

# Logística y Transporte

2009



Índice

**Contenido**

Notas de Evaluando ERP ..... 3

1. Conocimiento Conceptual ..... 4

    Definición de Logística ..... 4

    Beneficios indirectos de la Logística ..... 5

2. Desafíos de la Logística actual..... 5

3. Como enfrentar la situación actual ..... 7

4. Análisis de la Evaluación..... 10

5. El negocio central ..... 10

6. Gerenciamiento del transporte..... 11

7. Planeamiento de la cadena logística ..... 12

8. Cambio de tecnología en uso..... 13

9. Perfil de los participantes de acuerdo a su nivel de decisión ..... 14

10. Perfil de los participantes de acuerdo a su área de trabajo ..... 15

11. Perfil de las empresas participantes ..... 16

    Estructura de recursos humanos ..... 16

    Soporte administrativo ..... 17

    Tamaño de la flota..... 18

    Movimiento ..... 18

    Tecnología en uso ..... 20

12. Conclusiones ..... 21

    Reducir costos no es lo mismo que recortar costos..... 21

13. Patrocinantes ..... 22



## Notas de Evaluando ERP

### Agradecimientos

Especial agradecimiento a las personas que, trabajando en la industria, respondieron las preguntas, a los profesionales que participaron en el debate que se puede leer en [www.evaluandoerp.com](http://www.evaluandoerp.com), sección Qué pasa/Entrevistas y opinión.

Si bien el informe se elaboró previamente a su producción comercial, queremos manifestar un reconocimiento especial para los patrocinantes que nos alientan a seguir produciendo estudios como el presente. Ellos son: **Digital Express; TOTVS; Sistemas Bianchi y FDV Solutions.**



Al final del informe pueden verse mayores referencias de estas firmas.

### Acerca del autor del informe: Ing Atilio Gallitelli

- Doctor en Business Administration (PhD) (EEUU) .Ingeniero Electromecánico. Ingeniero Industrial (UBA).
- Es profesor titular de Logística en carreras de postgrado y masters en UBA, ITBA, UCA, Universidad Austral.
- Congresista en su disciplina a nivel nacional e internacional. Autor de varios artículos de su especialidad.

**Actualmente CEO de la Consultora FDV Solutions SA.**

### Acerca De EvaluandoERP.com

Evaluando ERP es el primer centro de evaluación y selección de software de América Latina. Se trata de un sitio con información imparcial y objetiva que, en lenguaje claro y comprensible, divulga las prácticas más aceptadas en materia de evaluación de software. Evaluando ERP no vende software, suministra elementos de apoyo para tomar decisiones menos riesgosas y más acertadas en materia de contratación de software empresarial.

### AVISOS DE RESPONSABILIDAD Y MARCAS

Con excepción de Evaluando ERP, marca registrada por Synaptic Links S.A., el resto de las marcas mencionadas en el informe pertenecen a sus respectivos propietarios.

Los resultados deben interpretarse como orientativos y no necesariamente representan el mercado de usuarios de ERP. Evaluando ERP suministra esta información para la lectura y formación de opinión.

Esta publicación puede reproducirse en forma parcial o total, con las únicas condiciones de:

- Informar previamente a Evaluando ERP y
- Citar la fuente

Si bien se han tomado precauciones en la preparación de este informe, el autor y Synaptic Links S.A. no son responsables por errores u omisiones. Tampoco son responsables por el uso que el lector de a esta publicación ni por las consecuencias del uso de esta información. Esta publicación puede ser modificada sin previo aviso.

## 1. Conocimiento Conceptual

Un trabajo enfocado a posicionarnos frente al título: Transporte y Logística nos desafía a efectuar una suerte de repaso conceptual con el fin de aclarar, que implica hablar en nuestros días de “Transporte y Logística”.

Me remite a los tópicos nodales:

### Definición de Logística

Hay varias definiciones de diferentes décadas y de distintas líneas de pensamiento, que por supuesto no necesariamente coinciden. Dado lo antes dicho elijo una de ellas (no por ello es la mejor) y dice;

**“Es la integración de los procesos de negocios desde el consumidor final hasta los proveedores más lejanos, a fin de proveer productos, servicios e información que añadan valor a los consumidores y de acuerdo a lo que el cliente espera”.**

Esta definición es absolutamente abarcativa e integradora. Veamos brevemente sus implicancias.

- **Es una integración:** es decir no es concebible una logística sin coordinación sin “sintonía”.
- **De los procesos de negocios:** acá incluye todo tipo de procesos de negocios, comerciales, productivos, tangibles, intangibles.
- **Desde el consumidor final:** si estamos en empresas globales este consumidor puede ser en otra región, país, continente.
- **Hasta los proveedores más lejanos:** De vuelta proveedores de diferentes orígenes, continentes, etnias y costumbres.
- **A fin de proveer productos, servicios e información:** Es de resaltar que lo que estoy brindando al consumidor de acá o al más lejano, son productos tangibles, servicios como son los hospitales, teatros, bancos, empresas de seguro y por supuesto la información del estado de avance de las empresas.
- **Que añadan valor a los consumidores:** en este párrafo, es importante destacar que añadan valor. Con esto, estoy anticipando el concepto “Lean Logistic” de reciente difusión. “Lean” quiere decir a modo de vocablos ilustrativos, delgado, flaco, sin desperdicios. Yo personalmente me inclino a la similitud con “esbelto”, como un antílope, todo músculo.  
Sintetizando que cada proceso debe justificarse, debe sumar “valor” y si no es así, reformularlo.
- **Y de acuerdo a lo que el cliente espera:** Esto último, fue añadido a la definición varios años después y hace reflexionar lo suficiente para la anticrítica. Me hace formular: entrego bien, en el lugar adecuado, el modo adecuado, en el tiempo pactado ¿y esto está perfecto? NO, ahí va parte exógena a mi función de empresa de **todo está bien “siempre y cuando cumpla con las expectativas del cliente”**.

Hago todo bien, pero por más de una razón, no es lo que el cliente espera. Se desilusiona. Solo a título de ejemplo; preparo un desayuno a un familiar, tres tostadas de pan blanco con manteca, y lo decepciono. Ese familiar hubiera deseado una sola



tostada de pan negro y mermelada. No se lo pregunté, actué bien desde *mi punto de vista* y desde el punto de vista de *mi cliente*, fue una decepción.

### Beneficios indirectos de la Logística

Acá vale la pena resaltar una serie de beneficios a otras áreas, actores dentro de la economía que si o si les debe importar y mucho la logística.

#### *Al Accionista:*

Esta comprendido que en las operaciones de compra-venta de empresas, la misma tiene “más valor” y por ende su “Patrimonio” es mayor al tener mejor o peor logística.

Para aclarar el concepto, supongamos dos empresas fabricantes de galletitas, exactamente iguales en todas sus evaluaciones, pero una coloca en el mercado el lanzamiento de un nuevo producto en 36 hs a nivel regional y la otra tarda 90 días. El ejemplo se auto explica.

#### *Al solicitar un préstamo al Banco.*

Hay bancos, más que nada en el exterior, donde se pondera la logística de la empresa con una Auditoría Logística, a fin de evaluar el riesgo y el monto del préstamo.

Obviamente a mejor logística integral le adjudica mayor monto o una tasa diferencial.

#### *Al solicitar un seguro*

Con el mismo concepto anterior, veré, evaluaré mejor a una empresa mejor posicionada logísticamente.

#### *Países Escandinavos*

Ya es una normativa de práctica colocar a pie del balance de las empresas todos los conocimientos intangibles, pero que hoy son pivotantes al tomar decisiones.

Uno de ellos, el indicador de logística Integral, elaborado por Auditores Logísticos, externos a la empresa, son efectuados por consultoras independientes al igual que Auditorías Contables, Aduaneras, etc. Me informa de una riqueza de datos adicionales sobre la salud a futuro de la empresa.

## 2. Desafíos de la Logística actual.

En este segundo bloque, iremos informando que sucede hoy a nivel global y nacional con las modificaciones de esta disciplina.

En el último año los escenarios globales, regionales y nacionales enfrentan una situación de hiper incertidumbre. La evolución de los negocios de tercera generación está focalizada en la revolución del conocimiento, el que transforma los procesos de la tecnología y de los servicios, siendo su principal atributo la gestión. Esto le implicará un desafío a las empresas, quienes deberán innovar para encontrar ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

En logística, acompañan en su gestión a los cambios sucedidos:



- Variaciones constantes del costo del capital
- Crecimientos aleatorios de las diferentes regiones
- Incertidumbre económica
- Tendencias a reacciones sobredimensionadas, oscilantes, dentro de cuadros recesivos.
- Competencia creciente
- Reestructuración de la producción global, cambiando físicamente los centros de producción
- Ciclo de vida de los productos en contracción
- Volatilidad de los mercados

Los puntos enumerados anteriormente llevan a afirmar que la actual logística, focalizada en mercados estables, es obsoleta. Estamos en condiciones, entonces, de afirmar que los nuevos drivers deberán tener en cuenta los siguientes factores, que serán irreversibles:

- Sostenida orientación hacia el libre comercio
- Aumento internacional de los formatos de TLC (Tratado del Libre Comercio)
- Aumento entre países o regiones de negociaciones vinculantes
- Creación de nuevos ámbitos de negociaciones más abarcativos y universales
- Las negociaciones serán más dinámicas y más adaptativas a cada caso particular
- Modificación en el concepto de políticas de Estado
- El Sector Privado será y tendrá, paulatinamente, mayor protagonismo

En este milenio, el foco estará en la competitividad, por lo que habrá que esmerarse en:

- Los cambios a realizar en sus operaciones
- Los cambios en como atiende a sus clientes
- La forma de administrar el tiempo de la empresa
- Gastar menos en emergencias
- Aumentar la velocidad del ciclo global

Será pertinente apoyarse en el concepto de visión de la empresa basada en los recursos. Estos últimos, dentro del concepto de tercera generación de negocios, serán aquellos que:

- Añadan valor



- Sean escasos (no de capital dependiente)
- Sean difíciles de imitar (por parte de la competencia)
- Sean difíciles de transmitir (conocimiento de valor adquirido)

Otro driver será el de la proliferación de equipos virtuales (transferencia de conocimiento mediante redes, de diversos tópicos, por ejemplo mantenimiento entre las diversa empresa petroquímicas). También, tendremos una altísima presión creciente para estar actualizados en el Knowledge Management (gerenciamiento del conocimiento y sus fronteras) en la OMC (Organización Mundial del Comercio) en el OMA (Organización Mundial de Aduanas), y con las TICS (Tecnología de la información y comunicación)

Por todos los drivers e ítems que se han mencionado anteriormente, podemos asegurar que el costo del estancamiento será mucho más alto que el costo del cambio. En resumen, la logística de tercera generación implica la aplicación, conjunta y sinérgica, de los siguientes tópicos:

- Best in class
- Colaborativa ( Cooperación / intercambio de información )
- Lean Supply Chain
- T & MS ( Track & monitoring system)
- RFID
- GPS locators ( Global Positioning System)
- Virtual warehouse ( real time worldwide inventory visibility )

### 3. Como enfrentar la situación actual

A modo de introducción podemos aseverar que dentro de la palabra logística ya estaba el concepto de **IT (Information Technologies)**, resaltando estas dos letras dentro de LOGISTICA. Parecería una premonición de cómo se han amalgamado ambos conceptos conformando una unidad sistémica. A pesar de la situación, aún no resuelta del caos económico y financiero, las IT dentro de la logística son, absolutamente nodales en vías de solución.

Cuando hablamos de IT dentro de la cadena logística SCM (Supply Chain Management) no nos estamos focalizando solo en el software. Es un concepto sistémico donde la implementación juega un papel pivotante.

Enumeraremos algunas consideraciones para reflexionar:





**1. Warehouse Management Systems (WMS):** con la implementación de esta herramienta podremos

- a) incrementar la productividad
- b) mejorar el manejo de inventarios
- c) incrementar el uso del espacio existente.

Se puede lograr una rápida ejecución con políticas claras de reducción a corto plazo, llegándose a reducir los inventarios hasta el 30 %. Sea cual sea el sistema WMS que haya elegido en su momento, deberá extremar la utilización plena del mismo.

**2. Planning Demand and Replenishment System:** tiene gran impacto en la logística, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. Hay diferentes variedades de ofertas en IT. La idea es organizarnos a emitir un buen, confiable y completo, pronóstico de ventas por cada unidad de negocios de la empresa, estacionalidades y particularidades.

Aplicando en todo su potencial estas herramientas, lograremos:

- a. bajar el nivel de inventarios
- b. mejorar los *ratios* de utilización del centro de distribución (CD),
- c. reducir el capital de trabajo, e incrementar las ganancias.

Podemos aseverar un mejoramiento del 5 al 10 % en todo el flujo logístico de los materiales.

**3. Visibilidad y sistemas colaborativos:** hoy en día ya no se discute que los procesos de automatización entre las empresas compradoras y los proveedores socios es un concepto de *win-win* para ambos. Pero requerimos diseñar un correcto software para tener el sistema en su más alto potencial de prestación. Así se obtiene: reducción del tiempo del ciclo de las órdenes de compra, mejorar el manejo de imprevistos y mejorar la exactitud y eficiencia en la recepción.

*Quando hablamos de IT o tecnologías de información, dentro de la cadena logística de SCM (Supply Chain Management), no nos estamos focalizando solo en el software. Es un concepto sistémico donde la implementación juega un papel pivote.*

**4. Sistemas de Administración del Transporte (TMS):** Optimizando la aplicación de esta herramienta se logra reducir los costos de todo el SCM. Se deberá analizar y optimizar cada una de las siguientes etapas o prestaciones del TMS:

- a. Planeamiento y optimización de la red de flujo de la mercadería en tránsito
- b. Planeamiento que contemple las particularidades del país, de su infraestructura, de sus clientes, se los usos y costumbres
- c. Desde la unidad que transporta tener medios colaborativos IT para intercambio de datos on-line
- d. auditoria y pago correspondiente de los fletes.



**5. RFID (Identificación por radio frecuencia)** reconocimiento por voz, Código de barras y sistemas LANs (Local Area Networks) Inalámbricos.

Todo lo anterior dentro de los Auto –IT *Technology* ayuda e incrementar la eficiencia operacional y la visibilidad de los productos. Hay varias ofertas *full suite* y sistemas integrados en el mercado. Pero en este tópico, tendremos que ser muy cautelosos en elegir el producto adecuado para mi empresa en cuanto “aquí y ahora” y las prestaciones que necesito.

En este tópico se puede aseverar que por entusiasmo o mirando otras regiones más desarrolladas, se toman decisiones por aplicaciones sobre parametrizadas que luego no se utilizan.

**6. Sistemas de Control de Mano de Obra (LMS):** Estos sistemas ayudan a tener un sistema de informes de los costos directos e indirectos en comparación con los históricos y reportes de actividad laboral en comparación con los Standards. Además, se puede definir las bases de un programa de incentivos y planificar el proceso de mano de obra.

La cifra de aplicar un 60 o 70 % de la productividad potencial, permite incrementar el mismo a valores superiores al 95%.

**7- Control de playas de estacionamiento de camiones y utilización de docks:** controlar estos dos tópicos provoca un alto impacto muy beneficioso al visualizar sus resultados. Permite mejorar: el flujo de mercaderías en tránsito, la mano de obra involucrada en sus activos, la seguridad en las playas de estacionamiento, el proceso de dar fecha y hora de llegada- salida de los camiones. Es decir que incrementa la visibilidad del proceso y reduce las demoras en la carga y descarga y detenciones en el flujo.

## 4. Análisis de la Evaluación

A partir de ahora, estamos en condiciones de haber homogenizado nuestro lenguaje y con vistas a las próximas décadas que podemos analizar de la encuesta realizada por Evaluando ERP con las suficientes pautas que emergen de la ficha técnica.

## 5. El negocio central

Las empresas encuestadas han sido 430. Sólo el 39% de ellas se autodefinen claramente que su negocio principal es el transporte.

El 6% se autodefine como Logística (función que es como la definimos en la introducción conceptual, función abarcativa e integradora).

Es posible que luego de la introducción conceptual se hubiera segmentado distinto.

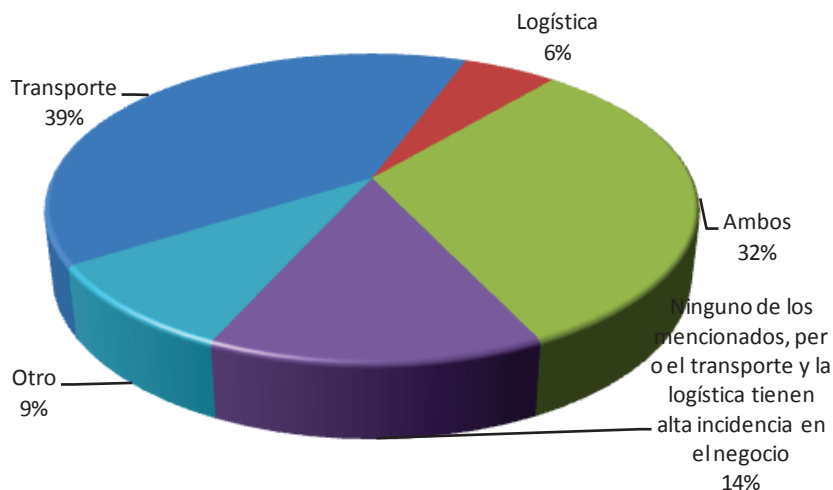
El 32% se autodefine con las dos funciones, seguramente aparte del transporte hacen la función de Centro de Distribución o Depósito o Warehouse con el control de inventarios incluido.

### FICHA TÉCNICA

Desde el 19 de Agosto de 2009 hasta el 14 de setiembre del mismo año, Evaluando ERP invitó a un grupo de empresas de transporte y logística a participar de una consulta sobre el uso de la tecnología en la industria.

- Se les envió un mail de invitación para participar en la encuesta y se les ofreció el informe final gratuitamente por el hecho de responder.
- Fueron abiertos 640 mails de invitación.
- Participaron un total de 430 encuestados.
- Unas 20 respuestas fueron confirmadas, eligiéndolas al azar.

### El negocio central de la empresa es:

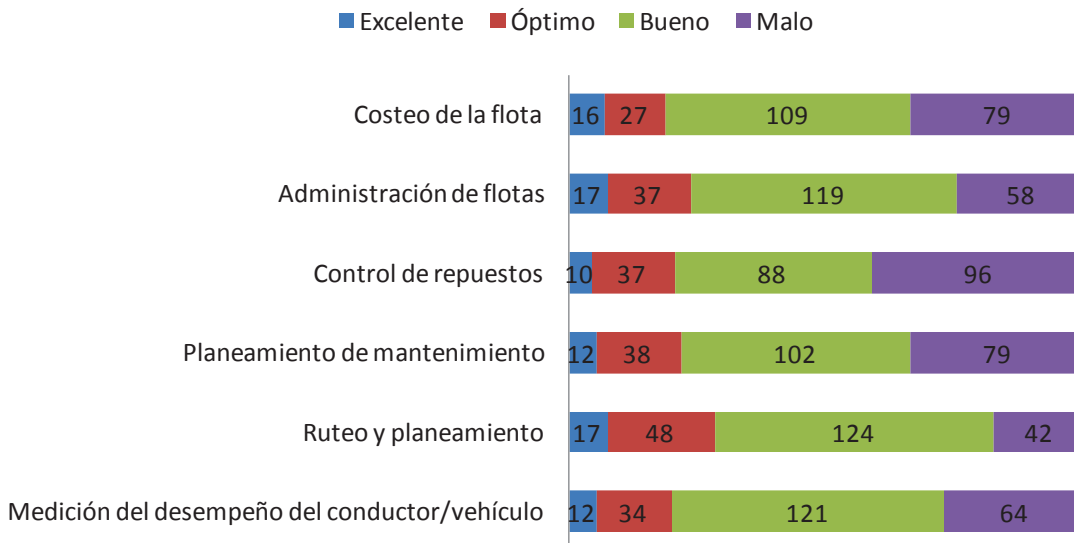


Vale destacar que 136 definen que los conceptos de transporte y logística tienen alta incidencia (23% de los encuestados) donde son válidas también las consideraciones emitidas.

Es razonable que los conceptos no estén claros al ser contestados dada la dispersión de comprensión de los términos, tanto por parte de los usuarios como los académicos de diferentes escuelas.

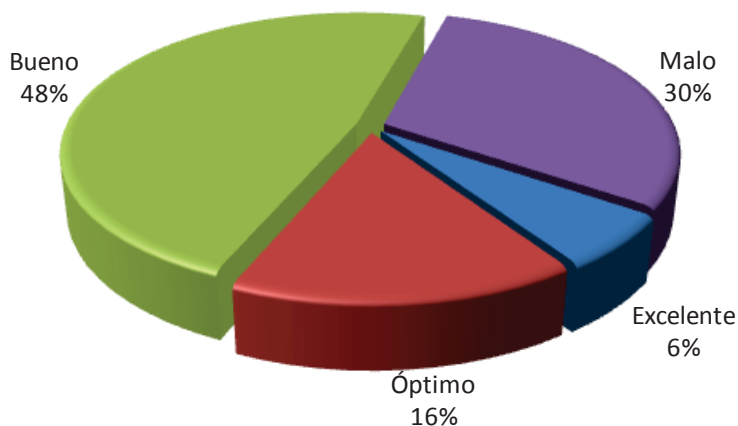
## 6. Gerenciamiento del transporte

Con relación al gerenciamiento de transporte ¿Cómo calificaría el desempeño de la tecnología que utiliza actualmente?



En esta pregunta, las empresas que definieron estos tópicos son 231. Frente a esta información podemos hacer el siguiente gráfico:

### Tecnología Gerenciamiento de transporte-CALIFICACIONES



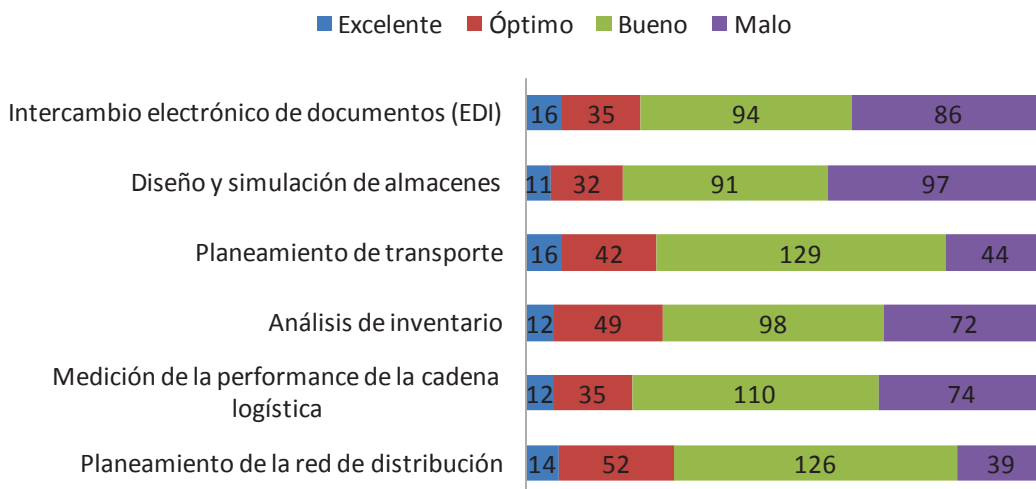
Esta claramente explicito que del gerenciamiento del Transporte como numero integrador del desempeño de la tecnología arroja un 22% (Óptimo más excelente)

Está a la vista cuanto es el camino a recorrer y **mejorar en este tópico nada menos que el 78%.**



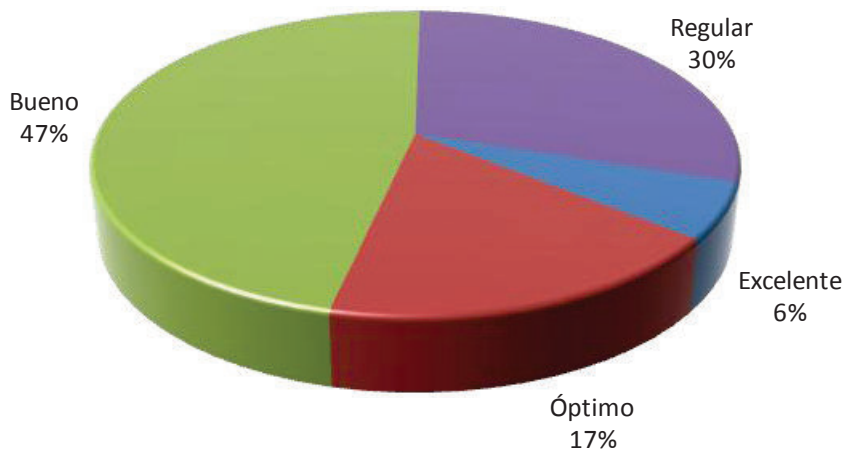
## 7. Planeamiento de la cadena logística

Con relación al planeamiento de la cadena logística ¿Cómo calificaría el desempeño de la tecnología que utiliza actualmente?



Frente a esta pregunta podemos hacer el siguiente grafico que con relación al planeamiento de la cadena logística, el desempeño tecnológico que utiliza (excelente + óptimo) es del 23%.

### Tecnología y cadena logística- Calificaciones



Nuevamente esta a la vista que tenemos **una gran oportunidad de mejorar en un 77%**.

Si miramos las diversas funcionalidades, las más notorias de un bajo porcentaje de (excelente + óptimo) son;

- EDI, Intercambio electrónico de documentos: 22%
- Planeamiento del transporte: 25%
- Análisis de Inventario: 26%
- Medición de la performance: 20%

Tenemos una clara radiografía para ver los **nichos de oportunidades del sector tecnológico**.



## 8. Cambio de tecnología en uso

Se les consultó a los participantes sobre los motivos que provocarían el cambio de sistema o la actualización del mismo (Upgrade), brindando la posibilidad que respondieran más de una opción. Los motivos propuestos en la encuesta fueron los siguientes

- Cambiamos la estrategia de negocios
- El proveedor no da más soporte al software
- Necesitamos mejor servicio del proveedor
- Requerimientos legales/ fiscales
- Problemas de interoperabilidad entre diferentes plantas y/o centros de distribución y/o locales
- Requerimos mayor funcionalidad que la que está disponible en la solución del proveedor actual
- Problemas de integración
- Requerimos más funcionalidad que la que está disponible en la versión actual.
- Necesitamos una una solución con estandarización global
- Consolidación del software
- Necesitamos mejorar la eficiencia y efectividad operacional
- Necesitamos mejorar la información gerencial
- Necesitamos ahorrar costos

El siguiente gráfico ilustra las respuestas.

### Motivos para cambiar la tecnología en uso



Frente a los 696 respuestas podemos diseñar el grafico que tenemos arriba donde a priori sus respuestas son muy equilibradas es decir, no hay grandes respuestas que se lleven “per se”, más del 13%.

Pero si las vamos analizando en su contenido con más seguimiento de lectura entre líneas;



- Consolidación del software
- Requiere más funcionalidad
- Requiere solución estándar
- Problemas de integración
- Problemas de interoperabilidad

Estos tópicos son el 41% y si le agregamos;

- Necesita mejorar su información gerencial
- Necesitamos ahora costos

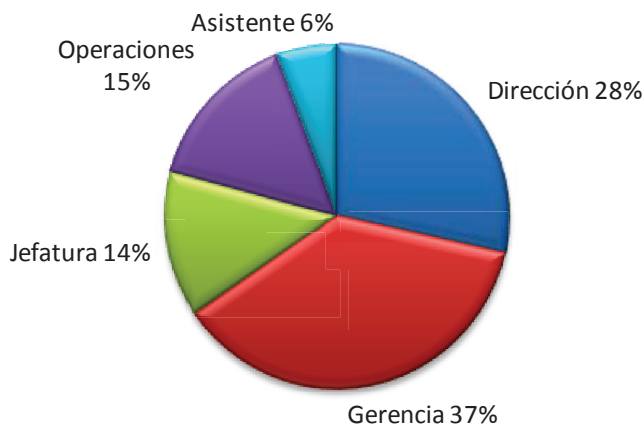
El Total llega al 66%

Todo lo anterior es muy fácil, económico (en función de lo que ahorro o del lucro cesante que me ocasiona) y de no acomplejar implementación.

Solo debo decidirme a consultar las empresas que brindan específicamente solucionar estos tópicos, en el mercado local, a precios locales, con ejemplos concretos implementados y viables en nuestra economía.

## 9. Perfil de los participantes de acuerdo a su nivel de decisión

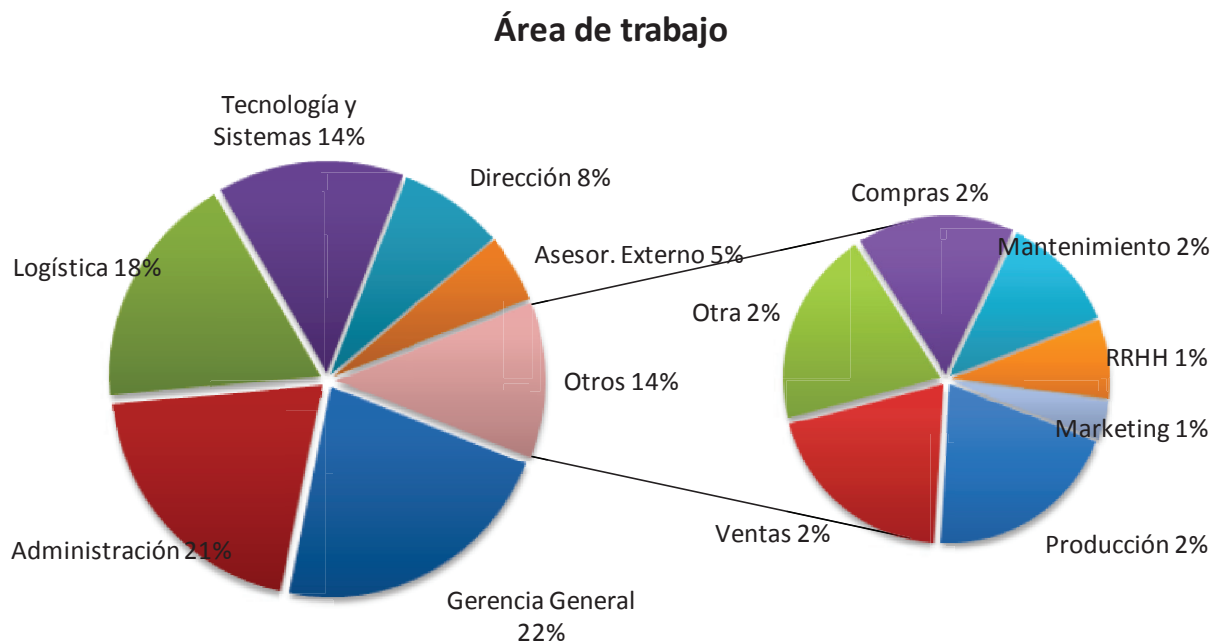
### Nivel de responsabilidad



Se destaca que los niveles de decisión representan el 79% de los casos. Este estrato decisorio debe muñirse de herramientas de “gestión”, tal que tengan en tiempo real, un sistema de reportes transaccionales que incluyan el concepto de “alerta temprana”. Es decir, mejorar la gestión y control y **no resignarse a vivir “apagando incendios”**.

Estas herramientas gestionales las hay, solo tengo que plantearle a las consultoras su definición/ funcionalidad y su implementación.

## 10. Perfil de los participantes de acuerdo a su área de trabajo



Podemos ver que el 82% de los participantes desarrollan funciones en:

- Dirección
- Gerencia general
- Logística
- Tecnología y sistemas
- Administración

Estamos frente al mismo caso anterior, donde la información a tiempo, figura como un requisito emblemático. Por supuesto para decir información, se debe dar tres componentes:

- Confiable
- Completa
- A tiempo

Caso contrario son simplemente datos. Y a tiempo, implica, alerta temprana.

Si no es así, es más que factible manejarse con episodios que ya sucedieron o, como suelo decir, con cartas de defunción. Por ejemplo; ayer el transporte no llegó al puerto Valparaíso y el barco partió sin carga.

¿Qué acción correctiva puedo ejecutar?

Solo darme por enterado.

Debo exigir y puedo tenerlo a precios más que convenientes, un sistema de gestión, información transaccional con alertas tempranas y en tiempo real.



En cuanto al origen geográfico de las respuestas (país), Si tomamos;

- Argentina
- Perú
- Venezuela
- Colombia

Tenemos 133 contestaciones que arrojan un 84% de la muestra en solo 4 países.

Hay una inclinación hacia las respuestas de Argentina que lleva el 65% del total

Podemos concluir que haciendo un buen plan estratégico de asesoramiento tenemos claro a qué países dirigirnos.

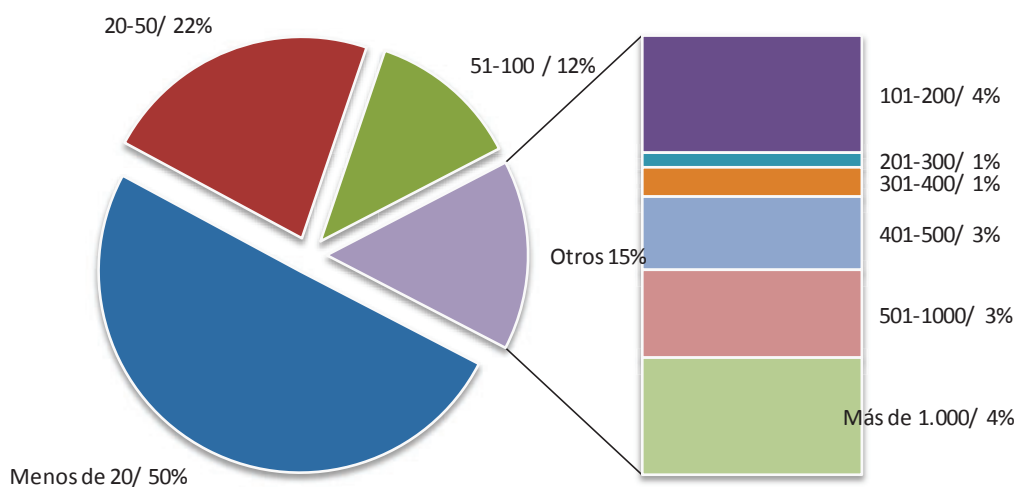
### 11. Perfil de las empresas participantes

En este punto se muestra el perfil de las empresas participantes de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Estructura de recursos humanos: medida por cantidad de empleados no choferes.
- Soporte administrativo: medido por cantidad de empleados del área.
- Tamaño de la flota: medida por cantidad de vehículos propia.
- Movimiento: medido por despachos mensuales.
- Tecnología en uso: se refleja el grado de penetración de cuatro tipos de decisiones.

#### Estructura de recursos humanos

**Cantidad de empleados no choferes**



Puede observarse que la estructura de recursos humanos, no choferes, de las empresas que respondieron son, mayoritariamente de hasta 50 personas. En efecto, en esta categoría se encuentra el 72% de los respondientes.

Esta información es más que importante para las empresas que brindan los servicios de IT o Consultoría Logística, ya que deben ofrecer soluciones factibles, implementables y sustentables a este mercado.

Claramente se debe tomar en cuenta el cambio cultural, esto implica y si el mismo es factible.

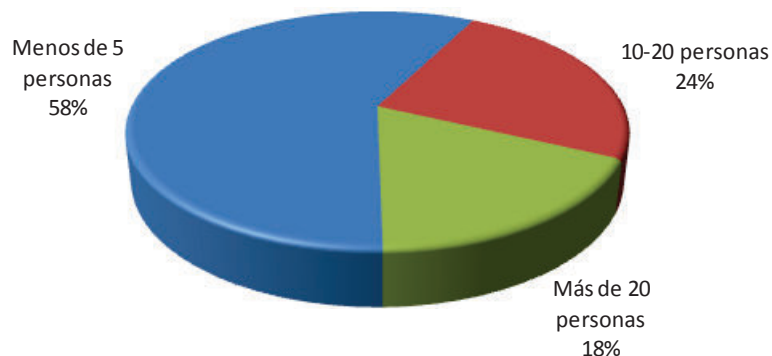
### Soporte administrativo

Si se mira con un poco más de detalle el soporte administrativo, medido por cantidad de empleados del área, se observa que:

Es una evidencia más del tipo de soluciones que el empresario debe buscar y el tipo de solución que se le debe ofertar.

Soluciones, donde la gestión impacta en la línea de resultados, se destraba del día a día y con pocos indicadores se puede estar al día, en tiempo real donde se está precisando.

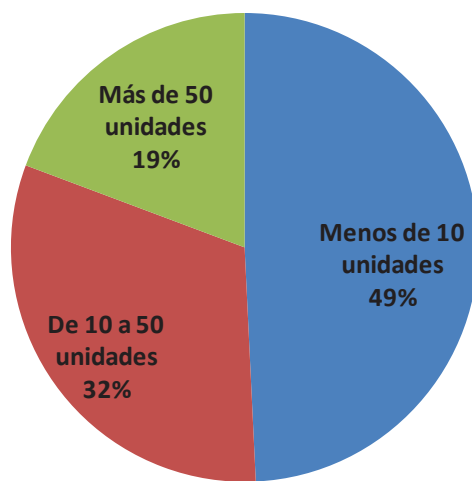
#### Empleados administrativos



A diferencia de lo que sucede en otros países (Ver la sección Qué hacen, Opiniones y entrevistas del sitio [www.evaluandoerp.com](http://www.evaluandoerp.com) ) en Latino América y, particularmente en Argentina, existen este tipo de soluciones.

## Tamaño de la flota

### Flota-Vehículos propios



El 49% de las respuestas corresponde a empresas con menos de 10 vehículos. Aquí se magnifica la cautela en la incorporación de tecnología. Es lógico que se tenga un rechazo a la misma,

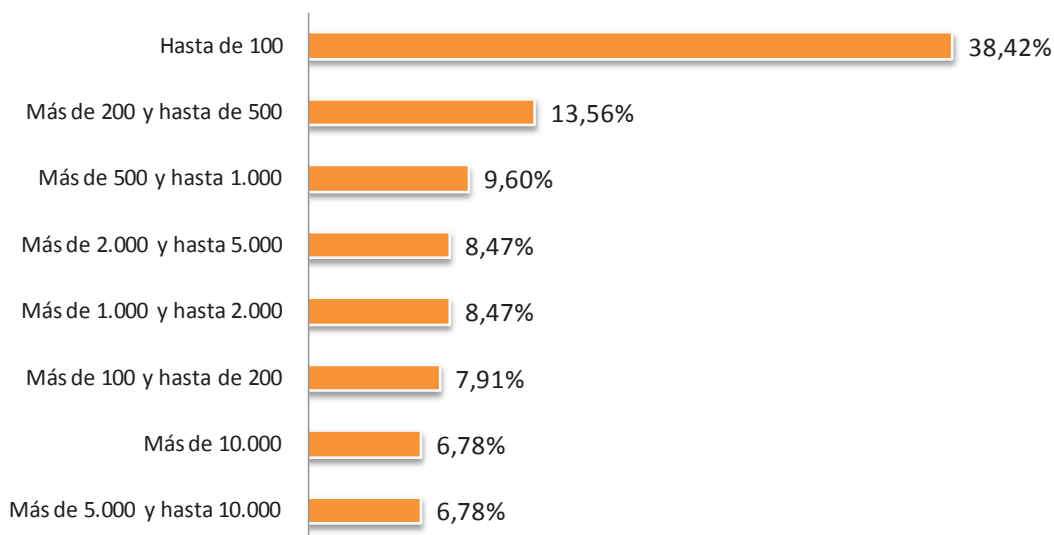
La empresa que se proponga acercar una solución, debe contar con una que esté a la altura de la actividad.

No implica resignación a la calidad, hay excelentes soluciones locales que cumplen perfectamente con estas funcionalidades.

El 64% de los participantes tercerizan la flota. No es el caso, si se terceriza o no, en ambos lados de la vereda lo deseable es una buena calidad de servicio, controlado y mejora continua en los costos.

## Movimiento

## Despachos mensuales



Se observa que hasta 100 despachos mensuales (es decir en 20 días hábiles son 5 despachos por día) representa el 38% de las respuestas.

Es importante destacar tanto en este dato del perfil de empresas como en el tópico "Tamaño de la Flota", que hay un gran mercado o potencial de soluciones sencillas, eficientes y factibles para este mercado.

También hay otro extremo, empresas con más de 10.000 despachos por mes, es decir más de 500 despachos diarios en horario laboral, serían 62 despachos por hora, representando el 7% de las empresas.

Estamos en el otro extremo donde sus herramientas tienen otro nivel de complejidad con su costo asociado. Está clara la gran dispersión que esta representa.

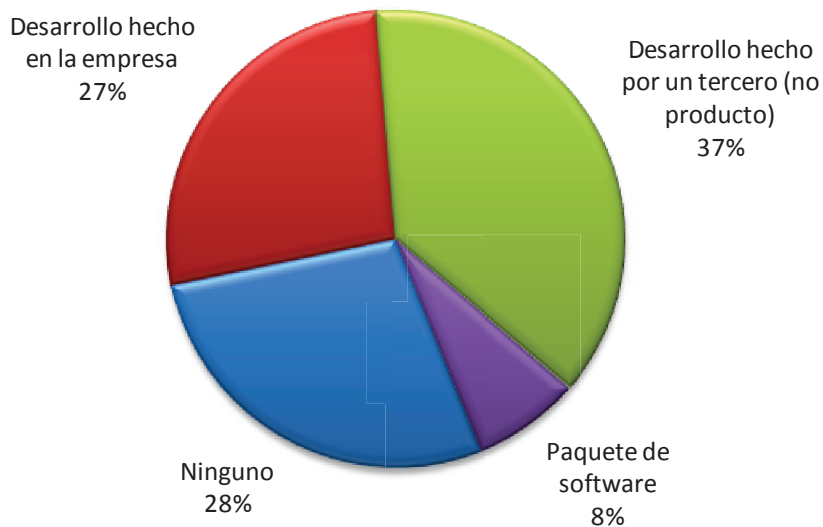
## Tecnología en uso

El 28% de los que respondieron no tienen sistemas de gestión.

Por un lado lo podemos ver como una oportunidad pero profundizado, el tipo de empresa, su nivel cultural-organizacional, nivel informático, hace que este número sea contundentemente lógico.

Frente a este dato, **hay otro alentador**: el 64% que tienen algún tipo de desarrollo propio o de un tercero. Cabría preguntar el nivel de uso; aplicabilidad e internalización del mismo o que simplemente con decisión emotiva.

## Tecnología de software en uso



## 12. Conclusiones

Las mismas son más bien del tipo de recomendaciones en el “aquí y ahora” en nuestra región y con nuestras posibilidades reales con las que podríamos poner en marcha un proyecto de mejora continua.

### Reducir costos no es lo mismo que recortar costos.

Hoy vemos todo tipo de empresas que cortan costos, cortan el número de empleados de la plantilla laboral, cortan publicidad, cortan trabajos ya en curso (anulándolos), cortan iniciativas para más adelante. Cortar costos con la mirada de recortar gastos no es una estrategia clara, en generales no garantiza la bajada de costos totales y principalmente no me posiciona en el largo plazo en forma competitiva. Reducir costos es una estrategia que bien aplicada y alienada con la visión y misión de la empresa genera ganancia aun en escenarios adversos.

A titulo enumerativo, estos son los tópicos más importantes a ser recortes:

- Reducción de costos en movimiento de materiales.
- Reducción de costos en distribución.
- Reducción de costos de transporte.

Podemos afirmar que dentro del costo total de la logística integral, aproximadamente el 50% es adjudicado al costo del transporte. Vale la pena examinar la potencialidad de su reducción, focalizando la eliminación de deficiencias.

Podemos enumerar los ítems que me hacen incrementar los costos de transporte:

- Ordenes cargadas en forma incompleta
- Llegadas tarde del transporte
- Documentación incompleta o llegadas tarde
- Transporte sobredimensionado
- Perdida de la conexión con el avión o barco
- Descarga en excesivo tiempo
- Ordenes retenidas por restricciones en la capacidad del transporte
- Reducción de costos de inventarios
- Reducción de costos tecnológicos (vinculados a la tecnología)

Es frecuente detectar que los sistemas no están correctamente configurados o su tecnología informática no está usada en su plena capacidad. En sistemas de WMS se puede lograr un mejoramiento del 20% y en TMS se ha llegado a valores de hasta 30% de reducción.

Herramientas tecnológicas/informáticas de gestión, éstas que están en el mercado totalmente accesibles para Pymes, son herramientas que presentan en tiempo real las gestiones que quiero medir con el concepto de alertas tempranas a fin de no vivir “apagando incendios” sino tomando medidas correctivas a tiempo. Se podrían desagrupar otras aplicaciones como:

- WMS (Warehouse Management System)
- TMS (Sistema de administración de transporte)
- RFID (Identificación por radio frecuencia) / código de barras
- Control de playas de estacionamiento de camiones y utilización de docks.

No tenemos más que ver las oportunidades de mejoras en nuestras empresas y dar el salto cuántico aplicativo de cada ítem.

