

PLANIFICACION

Flexibilidad, una especie de antídoto

Más o menos alta, la inflación nuestra de cada día, sin llegar a desvelar, altera por lo menos las estrategias empresarias a la hora de planificar sus negocios.

Aunque algunos directivos del sector del transporte de carga y la logística optaron por el silencio, entre quienes sinceraron sus fórmulas, capacidades e inquietudes, aparece cierta coincidencia en que las gestiones deben ser lo suficientemente flexibles y ágiles para responder a los cambios y a las oportunidades que se presentan, como también saber medir las capacidades internas que permitan hacer frente a las amenazas latentes.

La inflación existe y la reacción también. De hecho, en estos días la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cedol) comunicó que las complicaciones originadas en contratos y convenios, por el fuerte incremento de los costos, obligó a muchas empresas del sector a volver a pactar sus acuerdos de servicios. Al aumento del 6,5% en combustibles fijado en agosto lo acompañaron otros rubros, como el del 12% en mano de obra; 6% en lubricantes y 2,6% en neumáticos.

Ya en julio pasado las variables se conjugaron para mostrar un notorio incremento en la evolución de los costos logísticos, que osciló entre el 6% y 8%, según los indicadores de Cedol, de la Federación Argentina de Entidades Empresarias de Auto-transportes de Carga (Fadecac), y de la Universidad Tecnológica Nacional, a través de su Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial.

Esa suba trajo una serie de complicaciones ya que, en general, los contratos o convenios en operaciones logísticas establecen renegociaciones sobre costos cuando éstos alcanzan un 3% a 5% en forma acumulada. En consecuencia, los acuerdos cayeron abruptamente, obligando a las em-

Cómo ser competitivos con inflación es el reto que enfrentan hoy los empresarios. Y mientras en el sector logístico buscan alternativas para preservar sus negocios, Cedol informó que en agosto el aumento de combustibles fue de 6,5%, al que deben sumarse el de 12% de mano de obra, 6% de lubricantes y 2,6% de neumáticos

presas a repactar sus acuerdos de servicios y costos asociados.

Jorge López, presidente de Cedol y vicepresidente del Grupo Logístico Andreani, subrayó que "mientras la inflación sea un signo de demanda vigorosa, en lugar de una debilidad económica, es posible planificar con flexibilidad".

A su entender, "planificar y gestionar con inflación tiene un 50% de arte, un 50% de ciencia y mucho de intuición, anticipándose a lo que puede ocurrir mañana o el mes que viene. La clave está en el seguimiento de la gestión, monitoreando permanentemente el comportamiento de los indicadores y las operaciones muy de cerca".

"Para ello -estimó- se requiere de un liderazgo comprometido e involucrado en el día a día. Es fundamental darles poder a todos los niveles jerárquicos, desburocratizar las decisiones, dejar bien establecido qué se resuelve y quién es el responsable en cada instancia, siempre desde

un liderazgo presente, que se hace cotidiano".

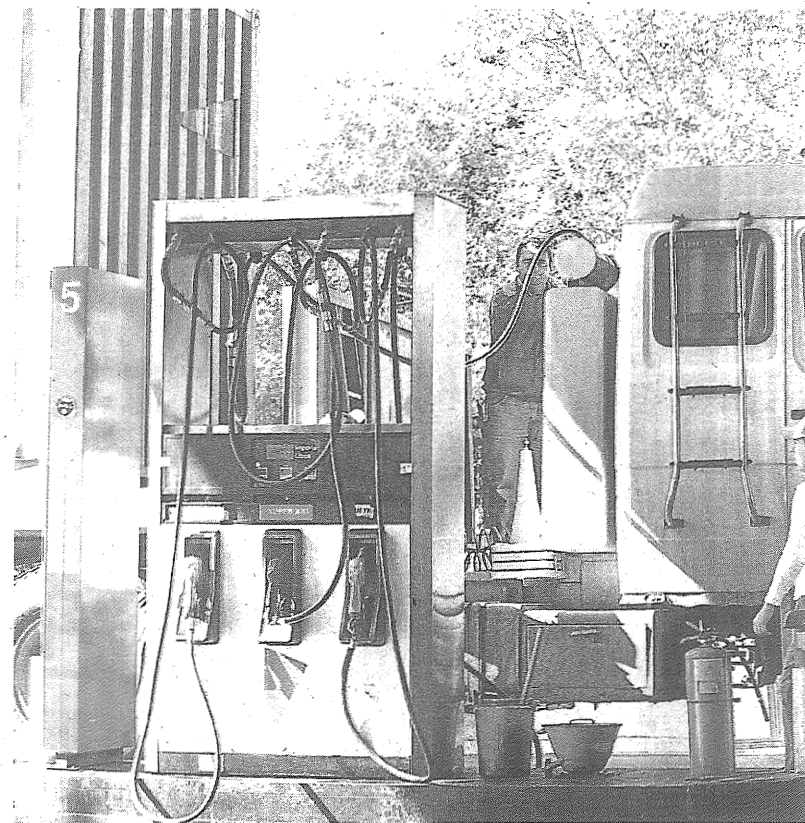
Entrando en detalles, Gabriel Marcantonio, director de Operaciones de Tasa Logística, enumeró un conjunto de premisas para tener en cuenta en estos tiempos: "Disponer de muy buena información con respecto a la estructura de costos del negocio, y que se actualice en forma mensual; acordar fórmulas polinómicas de ajuste de tarifas de los servicios con cada uno de los clientes, que permitan cierto nivel de previsión; acordar indicadores confiables y representativos de la evolución real de los diferentes conceptos que impactan en el negocio; manejarse con un presupuesto definido y comunicado, y realizar una revisión constante de los procesos para eliminar tareas o procesos sin valor agregado", destacó, entre otras.

En la misma sintonía, Fernando Musso, gerente senior de Finanzas de DHL Supply Chain, señaló que las variables por tener en cuenta son inflación proyectada, tipo de cambio y tasas de interés.

"Una vez que identificamos cómo afectarán los distintos escenarios de las variables, los volúmenes de nuestros clientes y su consiguiente impacto en nuestro servicio, podemos proyectar nuestros propios escenarios de precios y rentabilidades", explicó.

También para Federico Andreucetti, gerente de Ventas de neumáticos Pirelli, la planificación se vuelve cada vez más minuciosa y cuidada, porque un error va en desmedro de la rentabilidad. "Por otro lado, nos obliga a trabajar más fuertemente para poder bajar aún más nuestros costos productivos y poder ser más competitivos en el precio", indicó.

Andreucetti fue más allá del tema de la inflación local, al considerar que es tan sólo "uno de los factores que se tienen en cuenta a la hora de planificar, porque también hay que



2,8%

El Índice de Costos de Transporte elaborado por la Fadecac exhibió en agosto un incremento de 2,8%. En los últimos doce meses la variación acumulada se incrementó a 27%. El estudio, realizado por el Departamento de Estudios Tributarios Observatorio de Costos de la Fadecac mide 11 rubros que impactan directamente en los costos de las empresas de transporte de cargas de todo el país, y es referencia en buena medida para la fijación o ajuste de las tarifas del sector.

contemplar factores internacionales, como el precio de las *commodities* que afectan en una suba o una baja de valor de las materias primas y que impactan fuertemente en el costo de los neumáticos, por ejemplo en nuestro caso".

¿Qué inflación?

A la distorsión de costos que vulnera la efectividad de las decisiones productivas en la industria, Alfredo Luján, director Comercial de Renault Trucks para América latina, le agre-

gó el componente local de que no tiene una fuente adecuada que dé "información confiable respecto de los verdaderos índices y que nos ayude a tomar mejores decisiones respecto a nuestra planificación".

Trasladar los aumentos de costos a los precios finales no siempre es posible y Luján apuntó que "si bien por el momento esto se produce en un contexto de demanda interna, la falta de decisiones macroeconómicas tendientes a corregirlas, a la larga pueden lesionar la voluntad de invertir, por parte de los consumidores, generando un efecto indeseado en la salud de nuestras empresas". No obstante, destacó que a pesar de estas condiciones, la marca continúa "afianzándose y creciendo en un mercado con vaivenes".

Los vaivenes económicos tienen larga data en la Argentina y los empresarios parecen acostumbrados a trabajar en estos contextos. "La historia económica de nuestro país nos ha demostrado y preparado para cíclicamente atravesar este tipo de escenarios; el verdadero reto está en aceptar el desafío de ser competitivos en tiempos de inflación", enfatizó Marcelo Arce, presidente de la Asociación Argentina de Logística Empresaria (Arlog) y directivo de la consultora Miebach.

"En este tipo de escenarios, donde es muy fácil perder las referencias, la clave está en evitar entrar en una



OBRAS LLAVE EN MANO
 ESTRUCTURAS METALICAS . PISOS INDUSTRIALES
 CENTROS LOGISTICOS . OBRAS INDUSTRIALES
 HIPERMERCADOS . CELDAS DE ACOPIO

Aut. Paranaense 2250 Km 40.5 (B1619J5X) Garín Bs. As. Argentina Tel. (+54 11) 5915 6800 Email: hormetal@hormetal.com www.hormetal.com





Los aumentos en combustible, mano de obra y neumáticos obligan a repactar los acuerdos de servicios

de la empresa", manifestó el director de Gefco.

Según la fórmula que describió Marcantonio, de Tasa Logística, "hay que asegurar que el nivel de calidad del servicio no se vea afectado en un intento de reducir costos; licitar los servicios con los proveedores más representativos para mantener la competitividad en costos de cada área de la empresa; aprovechar los incrementos de volúmenes de negocios para mejorar la productividad; y trabajar con muy buena comunicación con los equipos gerenciales de la empresa fijándoles objetivos claros de mejora de costos y búsqueda de oportunidades".

De acuerdo con el índice precios al consumo (IPC) de la región, la inflación anual en Brasil ronda el 7,2%; en Uruguay trepó al 8% y en Chile se mueve en un 3,1%. En la Argentina los datos oficiales la sitúan casi en el mismo piso que la brasileña, aunque para algunas consultoras privadas oscila en un 25%.

Aunque nada resulte absolutamente novedoso en este lado del río, puede afirmarse que planificar sin considerar la inflación local y el contexto internacional, no es planificar.

Redacción Expotrade

ARCHIVO

competencia de precios, ya sea para la compra o para la venta de servicios, porque en un contexto donde los costos suben y el servicio se ve permanentemente deteriorado, el mejor retorno lo obtenemos cuando entramos nuestro esfuerzo en identificar todos aquellos aspectos que puntalan la estrategia y nos per-

miten diferenciarnos. Es la hora de buscar alternativas distintas, sean tecnológicas, de procesos, etcétera; es el mejor momento para repensar el negocio", evaluó Arce.

En Gefco Argentina se planifica a mediano plazo, considerando un índice que soporte el impacto que la inflación puede generar en las

operaciones. "Al ser operadores logísticos integrales, es nuestra obligación ofrecer al cliente soluciones que les permitan ser competitivos a la hora de entregar sus productos", comentó Fernando Pablo Bacigalupo, desde la Dirección de Transporte y Logística Industrial.

"Es una realidad que la inflación

distorsiona el ámbito adecuado para encontrar productividades. La negociación que necesariamente se entabla para transferir y recibir los incrementos en los costos hace que comerciales y operativos ocupen su tiempo de búsqueda de negocios, en intentar disminuir el impacto de esta problemática en la rentabilidad

Tenemos 60 años detrás.
Estamos años adelante.



ACTROS La estrella de los pesados.

ON ROAD	2041-2044-2046 S 4x2 / 2636 LS 6x2 / 2646 S 6x4 / 2646 LS Megaspacer 6x4
OFF ROAD	3344 K 6x4 / 3344 B 6x4 / 3344 S 6x4 / 4144 K 8x4
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Motores V6: más potencia, más compacto, más durabilidad y menor consumo. • Sistema de Frenos Electrónicos Telligent®, Control de Tracción, ABS, ASR y Top Break. • Caja de cambios Powershift y Telligent®. • Nuevas cabinas con diseño ergonómico para mayor confort. • Pack de Seguridad Opcional: sensor de lluvia, luces automáticas, reconocimiento de carril y luz de marcha de día. 	



Mercedes-Benz