

EL EXPERTO

El desafío de la competitividad en tiempos de cambio

La generación de una alianza entre el dador de carga y el operador es esencial para lograr una gestión exitosa



Hernán Sánchez
 Presidente de la Cámara
 Empresaria de Operadores
 Logísticos (Cedol)

La posglobalización hizo que muchas de las actividades que desarrollamos los operadores logísticos empiecen a estandarizarse, principalmente, por efecto del desarrollo tecnológico. Sin embargo, ante la diversidad y complejidad de los mercados, la competitividad surge de las alianzas estratégicas, donde la elección del operador logístico y la definición del modelo logístico son determinantes. En especial, para sostenerse en coyunturas de crisis, donde la caída

de volúmenes, la falta de financiación, la inflación y la ociosidad de recursos erosionan la productividad de las empresas. Las operaciones logísticas integrales en los mercados maduros requieren, como la palabra lo indica, de cierta madurez en el vínculo, por eso la selección del socio estratégico es la primera clave del éxito en un proceso de tercerización. Es vital entender que la relación entre dador-generador de carga y operador logístico tiene que ser simbiótica. Para ello, requiere de determi-

nados parámetros de igualdad entre cliente y prestador de servicios logísticos. Ambos deben compartir cuestiones básicas: valores, búsquedas de competitividad y cierta relación de sustentabilidad en el tiempo. Una vez elegido satisfactoriamente al socio, hay otros aspectos que son importantes definir. La principal es compartir información, que no debe circunscribirse exclusivamente a las cuestiones logísticas; también es necesario conocer y entender la visión y los planes de desarrollo a mediano y largo plazo. Otro punto determinante es cómo vamos a medir. La definición de los KPI que utilizaremos para definir cuál es el target y dónde estamos parados respecto de la definición de ese target, es central. En logística tenemos la gran ventaja de que todo lo que hacemos es medible. Lo importante es ponernos de acuerdo en cómo lo vamos a medir, cómo vamos a definir la cantidad de días de inventario en bodega; los tiempos de entrega y cuál es el objetivo y las modificacio-

nes que ese objetivo puede tener, en función de las interrupciones. O sea, los escenarios no son los mismos para todas las operaciones y todas estas cosas tienen que ser trasladadas a un modelo de medición lo mejor posible. Otro punto a tener en cuenta para una alianza estratégica está relacionado con los plazos en los cuales comenzaremos a transitar esa alianza. No cualquier 3PL puede prestar servicio a determinados clientes. Si la selección es buena, las relaciones deberían ser de mediano-largo plazo, de forma tal de permitirle al prestador de servicio (que siempre es la unidad más flexible y la que más se debe adaptar), poder invertir en tecnología, en desarrollo de nuevos procesos, capacitar a su gente, etc. Estos son un punto muy importante: en aquellos mercados que avanzan hacia procesos de tercerización, por lo general, este aspecto queda en un segundo plano, obviamente tapado por el costo. Inclusive, hay

una tendencia en muchas compañías en ponderar demasiado el costo a la hora de seleccionar a su socio estratégico. Por supuesto que el costo es importante, porque la competitividad está basada en que el costo sea, valga la redundancia, competitivo. Pero no perdamos de vista el resto de las cosas, porque si la alianza estratégica es sólida, la competitividad viene sola. Además, ante dificultades e inclusive coyunturas de crisis como la actual, donde los parámetros de competitividad se distorsionan y los planes de desarrollo se ven afectados por falta de financiamiento, inflación, caída de volúmenes y ociosidad de recursos, las alianzas virtuosas ayudan a sostenerse en la parte sinuosa del camino. La segunda clave es la definición del modelo logístico. No necesariamente todos los productos requieren del mismo nivel de servicio. Y definir el adecuado para el producto que se administrará es también una clave para que la alianza sea exitosa. ●



Desarrollamos una nueva **Tecnología de Consumo Inteligente** que combina una nueva generación de motores, nuevas relaciones de diferencial y un sistema de aceleración inteligente. Innovaciones probadas en todo tipo de caminos de nuestro país y con diferentes cargas, que dieron por resultado una reducción sustancial del consumo de combustible. Vayas donde vayas, vas a notar la diferencia.



Volvo Trucks. Acelerando el Futuro.