, partes, componentes, productos terminados) desde el punto de origen al punto de consumo.

Un producto producido en un determinado punto, tiene desde la perspectiva del consumidor muy poco valor salvo que el mismo sea trasladado hasta el lugar donde el mismo será consumido. El transporte es lo que permite realizar este movimiento”.

Es decir que el movimiento a través del espacio y la distancia... crea valor

El valor esta determinado por la “RAPIDEZ” y la “CONSISTENCIA” con que un producto se mueve de un lugar a otro.

Tiempo de tránsito (Rapidez)

Consistencia en el servicio

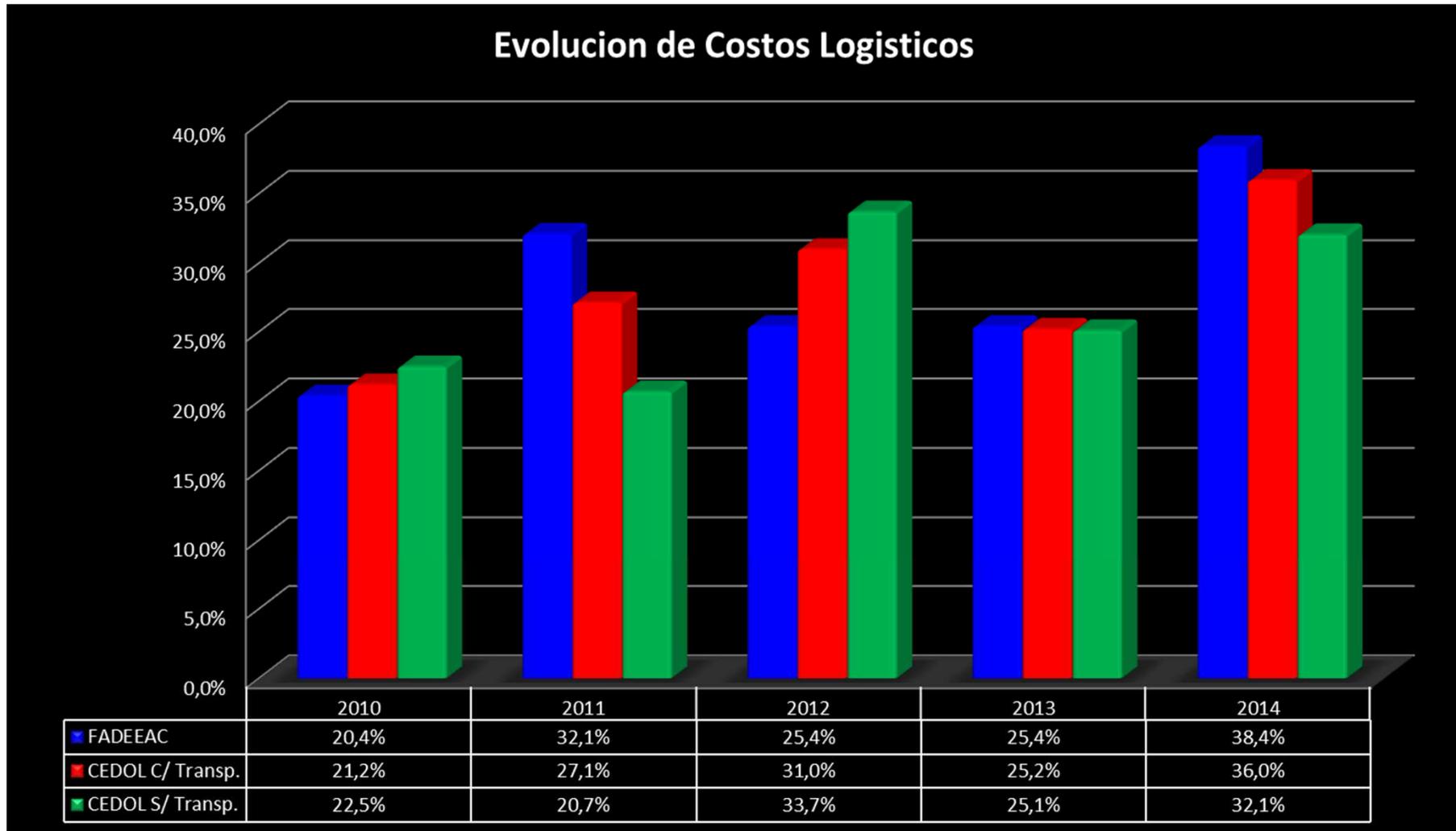


Variable Tiempo y Lugar

Recordemos cuales son nuestras responsabilidades al gerenciar la función de transporte

- ✓ Entender a la Función Transporte como una parte significativa de la Cadena de Abastecimiento.
- ✓ Mantener Sistemas de Medición de Costos y Servicios
- ✓ El funcionamiento eficiente de los vehículos
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las operaciones
- ✓ La seguridad del producto mientras se lo transporta
- ✓ La rápida entrega de los productos
- ✓ Asegurar el cumplimiento de la legislación durante el desarrollo de las operaciones y verificar no crear contingencias futuras a la organización

Y recordemos tambien la influencia creciente de los costos de transporte y de logistica y además pensemos que estos son solo los cuantificables



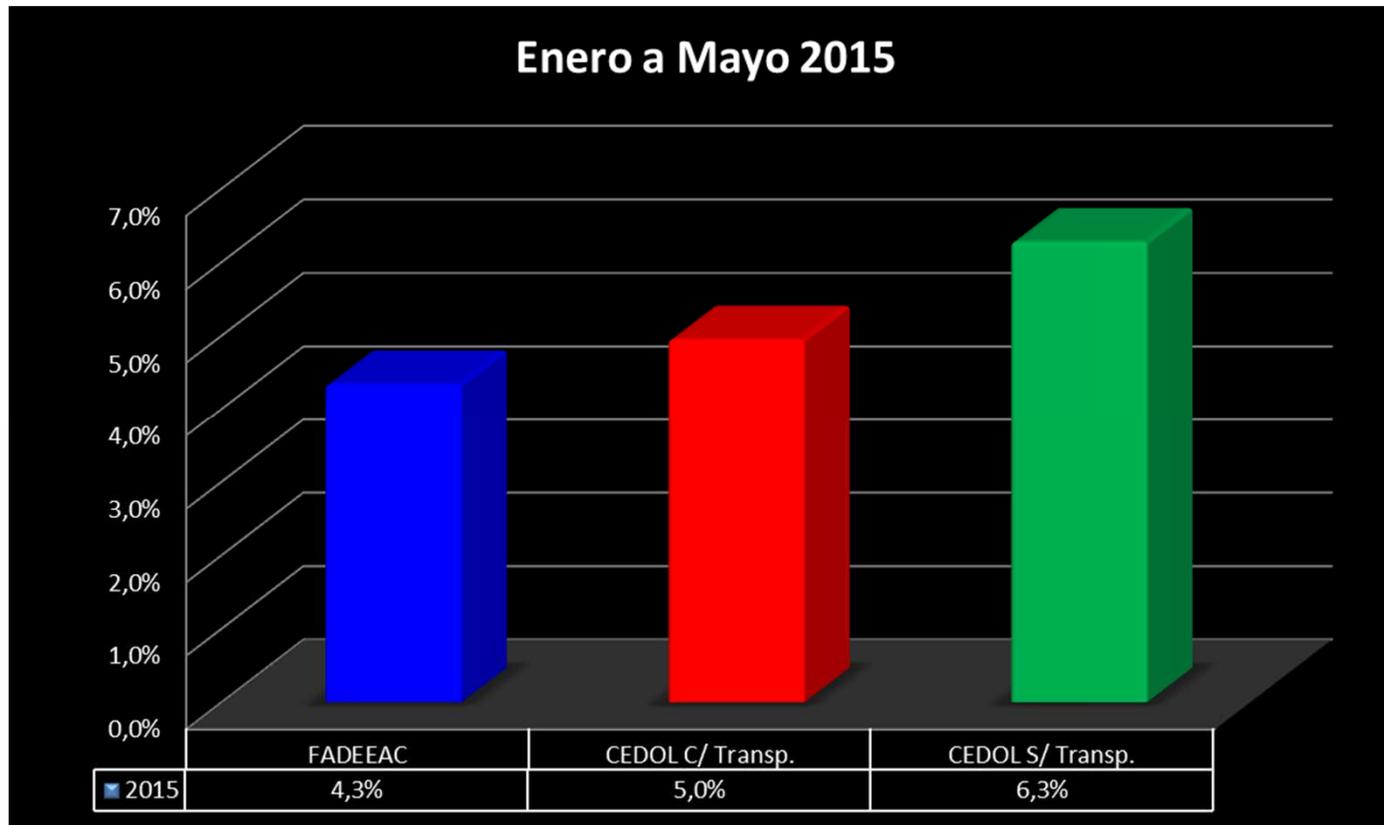


✓ Entidad a cargo del Control del Calculo

Índice FADEEAC, Departamento de Estudios Tributarios y Costos
www.fadeeac.org.ar y la homologacion esta en mano de la **Universidad**
Torcuato Di Tella

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

Que esta pasando en este 2015 y que pasara al final del periodo



Hay muchos costos mas que se generan por improductividades, que son de difícil medicion, pero son costos que afectan a las operaciones tambien.....

Costos de Improductividad en las Operaciones



Costos de la NO Inversion
Costos ocultos por improductividad
del contexto

Lo mas visto en los últimos tiempos en nuestro país:

Cada vez son mas las empresas consientes que el costo de transporte es un costo significativo , dejan de tratarlo como un comoditie. Esto lo realizan por si o por consultoras especializadas , armando un modelo de Costos que responda exactamente a su nivel de servicio que luego lo mantienen actualizado de acuerdo a su propia formula. La cual ha sido validada previamente con el proveedor. Como así también la evolución de cada driver de costo que la formula contenga

Estos modelos toman en cuenta parámetros tales como:

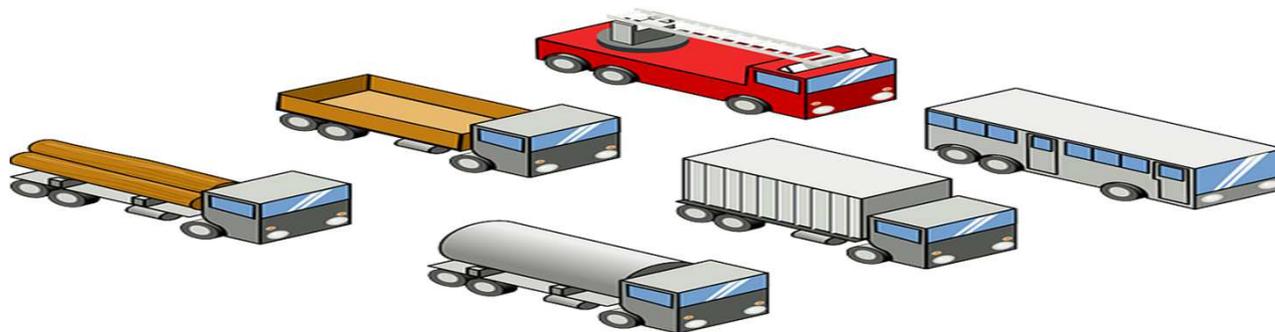
- Días en que la unidad trabaja
- Radios / Km recorridos
- Vehículos
- Cantidad de Vueltas
- Costo Laboral (conductor – acompañante)
- Costo Impositivo
- Mantenimiento del vehículo
- Rentabilidad del Transportista

LOS PROBLEMAS FUTUROS DE LA GESTION DE TRANSPORTES

- 1) Si bien la inversión en unidades de transporte ha estado creciendo hasta el 2013 , no lo ha hecho en la cantidad suficiente para el crecimiento de los volúmenes registrados en el periodo 2006 al 2012. Hoy si comienza a verse alguna capacidad ociosa producto de la baja del nivel de actividad que se viene registrando pero hay que tener cuidado pues la baja del 2015 es pequeña dentro del mercado interno (solo algunos sectores, pero se compensan con otros que crecen)
- 2) Lo que si ha crecido es la Improductividad de los recursos de transporte por varios motivos y lo que es peor constituyen costos que no se miden ni se registran en indicadores:
 - a) Falta de Inversiones en Infraestructura
 - b) El aumento del grado de motorización
 - c) La persistencia hasta el momento de temas conflictivos tales como : piquetes, cortes de acceso, cortes de calle, piratería del asfalto
 - d) Mayores accidentes viales
 - e) Problemas de estacionamiento en los procesos de distribución
 - f) Aumento de las demoras de descargas
 - g) Antigüedad de la flota y falta de repuestos en tiempo y forma

- 3) La persistente inflación de costos de transporte (ya mencionada)
- 4) El no desarrollo de otros modos de transporte (en especial ferrovías)
- 5) La Infraestructura de Transporte de Carga Nacional esta fuertemente tensionada

EL 95 % DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE ES POR CAMION



Además comienza a verse efectos colaterales en la contratación de transportes

Como todos sabemos toda contratación de servicios de un tercero, conlleva una responsabilidad, creándose una relación laboral indirecta entre los empleados del proveedor y el contratante principal. (Tema de los acompañantes)

Esta situación de "solidaridad" se traslada a los siniestros que los mismos puedan sufrir u ocasionar.

Por ello es tan importante conocer al proveedor, seleccionarlos y gerenciarlos en forma correcta y oportuna. Esto trae mejoras a todo el Proceso

Es necesario mantener una base de proveedores saneada y actualizada respecto al cumplimiento de sus obligaciones previsionales, tributarias y de seguridad.

Una responsabilidad adicional nuestra es Minimizar el riesgo futuro de conflictos

Todo proveedor es Amigo hasta que sucede un conflicto, en el cual las demandas suelen ser importantes, y sí o sí como Responsable Indirecto esto nos cuesta una contingencia en dinero y en relación con el proveedor y el servicio

Para esto, existen varios paliativos que nos ayudan a minimizar este riesgo, y es valiéndonos de un proceso de control documental de información que podemos solicitar a nuestro proveedor.

- a) Cláusula de no repetición en la Póliza de ACC. Per/ART,
- b) Declaración jurada donde menciona las Cias. en las que presta servicio
- c) Declaración jurada de los recursos que pondrá a disposición para la afectación de sus servicios a Nosotros o en nombre Nuestro;
- d) Control exhaustivo de altas y bajas en AFIP
- e) **Las empresas cada vez comienzan a utilizar mas un modelo en la contratación (en forma previa al contrato) que denominan RFI (requerimiento de información)**

**Documentación que las empresas suelen solicitar durante la vigencia del
acuerdo y es conveniente incluir las mismas en el contrato
SOLO COMO EJEMPLO PARA CARGA GENERAL**

Existen fallos que atenúan el tema de la responsabilidad cuando se realizan contratos comerciales y los controles necesarios tanto en forma previa como en forma posterior

- **Dueños / Autónomos**

- ✓ DNI
- ✓ Inscripciones tributarias
- ✓ Seguro de accidentes personales, con cláusula de No Repetición y último pago
- ✓ Carnet de conductor
- ✓ Control Tributario Inscripción (Autónomo/Monotributo, IB, Municipalidad)
- ✓ Pago Previsional (Pago Autónomo/Monotributo/Caja Profesional/ Jubilación)
- ✓ Seguro de responsabilidad Civil
- ✓ Analisis de la correlatividad o no de su facturación

- **Choferes**

- ✓ DNI
- ✓ Alta Temprana o recibo de sueldo
- ✓ ART con nómina con cláusula de no repetición
- ✓ Póliza de seguro de vida y último pago
- ✓ Carnet de conductor
- ✓ CNRT (psicofísico/c. idoneidad)
- ✓ Carnet de sanidad
- ✓ F931 nómina y pago
- ✓ Pago cuota sindical y libre de deuda con nómina

- Vehículos

- ✓ ITV
- ✓ Póliza de seguro, y último pago
- ✓ Ruta (larga distancia) y próximamente el Ruta Provincia de Bs As
- ✓ Título
- ✓ Tarjeta verde o azul
- ✓ Certificado habilitantes por rubro (Alimenticio, Autopartes, Elementos peligrosos)
- ✓ Seguro Satelital

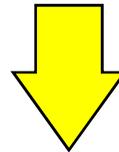
- Impuestos

- ✓ IB con último pago
- ✓ Municipalidad con último pago
- ✓ F731 y pago con último pago
- ✓ F931.
- ✓ Análisis de planes de pago

ENTONCES: RESPONDIENDO A LA TERCERA PREGUNTA , Cuando la contratación es de transporte me guio por los mismos parámetros?

“ LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA Y SE AGREGA A LOS MOTIVOS TRADICIONALES EN LA DECISION, UNO MAS QUE ES EL ANALISIS MAS PROFUNDO DEL PROVEEDOR CON EL FIN DE EVITAR CONTINGENCIAS FUTURAS QUE ES MUCHO MAS COMUN QUE SE PRODUZCAN EN ESTE TIPO DE SERVICIO

¿ El dilema de Cuándo, por que y a quien contratar ?



Calidad de Servicio

Costos Presentes

Evaluación de Contingencias Futuras

Flexibilidad estratégica

LO QUE TAMBIEN AQUÍ SE OBSERVA ES, QUE EN GENERAL, NO SUELE EXISTIR UNA ESTRATEGIA PARA ENCARAR LA TERCERIZACION Y CONTRATACION DE TRANSPORTE Y TAMPOCO UNA METODOLOGIA DE TRABAJO QUE TOMA EN CUENTA TODO LO QUE SERIA CONVENIENTE MEDIR SOBRE LOS OFERENTES Y SUS RECURSOS

Cuarta pregunta:

¿Es la Herramienta Gerencial denominada Tercerización una formula mágica?

En Logística **NO** hay recetas mágicas que apliquen igual para todos, depende de cada mercado, empresa, estrategia corporativa, del momento que este pasando la organización.

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

Esto es suficiente?

NO, lo importante es el sincronismo, y tener el manejo de la integración y su eficaz gerenciamiento

ENTONCES ?



Lo que si ha quedado demostrado es que la Tercerización es una herramienta estratégica mas, que brinda resultados significativos, en la medida en que dicho proceso ha sido “**BIEN HECHO**” y este ha sido el objetivo buscado por ejemplo con la publicación mencionada : **elaborar buenas practicas de análisis y contratación de manera tal de obtener mayores cantidades de procesos de tercerización que sean considerados exitosos**

Quinta pregunta:

¿La Alianza generada por la externalización es para siempre?

- Las organizaciones son seres vivos y por ende “**cambian**”
- El divorcio entre las personas es cada vez más frecuente
- El Partnership no necesariamente es “eterno”, porque aparece un Nuevo Management en una de las partes, Nuevos accionistas, Nuevas políticas y estrategias

BUENAS PRACTICAS DE CONTRATACION



CON ESTA PUBLICACION Y DESDE EL AÑO 2008 y 2010 CEDOL SE HA PROPUESTO ELABORAR 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”

La base teórica y practica del Manual permitirá conocer los aspectos claves a tener en cuenta a la hora de una Contratación de Servicios y sus Planillas Anexas permitirán plasmar la información recogida y obtener una valuación final, reduciendo la normal incertidumbre que se suele presentar en esos momentos

Que es lo que se espera obtener con la emisión de este manual

“En un Contexto como el mencionado es y era esperable que un marco orientativo de un Manual de Buenas Practicas de Contratación sea un oportunidad para el desarrollo de la Tercerización “Bien Hecha” y poder obtener a través de estos emprendimientos , mejoras sustanciales en los Niveles de Operación, Servicio, Sustentabilidad y Seguridad para las empresas y para el mercado logístico en general.



Por que se abordo la búsqueda de esta practica?

No hay duda que el funcionamiento de la Economía requiere de la mejora constante en las cadenas de Valor Logístico, tanto en la eficiencia de los servicios como en la racionalización de las operaciones y la optimización de los costos. ***Dentro de este concepto cuando realizamos la investigación (2007 al 2009) nos encontramos con:***

La Tercerización de los Servicios Logísticos se presenta como una alternativa Estratégica para las “Empresas Productoras” y como una oportunidad de negocios para los denominados “Operadores Logísticos”

Los Servicios Logísticos que las Empresas demandan obedecen a distintas necesidades , tienen características de alta diversidad de servicios, alta variación en las instalaciones necesarias y sistemas que soportan las operaciones y una siempre compleja medición de los Niveles de Servicio finalmente pactados.

**QUE CONSECUENCIAS TRAEN ESTAS
CARACTERISTICAS?**



DIFERENTES VISIONES

Consecuencia de esta complejidad, existen dos visiones a menudo contrapuestas según la óptica que se utilice:

Las “Empresas Productoras y Distribuidoras” plantean que el servicio que reciben no siempre cubre sus expectativas de contratación, y que con el comienzo de la operación aparecen sorpresas no previstas que deterioran el servicio o incrementan los costos

Los “Operadores Logísticos o de Transporte ” plantean que los servicios requeridos por las empresas no son claramente definidos y que tampoco se evalúa correctamente las capacidades técnicas y sus inversiones en instalaciones y equipamiento. Por lo tanto les es difícil establecer precios correctos que soporten adecuadamente el servicio a brindar y las Inversiones involucradas.

QUE NOS MUESTRA LA EXPERIENCIA ACUMULADA?

VENTAJAS DE UN PROCESO DE TERCERIZACION **BIEN** **HECHO** PARA QUE RESULTE EXITOSO



Donde pueden medirse estas ventajas?

Impacto de la Tercerización “Bien Hecha”

EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA:

- Permite Concentrar esfuerzos de la Organización en su negocio específico, en aquellas actividades donde hay mejores ventajas competitivas o les resulten más rentable.
- Obtener una homogénea, medible y más transparente batería de KPIs
- Incrementar el Nivel de Flexibilidad ante cambios en los volúmenes de almacenamiento y distribuciones , provoca un incremento del Ratio de Empresa Virtual que le permite un mayor crecimiento
- Al realizar un “trabajo en equipo”, brinda una mayor posibilidad de aumentar su sinergia, productividad, competitividad y los procesos de benchmarking.
- Posibilidades de globalizar toda la SCM dentro de un determinado territorio en un solo 3PL o en un conjunto de 3PL que trabajan como Aliados Estratégicos

Impacto de la Tercerización “Bien Hecha”

EN LOS COSTOS EMPRESARIOS

- Necesariamente para implementar un proceso de Tercerización se debe MEDIR en forma previa al proceso de tercerización
- Permite mínimamente por procesos de CONSOLIDACION y Utilización de recursos compartidos mejorar la Capacidad Ociosa o aumentar la productividad de los recursos utilizados y por ello sus costos
- Se tiende a VARIABILIZAR los Costos Fijos de Operación.
- Permite en forma mas rápida y efectiva mejorar la IMPLEMENTACION de procesos de Mejora Continua en Costos y Niveles de Servicio.
- Permite una mayor TRANSPARENCIA y medición del costo Logístico en su totalidad o del tramo tercerizado.

Impacto de la Tercerización “Bien Hecha”

EN LAS FINANZAS EMPRESARIAS:

- Permite liberar Capital Improductivo Invertido en Actividades que no NECESARIAMENTE son parte del Core de la empresa. (Warehouses, Sistemas, Vehículos, Equipamiento de Movimiento y Almacenamiento, otros) (Se liberan recursos financieros)
- Permite mejorar la medición sobre Niveles de Inventario y exponer mas claramente el ICC.
- Mejorar globalmente en los Balances Contables el Indicador de Retorno sobre la Inversión. (porque?)

“Hoy existe un mercado de oferta amplio dentro de nuestro País como para poder encarar una búsqueda que satisfaga la necesidad que se tenga”

INFORME SOBRE OPERADORES LOGISTICOS 2014

**“RESULTADOS DE LA ENCUESTA TECNICA”
Muestra de 27 empresas dentro de la Cámara CEDOL**

Empresas que respondieron

1. ANDREANI LOGISTICA.
2. CALICO.
3. CARGO.
4. CAT.
5. CELSUR LOGISTICA.
6. CRUZ DEL SUR.
7. CRUZ DEL VALLE.
8. DIALOG.
9. DISTRIBUIDORA METROPOLITANA.
10. DOUBLE STAR.
11. ENTREGAR.
12. EXOLOGISTICA.
13. GEFCO.
14. ID LOGISTICS
15. INTERBOOK.
16. LOGINTER
17. MULTIDEPÓSITO.
18. OCA
19. OCASA.
20. PROVINTER.
21. SAF.
22. SISTEMAS LOG. GESTIONADOS
23. TASA LOGISTICA
24. TRADELOG
25. TRANSFARMACO.
26. TRANSPORTE DADA
27. ZARCAM.

**NUESTRO AGRADECIMIENTO A LAS EMPRESAS QUE VIENEN
COLABORANDO AÑO TRAS AÑO CON LA ENCUESTA.**



**Estimación de la venta total de la muestra
en 2014 sin IVA \$ 14.255 millones.**

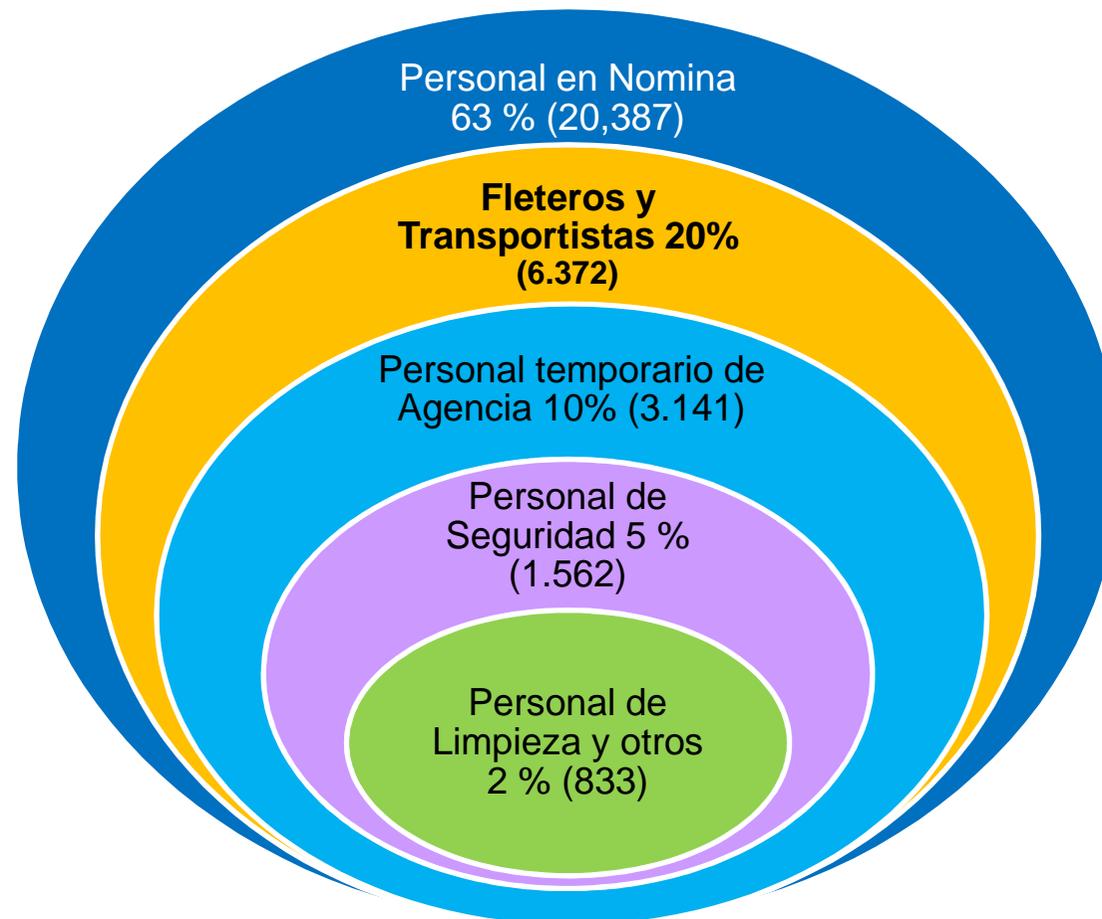
Estimación de la Facturación total de la muestra en 2014 con IVA \$ 17.248 millones.

CANTIDAD DE METROS CUADRADOS CUBIERTOS EN OPERACIONES

**La sumatoria de las respuestas nos arroja una cantidad de metros cuadrados totales para la operación de 2.459.000 metros.
(Propios, Alquilados y en Operación Tercerizada de los mismos clientes)**

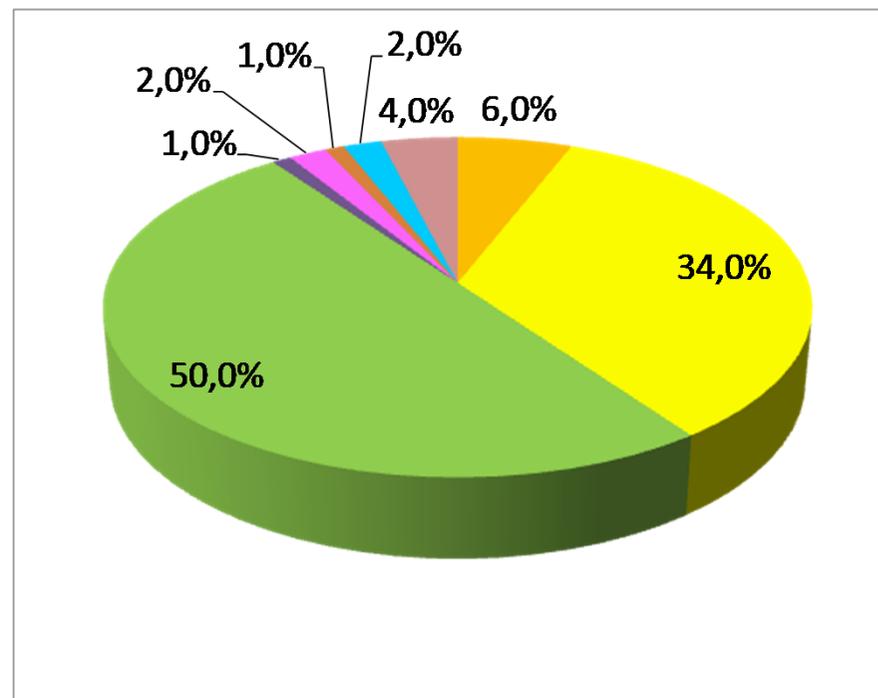
ESTIMADO DE CANTIDAD DE COLABORADORES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

Personal Total
32.295



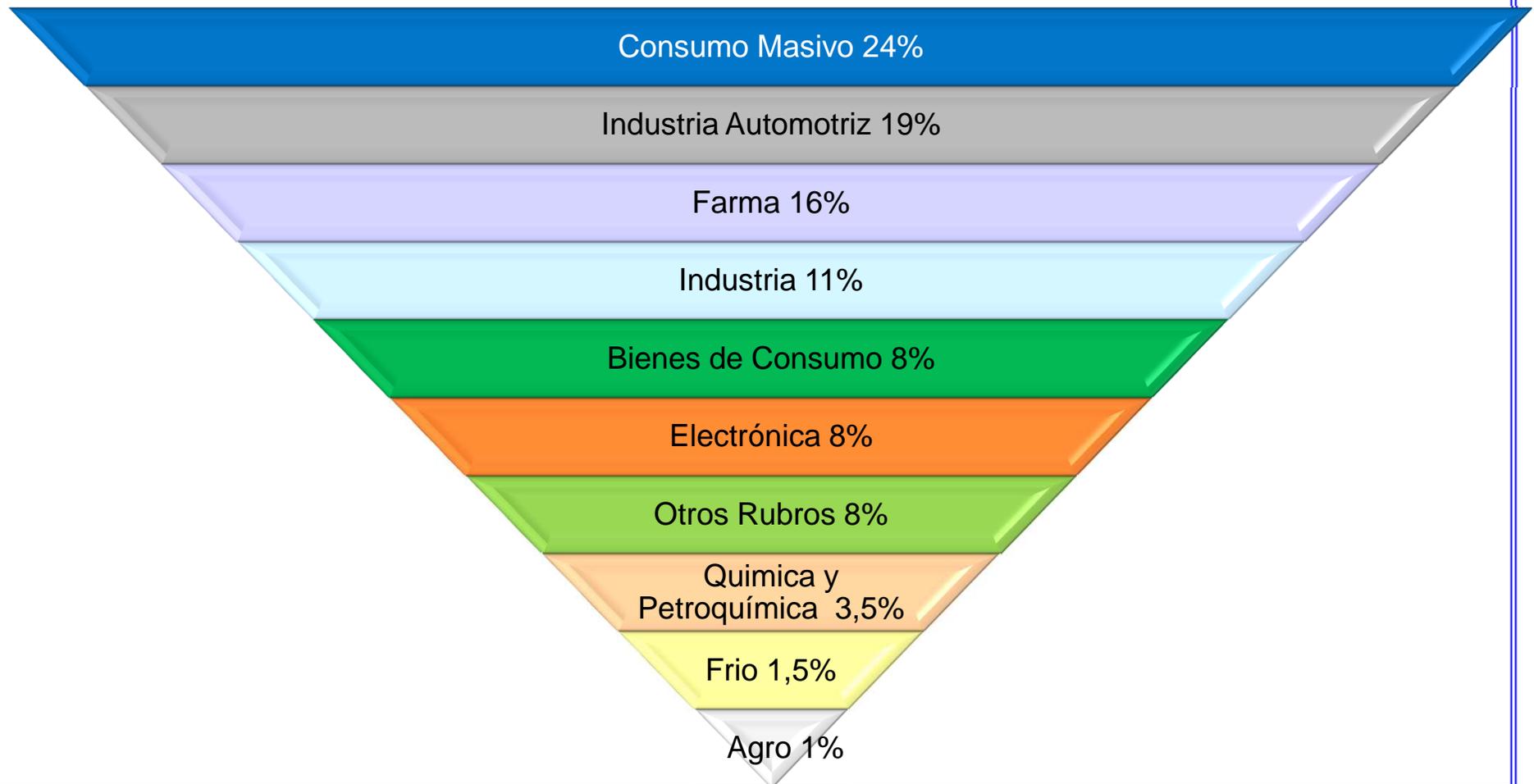
Facturación bruta por tipo de servicio brindado (sobre el 100% de las empresas y ponderada por facturación)

	2014
Abastecimiento	6%
Gestión de Almacenes	34%
Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock	50%
Transporte Internacional	1%
Gerenciamiento de la red Logistica	2%
Seguridad Física y Custodia	1%
Gestión de la Información y documentación	2%
Otros Servicios	4%



FACTURACION BRUTA SEGMENTADA POR SECTOR DE LA ECONOMIA

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



Comportamientos ABC

RELACIONES DE ABC
De las 27 Empresas

Facturación

En este caso se da la siguiente relación:

- 13 empresas representan el 82% de la facturación.
- 14 empresas el 18% restante.

Metros cuadrados

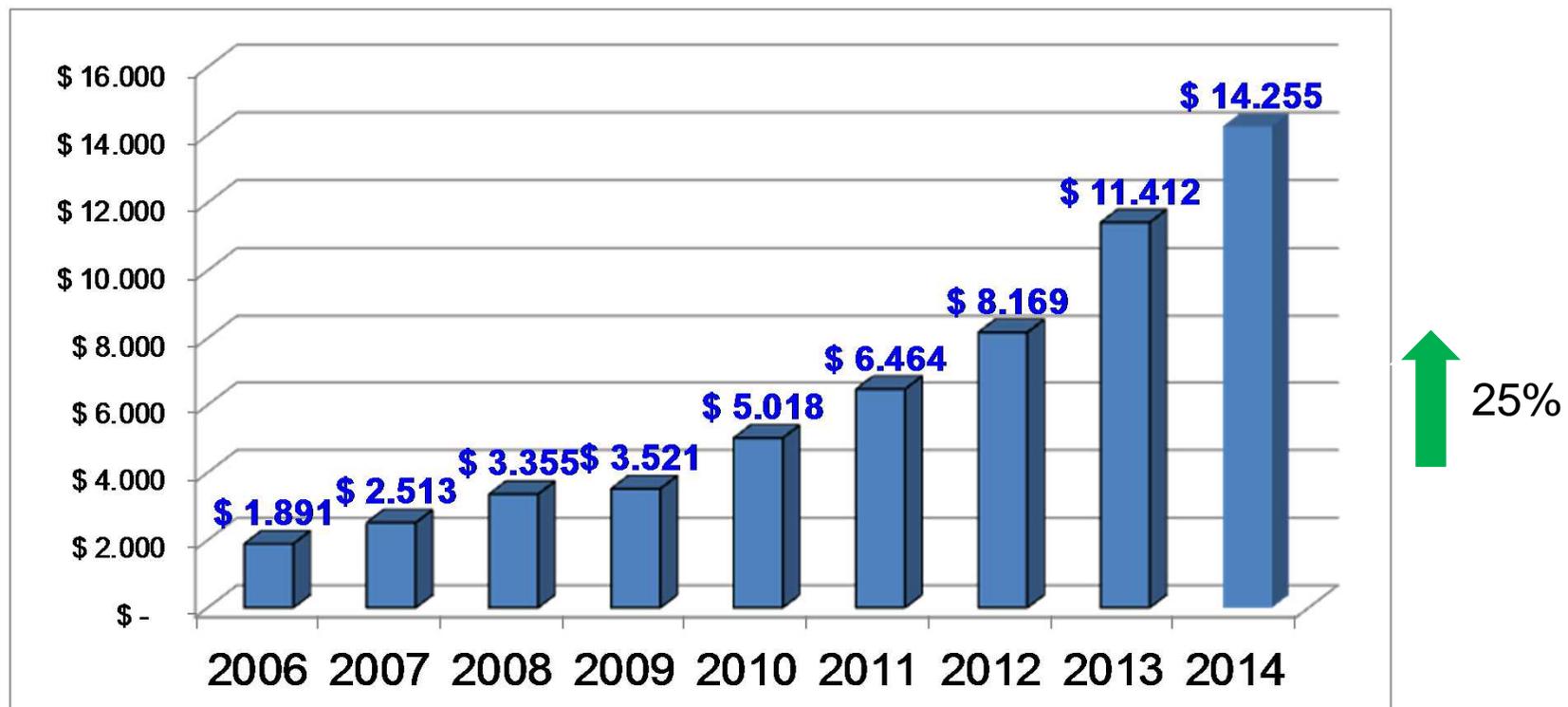
- 13 empresas tienen bajo administración el 80 % de los metros cuadrados
- 14 empresas tienen bajo administración el 20 % de los metros cuadrados

Colaboradores

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

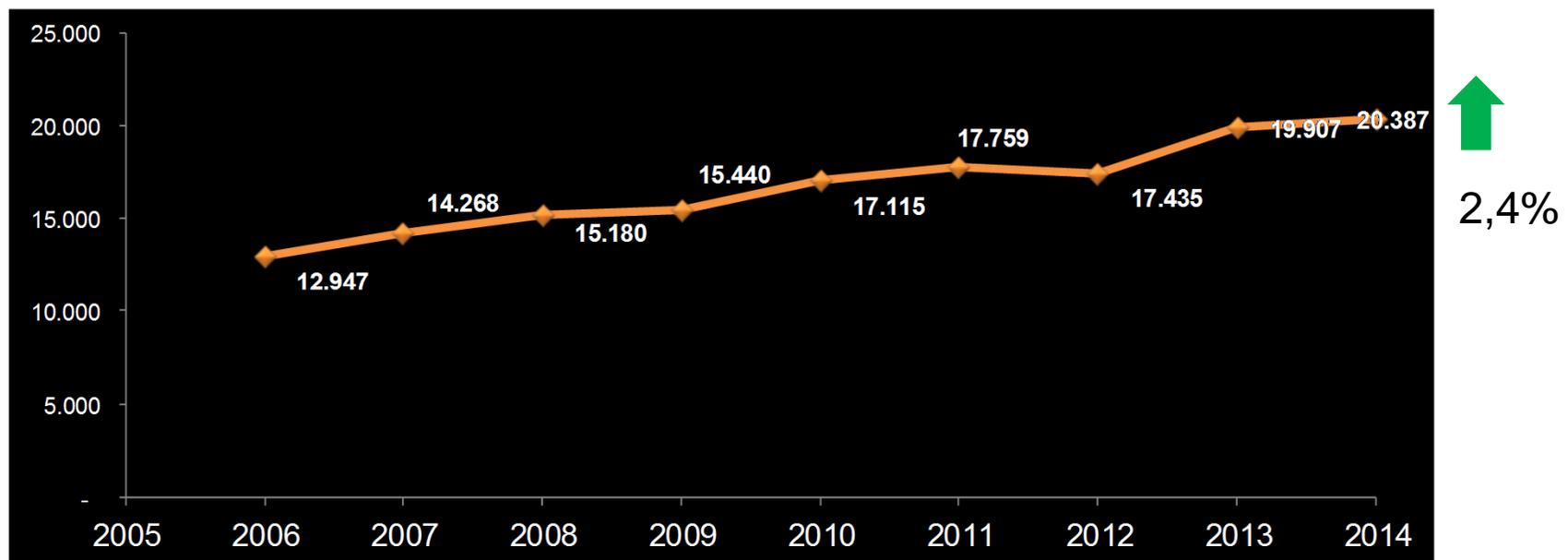
COMPARACIONES CON AÑOS ANTERIORES

Evolucion de las Ventas Totales sin IVA de la encuesta



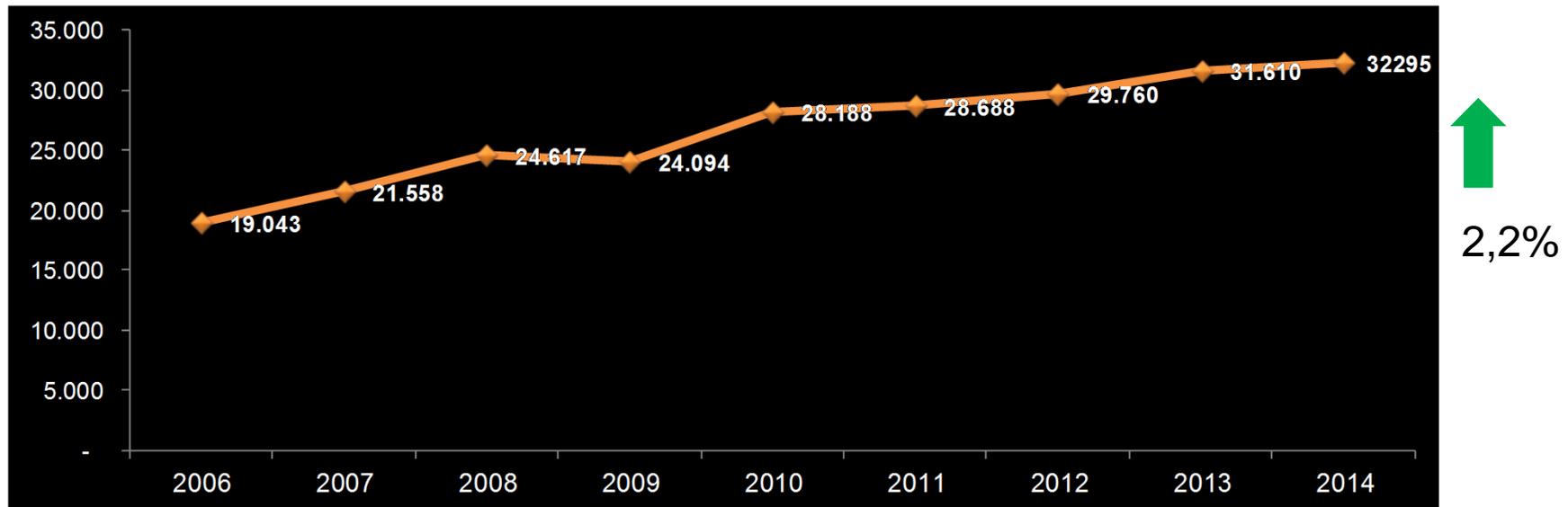
Evolución del Personal ocupado en las Empresas de Tercerización Logística

Personal en Nomina:

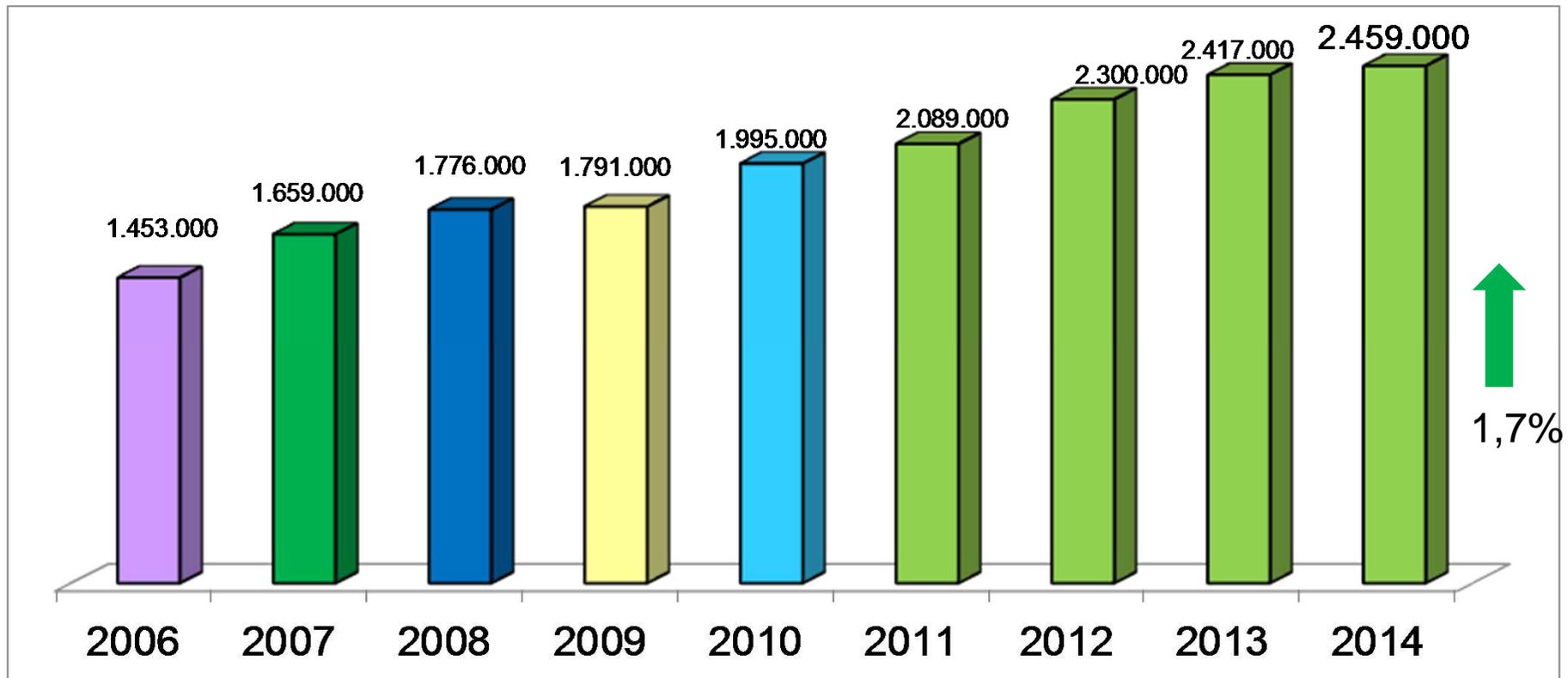


Evolución del Personal ocupado en las Empresas de Tercerización Logística

Personal en Total:



Evolución de los Metros Cuadrados Ocupados en Operaciones Logísticas



Check List de Planeamiento para un Proceso de Tercerización Logística

En el punto 7 del Manual “Anexos”, en el numero I se presenta un Check List de Planeamiento para un Proceso de “Tercerización Logística” en un modelo simplificado, pero que entendemos muy útil para seguir esta herramienta.

Aquí se repasa, paso a paso, todo un proceso de tercerización y su gerenciamiento posterior hasta su finalización (es un poco aburrido, pero vamos adelante) y tratemos que no sea aburrido pues.....

1) PROCESOS LOGISTICOS HABITUALMENTE OFERTADOS Y DEMANDADOS DESCRIPTOS EN LA PUBLICACION (de esto ya hablamos)



- **ABASTECIMIENTO**
- **GESTION DE ALMACENES**
- **TRANSPORTE, DISTRIBUCION Y CROSS DOCK**
- **TRANSPORTE INTERNACIONAL**
- **GERENCIAMIENTO DE LA RED LOGISTICA**
- **SEGURIDAD FISICA Y SERVICIOS DE CUSTODIA**
- **GESTION DE LA INFORMACION Y DE DOCUMENTACION**
- **OTROS SERVICIOS LOGISTICOS DEMANDADOS**

Toda la mención de los procesos, tiene en la publicación el detalle necesario y suficiente para poder identificar de que se esta hablando dentro de cada proceso

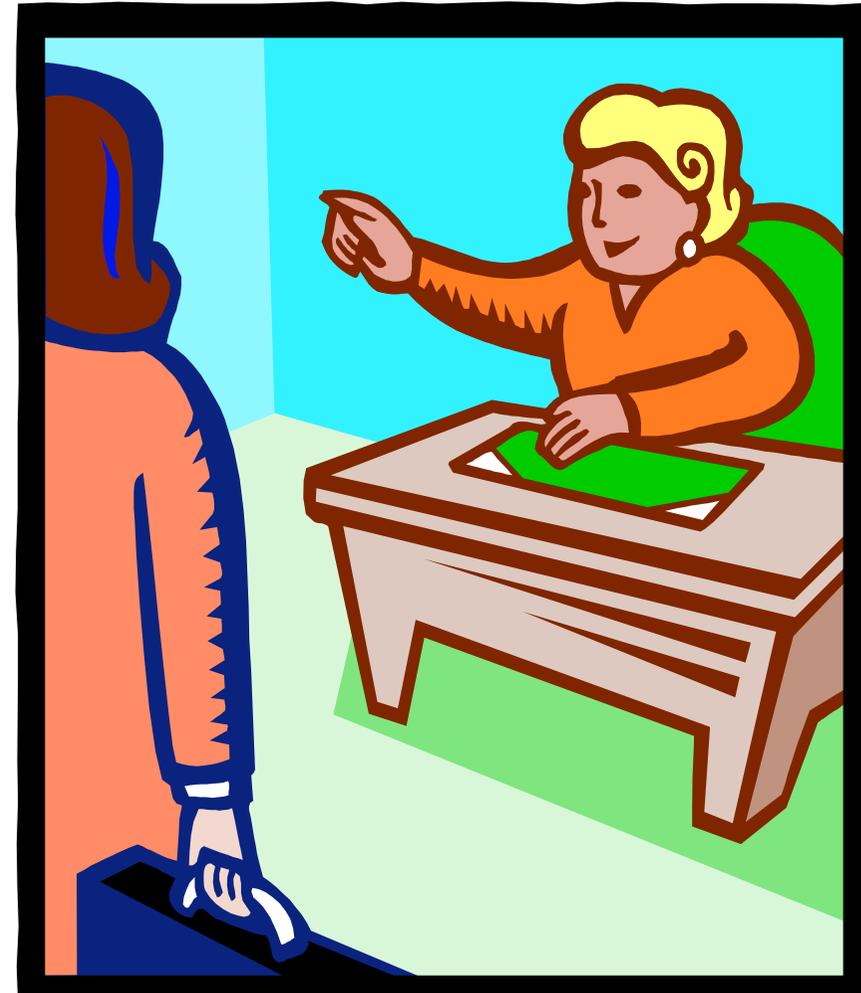
*También se observa con mayor frecuencia que los Operadores logísticos deben de estar en condiciones de ofrecer a sus clientes un servicio “Taylor Made” es decir, tener la capacidad para diseñar una solución a la medida de sus necesidades y que a la vez sea innovadora y superadora, donde **agregando o desagregando costos, siempre se obtenga VALOR AGREGADO***

2) Desarrollando una Estrategia para la Tercerización

- ✘ **A) COMPROMISO DE LA DIRECCION Y LA GERENCIA**
- ✘ **B) ARMADO DE PROJECT TEAM (participación de quien?)**
- ✘ **C) Que resultados esperamos? Y que estamos tratando de resolver?**
 - ✘ Es la tercerización consistente con la Estrategia y la Misión ?
 - ✘ Es para ayudarnos a ser mas virtuales?
 - ✘ Que hace la competencia? Funciona para ellos?
 - ✘ Como afectara a la organización?
 - ✘ Hay Gerentes identificables que puedan implementar y gerenciar la tercerización? Quienes son?
 - ✘ Puede la tercerización permitirnos concentrarnos mejor en nuestras competencias? Como?
 - ✘ Podrá ayudarnos a maximizar nuestras fortalezas y evitar nuestras debilidades? Como?
 - ✘ Entendemos suficientemente bien que queremos tercerizar como para hacerlo exitosamente?
- D) Reconocimiento y Medición de las Operaciones Actuales**

3) Identificando Potenciales Proveedores

- ✘ **Uno o Varios Proveedores**
- ✘ **Geografía a Cubrir**
- ✘ **Orientación Básica:**
 - ✘ **Warehousing**
 - ✘ **Logística**
 - ✘ **Paquetería**
 - ✘ **Distribucion**
 - ✘ **Forwarders**
 - ✘ **Otros**
- ✘ **Proveedores de Logistica Integral**
- ✘ **Fuentes de Informacion:**
 - ✘ **Boca a Boca**
 - ✘ **Publicaciones Comerciales**
 - ✘ **Cámaras de la Actividad**
 - ✘ **Cámaras de Comercio e Industria**
 - ✘ **Asociaciones Profesionales**
 - ✘ **Directorios y Consultores**
 - ✘ **Informacion Local**
 - ✘ **Visita a los Sites**
 - ✘ **Participando en Cursos y Seminarios de la Actividad**



4) DE LOS ANALISIS A EFECTUAR SOBRE LOS OFERENTES (3PL) Y LA PONDERACION DE SUS RECURSOS

Este modulo del Manual **tiene un alto valor agregado a los fines de la selección del oferente y de las mediciones y controles a efectuar sobre el mismo : (esta es la buena practica a implementar)**

- **Análisis sobre Estructura de Depósitos**
 - . Datos Generales del Deposito (Habilitaciones, Planos, otros)
 - . Operatoria del Deposito (Recepción, Almacenamiento ,Picking)
 - . Existencia de Contrato de Alquiler o Titulo de propiedad
- **Análisis sobre la Seguridad de las Operaciones**
- **Análisis sobre Coberturas de Seguros**
- **Análisis sobre Sistemas Informáticos y sus Niveles de Seguridad**
 - . Gestión de Almacenes y gestión de Transporte
 - . Seguimiento de Ordenes
 - . Monitoreo de Flota
 - . Sistema de Atención al Cliente
 - . Sistema de KPIs
- **Análisis de su Gestión de Recursos Humanos y Capacitacion**
 - . Encuadramiento Sindical
 - . Solvencia Técnica y Profesional



4) **Seleccionando al Proveedor (relación con Planillas de Ponderación)**

- **Análisis de su Metodología de Contratación y Compra de Recursos**
 - . *Agencias de Personal Temporario*
 - . *Empresas de Seguridad*
 - . *Contratos de Seguros*
 - . *Contratos de Transporte*
- **Análisis sobre la Contratación de Transportes**
 - . *Aplicación de la Ley 24653 (RUTA)*
 - . *Otros controles sobre la Flota a Cumplir por el Operador según el tipo de carga*
- **Análisis de su Solvencia Patrimonial y Financiera**
 - . *Indicadores Financieros*
 - . *Notas a los Estados Contables*
 - . *Quienes constituyen los Directorios y Accionistas*
- **Otros puntos a tener en cuenta en la Selección de un 3PL**
 - . *Reputación y Antigüedad con otros clientes*
 - . *Sus iniciativas de Calidad- Su potencial de crecimiento*
 - . *La Experiencia en el negocio específico y la Química (Piel)*
 - . *La Flexibilidad Operativa*
 - . *Que se trate de un Operador Logístico donde la Operación sea su negocio principal al cual esta vinculado a través de muchos clientes*
 - . *Existencia de certificaciones de calidad y gestión*

LA PUBLICACION DA UNA SERIE DE CONTROLES A EFECTUAR SOBRE LOS OPERADORES ANTES DE LA DECISION Y ESTO SE APLICARA SEGÚN EL PROCESO A EXTERNALIZAR

5) Entendiendo y Evaluando el Costo de la Tercerización

- ✦ *Medición y Conocimiento del Tramo de la SCM a Tercerizar*
- ✦ *Niveles de Servicio y Costos por establecer*

*Existe una relación biunívoca entre ellos. De allí la importancia de las mediciones y el conocimiento previo a tener de los costos y de las relaciones. **Las dos caras de la misma moneda***



5) Entendiendo y Evaluando el Costo de la Tercerización

- ❖ *Importancia de la medición*
- ❖ *Que es lo que suele suceder con el transcurso del tiempo?*
 - *Con los niveles de Servicio*
 - *Con los costos*
- ❖ *Indicadores Existentes (Cedol-Fadeeac-ARLOG-Otros) **Cual es el importante y que nunca debe faltar?***

5) Entendiendo y Evaluando el Costo de la Tercerización

También la publicación, se refiere a la posibilidad de implementar una practica de evaluación de las distintas ofertas recibidas

- ✘ *Control sobre los mismos drivers de Costos y Servicios*
- ✘ *Entendiendo la composición de costos y su dinámica*
- ✘ *Estableciendo las mediciones*
- ✘ *Analizando las ventajas Económicas y de Caja*
- ✘ *Comparación de Costos de las Distintas Presentaciones*
- ✘ *Evaluación de las contingencias de costos de cada alternativa presentada*
- ✘ *Evaluación de Costos Presentes Vs Costos Futuros*
- ✘ *Comparación de los Niveles de Servicio ofrecidos vs los costos de cada alternativa*

LAS PLANILLAS DEL ANEXO II DEL MANUAL COLABORAN EN ESTA MEDICION DEL COSTO Y DE LOS SERVICIOS BUSCANDO UNA ASIGNACION MAS RACIONAL

5) Entendiendo y Evaluando el Costo de la Tercerización

✦ *Modalidades de Tarifas mas Frecuentes (hay muchas, pero)*

“ Las formas de Aplicación de Tarifas siempre deben buscar la mayor transparencia, la mayor variabilidad y al mismo tiempo, eliminar los controles burocráticos para ambas partes; deben buscar el método que pueda medir el servicio y el costo para el cliente y para el Proveedor, de manera tal que se puedan ir monitoreando los cambios ocurridos en el mercado, en los niveles de servicio y poder medir como impactan en los costos”



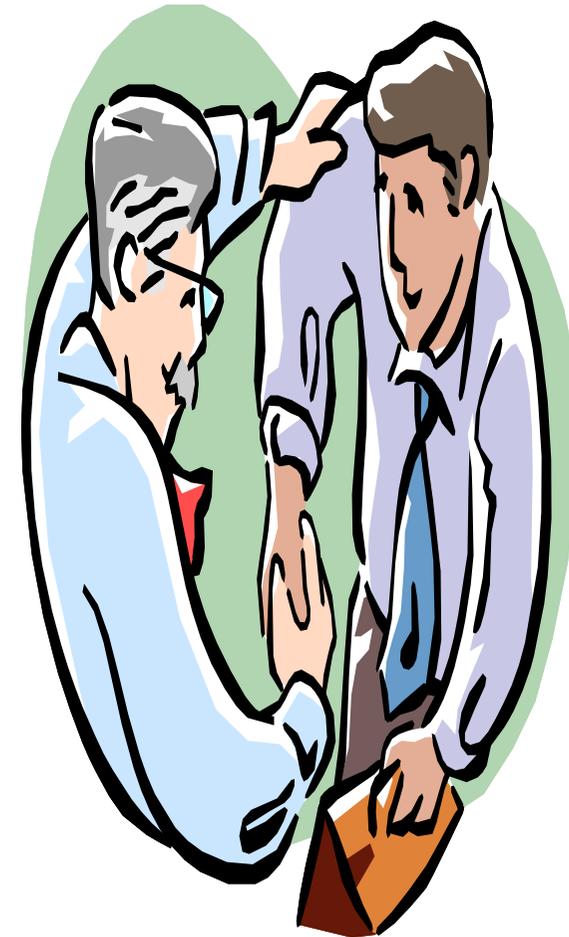
6) Definiendo Expectativas (para ambas partes)

✘ **Requerimientos de Servicio:**

- ✘ **Días y Horarios de Operación**
- ✘ **% de Pedidos despachados a tiempo**
- ✘ **% de Pedidos despachados completos**
- ✘ **Tiempo de Ciclo Total del Pedido**
- ✘ **Manejo de Emergencias**
- ✘ **Comunicación al Cliente**
- ✘ **Facturación**
- ✘ **Otras expectativas del Servicio**

✘ **Operaciones:**

- ✘ **Productividad**
- ✘ **Daños en Almacenamiento**
- ✘ **Diferencias de Inventario**
- ✘ **Escaneo por Radio Frecuencia**
- ✘ **Sistema de Confirmación de Entregas**
- ✘ **Consolidación Permitida**
- ✘ **Manejo de los Reclamos**
- ✘ **Seguridad**



6) . Definiendo Expectativas

✘ Financieros

- ✘ Correcto Control de la Facturación
- ✘ Pagos de acuerdo a lo pactado
- ✘ Nivel de Reporting

⚡ Posibles Puntos de Fricción futuros?

- ⚡ La información recibida es inexacta
- ⚡ Puede la Compañía presentarse en convocatoria o quiebra?
- ⚡ Puede la Compañía ser vendida
- ⚡ La performance se ha deteriorado?
- ⚡ Los reclamos de los clientes exceden los límites aceptables?
- ⚡ El Operador pierde control de sus subcontratistas?
- ⚡ El Cliente deja de pagar en tiempo y forma?
- ⚡ Los Costos evolucionan y las tarifas permanecen o viceversa
- ⚡ Cambian las expectativas o se hacen poco claras
- ⚡ Existencia de Conflictos en las relaciones



7) MODALIDADES MAS HABITUALES DE CONTRATOS

✘ EN MATERIA DE OBLIGACIONES Y DERECHOS

- 💣 *DURACION DE COMUN ACUERDO (depende de complejidad de la operación y la inversión que debe realizarse)*
- 💣 *FIJAN DERECHOS Y OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES EN MATERIA DE ASPECTOS OPERATIVOS Y PARA CADA PARTE DEL PROCESO*
- 💣 *FIJACION DE CÓMO SALIR DE LA RELACION AL MOMENTO DE LA FINALIZACION DEL CONTRATO*
- 💣 *ACUERDOS DE CONFIDENCIALIDAD*



✘ EN MATERIA DE PROCESOS

Suelen figurar en cuerpos anexos al principal una descripción de los procesos que se están tercerizando, esto permite una modificación futura para los casos en que existan cambios en los niveles de servicios, en los sistemas u otras modificaciones.

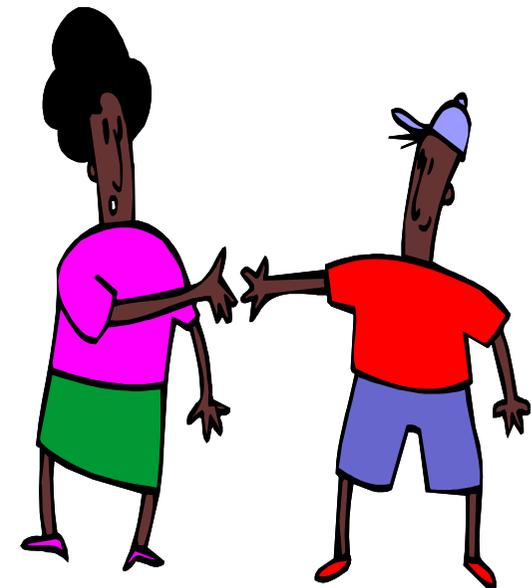
ES UN ACUERDO DE VOLUNTADES

Que pasa en General en el tema de Contratos?

7. Desarrollando el Contrato (Cont..)

✘ Contrato de Almacenamiento Taylor Made (Private Warehousing)

- ✘ Antecedentes y Descripción de las Premisas de Servicio
- ✘ Términos y Valores
- ✘ Instalaciones a utilizar
- ✘ Productos
- ✘ Responsabilidades del Operador Logístico
- ✘ Responsabilidades del Cliente
- ✘ Inventario
- ✘ Obligaciones de Reparación
- ✘ Seguros
- ✘ Contingencias y otras indemnidades
- ✘ Fuerza mayor y Casos Fortuitos
- ✘ Confidencialidad
- ✘ Leyes Aplicables
- ✘ Notificaciones
- ✘ Finalización del Contrato



7. Desarrollando el Contrato (Cont..)

✘ Contrato de Transporte

- ✘ Ámbito o Alcance de Aplicación
- ✘ Compromiso de Volúmenes Mínimos
- ✘ Tarifas y otros Cargos
- ✘ Bonificaciones por mayor Volumen
- ✘ Responsabilidades del Operador Logístico
- ✘ Responsabilidades del Cliente
- ✘ Perdida y Daño
- ✘ Seguros
- ✘ Normas de Seguridad a cumplimentar
- ✘ Indemnizaciones
- ✘ Fuerza mayor y Casos Fortuitos
- ✘ Notificaciones
- ✘ Confidencialidad
- ✘ Términos
- ✘ Ejecucion
- ✘ Finalización del Contrato



8) . Estableciendo Políticas y Procedimientos

- ❌ **Desarrollando el Manual de Procedimientos**
- ❌ **Estableciendo las Estrategias en Logistica**
- ❌ **Sobre Operaciones de Almacenaje**
 - ❌ **Gerenciamiento de Inventarios**
 - ❌ **Procesamiento de los Pedidos: Pedidos en Emergencia**
 - ❌ **Despacho (Documentación)**
 - ❌ **Transporte (Selección de Transportistas-Ruteo)**

Suelen faltar los Procedimientos o Normas Escritas

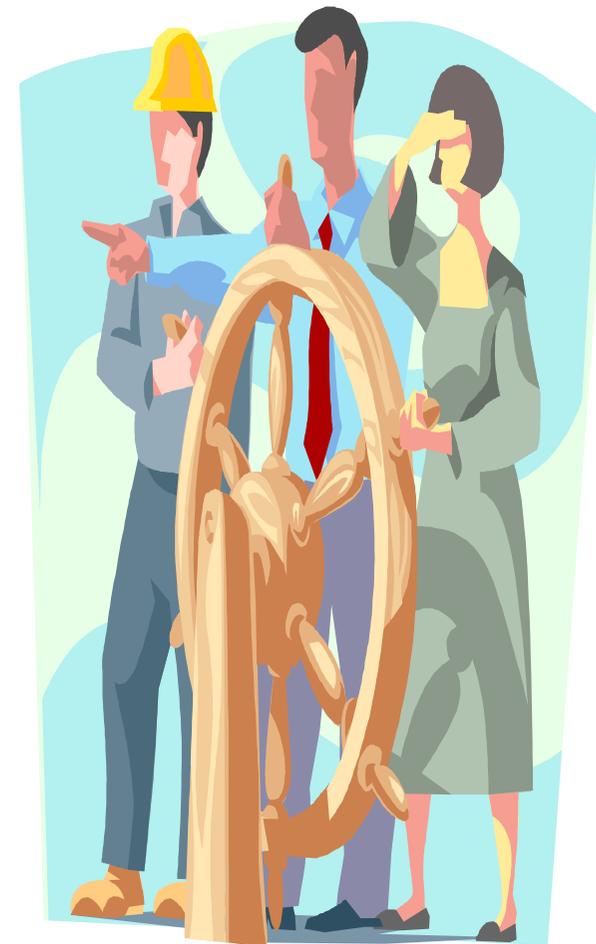
9) Implementación (Un paso importante)

✘ El Equipo de Transición:

- ✘ Recursos Humanos
- ✘ Comercialización
- ✘ Sistemas
- ✘ Transporte
- ✘ Operaciones de Almacenamiento
- ✘ Servicio al Cliente
- ✘ Inventory Management
- ✘ Gerenciamiento de Riesgos

✘ El Plan de Transición:

- ✘ Cronograma
- ✘ Listado de Tareas
- ✘ Comunicaciones
- ✘ Temas de Recursos Humanos
- ✘ Metodología para el Cambio
- ✘ Entrenamiento
- ✘ Otros Temas



10) Gerenciando la Relación (LUEGO NOS REFERIREMOS CON MAS PROFUNDIDAD AL TEMA DE GERENCIAMIENTO CONJUNTO EN LA 6TA PREGUNTA)

✘ **Obstáculos mas frecuentes debilidades que se suelen presentar:**

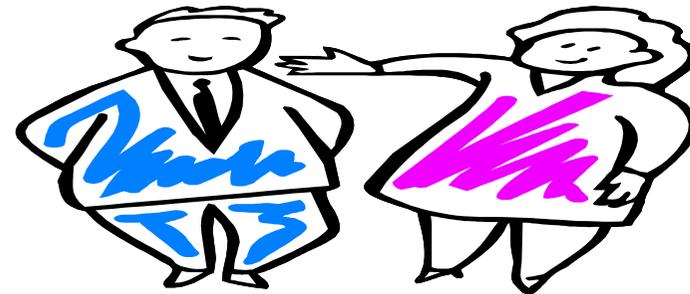
- ✘ *Precios y Nivel de Servicio definidos sin un mecanismo de mejora continua*
- ✘ *Diferencias Culturales.*
- ✘ *Cambios fundamentales en los Parámetros tomados para la Operación*
- ✘ *Tendencia a la Optimización de solo una de las partes del Contrato (Win-Lose)*
- ✘ *Suboptimización del Servicio / “Falta de Agendas” para el Follow-Up.*
- ✘ *Falta de Gerenciamiento de las Partes*
- ✘ *Falta de respuestas por cualquiera de las partes*

💣 **Gerenciamiento Efectivo o Puntos fuertes sobre los que se debe trabajar:**

- ✘ *La figura del Gerente de Negocios*
- ✘ *Integración y trabajo conjunto*
- ✘ *Comunicaciones:*
 - ✘ *Comunicaciones Telefónicas Diarias entre Operativos*
 - ✘ *Reuniones Mensuales entre Personal de Servicio al Cliente de ambas Compañías.*
 - ✘ *Evaluaciones Mensuales y Escritas de Performance.*
 - ✘ *Visitas Conjuntas a Clientes del Cliente para discutir mejoras operacionales y nivel del satisfacción.*
 - ✘ *Métodos de medición sobre los aspectos claves del negocio (Que debe de ser medido?)*

11) . Siendo un Buen Partner (durante la relación)

- ✘ Midiendo la Performance de la Relación:
 - ✘ Esta su contacto siempre listo para Ud.?
 - ✘ Son apropiadamente devueltas las llamadas telefónicas o sus Mails?
 - ✘ Cuando aparecen los problemas, la persona de contacto actúa resolviéndolos en forma efectiva?
 - ✘ Son los cambios de procedimientos comunicados claramente y a tiempo?
 - ✘ Son provistas las estimaciones de despachos?
 - ✘ Son ajustadas a la realidad?
 - ✘ Son los documentos de Recepción entregados antes de que lleguen las mismas?
 - ✘ Son exactos?
 - ✘ Hay suficiente tiempo para realizar los despachos?
 - ✘ Son los niveles de inventario gerenciados de acuerdo al plan?
 - ✘ Que necesitamos para hacer la operación mas eficaz y eficiente?
 - ✘ Ud. se queja a tiempo?
- ✘ Honestidad como Política
- ✘ Honrar los Compromisos
- ✘ Lealtad
- ✘ Esquemas de Mejora Continua
- ✘ Racionalidad en la relación
- ✘ Profesionalidad
- ✘ Neutralizando la relación “emocional” a través de un adecuado sistema de información y formulas de costos y niveles de servicios



12. Terminando la Relación

- ✘ Estrategias de Terminación: (porque hay que tener?)
 - ✘ Merges & Acquisitions
 - ✘ Cambios en la Estrategia Corporativa o Logistica
 - ✘ Descontinuación de Productos o Mercados
- 💣 Comunicaciones
- 💣 El Nuevo Operador
- 💣 Expiración del Contrato
- 💣 Terminación Anticipada
- 💣 Terminaciones “Emocionales”
- 💣 Terminaciones por Razones de Costos



COMENTARIOS? PREGUNTAS?

**Antes de pasar a otra publicacion y a otra
vision del tema?**

Resumen de SUGERENCIAS

- I. *Desarrolle una Estrategia de Tercerización*
- II. *Establezca un Riguroso Proceso de Selección de Operador Logístico y haga transparente la medición de sus niveles de Servicio y Costo*
- III. *Claramente, Defina sus Expectativas*
- IV. *Desarrolle un Buen Contrato*
- V. *Establezca Políticas y Procedimientos*
- VI. *Identifique y Evite Potenciales Puntos de Fricción*
- VII. *Comuníquese Efectivamente con sus Partners Logísticos*
- VIII. *Mida la Performance y Comunique los Resultados*
- IX. *Motive a sus Operadores*
- X. *Sea un Buen Partner. Cuando las cosas salen bien, **publicítenlo y si salen mal.....***



6) Es un real Desafío el Gerenciamiento en las Operaciones Logisticas (propias o tercerizadas o mixtas)?

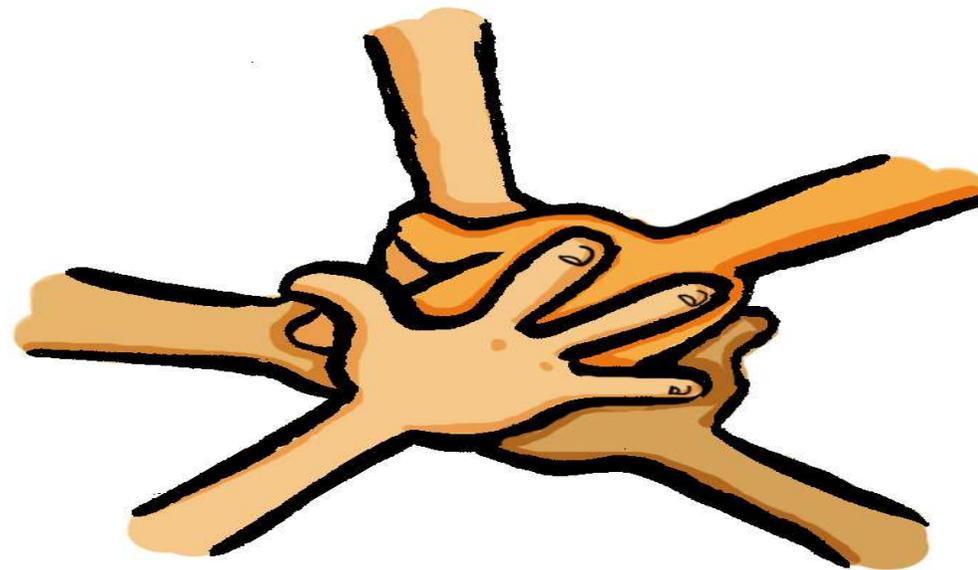


Para ello debemos formar el **MEJOR** equipo



Que va a tener integrantes de varias empresas o de varias gerencias con distintos objetivos, pero complementarios como veremos

Trabajo en Equipo



Ademas se necesita

Compromiso y empatía =



Tambien se necesita

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

Sobre todo se necesita

Visión helicóptero del negocio



= DT

**Por este motivo la Clave del
Éxito es siempre
¿Cómo gerenciar la
relación entre la empresa y
su proveedor de servicios
Logísticos o de transporte?**

20% Preparación / 80% Ejecución

Decisión Contrato



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

Despegue



- Transición ordenada
- Construir el equipo
- Trabajo conjunto

Asegurar implementación

- Buen diagnóstico/contrato
- Involucración top-management
- Comunicación abierta y fluida

Vuelo



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

Asegurar continuidad de la relación

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

Aterrizaje



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

Cuidar la relación entre personas/Compañías

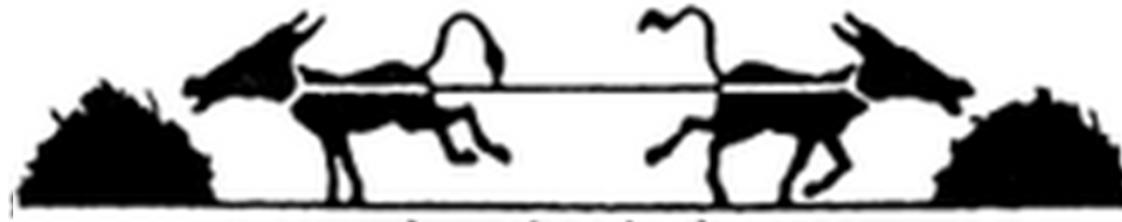
- Plan compartido y acordado
- Comunicación y transparencia
- Compromiso de ambos equipos

Hay momentos que ponen a prueba la relación...

- Negociaciones por **ajuste de precios**.
- Los **KPIs no dan** y no se tiene en claro el porque
- **Cambios de costos estructurales**.
- **Cambio de figuras claves** en el operador y/o el contratante.
- **Cambios de sistema** en el operador o el contratante.
- **Cambios estratégicos** en la forma de ver el negocio (tendencias insourcing / outsourcing / operadores regionales o preferidos, etc.)
- **Procesos de Fusiones y adquisiciones** (cualquiera de las partes)

Al final ...

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



... pero no opuestos!!!

Las Buenas Practicas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logisticas



AQUI PARA FINALIZAR VAMOS A REPASAR EN
FORMA BREVE ALGUNOS CONCEPTOS YA
VISTOS Y QUE FIGURAN EN LA SEGUNDA
PUBLICACION(www.cedol.org.ar)

1. Diseño del Pliego y contenidos

“ Practica Fundamental para alcanzar el éxito de una externalización ”

- 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”

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

- Open Book*** o Costo Abierto, menos aconsejado.
- Close Book*** con Tarifas negociadas.

Aspectos Jurídicos
que No Pueden
Faltar

- Objeto Logístico
- Plazo
- Cláusula de Pago
- Seguro
- Rescisión
- Confidencialidad
- Prohibición de Cesión
- Jurisdicción y Ley Aplicable
- Servicio a Brindar y su contraprestación
- Anexos (Operativos, Económicos, KPIs, etc.)

3. La Implementación de la Operación

“ Practica CLAVE para el Diseño, Evaluación y Tiempo del contrato ”

- Disponer de un plan de Implementación
- Periodo de Transición
- Periodo de Prueba

4. Niveles de Servicio y Costos Asociados

“ Un buen comienzo condiciona la vida del contrato. ”

- Identificar claramente el “ tramo ” que se quiere tercerizar.
- Nivel de servicio deseado del cliente y del cliente de mi cliente.
- Identificar claramente que problemática se esta resolviendo y el resultado que se espera.
- Determinar el Costo y sus variables que lo componen.

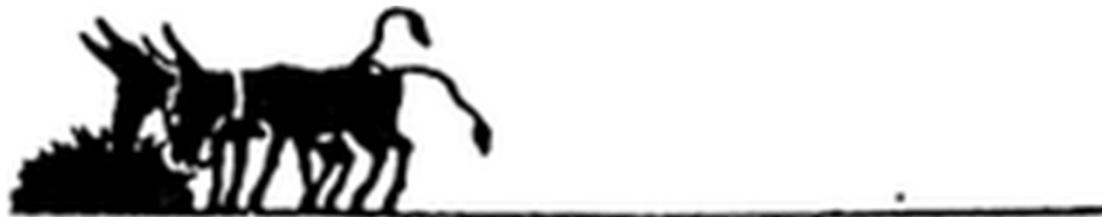
5. Adaptación y Flexibilidad a los Cambios

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



6. Esquemas Colaborativos y búsqueda de Sinergia

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



7. El Tiempo y Cumplimiento de los Plazos

“ El tiempo agrega Valor y disminuye Costos ”

Tiempos
de...

- Reaprovisionamiento de Stock
- Cierre de Facturación
- Preparación
- Transito y Entrega
- Devolución de documentación
- Facturación y sus pagos

8. SISTEMAS E INDICADORES DE GESTION (KPIs)

***“ Lo que NO se mide nos se puede Gerenciar,
y mucho menos solucionar...”***

Contar con Sistemas
apropiados

- Gestión de Almacenes (WMS)
- Seguimiento de Ordenes (Track & Trace)
- Gestión de Transporte (TMS)
- Monitoreo de Flota (GPS)
- Sistema de Ruteo (R&S)
- Atención al cliente (CRM)

KPIs
Indicadores de Gestión

- Tiempos de Entrega
- Roturas o Mermas de Inventarios
- Tiempos de Preparación
- Tiempos de Rendición de Documentación
- Tiempos de Despacho
- Existen KPIs para cada proceso.

9. Estrategía 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. ”



Finalmente

10. La Mejor Práctica

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

“Ganar - Ganar”



Logística por Especialistas

Tercerizaciones Exitosas

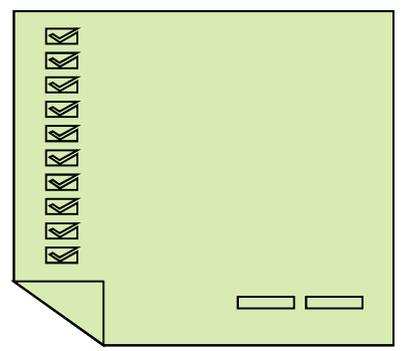


CEDOL
CÁMARA EMPRESARIA DE
OPERADORES LOGÍSTICOS

¿Que casos presenta la publicación?

- “Limando Asperezas” Abrasivos Argentinos 
- “ Incrementando las ventas de una tienda Online” Brightstar 
- “ El jugo de frutas llega a todo el AMBA” Citric 
- “ El cambio de marca” Claro 
- “ Potenciando un Modelo de Venta Directa” Essen 
- “ Infraestructura y Tecnología para venta de TI” HP 
- “ Logistica compartida, una dulce solución” Merisant 
- “ Como Perros y Gatos NO, como Aliados Estrategicos SI” Purina 
- “ El recorrido de los Paragolpes” Plastic Omnium 
- “ Especialización Logistica en el sector Farma” Roux Ocefa 
- “ El jugador decisivo para el desarrollo de una tienda Online” Sarkany 







Cual es el **objetivo** de todo lo charlado?

LA VIDA
ES COMO UNA
CARRERA DE
OBSTÁCULOS...

Tiki
Tiki
Tiki



algunos
son fáciles
de superar...



Otros
son más difíciles



Algunos,
imposibles



A veces
los esquivamos



otras,
encontramos un
lugar cómodo,
y nos quedamos
ahí...



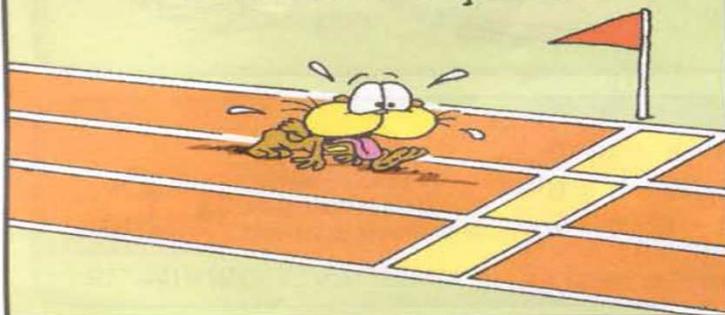
A veces
elegimos
la más
complicada...



Muchas veces
nos tropezamos,
y volvemos a
empezar...



A veces llegamos a la meta
mucho antes, y otras veces,
mucho después...



PERO NADA DE
ESO IMPORTA...

LO QUE
VERDADERAMENTE
VALE...



ES HABERLO
INTENTADO...



Nof



FUTUROS DE LA HERRAMIENTA DENOMINADA TERCERIZACION DE OPERACIONES LOGISTICAS

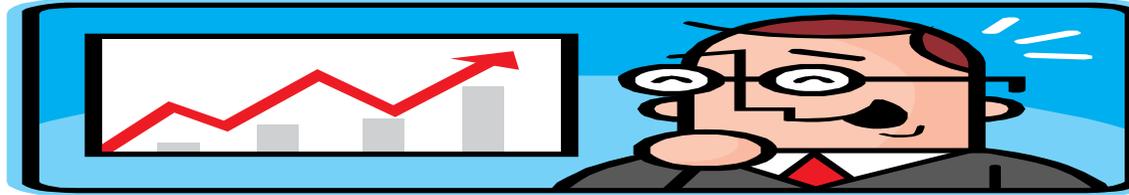
EL FUTURO DE LA HOY DENOMINADA TERCERIZACION HACIA UNA FUNCION DE MAYOR VALOR AGREGADO

Gerenciamiento de la Demanda



**Fulfillment
Management(transporte)**

**Procurement
Management**



COMO AGREGAR VALOR A MI CLIENTE?

DEBO BUSCAR SER PARTE DE SU NEGOCIO



LOS NEGOCIOS SOLO BASADOS EN COSTOS BAJOS SON
PELIGROSOS Y NO SUSTENTABLES

FOMENTAR LAS ALIANZAS DE TIPO ESTRATEGICO

EL TERCERO DEBE ACOMPAÑAR AL CLIENTE EN LOS
CAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN LAS ESTRATEGIAS DE
DISTRIBUCION (Ej el caso de BtoC)

RECUERDAN LA DEFINICION QUE DIMOS?



El outsourcing es un proceso de organización de una actividad de un proveedor externo.

una actividad de un proveedor externo.

“Esto diferencia al comprador del proveedor cómo se comunican, el comprador no da instrucciones al proveedor, se centra en la comunicación y en la comunicación de llevar a cabo el proceso”

esenciales en las que el comprador no da instrucciones al proveedor, se centra en la comunicación y en la comunicación de llevar a cabo el proceso



**Nuevo Concepto Importante:
Switching Cost!**

The Outsourcing Exchange

La tercerización de procesos logísticos
es **Imparable**

y **NO** subsidia Ineficiencias ni falta de
nivel de servicio adecuado.

Solo hay una respuesta posible:

Ser Competitivo!

Muchas
Gracias!

Carlos A. Musante

carlosmusante@dyclogistico.com.ar



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION.

Carlos A. Musante.

carlosmusante@dyclogistico.com.ar

Celular 1550393567