

## I PRONOSTICOS I

# Las oportunidades de la región

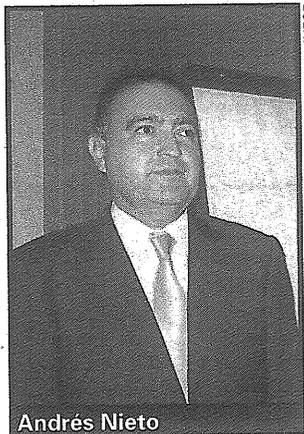
Para el experto Andrés Nieto, el Mundial y los Juegos Olímpicos en Brasil tendrán un fuerte impacto logístico

Por Andrés Asato

Para LA NACION

"Fuera de México costaba que se entendiera la utilidad de nuestros escarabajos verdes circulando por el Distrito Federal o en ciudades como San Pablo, Brasil. Pero cuando se vio que ir del aeropuerto a un hotel en el centro de la ciudad podía durar lo mismo que un viaje de Estados Unidos a México, recién ahí se comprendió. Ahora América latina tiene una gran oportunidad con Brasil, que se supo manejar bien frente a la crisis; y que al ser sede del mundial de fútbol y de los Juegos Olímpicos tendrá un desarrollo en infraestructura que si es aprovechado tendrá un impacto positivo en toda la región", afirmó el director de consultoría estratégica de la consultora Infor para la región, el mexicano Andrés Nieto, durante un seminario realizado en el Hotel Colón sobre *Las tendencias y visión actual de la logística y el almacenamiento productivo*.

No es lo mismo hacer logística en América latina que en un país desarrollado donde las carreteras y todo lo relacionado con la infraestructura y la tecnología está ordenado. Para el especialista, estos acontecimientos exceden el marco deportivo y ponen a Brasil como un país previsible en materia política y económica. "Esto cobra también una relevancia importante en términos del Mercosur", agregó Nieto. Y al hacer referencia al concepto de Thomas Friedman sobre que el mundo es plano, señaló que si bien hay oportunidades hay que tener en cuenta que los riesgos no son sólo financieros -como los que han ocurrido-, sino también estratégicos. Y esto sucede porque no se visualiza



Andrés Nieto

**Una mayor inserción de las pymes, el avance de Internet y los parques industriales, entre las fortalezas de la región**

una clara conexión, un puente, entre un plan de infraestructura tecnológico y los grandes objetivos de las corporaciones".

Según el índice de desarrollo logístico que el Banco Mundial (BM) realiza para la región (en la que se tienen en cuenta aspectos como las operaciones aduaneras, capacidad para hacer embarques internacionales, informatización, costos logísticos domésticos, tiempos de entrega), en una calificación que va del 1 al 5, Chile ocupa hoy el primer lugar (3,25 puntos), y después le siguen muy parejos Argentina, México y Brasil (entre el 2,75 y 2,98). "¿Quién tiene el mejor índice en el mundo? Singapur, con 4,19, seguido de Holanda. Pero esto -señala Nie-

to- más que analizarlo como un dato desalentador para la región hay que verlo como un gran reto y una oportunidad para ser más competitivos. Y uno de los puntos sensibles de nuestra logística operatoria es que se sigan haciendo muchas cosas en forma manual".

En América latina uno de cada tres pedidos conlleva algún tipo de error. "Esa porción negativa de órdenes perfectas deriva en que no estamos obteniendo la información de la demanda en forma precisa y oportuna, por falta de capacidad tecnológica", dijo Nieto. "Ni aún en las economías más desarrolladas los porcentajes de órdenes son perfectos; en Estados Unidos anda en el 83%, mientras que Chile, por tomar un dato de la región, ronda el 50%. ¿Y qué representan estas cifras? La oportunidad de mejorar en un sector sensible de la cadena de suministros donde aún no tenemos la capacidad tecnológica, y que sumado a los problemas de infraestructura, la situación reguladora y la cultura de los negocios nos impiden ampliar los estrechísimos márgenes de acción."

Según el especialista, las tendencias en América latina indican una creciente inserción de las pymes en la red global de negocios; una tasa de penetración de Internet del 28% (es más alta que en el resto del mundo y Argentina está tercera con 20 millones de usuarios); el amplio desarrollo en parques industriales con servicios integrales de logística; la práctica de tercerizar los servicios logísticos; acuerdos comerciales cada vez más consistentes con China que exigen mejoras logísticas; y un campo fértil para incrementar políticas verde. "Hace 10 años veníamos muy lejos respecto de Estados Unidos y ahora tenemos un mercado en la región más educado y más maduro que lo hace más demandante al mismo tiempo", finalizó.

## I OPINION I

Por José Luis Losada



## Tercerización: lo que puede esperarse este año

La expectativa de crecimiento de la economía para 2010 es aún modesta y el clima de negocios es cauteloso, por lo cual es esperable que los niveles de tercerización de procesos se mantengan estables. El año 2009 fue de mantenimiento del statu quo, dado que la expectativa de crisis con que comenzó generó que las empresas tuvieran una actitud de cautela y difirieran cualquier decisión. Por lo tanto, en general sólo se renovaron los contratos vencidos.

No obstante, la tercerización tiene posibilidades de crecimiento importantes, debido a que hay gran cantidad de empresas que operan sus almacenes, definen su distribución y gerencian la red de transporte. En la medida en que las empresas crecen necesitan destinar sus recursos e inversiones al crecimiento productivo y comercial y evitan hacer altas inversiones en depósitos y sistemas logísticos.

Tercerizar los procesos logísticos es adecuado cuando se cumplen algunas de estas condiciones:

- Se carece de escala suficiente como para operar en forma independiente.
- Interesa concentrarse en los factores críticos del negocio y contratar el resto.
- No se quiere hacer inversiones en depósitos y sistemas logísticos.
- No se cuenta con recursos humanos capacitados para hacer una logística eficiente.
- Se prioriza la flexibilidad y en general las operaciones propias

involucran inversiones que dificultan los cambios.

El proceso de tercerización tiene que ser cuidadosamente planificado e incluir una detallada especificación de las necesidades, como el nivel de servicio y performance esperados; los costos del operador; los costos que permanecen en la empresa; los costos del cambio y la estimación de un costo de imponderables o factor de cobertura. Es fundamental administrar las expectativas de la organización, clarificar la participación de cada área y contar con el apoyo de la dirección.

Tercerizar es complejo: involucra a terceros y a diversos sectores internos. Por lo tanto, siempre se producen dificultades que hay que administrar: resistencia interna al proceso, retraso en el cronograma de implementación previsto, dificultades en la integración de los sistemas informáticos, cambio de los requerimientos de servicio previstos y falta de compromiso de la empresa con el proceso que inició.

La experiencia de muchos procesos de tercerización aconseja avanzar en etapas, dando pasos cortos y seguros; documentar los procesos; definir las responsabilidades por escrito; prever un proceso de administración de las excepciones; establecer tiempos realistas; destinar recursos suficientes; crear flexibilidad para afrontar los cambios y hacer un seguimiento del proceso por la alta gerencia.

El autor es experto en logística y socio de Tecnológica Consultores.

### BREVES

#### CEVOL

#### Encuentro 2010

La importancia de los procesos de innovación y las nuevas oportunidades en operaciones logísticas serán analizadas durante el II Encuen-

tro de Intercambio Profesional de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cevol), que se realizará el 14 de abril próximo, en el campus de la Universidad Católica Argentina (UCA), de Puerto Madero, Capital Federal.

#### BRASIL

#### Crecieron las importaciones

Por primera vez desde 1995, Brasil importó más vehículos (488.900) que los que exportó (369.300), informó la asociación de fabricantes.

#### MERCEDES-BENZ

#### Vehículos comerciales

Por quinto año, los vehículos comerciales de Mercedes-Benz, utilitarios, camiones y buses, quedaron al tope de las ventas en 2009. En el mer-

cado de camiones, Mercedes-Benz alcanzó en 2009 más de un 29% de market share, logrando ser los más vendidos. En buses se posicionó como una vez más como líder absoluto, con más de un 73% del mercado, difundió la firma.

Una simple llamada para su tranquilidad.

www.scania.com.ar

SCANIA utiliza y recomienda EXTRA VIDA

Ante una necesidad imprevista, la ayuda está a su alcance todos los días del año. Una simple llamada gratuita a Scania Assistance -0800 999 SCANIA (722642)- lo pone en contacto con una amplia red de concesionarios de todo el país y también en Uruguay, Brasil y Chile. Independientemente de dónde se encuentre, lo atenderemos con talleres móviles, técnicos altamente capacitados, herramientas y tecnología de última generación, para encontrar la mejor solución en el menor tiempo posible.

Scania Servicios Posventa.  
Dedicación absoluta.

