

Grado de Tercerización de las Operaciones Logísticas

Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
CEDOL
2015

Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

Diseño y Corrección: Revistas ÉNFASIS

Revisión técnica: Dirección Técnica de CEDOL

Edición en español publicada por la
Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
Sánchez de Bustamante 54, Piso 1°.
(C1173AAB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina
Tirada: 2000 ejemplares

Queda hecho el depósito que dispone la ley 11.723

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida por cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación, o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información, sin el previo consentimiento por escrito del Editor.

All rights reserved.

No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording or by any other information storage or retrieved system, without permission in writing from the Publisher.

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

Prólogo

La tercerización de operaciones logísticas es una estrategia sustentable en tanto se considere como una alianza cuya sinergia posibilite el desarrollo de ambas partes.

Sea parcial o integral, concebida en estos términos, las compañías que no buscan únicamente reducir sus costos operativos, encuentran en el operador logístico un verdadero pilar para sus negocios; un aliado para expandirse, enfocándose con más fuerza en el núcleo de su misión empresaria. Por su lado, los operadores logísticos flexibilizan sus procesos e incorporan tecnología, logrando ofrecer servicios cada vez más especializados que suman valor.

Con el objetivo de potenciar ese valor agregado y de promover tercerizaciones sustentables, desde la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos procuramos la producción y difusión de conocimiento a través del trabajo de equipos profesionales y del desarrollo de publicaciones e instrumentos para la mejora continua de la gestión.

Ampliando nuestro espacio de intercambio profesional y también nuestro campo de observación, en esta oportunidad presentamos los resultados de una encuesta que encomendamos a la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG), entidad que nuclea a profesionales de la logística de todos los sectores, sobre el Grado de Tercerización de las Operaciones Logísticas en el sector manufacturas y comercialización de bienes tangibles del mercado argentino.

Dichos resultados reflejan la tendencia existente y dan cuenta de los principales factores que afectan el proceso de tercerización, la composición del costo logístico y su incidencia sobre las ventas, el grado de satisfacción comparativo por tipo de servicios y los atributos a mejorar en la oferta de los mismos.

Con esta nueva edición, continuamos afianzando nuestro compromiso de producir conocimiento para promover tercerizaciones sustentables en un marco de sana competencia y también nuestro propósito de generar cada vez mayor innovación y participación en las cadenas de valor de nuestros clientes.

Buenos Aires, abril de 2015

Jorge Oscar López
Presidente
Cámara Empresaria de
Operadores Logísticos



¿Qué es CEDOL?

INTRODUCCION

CEDOL es la sigla de la “Cámara Empresaria de Operadores Logísticos”, entidad que nace hacia fines de 1998 con el objetivo de asumir la representación de las empresas que tienen como principal actividad la prestación, en forma parcial o integral, de Servicios Logísticos dentro del territorio de nuestro país.

El desarrollo de una economía competitiva y el fenómeno de la globalización de los flujos han convertido a la tradicional función Logística en una función vital para el desarrollo de la Economía requiriéndose, en forma constante, una mejora de las cadenas de valor logístico, tanto en la eficiencia de los servicios brindados, como en la racionalización de las operaciones y en la optimización de los costos.

Así, surgen en el mundo de las Operaciones, las empresas especializadas en brindar dichos servicios, es decir, los denominados mundialmente 3PL u Operadores Logísticos.

Ya a fines de los '90, la tercerización o subcontratación de los servicios logísticos se presentaba como una alternativa estratégica para las “Empresas Productoras” y como una oportunidad de negocio para los “Operadores Logísticos”.

Allí es cuando nace la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), a instancias de un reducido grupo de empresas y hombres que propiciaban los conceptos de la tercerización e impulsaban las buenas prácticas en los procesos y las tecnologías que permitieran brindar un satisfactorio nivel de calidad de servicio al cliente con costos compatibles con dichos niveles de servicio.

Desde el inicio (hace 16 años atrás) su Misión ha sido promover las buenas prácticas operativas, fomentando al mismo tiempo el espíritu de unión y solidaridad entre los Operadores Logísticos,

participando activamente en cuestiones legislativas de todos los fueros, brindando aportes concretos en materia laboral, técnica y comercial, o en asuntos que inciden en la actividad logística; también, estando presente en toda situación que involucre los intereses del Sector.

SOCIOS DE LA CÁMARA

CEDOL tiene dos clases de asociados: los denominados Socios Activos y Socios Adherentes.

Los Socios Activos son las empresas que se dedican a varios de los siguientes procesos logísticos:

- Abastecimiento
- Gestión de Almacenes
- Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock
- Transporte Internacional Regional
- Gerenciamiento de la Red Logística
- Seguridad Física y Servicios de Custodia
- Gestión de Información y Documentación
- Finalización de productos a la salida de la etapa productiva
- Otros Servicios logísticos habitualmente demandados.

Los Socios Adherentes son empresas proveedoras del sistema logístico, o posibles empresas que trabajan en procesos logísticos pero que aún no llegan a ser socios activos o empresas relacionadas conceptualmente con el flujo de operaciones logísticas. Sus ingresos corporativos principales no se originan en la prestación de los servicios logísticos como los mencionados anteriormente para los socios activos, salvo algunos de ellos que están en proceso de ser socios activos y realizan actividades parciales relacionadas a la logística empresarial o actividades colaterales a las mismas.

AUTORIDADES DE LA CÁMARA

Como Cámara, **CEDOL** es miembro activo de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Carga (FADEEAC) y, como tal, participa de su Comisión Directiva.

La Dirección de la Cámara está en manos de un Consejo Directivo que fija los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y controla que los mismos se lleven a cabo. Dicho Consejo Directivo se elige cada dos años.

ESTRUCTURA INTERNA

La Estructura Interna de CEDOL está constituida por una Dirección Delegada, una Dirección Ejecutiva y una Dirección Técnica, que administran la entidad y trabajan con los distintos Departamento y comisiones técnicas; las mismas son:

- Departamento de Admisión.
- Departamento de Asuntos Jurídicos.
- Departamento de Código de Buenas Prácticas.
- Departamento de Comunicación y Prensa.
- Departamento Comercial
- Departamento de Auditoria y Control Interno
- Departamento de Delitos en el Transporte de Carga.
- Departamento de Estadísticas.
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Impuestos
- Departamento de Operaciones Logísticas y Operaciones de Transporte
- Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Los mencionados Departamentos, algunos internos y otros compuestos por los colaboradores de las mismas empresas socias, generan durante el año una gran parte del material que sustenta a la actividad como así también generan publicaciones en revistas especializadas y en general dan lugar a la línea la editorial de investigación.

En este caso la presente publicación ha sido requerida a la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG) entidad profesional señera en nuestro país y que cuenta con socios, todos ellos hombres de la logística, representantes de los generadores de carga y también de los sectores de servicio. Esta entidad está próxima a cumplir sus 25 años de vida dentro del mundo de las operaciones logísticas

Además durante su desarrollo, CEDOL incursionó en la capacitación de recursos operativos y, por sus cursos, han pasado más de 600 colaboradores de las empresas de operaciones logísticas. Esto ocurrió durante los primeros años de la cámara donde se había percibido la no existencia de mecanismos de capacitación adecuados para los niveles más operativos, los mejores ejemplos de esto fueron los cursos dirigidos a “Operarios Polivalentes en Logística”, “Administrativos de Operaciones” y “Administrativos de Tráfico” entre otros. También durante el 2007 Cedol fue partícipe de la creación del programa de Auxiliar en Logística de la Fundación Forge que capacita para el primer empleo a sectores de menores recursos colaborando con la fundación en la creación de su primer empleo en operaciones y también ha dado aportes a los nuevos cursos operativos que se realizan en ARLOG destinados justamente a la capacitación de los niveles inferiores de la pirámide laboral buscando siempre obtener la mayor productividad posible para las organizaciones.

PLAN ESTRATEGICO

CEDOL tiene un Plan Estratégico aprobado en 2005 que se viene cumpliendo en forma secuencial y rigurosa. Este le ha permitido el crecimiento de las operaciones tercerizadas y el crecimiento de sus empresas asociadas. Dentro del cumplimiento de este Plan Estratégico, viene tomando contacto con otras entidades semejantes dentro del mundo desarrollado, de las cuales toma y da ideas, conceptos e intercambio de experiencias que mejoran a toda la comunidad de negocios de nuestro país. También, dentro de su Plan Estratégico, CEDOL participa de otras asociaciones, cámaras y actividades que, dentro del campo de la función logística, le permiten la difusión de los conceptos relacionados a las mejores prácticas. La presente publicación al igual que las anteriores es parte de este Plan.

CERTIFICACION DE GESTION EMPRESARIA

Esta cámara desarrolló un Código de Buenas Prácticas Empresarias para Operadores Logísticos. Desde 2009 hasta la fecha siete empresas han pasado por el proceso de certificación de que cumplen con dicho código, esto ha sido controlado por KPMG y Deloitte y han recibido el Sello CEDOL.

Este Sello es una certificación a la gestión empresarial y tiene como objetivo verificar el cumplimiento de una serie de Principios Éticos Empresarios que permiten dar transparencia a la gestión y buscan la sustentabilidad en la relación y evitar posibles contingencias que pueden aparecer en el tiempo entre las empresas, sus clientes y proveedores. Al momento del cierre de esta edición se continua llevando a cabo como parte del Plan Estratégico visitas a empresas generadoras de carga para promocionar esta certificación de manera tal que la puedan tener en cuenta al momento del lanzamiento de una solicitud de servicios Logísticos. Se debe pensar que el hecho de estar certificado no tiene un costo de servicios superiores y si ofrece garantías de sustentabilidad controladas por las mencionadas empresas consultoras. También se está promocionando su uso dentro de la denominada Alalog, es decir la Asociación Latinoamericana de Logística Empresarial, entidad que ya tiene 10 años de vida.

LA LINEA EDITORIAL

Desde el 2008 la Dirección Técnica de CEDOL y por encargo del Comité Ejecutivo ha buscado realizar investigaciones o trabajos a ser publicados para puntos que no han sido de tratamiento en profundidad dentro de nuestro país. La idea es una línea editorial que busque ampliar el horizonte de las operaciones logísticas con material creado. El concepto ha sido que estos libros o publicaciones fueran de distribución sin cargo no solo para sus socios y los clientes de sus socios sino que es material entregado a los miembros de ARLOG y a todas las cátedras universitarias donde se cursan carreras o postgrados relacionados a la función logística, incluso algunas de estas publicaciones han sido solicitadas por países vecinos con entidades semejantes a las de Cedol, tal como ejemplo las empresas que constituyen la ALALOG

Muchas de estas publicación surgen de los mismos Departamento de Cedol, tanto del Departamento Comercial, como del Departamento Jurídico, del Departamento Financiero dado que Cedol tiene alrededor de 10 departamentos activos, la idea será continuar con esta tónica a lo largo del tiempo. Es por esto que cada una de las publicaciones tiene autores varios, pero todos ellos relacionados o miembros de alguno de los departamentos así como aportes de coordinación del área técnica

De esta manera ha organizado y publicado los siguientes ejemplares:

2008 **“Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”** con autores varios que figuran en la publicación donde se describe que es un Operador Logístico, que funciones suele cubrir y que requisitos deberían cumplimentar las empresas al contratar a uno o más de ellos para tener la mejor alternativa de selección en la ecuación Nivel de Servicio y Costos, asimismo la publicación avanza en aspectos contractuales y da una cantidad de sugerencias que permiten a las partes tener una operación más confiables y permanente en el tiempo. Posee una serie de anexos, uno de ellos muy buscado que consiste en un Modelo de Orientación de valorización de ofertas. Un dato no menor es que esta publicación y antes de su envío a imprenta fue a consulta de 15 generadores de carga referentes del mercado y los mismos están mencionados como colaboradores en la publicación y se han incorporado sus aportes. De esta manera se obtuvo un Manual de Buenas Prácticas de Contratación consensuado entre los Operadores y los Generadores de carga convirtiéndose rápidamente en un clásico en el mercado. Tal fue su éxito editorial que luego se debió publicar una 2da edición

2010 **“Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”** 2da Edición. En esta segunda edición efectuada a solicitud de gran parte del mercado, se le agregó algunos capítulos referidos al tema de Costos Logísticos y su relación con los Niveles de Servicio. Se invitó a participar en forma adicional a los miembros del Departamento Comercial de la Cámara y a algunos miembros de la Comisión Directiva con especialidad en el tema de Costos Operativos y su comportamiento

2011 **“Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas”** esta publicación fue un verdadero aporte al mercado de operaciones logísticas en relación a los riesgos jurídicos y cálculo de contingencias, así de esa manera el cuerpo de letrados que componen el Departamento Jurídico de la Cámara trato a lo largo de sus capítulos temas tales como Los aspectos jurídicos en el Transporte de carga, los temas relacionados a Contratos Comerciales de operaciones, los temas de Seguros, los aspectos laborales. En la lista de autores figuran renombrados juristas de las

empresas de operaciones y también fue un participante clave el Asesor Letrado de la Federación de Autotransporte de Carga. Es de mencionar que esta publicación se realizó en forma conjunta con la Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG) y la publicación se lanzó durante la realización del 3er encuentro profesional de Cedol realizado en Abril del 2011 y frente a casi 600 participantes. Continúa aun siendo una publicación de consulta permanente por los generadores de carga dentro del mercado nacional

2012 **“Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas”** este libro de autoría de miembros del Departamento Comercial fue lanzado durante el 4to Encuentro Profesional de Logística de la Cámara en Abril del 2012 y ante algo más de 700 participantes de todas las disciplinas relacionadas a la SCM y a la Logística Empresarial. La publicación contó con la revisión y los comentarios de 11 referentes del mercado de los generadores de carga de las principales empresas del país, que con sus comentarios han permitido cerrar la publicación que trata sobre el tratamiento de 10 buenas prácticas tanto comerciales como operativas para las operaciones logísticas. También en esta publicación y como anexo se lanza a difusión por primera vez en forma masiva el tema de la descripción del denominado SELLO CEDOL y esto figura en el denominado Anexo I

2013 **“Finanzas para Logistas”** se lanzó al mercado el 17 de Abril como parte del 5to encuentro profesional de Cedol, el mismo trata de todos los aspectos del flujo financiero relacionados con la logística empresarial y sus autores son todos miembros del Departamento Financiero de Cedol. En resumen esta publicación fue orientada a todos los actores y participantes del proceso logístico, generadores de carga, operadores, proveedores de la industria y a todos los hombres y mujeres que en una u otra condición son parte del mundo de las operaciones logísticas. El libro tuvo como objetivo principal el tratamiento de las cuestiones financieras en la operatoria de las empresas del sector logístico, como así también en proporcionar herramientas mínimas de medición y operación financiera que ayuden a implementar operaciones exitosas desde todos los aspectos y ángulos de una organización , incluido el aspecto financiero

2014 **“Logística por Especialistas: Tercerizaciones Exitosas”** esta publicación se lanzó al mercado en Abril del 2014 y en la misma se relatan casos actuales y exitosos realizados entre Generadores de Carga y Operadores Logísticos. La idea ha sido que de estos once casos se puedan derivar otros de estructura semejante y de esta manera comenzar a realizar un benchmarking sobre este tema.

2015: **“Grado de Tercerización de las Operaciones Logísticas”** esta es una investigación que está siendo realizada por ARLOG, tal como ya se ha comentado y pretende por primera vez en nuestro país, poder medir el grado de avance de la tercerización dentro de los procesos Logísticos. Para ello se han tomado 6 sectores específicos para la investigación y adicionalmente la misma ARLOG ha agregado relevamientos efectuados fuera de estos sectores de manera tal de poder tener una visión más amplia del tema

Durante estos años la línea editorial se ha visto fortalecida en forma adicional por decenas de notas y artículos técnicos publicados en los medios especializados en el tema de Logística a los cuales se agradecen los espacios brindados. Es de mencionar que muchas de estas notas e investigaciones se encuentran en el sitio de Cedol www.cedol.org.ar. Como así también todas las publicaciones mencionadas en el presente punto, están en dicho sitio a disposición sin cargo alguno para quien quiera bajarlo o leerlo en forma directa

ALGUNOS NUMEROS DE LA CÁMARA

Al 31 de Diciembre del 2013, CEDOL tiene 44 empresas socias, de las cuales

38 son socios activos y representaron durante el 2013 una facturación consolidada de algo más de \$ 11.500 millones por año y dan trabajo en forma directa o indirecta a más de 31.600 personas ocupando para sus operaciones de 2,4 millones de metros cuadrados cubiertos

En función de que servicios Logísticos se realizó dicha facturación:

Abastecimiento	6 %
Gestión de Almacenes	33%
Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock	47%
Transporte Internacional	1%
Gerenciamiento de la red Logística	3%
Seguridad Física y Custodia	2%
Gestión de la Información y documentación	2%
Otros Servicios	6%

Y a qué sector de clientes se dirigió dicha facturación:

Consumo Masivo:	26%
Industria Automotriz	22%
Farma	15%
Industria	9,5%
Otros Rubros	9%
Electrónica	7%
Bienes de Consumo	6%
Química y Petroquímica	3%
Frio	1,5%
Agro	1%

Los números para el 2014 aún no se han consolidado pero se estima un crecimiento del orden del 30 % en los niveles de facturación manteniendo el empleo y la ocupación de los metros cuadrados.

Autoridades De La Cámara Periodo 2013/2014

Presidente	Andreani Logistica S.A.	Jorge Lopez
Vicepresidente 1	Loginter S.A.	Enrique Rivas
Vicepresidente 2	SAF S.A.	Ignacio Rey Iraola
Vicepresidente 3	Cruz del Sur S.A.	Norberto Pennela
Secretario	Dist. Metropolitana S.R.L.	Hugo Membrive
Prosecretario	Transfarmaco S.A.	Rubén Tornadu
Tesorero	Provinter S.A.	Andres Cachione
Protesorero	(puesto Vacante)	
Director	Celsur Logistica S.A.	Francisco Alvarez
Director	Gefco Argentina S.A.	Eduardo Ford
Director	Tradelog-Sedica S.A.	Lucio Peña
Director	Exologística S.A.	Pablo Lopez
Director	Calico S.A.	Miguel Maturo
Director	Org. Courier Argentina S.A.	Mario Dobal
Director	ID Logistics S.A.	David Bottaro
Director	Cargo Servicios Industriales S.A.	Juan Vega
Director suplente 1	Entregar S.A.	Ricardo Chaufan
Director suplente 2	Dada S.A.	Nestor Serpe
Director suplente 3	Interbook S.A.	Mariano Rozenblum
Director suplente 4	Double Star Logistics S.A.	Heber Aceval
Director suplente 5	Kuehne Nagel Argentina S.A.	Sebastian Gorgas
Director suplente 6	Dialog S.A.	Carlos Peñarrocha
Director suplente 7	Ceva Logistics S.A.	Hernán Lorusso

Órgano de Fiscalización

Titular	Sistemas Logísticos Gestionados S.A.	José Chiappetta
Titular	CAT Argentina S.A.	Sergio Alonso
Suplente	Terminal Panamericana S.A.	Eduardo Aguirre

Dirección Ejecutiva: Sr. Daniel Carranza

Dirección Técnica: Sr. Carlos Musante

Dirección Delegada: Sr. Rubén Elías

Los presidentes de CEDOL

Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. – Pte. Pro-témpore)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1998/1999)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1999/2001)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2001/2004)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2004/2005)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2005/2006)
Sr. Rubén Elías	(Ryder Argentina S.A. - 2006/2008)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2008/2010)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2010/2012)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2012/2014)

Socios de la Cámara al 31 de Diciembre del 2014

ACTIVOS: 38

ALG ARGENTINA S.A.
 ANDREANI LOGISTICA S.A.
 CALICO S.A.
 CARGO SERV. IND. S.A.
 CAT ARGENTINA S.A.
 CELSUR LOGISTICA S.A.
 CEVA LOGISTICS ARG. S.A.
 CONSMET S.A.
 CRUZ DEL SUR S.A.
 DADA S.A.
 DHL EXEL SUPPLY CHAIN ARG. S.A.
 DIALOG S.A.
 DISTRIB. METROP. SRL
 DOUBLE STAR LOG. ARG. S.A.

ENTREGAR S.A.
ESA LOGISTICA S.A.
EXOLOGISTICA S.A.
GARGANO LOGISTICA S.A.
GEFCO ARGENTINA S.A.
ID-LOGISTICS S.A.
I-FLOW S.A.
INTERBOOK S.A.
KUEHNE + NAGEL S.A.
LOGINTER S.A.
LOGISTECH S.A.
OCA
O.C.A.S.A.
OSME LOGISTICA S.A.
OVERSEAS LOG. S.A.
PROVINTER LOG. S.A.
S.A.F. S.A.
SISTEMAS LOG. GEST. S.A.
TASA LOGISTICA S.A.
TERMINAL PANAM. S.A.
TRADELOG S.A.
TRANSFARMACO S.A.
QBOX SA
ZARCAM S.A.

ADHERENTES: 6

CORREO OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA
GUIA LABORAL SRL
HORMETAL S.A.
SEA SERVICIOS EMPRESARIOS ARG. S.A.
URBANO EXPRESS ARGENTINA S.A.
YUSEN LOGISTICS ARGENTINA S.A.

Los 16 Años De La Cámara

a) Reseña de los inicios

Al momento de salida de imprenta de la presente publicación, ya la Cámara habrá cumplido 16 años desde el momento de su fundación.

Ya desde inicios del 98 un grupo de hombres que representaban a algunas de las principales empresas de operaciones logísticas se reunían e intercambiaban ideas y conceptos, así como objetivos y deseos en la búsqueda de la creación de una Cámara que agrupara a la actividad y finalmente luego de muchas reuniones de trabajo se pudo definir y firmar durante el mes de Noviembre de ese mismo año el estatuto de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticas, más conocida como CEDOL.

Ese grupo de empresas y hombres fundadores de la cámara fueron los siguientes:

Socios Fundadores

Sr. Alejandro FORBES	(CAT Argentina S.A.)
Sr. Andrés CACCHIONE	(Provinter S.A.)
Sr. Carlos MUSANTE	(Villalonga Furlong S.A.)
Sr. Daniel BOJANICH	(Juan Carlos Oliva S.A.)
Sr. Diego BAGLIETTO	(A.T.A. Cargo S.A.)
Sr. Eduardo OLAGUER FELIÚ	(Agrocom S.A.)
Sr. Enrique RIVAS	(Loginter S.A.)
Sr. Hugo MEMBRIVE	(Distribuidora Metropolitana S.R.L.)
Sr. Humberto BRECCIA	(Celsur Logística S.A.)
Sr. Jorge LÓPEZ	(Transportes Andreani S.A.)
Sr. Jorge REY IRAOLA	(S.A.F. S.A.)
Sr. Martín FURLONG	(Ryder Argentina S.A.)
Sr. Pascual GARGANO	(Gargano Logística S.A.)
Sr. Pedro MORGAN	(Trans S.A.)
Sr. Roberto SCHENONE	(Emery Global Logistics)

De estas 15 empresas fundadoras, la mayor parte de ellas continua en la Cámara y otras se han fusionado o levantado las operaciones por las circunstancias económicas de los tiempos transcurridos, ahora son 38 empresas con carácter de socio activo, es decir mucho más del doble que lo fueron inicialmente y además se han incorporado con carácter de socios adherentes 6 empresas, todas ellas relacionadas al mundo de las operaciones

Ya en los puntos anteriores de la presente publicación se ha ido mencionando el desarrollo dentro de cada segmento de trabajo y de negocios, dichos desarrollos fueron surgiendo ante la necesidad de ir cubriendo la falta de reglamentación de la actividad para finalmente tener la misma muy medida y por ello se pudo enfrentar el desafío del crecimiento continuo que impuso el mercado de demanda. La actividad logística creció mucho en estos 15 años y por ende también ha crecido el sector que hace de las operaciones su negocio principal y esto se puede verificar en la cantidad de nuevos procesos tercerizados, en la incorporación de tecnología que han producido los Operadores, la cantidad de metros cuadrados cubiertos que operan, la mayor parte de ellos de los denominados TRIPLE A , los fantásticos desarrollos de sistemas de distribución y de almacenamiento que han posibilitado un crecimiento de la actividad en forma ordenada y eficiente.

Ante los cambios en los precios relativos de los servicios por cambios en sus costos la Cámara pudo crear un modelo de Evolución de los Costos Logísticos que hoy es un modelo aceptado por el mundo de los negocios y es avalado por una Universidad Nacional como es la Tecnológica Argentina

Todo lo mencionado en esta publicación referente a la línea editorial ha permitido al mercado entender las buenas prácticas comerciales y de gestión en las operaciones logísticas así como tener conocimiento acabado de otras disciplinas que conviven dentro de las organizaciones con la logística, tales los casos de los temas jurídicos, financieros, y comerciales.

También es de destacar su actividad de divulgación, ya se está organizando su 7mo Encuentro Profesional en Abril del 2015 y en los seis anteriores se trataron con invitados nacionales y extranjeros temas que eran cruciales para el desarrollo de los negocios y sus mediciones y por ello han acudido a los mismos nunca menos de

800 invitados por la Cámara transformándose en un hito anual de concurrencia de los referentes del mundo de las operaciones logísticas

Un tema que la cámara ha entendido como fundamental es el desarrollo de un Sello de Gestión Empresaria que permita que la actividad alcance los más altos estándares de servicio y al mismo tiempo las mejores condiciones de consistencia en el tiempo y eliminación de contingencias para sus clientes. Aquí entendemos que es bueno que en este cumpleaños transcribamos un Resumen Ejecutivo efectuado por la Cámara sobre esta certificación

El Sello de Gestion Empresaria

INTRODUCCION

Durante el año 1998 se creó la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) que agrupó a las principales empresas que brindan estos servicios.

Este mercado de oferta tuvo alto impacto en la demanda, pero al mismo tiempo al no ser una actividad con estándares de servicios normalizados, se pudo observar que existía una gran cantidad de servicios de bajo nivel por la misma índole de la actividad no regulada. Esto creaba focos de falta de seguridad, (contingencias) de sustentabilidad y mantenimiento en el tiempo de los servicios brindados a los clientes, cuando en realidad una contratación como esta nos debería dar no solo una mejora en el nivel de servicio sino una protección antes las contingencias de todo tipo que se presentan en los mercados nacionales.

Ante este escenario la Cámara reacciona fortaleciendo la actividad con iniciativas que tendieran a la mejor selección por parte del cliente de la empresa que brindara sus servicios y al mismo tiempo comenzó a trabajar desarrollando una certificación que sea acorde a los principios de RSE y nos pueda asegurar una adecuada protección operativa, comercial y de gestión para evitar la aparición de contingencias de todo tipo (económicas, financieras, distribución parada, pérdida de información, pérdida de confidencialidad, desaparición abrupta del operador, conflictos sindicales, etc.)

Hoy y dado el contexto en el que nos movemos y actuamos, debemos tener una operación sustentable en el tiempo, que mantenga los niveles de servicio pactados y que al mismo tiempo no nos genere costos futuros por mala evaluación del operador con el cual queremos trabajar. Así y por este contexto es que surge a partir del 2010 el Sello de Buenas Prácticas de Gestion Empresaria denominado SELLO CEDOL

LA INICIATIVA SOBRE EL CODIGO DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIAS Y EL SELLO QUE CERTIFICA SU CUMPLIMIENTO

Este código es una guía de principios éticos y de gestión a cumplimentar por aquellas empresas (Operadores Logísticos) que deseen incorporar el Sello de Gestión empresarial denominado Sello Cedol. Determinándose desde el inicio que el mejor camino era el de dar cumplimiento a los denominados principios de Responsabilidad Social Empresaria y por ello se pensó en una serie de principios como una herramienta para lograr la misma y sobre todo reducir al máximo las contingencias ya mencionadas en la introducción.

El Sello de gestión empresarial Cedol surge por varios motivos, entre otros:

Por la ausencia de normas y criterios que definan los parámetros de calidad en el servicio y sus procesos. Este código de principios define los parámetros y su certificación convalida el accionar de la empresa. Para la búsqueda de mayor transparencia de los proveedores de servicios logísticos dentro de nuestro mercado.

QUIEN CERTIFICA LA ASIGNACION DEL SELLO Y CUANDO SE REALIZAN ESTOS CONTROLES Y RECERTIFICACIONES

Se trata del cumplimiento de 13 principios éticos-empresarios que deben ser cumplimentados y verificados a través de un proceso de revisión que se realiza necesariamente a través de una de dos entidades de alto prestigio internacional como son las organizaciones KPMG y/o Deloitte.

En este proceso de revisión se verifica cada uno de los principios donde se origina un puntaje, ninguno de los mismos puede dejar de ser cumplido y en la sumatoria deben de alcanzar un determinado y exigente grado de puntuación de los cuales se realizan verificaciones anuales y cada tres años se vuelve a realizar el 100 % de la tarea de verificación.

Es decir que no es la cámara la que asigna el puntaje necesario para que se otorgue esta certificación sino que son las dos entidades mencionadas, lo que permite una certificación transparente y clara a través del cumplimiento de una serie de puntos a alcanzar en cada uno de los principios.

Estos 13 principios (cuya descripción exhaustiva figura en el Reglamento de Uso que puede consultarse por Internet) es el elemento que mueve a la verificación de cada principio.

Cuando uno analiza los 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 en materia de seriedad, cumplimiento de las normas, de las leyes sociales e impositivas, tratamiento con la gente, con sus clientes y en todo principio que refuerza el concepto de organización. Y en esto radica la diferencia de esta iniciativa con respecto a otras certificaciones existentes en el mercado, esta certificación mide la gestión empresarial en su totalidad.

CONCLUSIONES

La mención de estas empresas que han dado este salto cualitativo de poder certificar figura en la página de Cedol, www.cedol.org.ar

La Cámara que siempre se ha distinguido por su aporte y su accionar profesional y empresario continuara adelante con el proyecto haciendo conocer al mercado que significa para ellos que se contrate una empresa certificada con este Sello en cuanto a las garantías que se obtengan sobre el cumplimiento, correcta administración del servicio y la eliminación de cualquier tipo de contingencia empresaria. Entendemos que el cumplimiento de esta metodología de trabajo a partir de la obtención del Sello hará que algunos Generadores de Carga que aun tengan reservas sobre el tema, en materia de confidencialidad, control y seguridad puedan incursionar ellos también en procesos de Outsourcing de operaciones ya que hallaran empresas que están certificadas en ese sentido

El Futuro de la Actividad

Los autoridades de la cámara tienen en claro los desafíos futuros que tendrá la actividad y como responder a los mismos, todo lo comentado en esta introducción sirve de ejercicio para afrontar los futuros desafíos. La demanda presente y futura apunta a 3PLs que tengan:

- Estabilidad Financiera**
- Dirección Estratégica**
- Innovación y creatividad**
- Experiencia en el negocio**
- Tecnología de Información**
- Cultura de trabajo en equipo**
- Certificaciones de gestión empresaria**

A nivel internación y regional se puede observar que cada vez más la función logística está íntimamente relacionada al resultado del negocio y a su potencia de crecimiento y también cada vez más se puede verificar que la calidad tiene costo, pero que la misma permite la obtención de mejores resultados tanto en niveles de servicio como en resultados económicos y por ello la figura que cada vez se ira adaptando más en el mundo de las operaciones logísticas es la de las ALIANZAS ESTRATEGICAS que son las que nos permitirán a todos capear los tiempos de cambio y mejorar nuestra eficiencia y nuestra eficacia a través de modelos de alta productividad. Hacia ello hemos ido y hacia ello vamos.

También la investigación que estamos publicando colaborara con la Cámara y sus miembros en establecer el Grado de Tercerización de algunos sectores significativos de la Economía Nacional pero ya notas en revistas e investigaciones importantes del mercado, nos permiten detectar que el proceso de tercerización es creciente, en todas las actividades y también en las operaciones logísticas por lo que nuestra actividad continuara creciendo con nuevas masas criticas de generadores de carga que puedan medir los beneficios de este tipo de Alianzas Estratégicas.

Índice

1. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL GRADO DE TERCERIZACIÓN 27

- 1.1. Objetivos
- 1.2. La Tercerización de Procesos es un concepto nuevo?
- 1.3. Notas sobre investigaciones recientes publicadas
- 1.4. Decisión y Planeamiento de la investigación

2. INVESTIGACIÓN SOBRE EL GRADO DE TERCERIZACIÓN.....35

- 2.1 Acerca de ARLOG
- 2.2 Resumen ejecutivo de la Investigación
- 2.3 Marco de Referencia
- 2.4 Análisis de los resultados
- 2.5 Conclusiones de ARLOG

3. CONCLUSIONES.....67

4. ANEXOS.....73

- 2.1 Acerca de ARLOG
- 2.2 Resumen ejecutivo de la Investigación
- 2.3 Marco de Referencia
- 2.4 Análisis de los resultados
- 2.5 Conclusiones de ARLOG



.....



1. Introducción a la Investigación sobre el Grado de Tercerización

28

1.1. Objetivos

29

1.2. La Tercerización de Procesos es un concepto nuevo?

32

1.3. Notas sobre investigaciones recientes publicadas

33

1.4. Decisión y Planeamiento de la investigación

1.1. Objetivos

Como ya se mencionaba en varias de las publicaciones anteriores, en especial en el Manual publicado por CEDOL en el año 2007 (Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones) y luego en la publicación del 2012 (Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas) el tema de la subcontratación o tercerización de las operaciones logísticas era un tema que cada día más se está conformando como una metodología o una herramienta para gestionar los negocios, donde la función logística tenía importancia estratégica, luego durante el resto del periodo de crecimiento global de los mercados se ha vuelto a verificar que el funcionamiento eficiente de la Economía requiere de la mejora constante de las cadenas de valor logístico, tanto en la eficiencia y eficacia de los servicios brindados, como en la racionalización de las operaciones y en la optimización de los costos.

Con sorpresa este tema también se pudo verificar por ejemplo durante el 2014 donde los volúmenes de las empresas tradicionalmente clientas de los servicios logísticos tuvieron en algunos casos o en algunos sectores bajas considerables en su actividad, pese a ello se pudo observar que la tendencia continuaba siendo la de externalizar los servicios de todo tipo, entre ellos los servicios logísticos y de transporte

Cada vez más y medido por la evolución del concepto de externalización la subcontratación de los servicios logísticos se presenta como una alternativa políticamente estratégica para las “Empresas Productoras” y como una oportunidad de negocio para los “Operadores Logísticos” observándose una sinergia positiva que año a año va creciendo y profesionalizando los vínculos entre empresas complementarias en sus objetivos y políticas, esto se ha verificado en la posición estratégica que ha logrado el OL haciendo posible la implementación de conceptos comerciales/productos/ estrategias para acercarse al consumidor final, en muchas oportunidades sin esta capacidad operativa en términos de tecnología, infraestructura y personal entrenado, esto sería de difícil logro.

En la actual situación de la logística se puede verificar que los Operadores Logísticos han vivido, en especial en los últimos ocho años un extraordinario proceso de profesionalización y especialización. Se ha comprobado que la generación de masa crítica que han aportado ha actuado a favor del proceso de externalización en la que las empresas buscan mejoras en los servicios y donde se ha ido estableciendo que la función logística debe necesariamente ser una función de valor agregado y para ello se necesita de especialistas en el tema, no solo en los mismos generadores de carga sino también en los prestadores de los servicios y esto es lo que ha traído una serie de alianzas de tipo estratégico caracterizadas como Win – Win

La cadena logística ha experimentado un cambio fundamental desde hace unos años en adelante, tanto en tecnología, en la información acerca del proceso como así también en lo referente a niveles de servicio que se han ido ampliando y complementando de tal modo que han surgido actores capaces de generar economías de escala y esquemas de valor agregado en sectores muy específicos de la economía

Es por ello que como Objetivo en esta publicación lo que la Cámara ha decidido es presentar los resultados de una Investigación sobre “Grado de Tercerización en las Operaciones Logísticas” que se ha encargado de realizar a la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG), como entidad profesional que nuclea a todos los sectores de la logística empresaria.

El motivo de esta investigación es haber comprobado en los últimos tiempos a través de otras investigaciones y publicaciones del mercado, que la estrategia denominada Tercerización de Procesos, se ha incrementado en el mundo de los negocios como una estrategia de valor agregado, no solo en operaciones logísticas sino como una estrategia general. Los resultados los mencionaremos en punto 3 siguiente.

1.2. La Tercerización de Procesos es un concepto nuevo?

Tanto los estudiantes de las carreras de Economía como los de las carreras de Ingeniería recordaran los principios que regían los negocios a mediados del siglo anterior, siempre en la búsqueda de mayor productividad, algunos de esos principios eran los de:

- Delegación
- Descentralización
- Especialización

La sumatoria de estos principios se fue transformando en una estrategia, operativa de externalización de ciertos procesos colaterales a la actividad principal, este proceso se denominó Outsourcing o Tercerización y fue el inicio operativo del actual proceso.

Luego este concepto paso a ser de un concepto operativo a un concepto estratégico, esto fue producido por varios motivos, entre otros la aparición de mercados muy cambiantes, procesos de crecimiento y decrecimientos en la economía global, necesidad de mejoras en la competitividad de las organizaciones, y el fenómeno de la globalización que produjo que las empresas debieran necesariamente invertir y

ocupar su personal en lo que se denominó su Core Bussines sin tener que abandonar por ello la especialización que se requería en las actividades consideradas al momento como periféricas. Todo esto llevo a que estos esquemas que nacieron como un concepto operativo pasaran a ser un concepto estratégico y de valor agregado.

En el caso específico de la Tercerización de la gestión logística, fue como un elemento de valor agregado y estrategia competitiva hacia las políticas de niveles de servicio y crecimiento de los mercados a atender, frente al avance de las nuevas competencias surgidas durante los últimos 20 años.

Por lo que hemos investigado y analizado en especial en los últimos 8 años el proceso de Externalización al que hacemos siempre referencia en todas nuestras publicaciones anteriores (Ver introducción de Que es Cedol) es lo que ha permitido obtener a las empresas generadoras de carga una mejora en su productividad , un incremento de su especialización en temas como el de logística, una flexibilización ante cambios en los contextos en los cuales se opera, tanto para el crecimiento como para situaciones de decrecimiento y sobre todo la obtención de un nivel de servicio que permite ser planificado y que tenga costos que estén en línea con estos niveles ya pactados. También hemos podido observar que permite un mejor conocimiento de los costos de los procesos logísticos ya que en general las empresas no suelen tener una contabilidad de costos operativos relacionados a la logística pues en general los tienen asignados a otras áreas y al tercerizar y recibir periódicamente la evolución de los costos pactados esto les permite un mayor conocimiento de los mismos y por ende una mejor posibilidad de administración conjunta de un tema significativo en el mundo actual de las organizaciones

En este contexto entre el 2007 y el 2011 fue cuando se desarrollaron las obras ya mencionadas de “Buenas Practicas de Contratación” en dos ediciones complementarias en la búsqueda un marco orientativo de la Contratación de y los Servicios Logísticos siendo una oportunidad para el desarrollo de la Tercerización “Bien Hecha” y para la mejora de la gestión, de los Niveles de Servicio y de los costos de la Empresas mejorando de esta manera su Estrategia Competitiva.

También en ese sentido y a los fines de poder mantener vigentes las relaciones entre Generadores de Carga y Operadores en el 2012 Cedol edito la publicación “Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión”. Esta obra que también se elaboró con consultas al mercado de Generadores de Carga aporto algunas pautas mínimas necesarias tanto para los clientes (generadores de carga) como para los operadores que van desde el planteamiento y emisión de un pliego que cubra la necesidad hasta cuales serían algunas de las prácticas comunes que se deberían tratar de mantener a lo largo de la relación de manera tal que la misma sea cada vez más estratégica y sinérgica protegiendo los intereses de todas las partes involucradas.

Esta publicación ha permitido a las partes principales intervinientes la posibilidad, de obtener una valuación objetiva de cada uno de los participantes evaluando el desenvolvimiento del negocio a través de las buenas prácticas en la gestión y que las partes cumplan con los niveles de Seguridad, Responsabilidad, cumplimiento del pacto comercial con solvencia y Sustentabilidad en el tiempo, a los efectos de lograr una externalización o proceso de delegación “Bien Hecho”, que el mundo de los negocios actuales necesita.

Luego de estas dos publicaciones, Cedol realizó una Investigación entre Generadores de Carga y Operadores Logísticos referidos a casos de externalización de procesos como para poder verificar si las sugerencias ya mencionadas de los libros anteriores, tenían resultado positivo en la implementación de operaciones con ciertas complejidades operativas. De allí nace la publicación del 2014 denominada “Logística por Especialistas - Tercerizaciones Exitosas” donde los mismos actores, relatan 11 casos considerados exitosos en su implementación y en la relación de trabajo entre los representantes del generador de carga y el representante del operador. Representantes de los mismos presentaron esta obra durante el 6to encuentro organizado por Cedol en Abril del 2014.

Toda esta secuencia ya mencionada, la selección del proveedor, la guía de comportamiento entre las partes y la demostración de casos exitosos es lo que también nos mostró la necesidad de poder medir el estado de la tercerización dentro de algunos sectores de la economía en Argentina, que es la materia a publicar y difundir en esta oportunidad.

Pero no se puede dejar de mencionar que durante los últimos años bajo análisis se ha observado que los Operadores Logísticos han vivido un proceso de cambio hasta convertirse en empresas de servicios flexibles, profesionales y especializadas que cada vez más son capaces de asumir más tareas dentro de la cadena de valor tales como Servicios de Post Venta, copacking, trazabilidad de productosY muchos más

Por lo que la respuesta al título de si el Outsourcing o Tercerización es algo nuevo, la respuesta es que no, lo que sí es nuevo al menos en la gestión Logística es el grado de desarrollo que los actores de este proceso han obtenido ante mercados cambiantes y han tomado este concepto como parte de la estrategia competitiva que permite a las organizaciones crecer sin restricciones internas y alcanzar los objetivos de servicio al cliente que el mismo demanda.

También algo que ha impulsado el desarrollo de la investigación encargada a ARLOG ha sido la aparición en el mercado en forma muy reciente de encuestas y trabajos periódicos de investigación sobre el tema de Tercerización de Procesos, si bien

estas notas se refieren a tercerizaciones de todo tipo de proceso, vale la pena mencionar que entre estos esta los procesos vinculados a la función Logística, esto lo desarrollaremos en el siguiente punto 3.

1.3. Notas sobre investigaciones recientes publicadas

Solo hemos tomados dos de las más recientes:

- El Cronista de la primera semana de Diciembre 2014, publica la investigación de la Consultora BDO sobre el tema de Avances en el proceso de Tercerizaciones bajo la denominación de MAS TERCERIZACION.

Los resultados que arroja la investigación mencionada en breve resumen son los siguientes:

La muestra sobre la caracterización, alcances y desafíos del Outsourcing en Argentina se realizó a 256 ejecutivos de empresas de distintos rubros, dando un incrementó en un 38,3 % el nivel de tercerización de las empresas locales, siendo los servicios más utilizados el de Seguridad, Vigilancia y Limpieza (63,7%), los administrativos de áreas de contabilidad e impuestos (49,5%), luego los servicios de tecnología (34,9%) y los Servicios de Logística y Distribución (34,4%).

También menciona que el 82,8 % de los ejecutivos señalan que en sus empresas utilizan los servicios de tercerización.

Si bien esta investigación se refiere a los conceptos de Outsourcing en general dentro del mundo empresario, llama la atención los avances que estos distintos conceptos han tenido en los últimos dos años. Entre ellos también el de las operaciones Logísticas

- La nota de REVISTA MERCADO del ejemplar de Octubre 2014 donde como Dossier escrito por Rubén Chorny redacta una nota muy interesante sobre el tema de Outsourcing en general, donde realiza una serie de consideraciones sobre las Ventajas del Outsourcing, y mide la evolución del concepto durante los dos últimos años.

Se menciona en la nota de Rubén Chorny que la extensa geografía y por ende la Logística que demanda integrarla, sitúa a la función de la Logística y el transporte en el cuarto escalón, aunque con un porcentaje similar a de IT, en ambos, el grado de satisfacción que cosechan es elevado.

Además se mencionan ventajas del Outsourcing:

- Ayuda a centrarse en la actividad principal 55,5 %
- Flexibilidad en la disposición de recursos 48,8 %
- Transformación de Costos fijos en Variables 47,7 %
- Permite Operar cuando la corporación no permite incorporaciones 33,2 %
- Mejora de Costos 32,0 %
- Mejora en la productividad, calidad y resultados del proceso o del servicio 31,3 %
- Se posee mayor expertise que con personal propio 27,0 %

Entendíamos que valía la pena ver que estaba pasando en el mercado local con este concepto de Outsourcing, igualmente recomendamos la lectura de dicho reporte y de la nota mencionada de la revista Mercado

Lo mencionado en los 3 puntos anteriores es lo que incito a la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos a realizar una investigación sobre el tema, pero referida en este caso al tema que nos ocupa “Logística”

1.4. Decisión y Planeamiento de la investigación

A la vista de los puntos anteriores ya mencionados estos han constituido el detonante para que la dirección de la cámara tomara la decisión de encarar una investigación sobre el grado de tercerización en la actividad Logística a fines del 2014.

Finalmente y luego de un intercambio de opiniones a nivel de Comité Ejecutivo se decidió analizar el tema con tres perspectivas,

1. Sectores que sabemos que tienen alto grado de tercerización de las operaciones Logísticas
2. Sectores que desconocemos si lo tienen o no
3. Medición de otros sectores en forma aislada donde a juicio de ARLOG se pudiera obtener información válida sobre el tema

La organización de la investigación se dejó en manos de la entidad en la cual se tercerizó el tema, es conocida la solvencia técnica y profesional de la misma.

Detalles de la metodología utilizada, sectores y empresas relevadas y los resultados de la investigación figuran a lo largo de la "2" ("parte 2").

Agradecemos a ARLOG y sus miembros por la ejecución de esta tarea que entendemos constituirá un hito en el mundo de las operaciones Logísticas y permitirá en el futuro analizar los cambios que se vayan produciendo en el uso de esta herramienta y estrategia de negocio que es el Outsourcing de procesos Logísticos.

Este trabajo será también presentado por sus autores e investigadores durante el 7mo encuentro profesional de la cámara (CEDOL) el 22 de abril del 2015 en la universidad católica argentina.

2. Investigación sobre el Grado de Tercerización

36

2.1 Acerca de ARLOG

37

2.2 Resumen ejecutivo de la Investigación

38

2.3 Marco de Referencia

39

2.4 Analisis de los resultados

64

2.5 Conclusiones de ARLOG

2.1. Acerca de ARLOG

El 31 de octubre de 1990, a iniciativa de un grupo de profesionales y especialistas se funda la Asociación Argentina de Logística Empresarial, una institución sin fines de lucro, creada con el propósito de promover y divulgar la logística dentro y fuera del ámbito empresarial sirviendo además como foro de intercambio de experiencias e impulsar la capacitación, desarrollo y formación de profesionales en todas las áreas vinculadas, de los distintos sectores de la economía incluyendo el sector público. La entidad no actúa como cámara ni defiende intereses particulares o sectoriales. No obstante y aunque la afiliación es personal, en muchos casos son las mismas empresas o instituciones las que fomentan la incorporación y participación de sus recursos humanos a esta Asociación a fin de mantenerlos adecuadamente informados y actualizados en una actividad sumamente dinámica como es la logística actual.

Como consecuencia, entre los miembros de ARLOG se encuentran profesionales, provenientes de los más diversos ámbitos, como empresas industriales, de la administración pública, transportes, servicios, entidades educativas, consultoras, así como también organizaciones públicas y privadas que actúan en el sector de la distribución final.

Todos ellos con el propósito fundamental de contribuir, a través de ARLOG, al desarrollo y jerarquización de la logística en nuestro país.

OBJETIVOS

- Ofrecer un ámbito de actualización permanente en las técnicas y prácticas de la gestión logística.
- Facilitar el intercambio de experiencias entre empresas, instituciones públicas y privadas y profesionales, para el mejoramiento de actividad.
- Contribuir al desarrollo profesional, por intermedio de la actualización permanente tanto de información como de capacitación.
- Difundir las experiencias aplicadas a la logística de otros mercados.
- Actuar como foro de comunicación y enlace entre los distintos nodos de la actividad.
- Fomentar el mejoramiento permanente de la logística, por medio de la investigación y el desarrollo profesional.

2.2. Resumen ejecutivo de la Investigación

El presente estudio se realiza para analizar cuál es el Grado de la Tercerización Logística en las industrias relevantes dentro del sector de manufacturas y comercialización de bienes tangibles.

Durante el trabajo hicimos foco en sectores previamente determinados (ver en anexo “Estructura de Investigación”), sin embargo incluimos en la investigación otros sectores que nos ampliaron la misma y las características de sus procesos tercerizados.

El estudio se realizó tomando respuestas de ejecutivos que se encuentran en actividad en los distintos sectores industriales y comerciales.

Para comenzar con los resultados de la Investigación, nos gustaría hacer una breve introducción que brinde un marco del porqué del análisis.

De las notas recientemente publicadas, en las que detallan investigaciones que se han realizado sobre procesos de Tercerización, nos resulta interesante observar el crecimiento en general de esta actividad.

Como plantea uno de los informes desarrollado por la Consultora BDO, 8 de cada 10 empresas locales tercerizan alguna o varias de sus actividades. En otro informe desarrollado por la revista Mercado se plantea la evolución que está teniendo esta actividad en los últimos dos años, y se plantea como interrogante cómo evolucionará la misma en el futuro inmediato.

Los informes mencionados plantean la Tercerización desde una visión amplia que incluye todos los servicios de la Industria. Este aspecto, pero con una mirada logística es la que nos motiva al desarrollo de este informe. El mismo es el inicio de una serie de investigaciones que nos proponemos realizar desde ARLOG, con el fin de brindarles a los ejecutivos información con mayor detalle, a la hora de entender cómo opera nuestro sector, qué oportunidades presenta y qué procesos requieren de una evolución, que permita satisfacer las necesidades de los Clientes.

Sobre la base de los sectores que trabajamos, observamos que solo el 3% de los encuestados no tenía servicios tercerizados y el 97% restante tenía contratación total o parcial de servicios, siendo Distribución (86%) y Transporte de Abastecimiento (78%) los más seleccionados.

Al consultar sobre qué nivel tienen tercerizados sus procesos, los segmentamos en:

- Transporte de Abastecimiento
- Almacenaje
- Preparación de pedidos
- Transporte de larga doméstico.

- Distribución
- Transporte de larga internacional
- Servicios adicionales

Los resultados se verán a lo largo del estudio.

Sobre los factores que afectan el proceso de tercerización el ítem “Costos” encabeza la lista en casi todos los sectores. En segundo lugar encontramos variaciones, dependiendo del sector consultado, por ejemplo para el caso de Automotriz y Electrodomésticos “Seguridad y control del Patrimonio”; en Autopartistas y Farma, en segundo lugar esta “Tecnología”; para los sectores de Electrodomésticos y Bebidas (Elaboración de Vinos y otras Bebidas Alcohólicas especiales) “Cuestiones legales y contratos” es otro factor que incide en el proceso de tercerización. Y como excepción el sector de Textil, indumentaria, calzado deportivo “Costos” está en segundo lugar y encabeza la lista “Tecnología (Integración de sistemas).

Al investigar sobre cuál es la relación porcentual del Costo Logístico sobre ventas, las respuestas fueron muy atomizadas debido a la diferente tipología de sectores seleccionados y su nivel de facturación. Sin embargo, el 64% de los encuestados declaró tener su costo logístico entre el 3,1 y el 9%.

En continuación a la consulta de Costos sobre ventas hemos seguido indagando sobre la composición de la estructura del costo de cada servicio sobre el costo total logístico contratado.

La opinión sobre el Grado de Satisfacción por cada uno de los tipos de servicios contratados, en general recibe la calificación de “Buena”. Luego podrán ver el resultado por sector, para observar la percepción de cada uno en función de las necesidades que tiene cada operación.

Para finalizar indagamos sobre dos cuestiones, una en referencia a cuán necesario es tercerizar y el 42% respondió que es “Muy Necesario”. El 31% considera que es importante pero de una forma mixta (Tercerizado + Propio).

Y por último consultamos sobre que atributos se debe mejorar en la oferta de Servicios y el análisis global de los resultados determinó que la “Información y Visibilidad” con el 36% fue el más seleccionado, seguido por “Tecnología” 26% y “Equipamiento” con el 19%.

2.3. Marco de Referencia

Al momento de realizar el análisis se determinó que el marco de referencia para el estudio fuera el nivel de facturación sobre la base de los datos de la Revista Mercado para el año 2013. (Fuente de Revista Mercado - Datos en Millones sobre facturación 2013)

Sector Electrodomésticos Producción y Comercialización de los mismos

- Producción.....Facturación 38.700 millones
- Comercialización.....Facturación 28.000 millones

Sector Vestido, Calzado Deportivo e Indumentaria

- Empresas.....Facturación 11.600 millones

Sector Autopartista

- Empresas.....Facturación 18.000 millones

Sector Elaboración de Vinos y otras Bebidas Alcohólicas especiales

- Empresas.....Facturación 9.000 millones

Sector Automotriz

- Empresas.....Facturación 150.000 millones

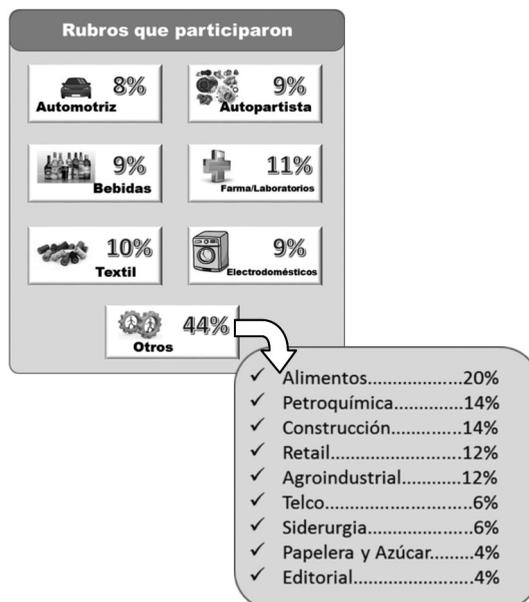
Sector Distribución de productos farmacéuticos

- Empresas.....Facturación 20.000 millones

Al realizar la investigación se sumaron datos de otros sectores que son representativos dentro de la industria y que podrán observar los resultados bajo el título de “Otros Rubros o Sectores”.

El análisis de estas empresas suma valor agregado al trabajo y aporta información interesante de la situación de la Tercerización en Logística

2.4. Análisis de los resultados



De las encuestas que entraron en rigor de análisis, 108 empresas en total, la composición de los sectores fue:

De las 108 empresas encuestadas el rango de respuesta completas fue del 95%, es decir, las respuesta de carácter obligatorio se respondieron en su mayoría y las opcionales tienen un índice de respuesta del 75%.

El nivel jerárquico de las personas que respondieron la encuesta fue de un 8% Directores, 69% Gerentes y 23% Jefes y Responsables

De las empresas encuestadas, el 42% tienen operaciones a nivel Nacional y el 58% tienen operaciones a nivel nacional e Internacional.

El 97% de los encuestados declararon tener servicios tercerizados, mientras que el 3% declararon no tener servicios tercerizados, sin embargo tienen intención de hacerlo.

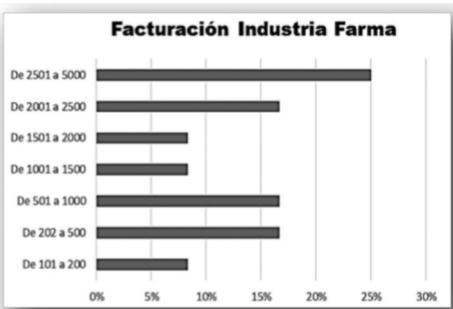
Facturación

De acuerdo con la información recibida de los encuestados y analizada por sectores, obtuvimos los siguientes resultados:

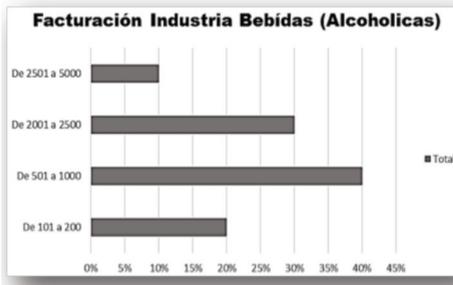


Sobre 9 empresas que conforman el sector automotriz encuestado, el 40% declaró niveles de facturación entre 10.000 y 20.000 M anuales

En el caso de las 10 Autopartistas consultadas, el 60 % de los encuestados tiene una facturación entre los 501 a 1000 millones.

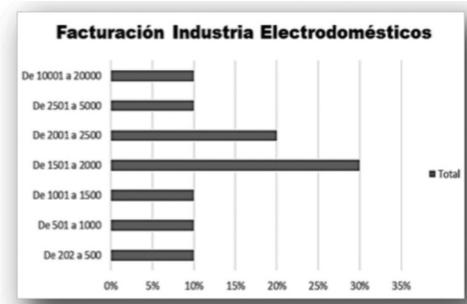


Para las 14 que están en el rubro de Farma, el 25 % se concentra entre los 2501 y 5000 millones y el resto están atomizados.



Para 10 encuestadas del Sector Bebidas (Elaboración de Vinos y otras Alcohólicas especiales) el 40% de los encuestados declara facturación de 500 a 1000 mil. año

En el caso de las 10 de Electrodomésticos está muy atomizado, y la media claramente se concentra entre 1500 y 2000 M año.



Sobre las 11 empresas del Sector Textil se presenta atomización en los valores declarados por los consultados, sin embargo el 28% de los mismos está en un rango de 1000 a 1500 año

Servicios Contratados

En el avance del estudio indagamos sobre qué servicios están actualmente tercerizando su operación.

Nos enfocamos en una serie determinada de actividades que contempla actualmente la oferta de Servicios y opcionalmente dejamos una pregunta abierta para indagar sobre que otras opciones están siendo contratadas en forma externa. Sobre el siguiente listado de servicios, consultamos a las empresas cual tenían tercerizado y en qué grado de contratación estaban

- Transporte de Abastecimiento
- Almacenamiento
- Preparación
- Transporte de Larga Domestico
- Distribución
- Transporte Internacional

- Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)
- Sobre los que indicaron tercerizar servicios (105 de 108 encuestados, recordar que el 3% indicó que no tercerizaba) Los resultados generales que se observaron fueron:

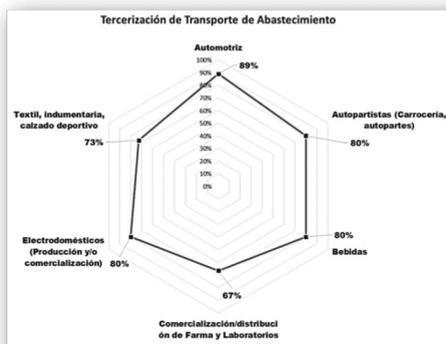
SERVICIOS	GRADO DE ACTUAL DE CONTRATACIÓN
Transporte de Abastecimiento	78%
Almacenamiento	65%
Preparación	53%
Transporte de Larga Domestico	74%
Distribución	83%
Transporte Internacional	56%
Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)	50%

Se mantuvo el orden en función de las áreas consultadas. Se agruparon todas las respuestas y se realizó este ranking total.

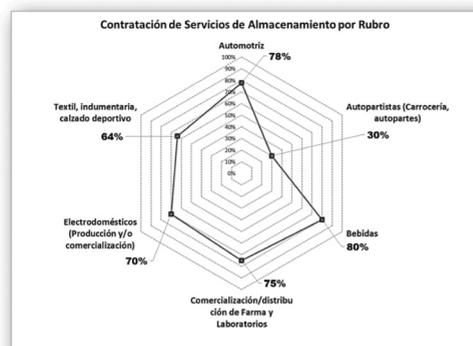
Como pueden observar en el cuadro anterior, el servicio de Distribución es el más tercerizado seguido por el de Transporte de Abastecimiento.

Contratación de los Servicios Logísticos por industria en los sectores bajo análisis

Al consultar que servicios tenía tercerizados por industria, hemos analizado según cada uno de los servicios listados previamente en relación a los sectores, y las respuestas fueron:



Contratación de Servicios de Transporte de Abastecimiento



Contratación de Servicios de Almacenamiento

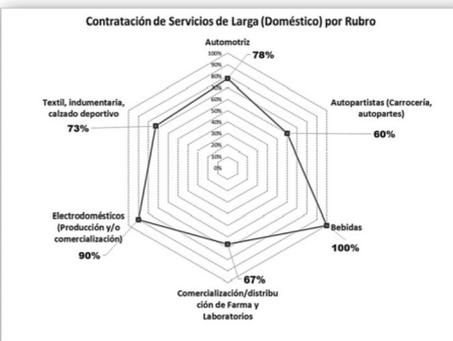
Cuando analizamos el grado de contratación de los servicios de

Almacenamiento, encontramos que el nivel de tercerización de este servicio por rubro es alto. Tanto es así que en el segmento Bebidas el 80% de las empresas tercerizan, en Automotriz el 78%, en Farma y Laboratorios el 75%, Electrodomésticos el 70%, Textil el 63%. Esta tendencia se revierte notablemente en el rubro Autopartistas dado que solamente el 30% de las empresas contratan este servicio.



Contratación de Servicios de Preparación

En el caso de los servicios de preparación de pedidos también es alto el grado de tercerización. Como se puede observar en el gráfico, son las empresas del rubro textil las que contratan este servicio en un 73%, seguida por Electrodomésticos (70%), Farma y Laboratorios y Automotriz (67%) y Bebidas (50%). Solamente el 20% de las autopartistas terceriza su preparación de pedidos.



Contratación de Servicios de Larga (doméstico)

Con respecto a los servicios de transporte doméstico de larga distancia, observamos que el grado de tercerización es elevado, destacándose el rubro de Bebidas en el que el 100% de las empresas tienen este servicio contratado a terceros.

En todos los otros rubros se verifica la tendencia que va desde un 90% en Electrodomésticos a un 67% en Farma y Laboratorios

Contratación de Servicios de Distribución



Podemos ver que el mayor grado de tercerización se presenta en los Servicios de Distribución donde tanto el 100% de los Textiles, Bebidas y Automotrices tienen contratada a terceros su distribución, así como Farma y Laboratorios y Electrodomésticos tienen un 92 y 90% respectivamente. Son los Autopartistas quienes presentan un grado muy bajo de tercerización (20%).

Contratación de Servicios de Transporte Internacional



Del análisis de las respuestas recibidas inferimos que en la mayoría de las empresas, los responsables de Logística no tienen a su cargo la contratación del transporte internacional que generalmente está bajo la órbita de los departamentos de Comercio Exterior. Es por ello que el servicio de transporte internacional, cuando es analizado por rubro, no presenta un patrón similar a la

contratación de los servicios que hemos analizado previamente en este informe.

El rubro Textil lidera la serie con el 90% de contrataciones seguido por Autopartistas con el 80%. Otros rubros como Farma y Laboratorios que han presentado altos niveles de tercerización en estos servicios, en éste, por el contrario, solamente el 17% de las empresas lo contrata a terceros.

El ranking se completa con Automotriz 67%, Bebidas 60% y Electrodomésticos 40%.

Contratación de Servicios Adicionales

Cuando analizamos la Contratación de Servicios Adicionales vemos que el ranking es como sigue:

- Farma y Laboratorios.....75%
- Textil.....73%
- Bebidas.....70%
- Automotriz.....44%
- Electrodomésticos.....40%
- Autopartistas.....20%

Grado de tercerización de sus procesos

En continuidad a la pregunta anterior, ahora indagamos de forma genérica, en qué grado estaban tercerizando sus actividades.

A lo largo del proceso trabajamos sobre las mismas 7 áreas. En esta parte consultamos el grado de tercerización en una escala de Total, Parcial o Nada y las respuestas generales fueron.

Detalle de las áreas indagadas...

- Transporte de Abastecimiento
- Almacenamiento
- Preparación
- Transporte de Larga Domestico

- Distribución
- Transporte Internacional
- Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)

Servicio	% Total	% Parcial	% Nada	NC
Abastecimiento	56%	27%	7%	10%
Almacenamiento	24%	45%	23%	9%
Preparación	23%	37%	24%	16%
Transporte de Larga (doméstico)	76%	10%	9%	6%
Distribución	58%	28%	10%	4%
Transporte Internacional	62%	1%	12%	25%
Servicios adicionales	23%	30%	24%	24%
Total general	46%	25%	16%	13%

Este cuadro detalla el grado de avance que observamos por servicio a nivel general, donde vemos que el 46% de las respuestas recibidas indica que tienen una contratación total en los servicios mencionados.

Ampliamos esta información, detallándola a nivel de Sector, y de esta manera identificar el grado de Tercerización que posee cada uno.

A continuación se identificó dentro de cada sector cuales no contrataban o lo hacían parcialmente.

Como ejemplo el caso de automotriz, el cual se observa que el 11% de las empresas encuestadas no contrata servicio de Abastecimiento, mientras que el 23% restante lo hace en forma parcial.

Automotriz			
Servicio	Nada	Parcial	NC
Abastecimiento	11%	23%	-
Almacenamiento	22%	-	-
Preparación	22%	-	-
Transporte de Larga	11%	-	-
Distribución	-	-	-
Transporte Internacional	11%	-	-
Servicios adicionales	22%	-	56%

Este proceso se repite con el resto de los sectores, resultando:

Bebidas			
Servicio	Nada	Parcial	NC
Abastecimiento	-	30%	30%
Almacenamiento	-	40%	20%
Preparación	20%	30%	30%
Transporte de Larga	-	10%	-
Distribución	-	30%	-
Transporte Internacional	10%	10%	20%
Servicios adicionales	-	20%	30%

Electromésticos			
Servicio	Nada	Parcial	NC
Abastecimiento	10%	50%	10%
Almacenamiento	30%	70%	-
Preparación	10%	60%	10%
Transporte de Larga	-	30%	-
Distribución	10%	60%	-
Transporte Internacional	30%	-	20%
Servicios adicionales	40%	40%	10%

Autopartista			
Servicio	Nada	Parcial	NC
Abastecimiento	-	50%	-
Almacenamiento	80%	10%	-
Preparación	90%	10%	-
Transporte de Larga	40%	-	-
Distribución	80%	10%	-
Transporte Internacional	-	-	10%
Servicios adicionales	80%	10%	10%

Textil			
Servicio	Nada	Parcial	NC
Abastecimiento	-	18%	-
Almacenamiento	36%	55%	-
Preparación	18%	64%	9%
Transporte de Larga	-	9%	-
Distribución	-	36%	-
Transporte Internacional	-	-	9%
Servicios adicionales	18%	64%	9%

Farma			
Servicio	Nada	Parcial	NC
Abastecimiento	17%	9%	25%
Almacenamiento	17%	42%	-
Preparación	25%	25%	8%
Transporte de Larga	8%	17%	17%
Distribución	-	33%	-
Transporte Internacional	17%	-	50%
Servicios adicionales	8%	33%	17%

Factores que Dificultan el proceso de Tercerización

Indagamos a los consultados sobre los motivos que pueden afectar la decisión de contratar a terceros para llevar adelante sus operaciones.

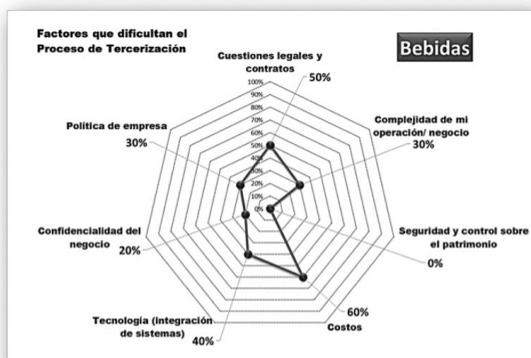
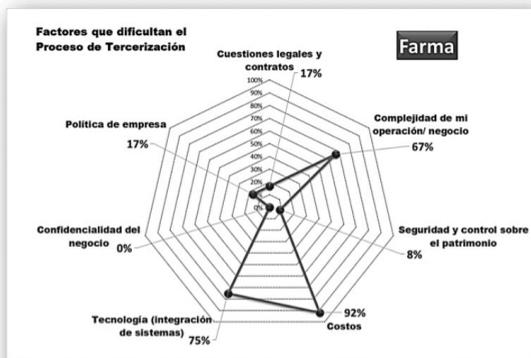
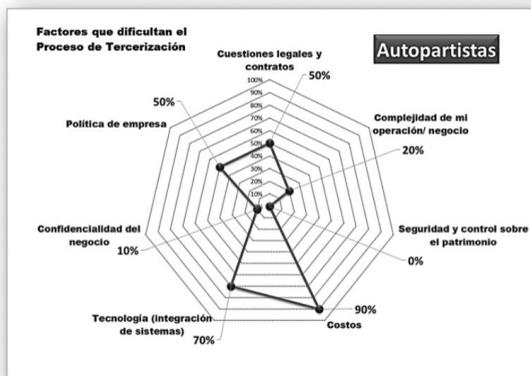
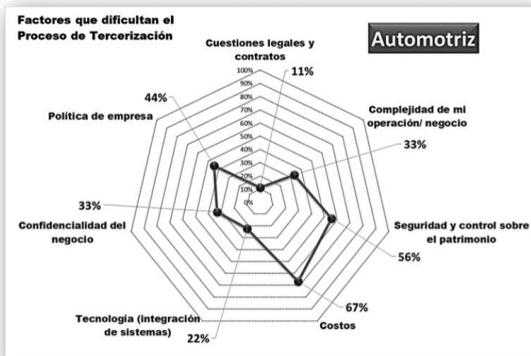
Los motivos que listamos a los fines de la indagación son los siguientes:

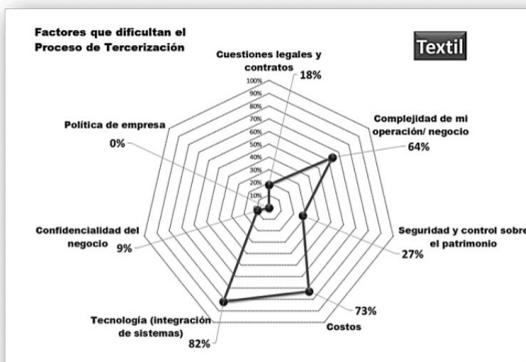
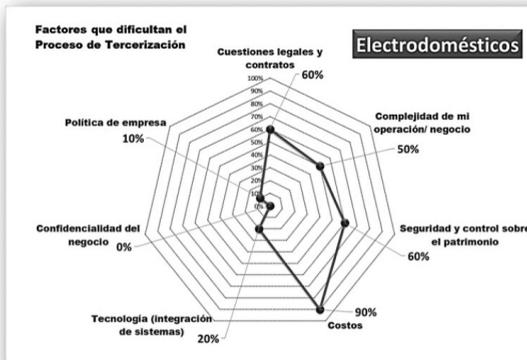
- Costos
- Seguridad y Control sobre el patrimonio
- Política de la empresa
- Complejidad de mi operación/negocio
- Confidencialidad del negocio
- Tecnología (integración de sistemas)
- Cuestiones legales y contratos

Es preciso aclarar que los encuestados podían seleccionar uno o todos los motivos.

Podemos concluir que los costos son, para las empresas, la principal razón a tener en cuenta en el proceso de tercerización ya que el rango de importancia que establecen va del 25 al 34%.

En los gráficos que aparecen a continuación se pueden observar los resultados por sector en forma ponderada





Otros rubros consultados consolidados por sector

Los resultados que arroja esta consulta son:

Rubro	Legales y contratos	Complejidad operación/negocio	Seguridad y control sobre el patrimonio	Costos	Tecnología (integración de sistemas)	Confidencialidad del negocio	Política de empresa	Otros
Agroindustrial	36%	7%	0%	36%	21%	0%	0%	0%
Alimentos	11%	19%	19%	26%	15%	4%	4%	4%
Construcción	24%	19%	14%	33%	5%	0%	0%	5%
Editorial	0%	33%	33%	33%	0%	0%	0%	0%
Papelera y Azucar	29%	0%	0%	29%	29%	0%	0%	14%
Petroquímica	25%	15%	15%	20%	5%	5%	10%	5%
Retail	17%	22%	17%	28%	6%	6%	0%	6%
Siderurgia	22%	33%	11%	11%	11%	0%	11%	0%
Telco	22%	11%	22%	33%	11%	0%	0%	0%
Total general	21%	17%	14%	27%	11%	2%	3%	4%





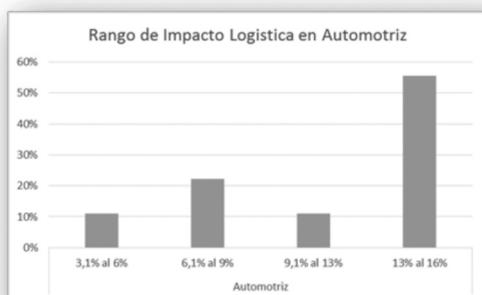
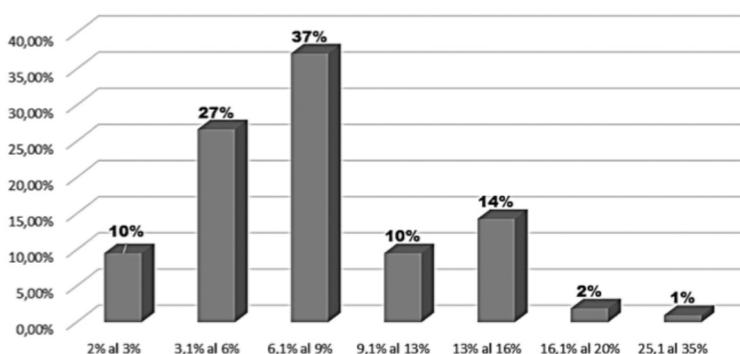
Costos Logísticos sobre Ventas

Teniendo el planteo del COSTO como factor crítico a la hora de tercerizar operaciones indagamos sobre el impacto sobre ventas que tienen en vista y los datos generales que nos reflejaron las encuestas.

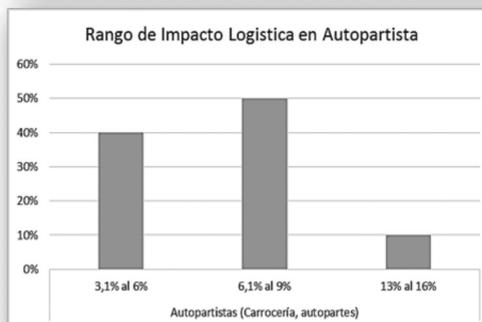
De los rubros encuestados el 37% declaran tener su costo logístico entre el 6,1 y 9% en relación a sus ventas. Seguido con el 27% entre el 3,1 y 6%.

Nota: Si abrimos el análisis al nivel de rubro los datos presentan mucha disparidad entre las respuestas recibidas.

Costo Logístico sobre venta (Todos los rubros)

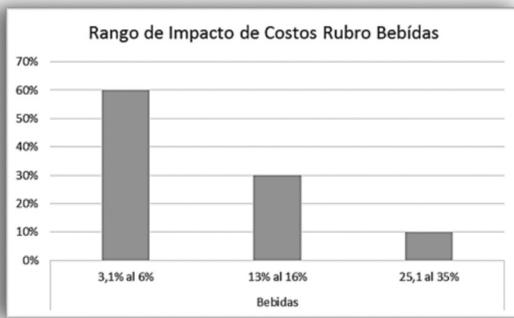


Sin embargo como vemos más del 50% del rubro Automotriz tiene un rango de costos entre el 13 y 16%.

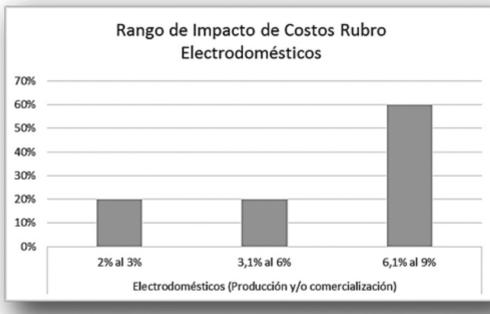


Para el caso del rubro Autopartista el 50% de los encuestados declaró tener un rango de costos entre el 6,1 al 9%



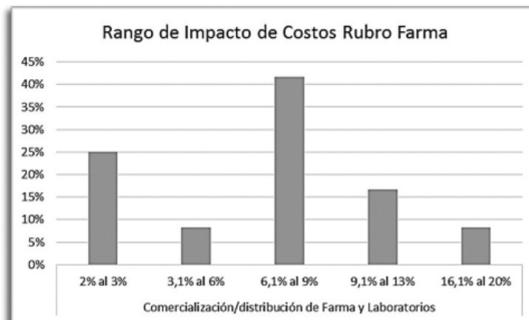


Para el caso de Bebidas (elaboración de Vinos y otras Alcohólicas especiales) el 60% de los consultados declara un rango entre 3,1 y 6%, el 30% restante presenta rangos muy superiores.

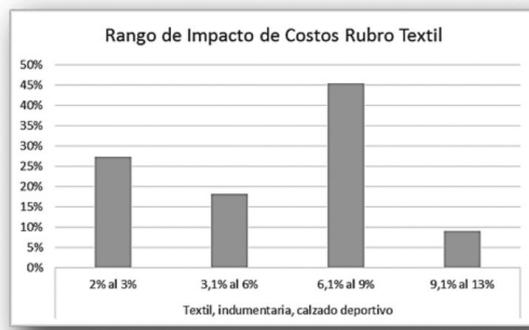


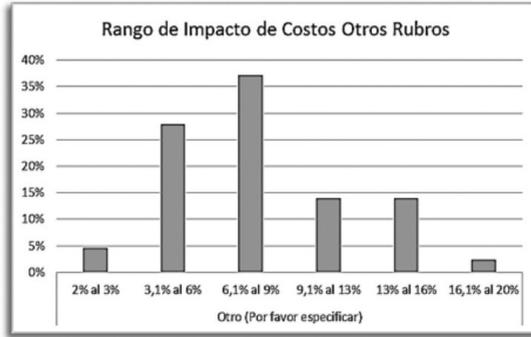
En el rubro Electrodomésticos encontramos que el 60% de las empresas manifiesta que sus costos están en el rango del 6,1 al 9%. Un 20% considera que van del 2 al 3% y otro 20% que están entre el 3,1 y el 6%.

Los costos logísticos para las empresas de Farma están entre el 6,1 y el 9% para un 40% de compañías, seguidas por un 25% que lo ubica entre el 2 y 3%, un 15% entre el 9,1 y el 13%. Del 3,1 al 6% y del 16,1 al 20% lo ranquean un 5% respectivamente.



Para la industria Textil, los datos muestran que un 50% de las compañías considera que sus costos están entre el 6,1 y el 9%, un 25% los ubica entre el 2 y el 3%, un 15% entre el 3,1 y el 6% y finalmente solamente un 5% los





coloca entre un 9,1 y un 13%
En el caso de las empresas analizadas dentro de Otros Rubros los costos logísticos tienen un impacto del 6,1 al 9% para el 38% de ellas, de un 3,1 al 6% para un 27%, del 9,1 al 13% para un 14% y para el otro 14% entre el 13,1 y el 16%. El 4% de las compañías manifiesta que sus

costos están entre el 2 y el 3% y solamente el 3% registra entre un 16,1 y 20%.

Impacto de los costos por tipo de Servicio en relación al Gasto Logístico Total

Hemos tomado solamente los seis sectores seleccionados para el estudio ya que en el resto existía una gran dispersión en sus respuestas. Estos últimos serán objeto de un estudio futuro

El impacto en el servicio de **Transporte de Abastecimiento**, podemos observar en el siguiente cuadro

Abastecimiento							
Sector/Rango	1 a 15%	16 a 30%	31 a 45%	45 a 60%	61 a 80%	Más de 80%	NC
Automotriz	78%	11%	-	-	-	-	11%
Autopartista	60%	40%	-	-	-	-	-
Bebidas	30%	30%	10%	-	-	-	30%
Farma	34%	33%	-	-	-	-	33%
Electrodomésticos	50%	30%	-	-	-	-	20%
Textil	55%	45%	-	-	-	-	-
Otros	47%	11%	5%	-	-	9%	28%

Para el caso de **Servicio de Almacenamiento**, el rango de 1 a 15% encabeza con un 38% de los encuestados.

Almacenamiento							
Sector/Rango	1 a 15%	16 a 30%	31 a 45%	45 a 60%	61 a 80%	Más de 80%	NC
Automotriz	34%	-	-	22%	22%	-	22%
Autopartista	30%	-	-	-	40%	-	30%
Bebidas	30%	40%	10%	-	-	-	20%
Farma	25%	25%	9%	8%	-	-	33%
Electrodomésticos	60%	20%	-	-	-	-	20%
Textil	18%	36%	-	-	-	-	46%
Otros	47%	20%	7%	-	3%	-	23%

Para el servicio de **Transporte de larga (doméstico)**, sobre los de encuestados que declararon tener servicios tercerizados, el 25% registra un impacto entre el 16 y 30% del gasto en logística. Le sigue con un 24% que registra tener una proporción de gastos entre el 1 y 15%. Luego las respuestas se atomizan, aunque es importante destacar que un 15% declaró que este servicio representa para ellos entre el 31% al 45% de sus costos logísticos.

Transporte de Larga Distancia Doméstico							
Sector/Rango	1 a 15%	16 a 30%	31 a 45%	45 a 60%	61 a 80%	Más de 80%	NC
Automotriz	45%	-	22%	-	-	11%	22%
Autopartista	10%	10%	20%	-	-	-	60%
Bebidas	20%	30%	20%	20%	-	10%	-
Farma	25%	50%	-	-	-	-	25%
Electrodomésticos	20%	30%	40%	-	-	10%	-
Textil	27%	55%	18%	-	-	-	-
Otros	23%	17%	9%	12%	14%	9%	16%

Para el servicio de **Distribución**, el 33% registra un impacto entre el 16 y 30% del gasto en logística. Le sigue con un 26% que registra tener una proporción de gastos entre el 1 y 15%. Luego las respuestas se atomizan, aunque es importante destacar que el 4 % declaró que este servicio representa para ellos más del 80% de su costo.

Distribución							
Sector/Rango	1 a 15%	16 a 30%	31 a 45%	45 a 60%	61 a 80%	Más de 80%	NC
Automotriz	33%	45%	-	-	-	11%	11%
Autopartista	10%	20%	-	-	-	-	70%
Bebidas	10%	40%	40%	10%	-	-	-
Farma	33%	17%	25%	17%	-	-	8%
Electrodomésticos	40%	30%	10%	-	-	-	20%
Textil	18%	55%	18%	9%	-	-	-
Otros	28%	33%	5%	5%	5%	7%	17%

Para Servicios **Adicionales**, el 42% registra un impacto entre el 1% y 15% del gasto en logística. Le sigue con un 49% la respuesta NC permitiendo observar que este tipo de servicio es poco utilizado por las industrias en general.

Servicios Adicionales							
Sector/Rango	1 a 15%	16 a 30%	31 a 45%	45 a 60%	61 a 80%	Más de 80%	NC
Automotriz	33%	-	11%	-	-	-	56%
Autopartista	10%	10%	-	-	-	-	80%
Bebidas	60%	10%	10%	-	-	-	20%
Farma	67%	8%	-	-	-	-	25%
Electrodomésticos	50%	-	-	-	-	-	50%
Textil	64%	9%	-	-	-	-	27%
Otros	33%	2%	5%	-	-	3%	57%

Grado de satisfacción sobre los procesos tercerizados

Cuando analizamos el grado de Satisfacción en general resulta ser calificado entre “Muy Bueno” y “Bueno” y en “Servicios Adicionales” la calificación es más baja y el desconocimiento (bajo la respuesta NC) se percibe como alto.

Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/C
Transporte de Abastecimiento	2%	21%	56%	3%		18%
Operaciones de Almacenaje	4%	9%	48%	4%	1%	34%
Transporte de Larga Domestico	2%	25%	52%	3%		18%
Transporte Internacional	2%	18%	43%	3%		34%
Distribución	3%	22%	47%	12%		16%
Servicios adicionales	3%	16%	28%		1%	52%

Al analizarlo según cada Sector consultado las respuestas son:

Automotriz Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	NC
Transporte de Abastecimiento		22%	67%			11%
Operaciones de Almacenaje		11%	67%			22%
Transporte de Larga Domestico		11%	78%			11%
Transporte Internacional		11%	78%			11%
Distribución			89%	11%		
Servicios adicionales		12%	44%			44%

Autopartistas Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	NC
Transporte de Abastecimiento		50%	50%			0%
Operaciones de Almacenaje			40%			60%
Transporte de Larga Domestico		10%	40%			50%
Transporte Internacional		30%	50%			20%
Distribución	10%		20%			70%
Servicios adicionales		10%	10%			80%

Bebidas Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	NC
Transporte de Abastecimiento		10%	40%	20%		30%
Operaciones de Almacenaje			50%	30%		20%
Transporte de Larga Domestico			60%	40%		
Transporte Internacional			40%	20%		40%
Distribución		10%	50%	40%		
Servicios adicionales			60%	10%		30%

Electrodomésticos Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	NC
Transporte de Abastecimiento		20%	60%			20%
Operaciones de Almacenaje			60%			40%
Transporte de Larga Domestico		30%	70%			
Transporte Internacional		20%	30%			50%
Distribución		10%	70%			20%
Servicios adicionales		20%	30%			50%

Farma-Laboratorios Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/C
Transporte de Abastecimiento	8%	33%	9%	17%		33%
Operaciones de Almacenaje	17%	17%	25%	16%		25%
Transporte de Larga Domestico	8%	42%	33%			17%
Transporte Internacional		8%	9%	8%		75%
Distribución	8%	33%	34%	25%		
Servicios adicionales	17%	17%	50%			16%

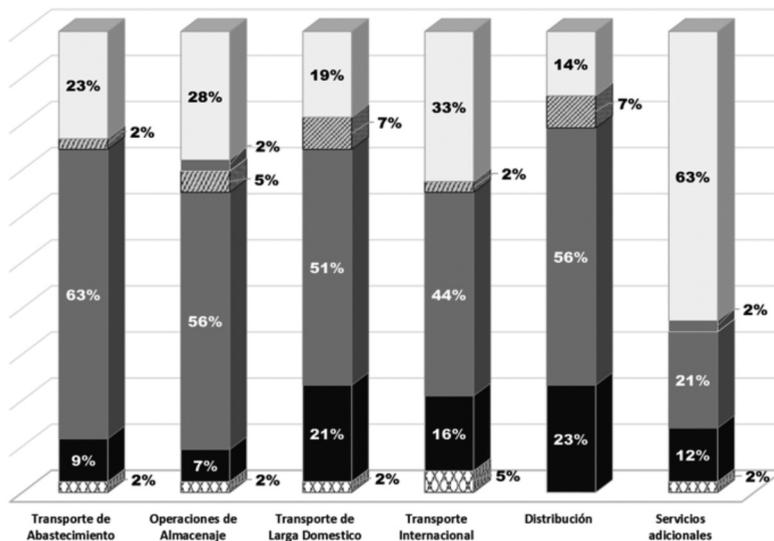
Textil Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/C
Transporte de Abastecimiento		27%	73%			
Operaciones de Almacenaje	9%	27%	19%			45%
Transporte de Larga Domestico		46%	45%			9%
Transporte Internacional		27%	55%	9%		9%
Distribución	9%	55%		36%		
Servicios adicionales		36%	37%			27%

Otros Sectores Procesos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/C
Transporte de Abastecimiento	2%	9%	63%	2%		23%
Operaciones de Almacenaje	2%	7%	56%	5%	2%	28%
Transporte de Larga Domestico	2%	21%	51%	7%		19%
Transporte Internacional	5%	16%	44%	2%		33%
Distribución		23%	56%	7%		14%
Servicios adicionales	2%	12%	21%	0%	2%	63%



Otros Sectores

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo □ N/C

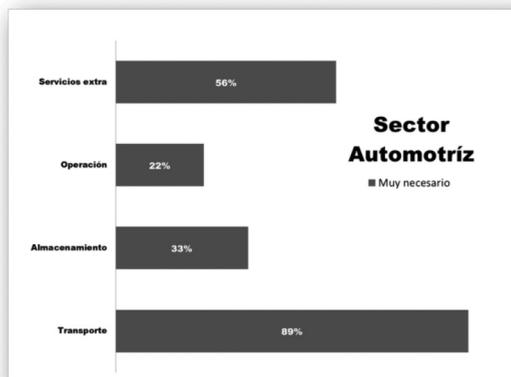


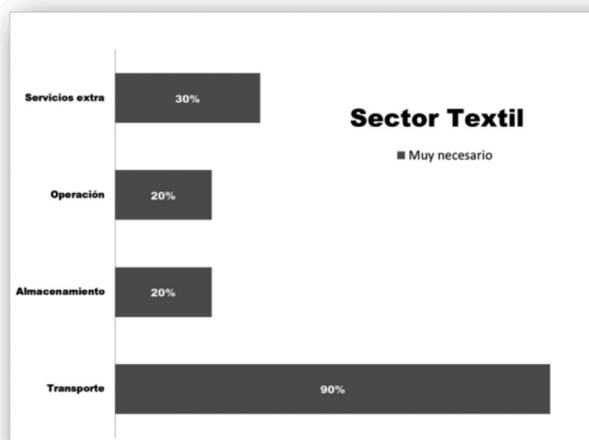
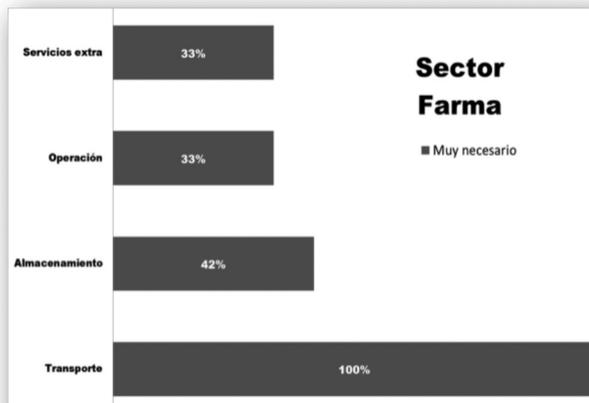
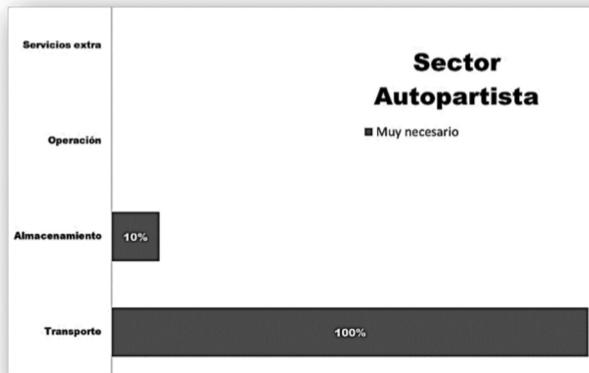
Consideración en referencia a tercerizar

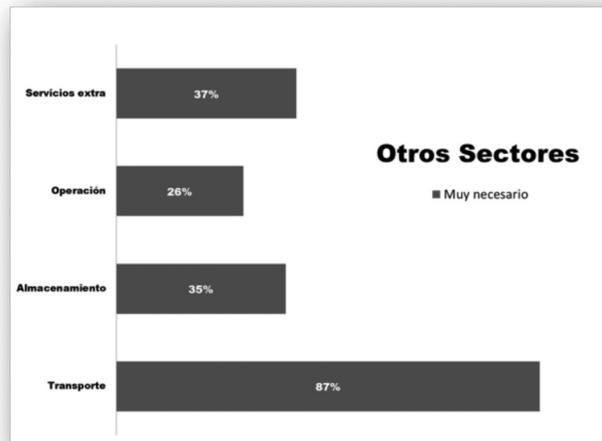
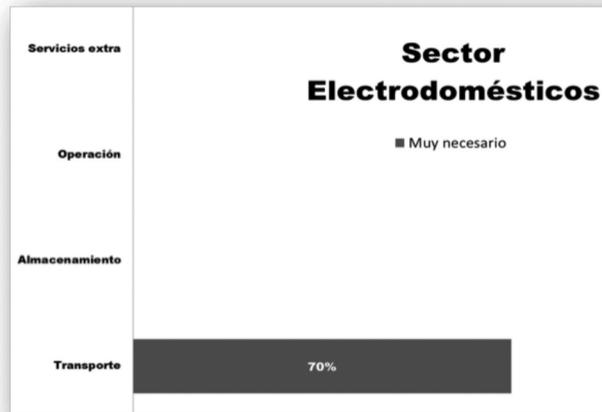
Sobre la pregunta 12, que figura en el cuestionario del Anexo, se relevaron los siguientes servicios

- Transporte
- Almacenamiento
- Operaciones (preparación de pedidos, carga y descarga, etc.)
- Servicios adicionales

Sobre las respuestas recibidas, graficamos los servicios identificados como “Muy Necesarios”







Que atributos se deben mejorar, y/o desarrollarse en la industria de Servicios Logísticos

En cada uno de los sectores se analizaron las siguientes operaciones:

- Transporte de almacenamiento (inbound)
- Operaciones de almacenaje
- Transporte de Larga Doméstico (outbound)
- Transporte internacional (inbound+outbound)
- Distribución
- Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores, inventarios, etc.)
- Otros procesos



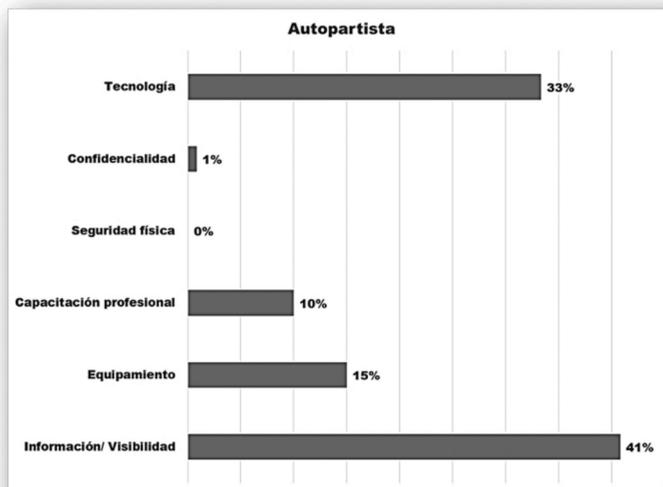
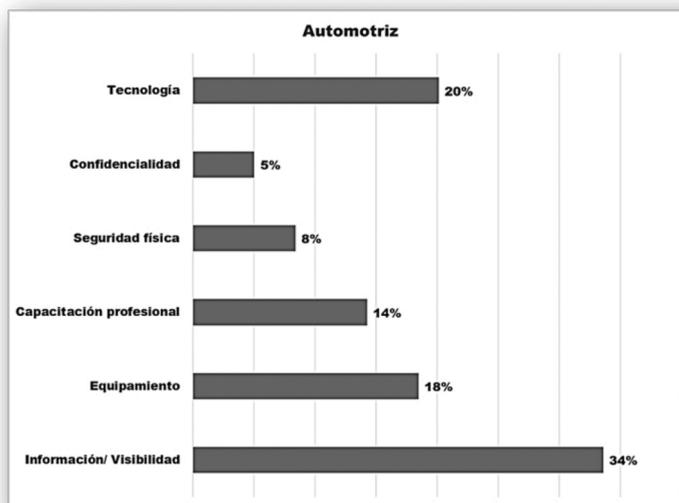


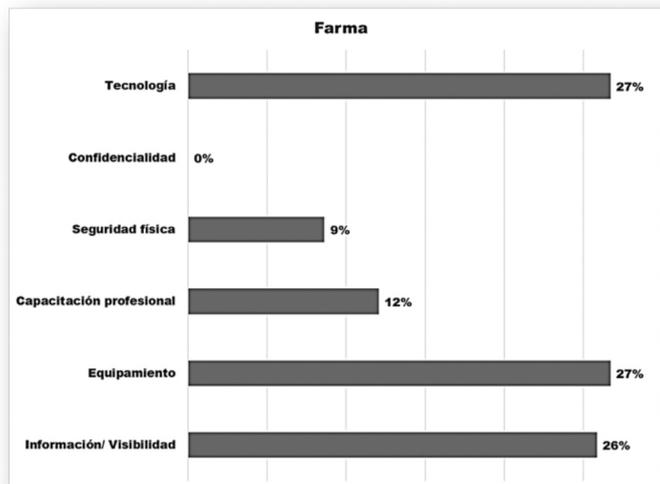
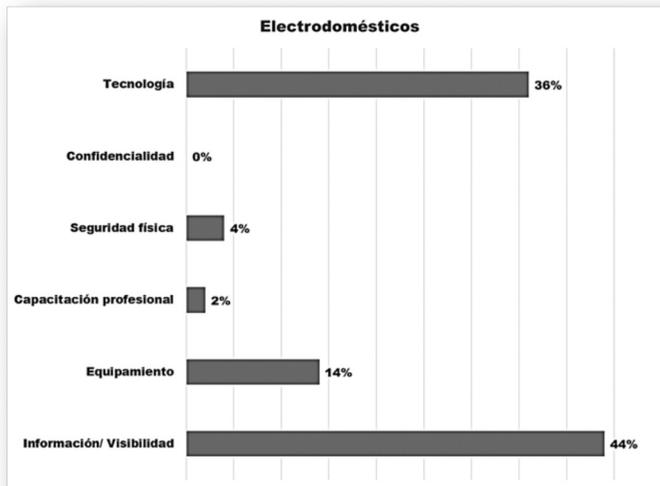
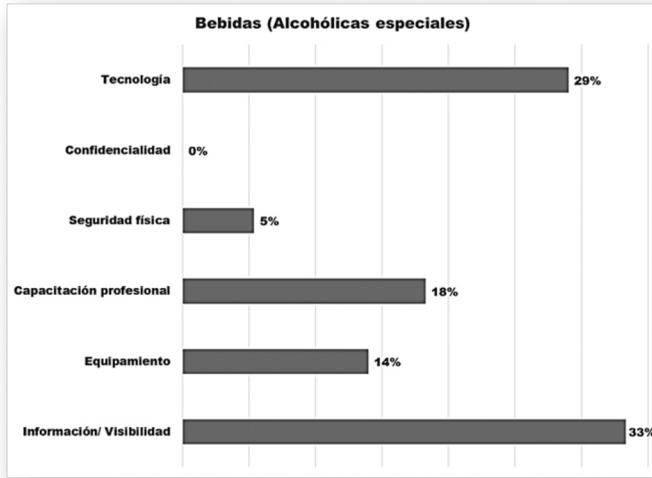
Y se solicitó a cada uno de los encuestados que seleccionen al menos dos de los siguientes atributos:

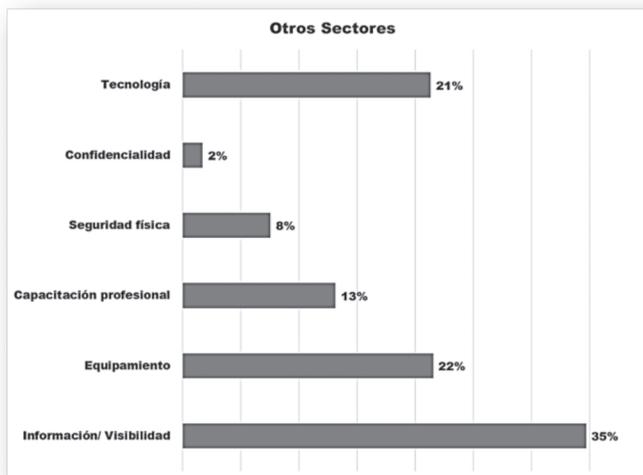
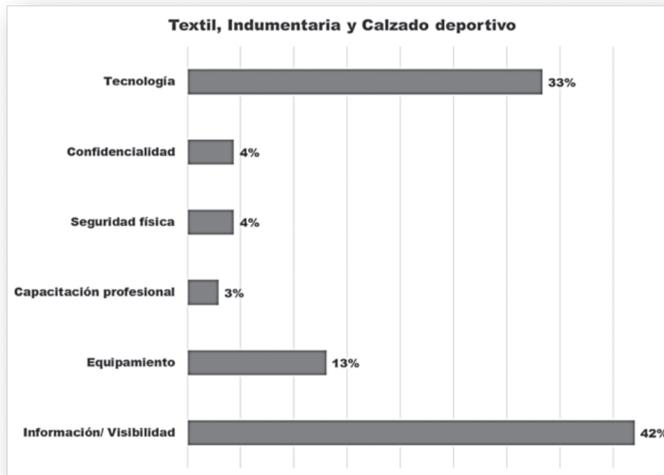
- Información/ Visibilidad
- Equipamiento
- Capacitación profesional
- Seguridad física
- Confidencialidad
- Tecnología

Analizando globalmente, el 36% de las respuestas apunta a “Información/ Visibilidad”, seguido de un 26% en el rubro “Tecnología” y un 19%, “Equipamiento”.

A continuación se presentan los gráficos por cada una de los sectores:







Respuestas abiertas

¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas que deberían brindarse en el proceso de TRANSPORTE de ABASTECIMIENTO?

- Disponibilidad para el cliente de las herramientas del prestador de servicio y así poder seguir el tracking
- Estandarización de Procesos /mejorar el nivel de eficiencia de ocupación de los vehículos
- Cumplimiento de plazos y tratamiento de la mercancía.
- La principal dificultad es la compensación de cargas. No es fácil conseguir transportistas que mantengan un flujo de subidas y bajadas (idas y vueltas) con un volumen equilibrado tanto en un viaje como en todas las estaciones del año.
- Mayor profesionalización del sector

- Integración de sistemas con proveedores
- Agilidad y confiabilidad en las fechas de entrega.
- Mejorar la arquitectura electrónica para la prevención de siniestros
- El mayor problema siempre es la espera en playa.

¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas que deberían brindarse en el proceso de ALMACENAMIENTO?

- Incorporar herramientas de Bussiness Inteligence para el control de los stocks, ventas y rotación de los sku.
- Brindar mayor opciones de mejora según el know-how del prestador de servicio
Aplicar tecnología
- Estandarización de procesos / Organización del lugar de Trabajo
- Desarrollo de depósitos AAA en el interior del país
- El cuidado de la mercadería como propia, es una necesidad no satisfecha.
- Mejorar la manipulación/almacenamiento de productos por roturas. Mejorar el control durante el ingreso por productos mal rotulados Capacitación en Planta sobre puntos anteriores.
- Control de rotación, visibilidad en tiempo real de stocks

¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas que deberían brindarse en el proceso de PREPARACIÓN?

- Mejorar la capacitación del personal operativo, incorporar la cultura de compromiso con el cliente final.
- Asegurar las buenas prácticas orden limpieza, método, información adecuada, trazabilidad y rotación de los productos.
- Brindar mayor opciones de mejora según el know how del prestador de servicio
Aplicar tecnología Aplicar Rigor en el equipo Escuchar al equipo para aplicar mejoras.
- Reducción de tiempos.
- Cumplir con las necesidades de negocio

¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas que deberían brindarse en el servicio de TRANSPORTE DE LARGA DISTANCIA?

- Disponibilidad para el cliente de las herramientas del prestador de servicio y así permitir el tracking de las unidades con fines de Seguridad y Logísticos
- Contar con información y cumplimiento de horarios.
- Desarrollo de Red ferroviaria
- En la operación, la comunicación y sinergia con la empresa contratada es vital.

¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en el servicio de DISTRIBUCIÓN?

- Estandarizar los equipamientos satelitales, y restringir solo a las compañías homologadas por la CESVI. Disponer de la información al momento de la entrega en el cliente de interior de manera de asegurar la recepción y disminuir los tiempos del ciclo de cobranza.
- Mejorar el manejo de la información y DOCUMENTACION.
- Confirmación de entrega on line
- Profesionalización de conductores
- Falta mayor capacitación a los responsables de las operaciones para lograr conciencia en la tarea de brindar "servicio" a los clientes. Mejorar las instalaciones de los operadores del interior del país.

¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas que deberían brindarse en SERVICIOS ADICIONALES? (Etiquetado, copacking, carga de contenedores, etc.)

- Brindar mayor opciones de mejora según el know how del prestador de servicio.
- Falta Mayor entrenamiento y capacitación al personal empleado para la realización de las tareas

2.5. Conclusiones de ARLOG

Este trabajo de investigación presentó un importante desafío para ARLOG. Es la primera vez que se realiza un trabajo de investigación sobre la tercerización en logística en nuestro país y nos animamos a decir que tampoco se ha hecho a nivel regional.

Como ya se ha expresado en el Resumen Ejecutivo, se han publicado recientemente estudios sobre la tercerización de procesos y servicios a nivel general pero no específicamente sobre el área que nos ocupa.

Como toda primera experiencia no estuvo exenta de dificultades y nos ha permitido tomar dimensión de la importancia de investigaciones de este tipo para brindar a los profesionales de logística y a los directivos de las empresas información actualizada y precisa emanada de los mismos profesionales que trabajan en el área en la actualidad.

Una parte importante de la misión de ARLOG es fomentar la mejora continua de la logística por medio de la investigación y desarrollo profesional y facilitar el intercambio de experiencias entre empresas, instituciones públicas, privadas y profesionales para el perfeccionamiento de la actividad y esta investigación cumple acabadamente con nuestros objetivos.



Este primer trabajo se ha focalizado en seis sectores industriales y de ellos se extraen importantes conclusiones, como que el 97% de las empresas tienen total o parcialmente tercerizados sus servicios logísticos.

También destacamos la importancia del impacto del costo logístico sobre las ventas, entender el grado de satisfacción que tienen las empresas sobre los servicios logísticos contratados, su consideración sobre la necesidad de tercerizar y valoramos enormemente las sugerencias de mejoras que han expresado los profesionales del área. Creemos conveniente ampliar esta investigación a todos los otros sectores que no se han relevado en esta oportunidad y mantener la información actualizada en sondeos periódicos.

Todos estos aspectos, como los otros descriptos y puestos a disposición en este trabajo han sido desarrollados a través de entrevistas personales y/o telefónicas que aseguran la calidad de los datos aquí expuestos.

ARLOG está comprometida con la puesta en marcha de un Observatorio de la Logística que en el futuro inmediato impulsará investigaciones sobre nuestra actividad en los diferentes campos que ella abarca: tercerización, costos, transporte, infraestructura, etc. Esperamos compartir con ustedes nuestros próximos trabajos.







3. Conclusiones

68

3.1 Conclusiones



3.1. CONCLUSIONES

Le agradecemos a ARLOG haberse hecho cargo de esta investigación y estamos muy satisfechos pensando en que es la primera aproximación seria realizada sobre el tema de Grado de Tercerización.

De su analisis surgen varias lineas de trabajo:

1) Que el proceso de Tercerización o Outsourcing en Logística es un Producto/Servicio ya maduro en el mercado nacional, esto se puede verificar por los grados de tercerización existente en los sectores bajo analisis

2) Como pensábamos y dentro de los servicios tercerizados encabeza la lista los temas relacionados a Transporte y a Distribución por lo que aún le queda a los sectores oferentes de los servicios la posibilidad de crecimiento en otras áreas dentro de la función logística. El sector deberá continuar adaptándose a los tiempos de cambio de manera tal de poder continuar creciendo, no solo acompañando el futuro y deseable crecimiento de sus clientes, sino también crecer en nuevos servicios en otros clientes

3) Del analisis de los resultados, se resalta también que son justamente los sectores más dinámicos de la economía los que mayor grado de tercerización tienen, eso se explica por haberse concentrado en su core Bussines y tercerizar las áreas muy necesarias para competir, donde existen otros especialistas con los cuales armar estrategias de diferenciación. (casos de Farma e Industria Automotriz solo como ejemplo)

4) También analizando en profundidad los resultados, se puede concluir que aún existe un nicho muy importante para el gerenciamiento conjunto y es el nicho de las denominadas PYMES y estamos seguros que es justamente en esos nichos donde mayor valor el proceso de tercerización puede agregar. La logística es una función donde la masa crítica influye mucho, por ello si un grupo de operadores toma bajo su esquema de trabajo a grupos de clientes pymes con productos compatibles y destinos semejantes, se estará formando una masa crítica que beneficiara a todos por igual. (Ejemplo de los sectores seleccionados el de Autopartes, pero también se observa en algunos de los sectores no analizados en profundidad, pero que responden a la definición de este tipo de organización

5) Otro punto que entendemos importante a destacar es el rango de presencia que muestran los Servicios Adicionales a los ya tradicionales, entendemos que este es un aspecto fundamental pues muestra como cuando se administra el flujo real en su extensión, van surgiendo servicios de valor agregado que hasta el momento o los realiza la misma empresa o los mismos no tenían cabida por distintos motivos. También nos muestra cómo hay que mejorar la profesionalización de este tipo de servicio adicional de manera tal de lograr la misma eficiencia y eficacia que en la administración del resto de la oferta tradicional de servicios operativos y Logísticos.

6) Llama la atención la fuerte dispersión en el tema de la medición de Costos sobre Ventas que las 105 empresas han respondido, si bien el mismo está abierto con mucha amplitud igualmente se observa que las respuestas han variados en forma significativa.

Seguramente en este tema influye el momento en el que se posiciona quien responde, pensemos que con una inflación de costos operativos de entre 35 y 40 puntos anuales, no es fácil responder sin dispersión

Además debemos pensar que la medición de los costos Logísticos no es una tarea sencilla cuando la misma se realiza dentro de la misma organización pues no suele existir un plan de cuentas de asignación de costos Logísticos salvo en algunas grandes organizaciones y los mismos se suelen presentar en forma mezclada con costos de producción, administración y otros. Mucho más llama la atención la segmentación de cada servicio sobre el costo total. Esto puede tener varias lecturas, pensemos que de los que han respondido prácticamente el 100 % tiene servicios tercerizados y es evidente que impactan de manera diferente según el tipo de producto de que se trate y de su valor de mercado.

Queda en claro que cada nivel de servicio tiene un costo asociado, por lo que cuando gerenciamos este tema debemos analizar fundamentalmente este punto y cuando comparamos debemos tener en cuenta una serie de costos que no suelen medirse dentro de las organizaciones, tal como los costos ocultos de la operación, en cambio cuando la operación esta Tercerizada uno recibe periódicamente el costo por la actividad realizada y lo puede asignar directamente al sector correspondiente.

Ya se tenía en claro el tema cuando en la publicación “Manual de Buenas Practicas de Contratación de Operaciones Logísticas” Segunda Edición se agregó un capítulo el número 5 referida a los formatos de cálculo de los costos operativos, sugerimos o recomendamos volver a leer el mismo.

Igualmente la Cámara tomara en cuenta este tema y se comprometerá en el futuro para ir clarificando el tema de los costos operativos registrados y no registrados y su productividad interna y la productividad que le permite el

contexto, de manera tal que el mercado vaya conociendo cada día más del tema, nuestra experiencia es que cuanto más se conozca del tema, mejor se gerencia el mismo, más productividad se obtiene de los recursos y suele resultar en un win - win

7) También es importante el tema que suele estar entre las primeras dificultades mencionadas y es el tema de los Contratos Comerciales, hoy ya existe una variedad muy amplia y rica de los mismos y existen modelos que responden a cada necesidad y a cada diferenciación operativa. Incluso la cámara ha publicado un libro denominado Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas que conceptualmente y en uno de sus capítulos aborda el tema. Es importante remarcarlo pues el contrato es una expresión de las obligaciones y derechos de los clientes y también de los operadores y como tal constituye un fuerte punto de inicio de operaciones y le da sustentabilidad en el tiempo a la misma

8) Estaremos prestando mucha atención al tema de Grado de Satisfacción sobre los procesos tercerizados, de la lectura surge claramente (dependiendo del servicio) los puntajes en más del 70 % se ubican entre Bueno Muy Bueno y Excelente, en este orden. Casi no existen ponderaciones malas y si algunas regulares y muchas no contesta. El plan deberá ser ir pasando más de las respuestas mayoritarias de Buenas a Muy Buenas y sobre todo trabajar en aquellas organizaciones que no dan respuesta pues al no responder nos quitan al sector las posibilidades de mejora . Pero igualmente estamos satisfechos con el nivel de respuestas y agradecemos las mismas.

Aquí también lo que se observa es que las mejores puntuaciones están en los sectores más dinámicos de la economía, donde existe más grado de tercerización y también las más altas ponderaciones están en los servicios más tradicionales. Solo el proceso de Servicios Adicionales tiene menor valuación y muchos no contesta, es evidente que aquí se deberá trabajar y ganar experiencia, tal como se ha ido ganando en los servicios tradicionales.

9) Como bien dicen las conclusiones del trabajo presentado, en la medición de los seis sectores seleccionados, el 97 % de las respuestas indican que tienen procesos Logísticos tercerizados, sean en forma total o parcial, a esto es lo que hemos llamado grado de madurez del proceso de Outsourcing Logístico

10) Hemos leído atentamente las denominadas por ARLOG respuestas abiertas y si bien algunas de ellas no son necesariamente materia en la que la misma Cedol pueda trabajar, coincidimos con la mayor parte de las mismas y



serán una guía de mejora continua para el sector de los 3PL, especialmente aquellos puntos o sugerencias recibidas referidas directamente a los temas que si podemos innovar.

También nuestro agradecimiento a las empresas que le han respondido a ARLOG que son las que nos han permitido elaborar el presente reporte técnico y estas conclusiones, sin ellas no tendríamos reporte y tampoco razón de ser.





4. Anexos

74

4.1 Modelo de encuesta utilizado

81

4.2 Estructura de la investigación

82

4.3 Agradecimientos

84

4.4 Empresas participantes de la investigación

4.1. Modelo de encuesta utilizado

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

- Presidente
- Director
- Gerente
- Otro. Indicar:.....

2. Indicar a que sector de la industria pertenece la compañía donde desarrolla su actividad Logística

- Automotriz
- Autopartista
- Bebidas
- Electrodomésticos (Producción y/o comercialización)
- Textil, indumentaria, calzado deportivo
- Comercialización/distribución de Farma y Laboratorios
- Otro. Indicar:.....

3. La empresa es...

- Nacional
- Multinacional

4. En qué orden de magnitud se encuentra la facturación anual de su Empresa: (sobre datos año 2013, en millones de pesos)

- De 101 a 200
- De 202 a 500
- De 501 a 1000
- De 1001 a 1500

De 1501 a 2000

De 2001 a 2500

Más de 2501, por favor indique un valor aproximado
(solo un número entero, en millones de pesos)

.....

5. Posee servicios tercerizados en su operación logística?

Si (Continuar con la pregunta nro. 6)

No (Continuar con la pregunta nro. 12)

6. Por favor Indique cuales de estos servicios usted contrata o terceriza...

Transporte de Abastecimiento

Almacenamiento

Preparación

Transporte de Larga Domestico

Distribución

Transporte Internacional

Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)

Otro procesos (especifique)

.....

7. Por favor indique el nivel de tercerización que tiene...

	Total	Parcial	Nada	NS/NC
Transporte de Abastecimiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Almacenamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Preparación	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Transporte de Larga Domestico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Distribución	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Transporte Internacional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otro procesos (especifique)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. En cuál de los siguientes rangos se encuentra el costo logístico en su Empresa sobre la Venta Anual? (Por favor contemple todos los costos involucrados en el proceso logístico)

- 2% al 3%
- 3,1% al 6%
- 6,1% al 9%
- 9,1% al 13%
- 13% al 16%
- Más del 16,1%, por favor indique.....

9. Por favor indique, sobre cada una de las operaciones listadas, cual es el la proporción de gastos en relación a sus costos logísticos totales que desarrolla en su operación...

	1 a 15%	16 a 30%	31 a 45%	45,1 a 60%	60,1 a 80%	Más de 80%	NS/NC
Transporte de Abastecimiento	<input type="checkbox"/>						
Almacenamiento	<input type="checkbox"/>						
Preparación	<input type="checkbox"/>						
Transporte de Larga Domestico	<input type="checkbox"/>						
Distribución	<input type="checkbox"/>						
Transporte Internacional	<input type="checkbox"/>						
Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)	<input type="checkbox"/>						
Otro procesos (especifique)	<input type="checkbox"/>						

10. De los procesos tercerizados, que grado de satisfacción tiene...

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NC
Transporte de Abastecimiento	<input type="checkbox"/>					
Almacenamiento	<input type="checkbox"/>					
Preparación	<input type="checkbox"/>					
Transporte de Larga Domestico	<input type="checkbox"/>					
Distribución	<input type="checkbox"/>					
Transporte Internacional	<input type="checkbox"/>					
Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)	<input type="checkbox"/>					
Otro procesos (especifique)	<input type="checkbox"/>					

11. Por favor elija solo 3 factores considera usted que más dificultan y/o complican el proceso de tercerización (Luego ir a la pregunta nro. 13)

- Cuestiones legales y contratos
- Complejidad de mi operación/negocio
- Seguridad y control sobre el patrimonio
- Costos
- Tecnología (integración de sistemas)
- Confidencialidad del negocio
- Política de empresa
- Otro (especifique)

.....

12. ¿Cuál de estos factores considera usted que dificulta o impide procesos de tercerización?

- Cuestiones legales y contratos
- Complejidad de mi operación/negocio
- Seguridad y control sobre el patrimonio
- Costos
- Tecnología (integración de sistemas)
- Confidencialidad del negocio
- Política de empresa
- Otro (especifique).....

13.Cuál es su consideración en referencia a tercerizar las siguientes operaciones...

	Lo considero muy necesario	Lo considero como mixto (propio + terecerizado)	Lo considero como propio	NS/NC
Transporte				
Almacenamiento				
Operación				
Servicios adicionales (etiquetado, repacking, carga de contenedores)				
Otro procesos (especifique)				

.....

Preguntas abiertas de respuesta opcional

14. ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en el proceso de TRANSPORTE de ABASTECIMIENTO (Inbound)?

.....

15. ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en el proceso de ALMACENAMIENTO?

.....

16. ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en el proceso de PREPARACIÓN?

.....

17. ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en el servicio de TRANSPORTE DE LARGA DISTANCIA?

.....

18. ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en el servicio de DISTRIBUCIÓN?

.....

19. ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en el servicio de TRANSPORTE INTERNACIONAL?

.....

20. ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a mejoras o necesidades no satisfechas deberían brindarse en SERVICIOS ADICIONALES? (Etiquetado, copacking, carga de contenedores, etc)

21. Comentarios finales sobre servicios que no hayan sido mencionados y usted esté interesado en recibir.

.....

22. Por favor indique su dirección de email. (Opcional)

.....

Gracias por la colaboración!!

Muchas gracias por su cooperación y por confiar en ARLOG para el desarrollo de la actividad Logística en Argentina.

“ARLOG, El lugar de encuentro, estudio y profesionalización de la Logística”

4.2. Estructura de la Investigación

Investigación de:

“Grado de tercerización de las operaciones logísticas”

Unidades de Análisis Colectivas:

“Empresas de Manufactura y servicios comercialización”

- “Áreas y departamentos de Logística”
- Automotrices
- Autopartistas (Carrocería, autopartes)
- Bebidas (Elaboración de Vinos y otras Bebidas Alcohólicas especiales)
- Electrodomésticos (Producción y/o comercialización)
- Comercialización/distribución de Farma y Laboratorios
- Textil, indumentaria, calzado deportivo
- Otros sectores que integraron la investigación (Datos agrupados)
- Construcción
- Telco (Telecomunicaciones)
- Retail
- Agroindustrial
- Petroquímica
- Editorial
- Siderurgia
- Papelera y Azúcar

Unidades de Información:

Referencias del mercado

- Referentes de la industria en actividad

Información de fuente Secundaria

- News Letters
- Papers

Informes de investigación

- Revista Mercado
- 2013 Third-Party Logistics Study
- 2015 Third-Party Logistics Study – Report

Cobertura:

Argentina

Metodología:

Investigación Cualitativa

Investigación Cuantitativa

Técnica:

Encuestas mediante correo electrónico y entrevistas personales

Muestra:

- Recibidos 141. Incompletos 23; completos 118
- Sobre la base 118 cuestionarios completos, se seleccionaron los rubros que entraban en el marco de la investigación, se consideraron 108 cuestionarios en rigor de análisis.

Fecha de realización de las encuestas:

- Set 2014 a Dic 2014

4.3. Agradecimientos Institucionales

Equipo de Trabajo para el Desarrollo del Informe:



Lic. Alejandro Leiras. Especialista en Logística y desarrollo de canales de distribución - Consultor – Director de Desarrollo y Capacitación de ARLOG.



Lic. Graciela Veleiro ex Gerente de Logística del Cono Sur de Energizer Argentina S.A. Gerente de ARLOG.

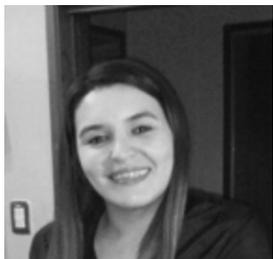


Ing. Vanina Backis Gerente de proyectos TGI, Docente en ARLOG.

Equipo de Trabajo en Encuestas



Lic. Katy Fernández Lic. Análisis de Sistemas,
Coordinadora de Capacitación en ARLOG



Sta. Noelia Fernández, Asistente de Capacitación en
ARLOG



Lic. Mariela Fernández, Psicopedagoga, docente
Universitaria. Asesora Pedagógica del Dpto. de
Capacitación de ARLOG



Ing. Alberto Ibarrola: Ingeniero Mecánico. Ex Gte. de
Operaciones de CRUZ DEL SUR S.A. - División
Refrigerados. Docente en ARLOG

Empresas participantes

Entre las empresas consultadas, que agradecemos su participación podemos mencionar las siguientes:

4.4. Empresas participantes de la investigación

Entre las empresas consultadas, que agradecemos su participación podemos mencionar las siguientes:

Autopartista

- MONTICH
- GESTAMP
- GRUPO DANA
- FAURECIA ARG
- SKF
- SCHOSS
- MIRGOR
- INTERCLIMA
- VISTEON
- FERROSINDER

Automotriz

- CHRYSLER
- CN ARGENTINA
- FIAT
- FIAT AUTO
- GENERAL MOTORS
- MERCEDES BENZ
- PEUGEOT
- RENAULT
- TOYOTA

Bebidas (Otras Alcohólicas)

- CCU
- PERNOD RICARD
- BODEGA CHANDON
- FRATELLI BRANCA
- DIAGEO
- GRUPO PEÑAFLORES
- BODEGA ZUCCARDI
- SAVA GANCIA

Electrodomésticos (Producción y/o comercialización)

- BGH
- MEGATONE
- ALLADIO
- FRIMETAL
- COMPUMUNDO
- FRAVEGA
- GARBARINO
- RIBEIRO
- HIPER RODO
- IATEC

Farma y Laboratorios

- GLOBAL
- MONTEVERDE
- DROGUERIA DEL SUD
- FARMANET
- LIA LAB
- DISPROFARMA
- ROFINA
- RICHMOND
- BAYER
- BBRAUN
- HOSPIRA
- IVAX
- PANALAB
- DIAXON

Textil, indumentaria, calzado deportivos

- RONALTEX
- INVISTA
- GRIMOLDI

- ALPARGATAS
- ADIDAS
- ZARA
- CHEEK S.A.
- PUMA ARGENTINA
- NIKE
- GUILFORD ARGENTINA

Otros sectores que integraron la investigación (Datos agrupados)

- AGD
- AGROFINA
- BAUTEC
- BAYER AGROQ
- BLACK AND DECKER
- CARGILL
- CARREFOUR
- CEMENTOS AVELLANEDA
- CENCOSUD
- CERRO NEGRO
- CLOROX
- DISCO
- DON MARIO
- DOW QUIMICA
- EASY
- ERPA
- ESTRADA
- GRUPO GESTION
- HOLCIM
- HORMETAL
- ING.SAN MARTIN DEL
TABACAL
- JUMBO
- LAS MARIAS
- LEDESMA
- MAKRO
- MASTELLONE
- MOLINOS
- MONSANTO
- MUNDO HISPANO
- NESTLE

- OBLAK
- PEPSICO
- QUIMTIA
- RIZOBACTER
- S.A.IMP.Y EXP LA PATAGONIA
- SIDERAR
- TELECOM
- TELEFONICA DE ARGENTINA
- TENARIS
- TIGRE
- UNITAN
- VERTICE
- VICENTIN
- YPF

Este libro se terminó de imprimir en
Gráfica Pinter en Abril 2015