

## PRODUCTIVIDAD

# Barrer con los costos ocultos de la logística

Cuáles son estos costos que no son tenidos en cuenta, pero que se suman a los que reflejan los indicadores, e inciden en el resultado final de la actividad; el trabajo de Cedol

Texto **Nieves Guerrero Lozano** Redacción Expotrade | Ilustración **A. Álvarez**

**N**o seven pero sienten. Se trata de los costos ocultos que la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cedol) detectó, analizó y ahora se prepara para difundirlos, con la intención de advertir y capacitar a los actores de la cadena. "Si uno se pone a pensar son innumerables, pero elegimos algunos casos que aparecen con mayor frecuencia", anticipó Carlos Musante, director técnico de la entidad, a este suplemento.

Estos costos ocultos detectados se refieren puntualmente a los que inciden en la pérdida de productividad en la distribución urbana y en la de larga distancia; a los contingentes en material laboral; al impacto en la productividad de una operación logística por incremento en la variedad de identificadores (los SKU); a los efectos impositivos en los costos de las operaciones; a modificaciones en los niveles de servicio pactados, y a los costos de origen financiero que impactan en las operaciones logísticas.

Hace años se estudia una serie de indicadores de evolución de costos "decisivos, conocidos y transparentes, como son por ejemplo mano de obra, combustibles y alquiler de metros cuadrados", señaló Musante, al referirse a los índices Cedol de costos con transporte y sin transporte, que se realizan a través del Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, de la Universidad Tecnológica Nacional, con datos que también aporta la Federación Argentina de Entidades Empre-

sarias del Autotransporte de Carga (Fadecac).

"Pero con el tiempo, a través de la experiencia, comenzamos a detectar una serie de improproductividades que aparecían, aunque no se localizaba su procedencia. Entonces, encaramos una investigación sobre 16 empresas. Fue un trabajo profundo que arrancó en 2010 y llevó seis meses, durante los cuales buscamos información, midiendo la evolución de esos indicadores, a partir de 2007 hasta 2010 y empezamos a detectar que había costos que venían ocurriendo en el mercado y que no estaban en esos indicadores", reseñó Musante.

## Dador y cargador

Basados en esa investigación, Cedol convocó a expertos de distintas empresas a contribuir con sus propios conocimientos, para compendiar y difundir esa serie de improproductividades, al considerar que "tanto el dador de carga como el operador deben tenerlas en cuenta cuando diseñan una operación". La publicación se llama "Costos ocultos en la actividad logística" y está previsto que se distribuya durante el próximo "Encuentro de intercambio profesional" que la Cámara realizará el próximo 13 de abril en la sede de la UCA, en Puerto Madero, y luego en universidades del país.

De los siete casos que abarca este material de divulgación técnico, el primero advierte sobre las complejidades que presenta la distribución de carga urbana, para el cual se tomó como muestra principal la ciudad de Buenos Aires. "No obstante, se presentan situaciones



[www.jmcargentina.com.ar](http://www.jmcargentina.com.ar)  
info@jmcargentina.com.ar



MODELO / N900



[www.dfmargentina.com.ar](http://www.dfmargentina.com.ar)  
info@dfmargentina.com.ar



MODELO / T01



DUOLICA / 1064CJ10

Importa y distribuye RALITOR S.A.

Libertad 417 Piso 13 . CABA . Argentina / +54 11 5353.9894

similares en ciudades como Córdoba, Rosario y Mendoza, donde por la evolución del parque automotor se van congestionando las calles y rutas de acceso, y esto complica el traslado y la distribución. Además, en Buenos Aires, el microcentro se orienta hacia una modalidad de tener cada vez más calles peatonales”, advirtió el autor de este capítulo, Juan Manuel Furones, gerente de Distribución Farma, en Andreani.

En este punto de la distribución urbana incide: el volumen de carga que tenga cada empresa y las zonas por donde se traslada; el respeto por las jornadas laborales de convenio; los horarios de ingreso y los tiempos ociosos de espera de los vehículos; las dificultades para acceder a los cajones azules, que según los barrios están habilitados las 24 horas o de 5 a 14, y que a veces escasean. Todas cuestiones que “impactan fundamentalmente en los tiempos, y en la logística el tiempo es costo”, subrayó Furones.

**Apoyo porteño**

Al respecto, Musante apuntó que “se está trabajando mucho a nivel del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, que nos está apoyando para poder ordenar la circulación con horarios y registros, además de la capacitación que se da a los transportistas”.

La cuestión de los costos ocultos también se manifiesta en el transporte por carretera de larga distancia, donde las operaciones se concretan “en base a una productividad aproximada; pero, por ejemplo, en un recorrido que realiza un camión durante un mes, aparecen costos que afectan la productividad y que no se están teniendo en cuenta. Éstos tienen que ver con el estado y características de las rutas (ancho, condiciones del pavimento, caminos rurales difíciles); con la antigüedad del parque automotor; con las contingencias climáticas y de seguridad”, enumeró el encargado de este capítulo, Edgardo Cesario, gerente de Logística de Tradelog.

Una vez en la ruta, el transportista puede enfrentarse con prohibiciones para transitar por feriados; ser demorado por leyes de tránsito nacional y provinciales que generan conflictos; tener que realizar kilómetros adicionales para evitar piquetes que lo obligan a rediagramar el recorrido; no poder transitar de noche por una ruta que es peligrosa, y los eventuales

tiempos muertos de carga y descarga. Son una suma de contingencias que ocasionan demoras y hasta originan multas”, graficó Cesario.

La investigación abordó un tema novedoso que “afecta no sólo a la empresa de logística, sino también al dador de carga. Se trata de un notorio incremento de códigos que surge de la decisión empresarial de ofrecer a sus cliente más opciones a la hora de elegir un mismo producto. Por ejemplo, un caso muy conocido es el de una gaseosa que ofrece variantes de sabores, capacidades y envases. Todo eso genera códigos distintos en un almacén logístico que generan complicaciones”, mencionó Ariel Converso, responsable de Ingeniería y desarrollo de proyectos en Exologística, a cargo del capítulo sobre impacto en la productividad de una operación logística por incremento en los SKU.

Con el aumento en la cantidad de códigos, “se afecta la productividad que se diseñó en un comienzo. Todo cambia: desde la recepción de la carga el control va a ser mayor y esto se

complica cuando son productos muy similares entre sí. También se modifica el guardado, porque con la misma cantidad de posiciones tenemos que generar espacios diferentes para cada producto; la preparación se hace más larga, con más tareas y por lo tanto, demanda mayores recursos. También, para los mismos volúmenes, la variedad de códigos requiere un control para la salida y para la entrega, y eso significa un costo que debe ser tenido en cuenta en la relación cliente-proveedor; es fundamental porque la empresa tiene que tener beneficios”, indicó Converso.

**Conflictos laborales**

Los contingentes en materia laboral y sindical; paritarias y cuestiones derivadas de mantener la mano de obra perfectamente encuadrada dentro del convenio; los efectos impositivos en los costos de las operaciones; las eventuales modificaciones en los niveles de servicios pactados; el aumento de costos de seguridad, en general, y por el delito de piratería

del asfalto en particular; el incremento en las tasas impositivas provinciales o municipales y su repercusión en las operaciones; así como otras improproductividades percibidas en los costos de administración de las operaciones son costos ocultos.

“Estas y otras condiciones adversas para el operador logístico no pueden justificarse o reflejarse en las condiciones de negociación con los dadores de carga que, por lo general, hasta desconocen esos factores”, remarcaron en Cedol. Para los operadores, se trata de una problemática compleja que requiere ser atendida y solucionada.

Entre otros, también colaboraron en esta publicación Gustavo Molinero, director de Loginter; José Andrés Arfuch Gago, director de Andreani; Fernando Romagnoli, director de Ocasá; Marcos Goshi, gerente en Lisicki, Litvin & Asociados y Gabriela Rigoni, también de esta última firma. Cada uno de ellos ampliará los ítems que desarrollaron en el libro, ante el auditorio del Encuentro del mes próximo. ●



Los integrantes del equipo de investigación de Cedol

EXPOTRADE

# Tus deseos nos inspiran.



La compu con la que vas a diseñar el mejor edificio de la ciudad →



Llevamos paquetes. Entregamos deseos. Recibimos sonrisas. » OCA

www.oca.com.ar