

CONSULTORAS

Un auxiliar necesario para el desarrollo de las operaciones logísticas

El asesoramiento profesional para la mejora de los procesos se ha convertido en una tendencia en el mercado local

Texto **Eduardo Pérez** | REDACCIÓN EXPOTRADE
Ilustración **Alejandro Álvarez**

El desarrollo de un negocio generalmente requiere asesoramiento para alcanzar el éxito. En ese aspecto, las consultoras se convierten en un paso necesario para su ejecución y el área logística no sólo no es ajena a esa realidad, sino que en los últimos tiempos también ha venido creciendo la convocatoria a empresas y profesionales que auxilien a superar ciertas etapas y circunstancias.

En esa línea, las empresas medianas comenzaron a acercarse a los consultores para implantar nuevos procesos y también para mejorar los que estaban realizando y develar errores que perjudicaban el negocio. "Las consultoras están en auge, pero no sólo con las grandes empresas. Hoy la mayoría de las pymes se encuentran con una realidad de costos distinta y apelan a ellas", comentó Marcelo Martínez, gerente general de Escala.

En coincidencia, Fernando Balzarini, director general de Miebach Consulting Argentina, observó que "aumentó la cantidad de clientes domésticos y medianos", a tal punto que "un 20 o 30% de los proyectos son pymes o empresas un poco más grandes, nacionales ciento por ciento, con un solo dueño".

Gustavo Di Capua, director ejecutivo de EY, consignó que "a veces las pymes buscan una solución específica a un problema específico y nosotros buscamos hacer un abordaje general para después entrar en lo específico".

José Luis Losada, presidente de Tecnológica, precisó que "la consultoría logística se solicita a partir de cierta escala de crecimiento. En determinado

momento el voluntarismo no alcanza y la empresa tiene que pensar en profesionalizarse y organizarse mejor y entonces es cuando aparece la necesidad de un acompañamiento".

Martínez indicó que "la capacidad que tenga el cliente de generar la información que le pida la consultora va a tener una relación lineal con el resultado de la consultoría. Si la calidad es mala, el resultado será malo". A su vez, Losada consideró que "el desafío es cómo contradecir lineamientos existentes que no son viables y destruir metodologías de trabajo válidas para otro modelo de negocio. Por eso, una buena consultoría puede no dar un buen resultado, porque el consultor se deja limitar por la realidad existente y resuelve parcialmente un problema que se va a mantener porque la estructura no se modificó".

Un costo menor

Para Di Capua, entre las pymes existía una reticencia a apelar a las consultoras, por "un tema cultural". Pero agregó que "en los últimos años la tendencia fue creciente en cuanto a la contratación de servicios profesionales".

Balzarini reconoció que hay "gente que mide mucho el precio y todavía no se ha convencido de que el valor de una consultoría es lo que menos pesa en una decisión. Tenemos una estadística mundial que muestra que nuestro valor de proyecto medido en ideas, implementaciones y resultados es minúsculo y se repaga tres o cuatro veces ese costo".

En coincidencia, Losada aseguró que "la consultoría se repaga rápidamente, en cuestión de meses. Es raro

que un proyecto tenga un repago superior a los seis meses, y hay muchos en los que el ahorro que genera se recupera en el primer mes. Hay algunos puntos que son fáciles de lograr con mucho beneficio. Hay otros aspectos que requieren más inversión, más capacitación, más cambios. Hay problemas que se resuelven muy rápido, con inversiones menores, con impacto muy fuerte, y otros de mayor relevancia que requieren más foco e inversión".

Para el gerente general de Escala "un tema interesante es cómo se entiende la problemática del cliente. Lo que hacemos primero es una revisión de su negocio y decirle desde una visión externa en qué está bien encaminado y en qué debe modificar el rumbo. Cuando se hace ese estudio primario, se entra en sintonía con el cliente. Las empresas tienen que estar maduras para la consultoría. Contratar consultorías no es llamar a alguien, pagar y recibir un informe,

porque eso le podría dar una solución que la empresa no tendría cómo implementar".

"El consultor va a encontrar más problemas que los que la persona que lo contrata está imaginando, porque todas las empresas tienen un gran grado de ineficiencia, pero tienen factores de éxito más importantes. Todas pueden ser mejores. En el éxito nadie se cuestiona. Pero hay un momento en que hay que trabajar para optimizar lo que no se hizo en una primera etapa. Cuando el cliente busca un soporte de consultoría es cuando está sintiendo que las cosas pueden mejorar, pero no le encuentra la solución y no la tiene dimensionada", añadió el presidente de Tecnológica.

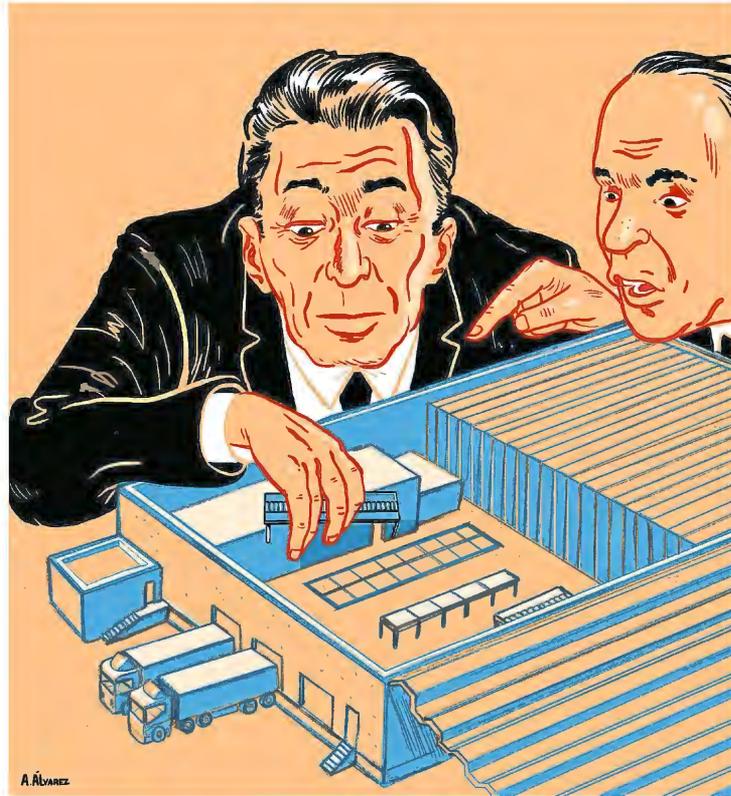
Según Di Capua, "hay muchos temas de procesos blandos, de coordinación, de planificación, de organización entre las áreas de la empresa que ningún software ni tecnología va a resolver, aunque pueda ayudar. Las pymes que están creciendo tienen ne-

cesidad de incorporar servicios profesionales externos para dejar que el plantel de la empresa opere en el día a día, ya que no puede operar, dar servicio a la empresa y hacer proyectos nuevos al mismo tiempo".

El impulso de e-commerce

Un punto en el que observaron una nueva tendencia fue en el comercio electrónico, que para el director ejecutivo de EY sería "la punta de lanza de un escenario donde se mezclan los canales de distribución, el consumidor que compra por teléfono o va a la tienda y hay mucho tema de devolución. Esto acelera la cadena logística y las compañías que estaban maduras para el viejo modelo empiezan a estar un poco más verdes para el actual".

"Entonces -continuó-, empiezan a buscar adaptarse a este esquema nuevo de hábito de negocios. Depende de cada industria: no es lo mismo oil & gas que retail. En consumo masivo todo está cambiando drásticamente



A. ÁLVAREZ



**EXPO
TRANSPORTE**
CAMIONES - BUSES - UTILITARIOS

11ª Exposición Internacional de equipamiento y tecnología del autotransporte de carga y pasajeros



**EXPO
LOGISTI-K**

13ª Exposición Internacional de Equipamiento, Tecnología y Soluciones para la Logística, el Flujo de Información y la Cadena de Abastecimiento

Planifique su participación : sùmese

18 al 21 - Septiembre de 2018 - La Rural Predio Ferial de Buenos Aires

patrocina



auspician

supports
logisti-kinternational
supportsupports
scan tech

sponsor





en el hábito del cliente, detrás viene la cadena del negocio y detrás toda la cadena de abastecimiento en general".

Losada alertó que "no hay que olvidarse de los canales electrónicos porque es algo que está avanzando y creciendo los marketplace, lo que tiene un impacto enorme en logística. Abastecer a un comercio implica proveerle una lista importante de artículos y en cierta cantidad. En comercio electrónico se va a la dirección de cada persona con un artículo. La cantidad de compra de artículos por e-commerce en la Argentina está en alrededor de 1,5 unidades por persona, porque son para consumo personal".

"La solución de la logística propia por la misma empresa es posible si tiene un volumen importante y abastece comercios que compran grandes volúmenes, pero en la venta a consumidor final es posible que no haya empresa que tenga volumen suficiente que justifique resolver por sí misma la entrega a miles de personas de manera individual", dijo el especialista, y agregó que "eso justifica la aparición de operadores que resuelvan la logística de múltiples proveedores para muchos consumidores finales".

Hizo hincapié en que "es una logística que cambió, donde aparecen las plantas clasificadoras de paquetes, sorters que pueden clasificar, sistemas informáticos de cross docking que pueden administrar, sistemas de ruteo más relevantes, para que pueda combinar diferentes volúmenes, rutas y horarios de entrega en zonas urbanas. Además, en la Argentina la logística del e-commerce es mucho más cara que en Europa y los Estados Unidos".

El directivo de Escalá insistió sobre "el nivel de servicio porque el mundo tiende a commoditizarse. Hay que tener

un diferencial logístico. El nivel de servicio tiene que estar presente porque hoy las compañías muchas veces se quedan afuera por problemas de entregas. El mundo nos está educando tecnológicamente en la inmediatez".

"En Miebach --consignó Balzarini-- hicimos un acuerdo internacional con Llamasoft para hacer un estudio de redes de supply chain. Esto hace cinco años se hacía a mano; hoy, la tendencia es hacerlo mediante un software. En la Argentina, las empresas líderes con distribuciones masivas e intensivas de e-commerce ya están haciendo estudios complejos de redes que les permiten lograr una gran eficiencia. Tenemos un gran territorio con una concentración muy grande, pero en el e-commerce hay que tener una capilaridad total".

Indicó que "lo que para un consumo masivo es una ventaja de que con un recorrido promedio de 200 kilómetros se entregue 90% de la facturación, en el e-commerce es así, porque hay que recorrer 2000 kilómetros para lograrlo. Entonces, es necesario hacer estudios de red muy complejos y costosos. Por eso lo desarrollamos con una empresa especializada y no nosotros. En los últimos dos años esto está penetrando fuertemente en empresas líderes de sectores como la industria del petróleo y la del consumo masivo".

Consideró el directivo de la consultora de origen alemán que "esa es una herramienta fundamental para poder conectar los nodos. El fenómeno cadena son eslabones conectados; los eslabones son centros de distribución, bases de transferencia y las conexiones son el transporte, que puede ser terrestre, fluvial, marítimo. Si no mejoramos la infraestructura multimodal estamos condenados a morir".

COMPARACIÓN

EL LUGAR DE LA LOGÍSTICA EN NUESTRO PAÍS

Marcelo Martínez afirmó que "en la Argentina el nivel de entrega está muy alto porque la tecnología se está igualando en todo el planeta. En América latina, más allá de los ingresos per cápita de la gente o de la evolución logística de cada país, la inmediatez es un hábito que genera la tecnología". Agregó que en el mundo de la logística "los Estados Unidos y Europa están un par de escalones arriba respecto de América del Sur. Esto no quiere decir que no tengamos conocimientos, sino que hay cuestiones que hacen que no se pueda replicar. La masa crítica da un plafón para poder desarrollar la logística y la consultoría asociada".

José Luis Losada aceptó esa situación, pero explicó que "hay diferencias en cómo resuelve la logística en el hemisferio norte: Europa tiende más a la automatización y los Estados Unidos no tanto por su cultura de cerrar y abrir empresas o líneas de productos. La economía es más dinámica y la automatización congela en el tiempo y es menos flexible ante las variables de mercado". "Eso en la Argentina también hay que tenerlo presente, porque el país se caracteriza por tener mucha volatilidad y en poco tiempo cambia bastante. Con lo cual cuando se genera un proyecto la flexibilidad es una variable a tener presente. En el país la automatización tuvo etapas. Las hubo donde la mano de obra era muy barata y otras en las que era muy cara, además de que sindicalmente pueda ser restrictiva en determinadas cosas, lo que lleva a instalar automatización para minimizar la cantidad de personal involucrado. Eso genera determinada predisposición a tomar soluciones con más o menos tecnología", añadió.

Tras aclarar que no venden soluciones, pero que tienen contacto con los proveedores, Gustavo Di Capua indicó que "en el mundo se ve mucha más automatización, en la Argentina hay mucho desarrollo local, lo que es bueno porque le da al cliente una gama más amplia para elegir. En otros países están más acotados a lo que se ofrece a nivel internacional. Quizás en el país no esté toda la gama, pero se consigue".

Fernando Balzarini lamentó que la Argentina "en los últimos cinco años haya perdido el liderazgo en la región. Hay que recuperarlo, pero el mercado no acompaña, las reglas de juego cambian y se confunden problemas reales con situaciones sindicales o políticas. Entonces, todo se deforma. Eso hizo que se gastaran esfuerzos en bajar costos, en sobrevivir con lo que se podía. Hoy, no tenemos el liderazgo tecnológico y profesional que teníamos en los 90, cuando éramos líderes indiscutidos de México hacia el Sur: Hoy Chile, Brasil y México están mejor y la Argentina está al nivel de Colombia, que está en franco ascenso y nosotros estamos nivelados", añadió.

www.vwbusesycamiones.com.ar

Constellation 17.190

ANTICIPO
\$350.538

INCLUYE IVA

48 CUOTAS
MENSUALES

\$20.705,33







Camiones

CFE 9,9%. PROMOCIÓN VÁLIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA VALIDA DEL 15/08/2017 HASTA EL 31/08/2017 O HASTA AGOTAR STOCK DE 15 UNIDADES. FINANCIACIÓN DE HASTA 70% DEL VALOR DE LA UNIDAD. PLAZO: 48 MESES. MONEDA: PESOS. SISTEMA DE AMORTIZACIÓN FRANCÉS. TASA NOMINAL ANUAL (TNA): 9,9%. TASA EFECTIVA ANUAL (TEA): 10,36%. COSTO FINANCIERO TOTAL (TNA) 9,9%. TEA 10,36%. EJEMPLO DE FINANCIACIÓN: PERSONAS JURÍDICAS PARA EL MODELO CONSTELLATION 17.190/48 AA: PRECIO SUGERIDO DE LA UNIDAD AL 15/08/2017 CON IVA INCLUIDO: \$1.268.459. NO INCLUYE SEGURO DEL VEHÍCULO, FLETE, IMPUESTOS NI PATENTAMIENTO. ANTICIPO: \$350.538. 48 CUOTAS MENSUALES PROMEDIO DE \$20.705,33. PRECIO TOTAL FINANCIADO: \$1.364.993,84. NO INCLUYE IVA SOBRE LOS INTERESES. NO INCLUYE VALOR DEL SEGURO DEL BIEN. SUJETO A CONDICIONES PREVIAS DE CONTRATACIÓN Y APROBACIÓN CREDITICIA POR PARTE DE BANCO INTERVINIENTE. PARA MAYOR INFORMACIÓN INGRESE EN WWW.VW.CAMIONESBUSES.COM.AR FOTO NO CONTRACTUAL. HERRAMIENTE ILUSTRATIVA. ORIGEN DEL VEHÍCULO: BRASIL. VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. AVENIDA DE LAS INDUSTRIAS 3100, GENERAL FALCÓN, PROVINCIA DE BUENOS AIRES.