



SUPPLY CHAIN

## La diferencia estratégica

Una encuesta realizada por la consultora Ernst & Young destaca que el gran desafío que tiene por delante el sector logístico es la optimización de la cadena de abastecimiento

Texto **Andrés Asato** Para LA NACION | Ilustración **Alejandro Álvarez**

Saber dónde y cómo diferenciarse es el gran desafío que hoy tienen las empresas logísticas y según una encuesta realizada por la consultora Ernst & Young –con el objetivo de efectuar un relevamiento informativo del sector la mejora en el funcionamiento de la cadena de abastecimiento– se ha convertido en un factor estratégico clave para que las organizaciones puedan responder a las presiones externas que afectan su rentabilidad.

La misma fue realizada entre mayo y agosto de 2012 y respondieron a la convocatoria más de 30 empresas (de un centenar que fueron contactadas) tanto multinacionales como pymes nacionales. Las preguntas se realizaron bajo el sistema de opción múltiple y los datos relevados fueron focalizados en cuatro aspectos fundamentales, con alto impacto en la función logística como son infraestructura, costos, operaciones y perspectivas.

De las compañías relevadas, el 58% cuenta con más de 1500 empleados, el 29% se ubica entre los 250 y 1500 empleados y el 63% de las empresas participantes reporta valores de facturación anual mayores a los 250 millones de dólares. Entre las empresas consultadas, el sector preponderante es el de consumo masivo con un peso relativo del 38%, seguido por el de manufacturas, con un 29%.

Una tendencia en alza es la cantidad de metros cuadrados de superficie logística incorporados. De hecho un informe presentado el año pasado de la Unión Industrial Argentina (UIA) sobre parques industriales reconoció las ventajas que ofrecen este tipo de soluciones en materia de localización logística y competitividad (disminución de costos, beneficios impositivos, servicios e infraestructura adecuada). También en el seminario anual organizado por FIEL sobre las proyecciones logísticas 2013, se señaló la creación de los centros logísticos premium como un termómetro clave del sector. Su evolución desde

2010 había sido de 745.000 m<sup>2</sup> a 980.000 m<sup>2</sup>, en 2012.

“De nuestro trabajo surge que el 77% de las empresas participantes de la encuesta dispone de instalaciones logísticas propias, y el 65% de ellas completa su infraestructura con espacios de alquiler. El valor promedio de superficie logística disponible por empresas del sector es de 26.500 m<sup>2</sup>. La utilización de instalaciones propias en forma exclusiva es común en la industria manufacturera (un 43% lo hace), y esta modalidad es menor en las empresas de consumo masivo (13%). Las empresas de retail y consumo masivo son las que tienen depósitos mucho más grandes”, señaló Fabián Alberto Gómez, socio de Consultoría en Ernst & Young.

### Tecnología en marcha

¿Qué tan preponderante es la utilización de herramientas tecnológicas? Según la encuesta, el 91% de las compañías participantes afirma utilizar algún tipo de sistema para la gestión de su logística, el 40% adhiere a sistemas de gestión de almacén WMS específicos y el 60% restante emplea módulos de gestión de almacén disponibles en su ERP (sistema de planificación de recursos): “Entre las herramientas más utilizadas se encuentran la de RF (radiofrecuencia, destacada por el 57% de las compañías); el ruteador (48%); y les siguen otras más específicas como los optimizadores de cargas, el *slotting* y el *voice picking*”, dijo.

Según Gustavo Di Capua, gerente senior de E&Y, “la tecnificación de los almacenes sigue fuerte y tiene aún mucho para evolucionar en el mercado argentino. Siempre hablamos de tecnología en función de infraestructura interna de depósitos, con logística interna, y herramientas que hoy están a mitad de camino de poder implementarse (caso de los sistemas de integración por identificadores RFID). El mercado creció mucho y el resto no fue acompañando dicha transformación a la par y eso se ve en el día a día de las operacio-

### CAMBIOS

“¿Qué hacen las compañías para suplir la falta de infraestructura? Para estar cerca desde el punto de vista logístico muchas se están ampliando hacia los mercados del interior, eso es costo, pero tampoco pueden quedarse esperando a que las obras lleguen o pase un camión o un tren por la ruta”, destacó Fabián Gómez. Por otro lado, la compra por Internet no tiene un peso relevante y aún “no mueve el amperímetro de las operaciones, pero los empresarios saben que es algo que se va a venir y están preocupados por eso. El medio está: lo que hay que hacer es entrar y comprar”, opinó Gustavo Di Capua.

**Actividades 2013**

»DESAYUNOS DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN  
9 Abr / 7 May / 11 Jun / 11 Jul / 13 Ago / 24 Sept / 12 Nov / 10 Dic

»8/4 al 30/7. Lanzamiento del Programa: FICARLOG 2013 (Formación intensiva en cadena de abastecimiento y redes logísticas)

»16/4 al 14/6. Programa de desarrollo de supervisores de operaciones logísticas.

» **XXII Encuentro Nacional de Logística – Octubre**

ARLOG: 54 11 5199 2178/79 / socios@arlog.org / www.arlog.org / Tucumán 144 - 6° piso

Racks selectivos  
Racks penetrables  
Racks móviles Movirack  
Racks dinámicos y push-back  
Depósitos autoportantes  
Depósitos automáticos  
Picking manual  
Picking dinámico



**MECALUX**

Boulogne Sur Mer, 2538 - Villa Maipú  
(B1651 BGP) San Martín  
Tel: (005411) 4006-4444  
Fax: (005411) 4006-4400  
E-mail: mecalux@mecalux.com.ar

[www.mecalux.com.ar](http://www.mecalux.com.ar)

50 años de experiencia ofreciendo soluciones de almacenamiento

nes logísticas, por eso el proceso tiende a ir de la mano de la capacitación logística”.

En materia de costos, para el 72% de las empresas encuestadas, el relacionado con el transporte es más significativo que el costo de inventario y de almacenamiento. Comparando los resultados de la encuesta con datos obtenidos de la Encuesta Global de Supply Chain realizada por Ernst & Young en 2011, se aprecia que el 29% de las empresas locales participantes presentan un costo de transporte/ventas mayor al 5%, mientras que en el relevamiento global pesa un 20%. Al analizar estos números, las empresas de consumo masivo presentan un valor mayor (con el 57% ubicándose en el rango de más de 5%), mientras que en las empresas de manufactura, solo el 33% se ubica en el mismo rango. Para el 67% restante, el costo de transporte fue inferior al 3% de las ventas.

Hay además otros aspectos externos importantes de los costos logísticos como la inflación, agravada en 2012 con la caída del incentivo a la actividad (Refop). La cámara del sector (Cedol), que sigue mensualmente la evolución de la actividad logística, señala en su informe anual que la inflación de costos seguirá preocupando pues de seguir en

**“SI UNO NO HACE NADA, EL COSTO NO SE MANTIENE IGUAL, VA CRECIENDO” DICEN EN ERNST & YOUNG**

los mismos niveles del año pasado producirá disminución en los márgenes y pérdida de energía en las negociaciones. Al respecto, Gómez y Di Capua señalaron: “Este es un punto sensible, porque con un 30% de inflación anual si alguien no negoció oportunamente las tarifas y lo hace al mes siguiente, o al otro, el panorama ya le cambió totalmente”.

¿Cuáles son las perspectivas que se avencinan en el sector logístico? El informe destaca dos aspectos clave para que las empresas mejoren su performance: la revisión de procesos logísticos y de redes de distribución, y la realización de proyectos asociados. En relación a este último punto, el 71% de las compañías señaló que en 2012 realizaron acciones, y solo un 12% que al menos desde 2009 no realizan ningún proyecto de optimización logística.

Respecto de las proyecciones de venta, el 43% estima una tendencia positiva en el interior del país, lo que determina la importancia de un adecuado diseño de redes de distribución para llegar a los distintos puntos de



El 77% de las empresas tiene instalaciones logísticas propias, y el 65% de ellas completa su infraestructura con espacios de alquiler SHUTTERSTOCK

**SÓLO UN 9% ENTREGA EN EL DÍA**

## EL TIEMPO DE CUMPLIMIENTO DE UN PEDIDO, VARIABLE CLAVE

Si hay un punto sensible y que repercute en un todo en la cadena de abastecimiento es sin duda el tiempo de cumplimiento de un pedido.

Si algún inconveniente genera una demora, no solo afecta la operación sino que también pone en riesgo el mismo negocio. El 48% de las compañías relevadas satisface los pedidos de sus clientes en menos

de 2 días, pero solo el 9% del total los logra cumplir en el día. El informe destaca que realizar una correcta segmentación de los requerimientos de cada cliente es clave para una adecuada gestión del tiempo de cumplimiento: “De lo contrario se puede dejar a los principales clientes insatisfechos e incurrir en mayores costos logísticos. El tiempo es clave

un factor de competitividad. En nuestra opinión aún no se está dando el primer paso en esas industrias y el que lo haga habrá sacado una gran ventaja, sobre todo en el sector de distribución supermercadista, donde la gente pide inmediatez para comprar, y si puede hacerlo en horas mejor”, coincidieron Gustavo Di Capua y Fabián Gómez, de la consultora. ◉

entrega en todo el país. Y un dato llamativo es que siendo la Argentina uno de los países más conectados a Internet en la región, su índice de ventas online aún es bajo y el 50% de las compañías encuestadas estiman que esto cambiará sólo en los próximos 5 años.

### Conclusiones

A la luz de los cuatro puntos sobre los cuales ha hecho foco la Encuesta Logística de Ernst & Young, se revelan ciertos aspectos por tener en cuenta: una cierta madurez del sector en materia de inversión de infraestructura interna, con una tendencia menor al riesgo y a disponer mejor de un mix de instalaciones propias y alquiladas, esto también como reflejo –a lo mejor– de un contexto coyuntural pasado que ha sabido de las peores tempestades. Ya nadie quiere soportar el shock de ver un depósito lleno a uno semivacío.

A su vez el segmento que también muestra un camino largo por recorrer es el de las herramientas tecnológicas. Sobre todo en la cadena de abastecimiento, su correcta aplicación resulta un componente clave de competitividad, esto acompañado de una necesaria capacitación de recursos humanos que viene un tanto relegada en la oferta del mercado. En cuanto a las operaciones logísticas, el *outsourcing* es una práctica común en el país.

“La logística está teniendo una participación mucho más importante dentro del costo de la compañía –señala Fabián Gómez– y más temprano que tarde se irán dando cuenta que tienen que hacer algo porque es un área muy sensible y la búsqueda de soluciones va a pasar por la tecnología o la capacitación. ¿Si están apresuradas las compañías por hacerlo? Por capacitar a la gente no lo sabemos, pero sí están preocupadas por bajar sus costos logísticos y tener mayores iniciativas para mejorar su operación logística”, amplió.

En línea con un mismo análisis, Gustavo Di Capua agregó: “Si uno no hace nada, no es que el costo se mantiene igual, va creciendo porque la logística cada día es más compleja. Si no se avanza, se retrocede y hoy la logística requiere de todas las partes: infraestructura, sistemas y recursos humanos”. Y respecto a la logística de infraestructura exterior (de caminos, rutas y modos de transporte), si bien no fueron considerados en la encuesta, Fabián Gómez opinó: “El Estado tiene que hacer su parte necesariamente porque muchas compañías están abriéndose para estar más cerca de los mercados del interior y en tema caminos, rutas, tiempos de llegada, el país es muy extenso y las empresas están invirtiendo. Y lo que se haga tiene mucha relevancia”. ◉

**OCA. Logística en una nueva dimensión.**

EL PAÍS TE QUEDA CERCA.

0800-999-7700 - www.oca.com.ar