



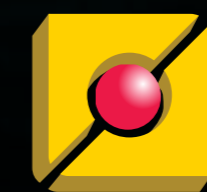
ISBN 978-987-23633-0-7
9 789872 363307



LOS COSTOS OCULTOS Y CONTINGENTES DE LA ACTIVIDAD LOGÍSTICA



Los Costos Ocultos y Contingentes de la Actividad Logística



CEDOL
CÁMARA EMPRESARIA DE
OPERADORES LOGÍSTICOS

Los Costos Ocultos y Contingentes de la Actividad Logística

Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
CEDOL
2016

Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

Diseño y Corrección: Revistas ÉNFASIS

Revisión técnica: Dirección Técnica de CEDOL

**Edición en español publicada por la Cámara Empresaria
de Operadores Logísticos**

Sánchez de Bustamante 54, Piso 1° (C1173AAB)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. República Argentina

Tirada: 2000 ejemplares

Queda hecho el depósito que dispone la ley 11.723

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida por cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación, o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información, sin el previo consentimiento por escrito del Editor.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording or by any other information storage or retrieved system, without permission in writing from the Publisher.

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

Prólogo

El creciente protagonismo de la logística como herramienta de competitividad nos exige revisar cada vez con mayor frecuencia y grado de detalle los componentes -tangibles e intangibles- que se registran en las matrices de costos de las operaciones logísticas.

Cada experiencia de tercerización nos revela algún aspecto, factor o contingencia que no se mensura o dimensiona pero que afecta al costo de la operación y por ende a la productividad de los negocios, así como a la eficiencia de la cadena de suministros.

La suma de estas experiencias nos ha permitido identificar una serie de costos ocultos o generadores de improductividades que se presentan con regular frecuencia y preponderancia y que, por lo tanto, consideramos deben ser visibilizados y contemplados para continuar evolucionando en la senda de las buenas prácticas, de forma tal que la tercerización de operaciones logísticas siga resultando una estrategia sustentable que posibilite el desarrollo de ambas partes.

Con este objetivo y a modo de complementar la publicación “Finanzas para Logistas” que presentamos en 2013, hemos convocado a profesionales de nuestras empresas asociadas para tratar los mencionados costos ocultos y pérdidas de productividades desde distintas perspectivas y situaciones que se plantean en la gestión logística: congestionamientos y normas de tránsito; incremento de las unidades de mantenimiento de inventarios (skus); cambios en las normativas laborales y sindicales; aumento de la litigiosidad; nuevas regulaciones impositivas; y las diversas y permanentes solicitudes de mejoras de los niveles de servicio.

Estamos convencidos que detectar, analizar, registrar y compartir los costos ocultos y contingentes, además de generar un impacto en las finanzas, redundará en la obtención de ventajas competitivas.

Con esta nueva edición, esperamos seguir ampliando el campo de conocimiento de la actividad logística y demostrar, una vez más, el afán y el compromiso de nuestra Cámara por promover tercerizaciones sustentables en un marco de transparencia y profesionalismo para generar cada vez mayor productividad e innovación en las cadenas de valor de nuestros clientes.

Buenos Aires, abril de 2016

Jorge Oscar López - Presidente
Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

¿Qué es CEDOL?

INTRODUCCIÓN

CEDOL es la sigla de la “Cámara Empresaria de Operadores Logísticos”, entidad que nace hacia fines de 1998 con el objetivo de asumir la representación de las empresas que tienen como principal actividad la prestación, en forma parcial o integral, de Servicios Logísticos dentro del territorio de nuestro país.

El desarrollo de una economía competitiva y el fenómeno de la globalización de los flujos han convertido a la tradicional función Logística en una labor vital para el desarrollo de la Economía, requiriéndose en forma constante, una mejora de las cadenas de valor logístico, tanto en la eficiencia de los servicios brindados, como en la racionalización de las Operaciones y en la optimización de los costos.

Así, surgen en el mundo de las Operaciones, las empresas especializadas en brindar dichos servicios, es decir, los denominados mundialmente 3PL u Operadores Logísticos.

En este contexto es cuando nace la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), a instancias de un reducido grupo de empresas y hombres que propiciaban los conceptos de la tercerización e impulsaban las buenas prácticas en los procesos que permitieran brindar un satisfactorio nivel de calidad de servicio al cliente con costos compatibles con dichos niveles de servicio.

Desde el inicio (hace 17 años atrás) su Misión ha sido promover las buenas prácticas operativas, fomentando al mismo tiempo el espíritu de unión y solidaridad entre los Operadores Logísticos, participando activamente en cuestiones legislativas de todos los fueros, brindando aportes concretos en materia laboral, técnica y comercial, o en asuntos que inciden en la actividad Logística; también, estando presente en toda situación que involucre los intereses del sector. Un punto importante realizado durante el 2015 ha sido presentar a quienes fueron candidatos presidenciales, un escrito sobre las necesidades de desarrollo de la actividad.

SOCIOS DE LA CÁMARA

CEDOL tiene dos clases de asociados: los denominados Socios Activos y los Socios Adherentes.

Los Socios Activos son empresas que se dedican a varios de los siguientes procesos logísticos:

- Abastecimiento
- Gestión de Almacenes
- Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock
- Transporte Internacional Regional
- Gerenciamiento de la Red Logística
- Seguridad Física y Servicios de Custodia
- Gestión de Información y Documentación
- Finalización de productos a la salida de la etapa productiva.
- Otros Servicios logísticos habitualmente demandados.

Los Socios Adherentes son empresas proveedoras del sistema logístico, o posibles empresas que trabajan en procesos logísticos pero que aún no han llegado a ser socios activos o empresas relacionadas conceptualmente con el flujo de Operaciones Logísticas.

AUTORIDADES DE LA CÁMARA

Como Cámara, CEDOL es miembro activo de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Carga (FADEEAC) y, como tal, participa de su Comisión Directiva.

La Dirección de la Cámara está en manos de un Consejo Directivo que fija los objetivos de corto, mediano y largo plazo y controla que los mismos se lleven a cabo. Dicho Consejo Directivo se elige cada dos años.

ESTRUCTURA INTERNA

La Estructura Interna de CEDOL está constituida por una Dirección Ejecutiva y una Dirección Técnica, que administran la entidad y trabajan con los distintos Departamentos y Comisiones técnicas; las mismas son:

- Departamento de Admisión.
- Departamento de Asuntos Jurídicos.

- Departamento de Código de Buenas Prácticas.
- Departamento de Comunicación y Prensa.
- Departamento Comercial.
- Departamento de Auditoría y Control Interno
- Departamento de Delitos en el Transporte de Carga.
- Departamento de Estadísticas.
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Impuestos
- Departamento de Operaciones Logísticas y Operaciones de Transporte
- Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Los mencionados Departamentos, algunos internos y otros compuestos por los colaboradores de las mismas empresas socias, generan durante el año gran parte del material que sustenta a la actividad.

En este caso la presente publicación ha sido conformada por participantes de distintos departamentos de la Cámara, ya que el tema de Costos Ocultos y contingentes de la Actividad Logística, así lo hacía necesario. Al final del libro se identifican los autores y a qué departamento pertenecen.

PLAN ESTRATÉGICO

CEDOL tiene un Plan Estratégico aprobado en 2005 que se viene cumpliendo en forma secuencial y rigurosa. Este le ha permitido el crecimiento de las Operaciones tercerizadas y el de sus empresas asociadas. Dentro del cumplimiento de este Plan Estratégico, viene tomando contacto con otras entidades semejantes dentro del mundo desarrollado, de las cuales toma y da ideas, conceptos e intercambia experiencias que mejoran a toda la comunidad de negocios de nuestro país.

CERTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIA

Esta Cámara desarrolló un Código de Buenas Prácticas Empresarias para Operadores Logísticos. Desde 2009 hasta la fecha siete empresas han pasado por el proceso de certificación y cumplen con dicho código, esto ha sido controlado por KPMG y Deloitte.

Esta certificación a la gestión empresaria tiene como objetivo verificar el cumplimiento de una serie de Principios Éticos Empresarios que permiten dar transparencia a la gestión y buscan la sustentabilidad en la relación evitando posibles contingencias que pueden aparecer con el tiempo entre las empresas, sus clientes

y proveedores. Más adelante, en esta misma publicación, se hace una mayor descripción del tema.

LA LÍNEA EDITORIAL

Desde el 2008 la Dirección Técnica de CEDOL, por encargo del Comité Ejecutivo, ha buscado realizar investigaciones o trabajos a ser publicados para temas que no han sido de tratamiento en profundidad dentro de nuestro país. La idea es una línea editorial que busque ampliar el horizonte de las Operaciones Logísticas con material creado y que tenga en cuenta nuestro contexto y nuestra legislación.

El concepto ha sido que estos libros o publicaciones fueran de distribución sin cargo no solo para sus socios y los clientes de sus socios sino que es material entregado a los miembros de ARLOG y a todas las cátedras universitarias donde se cursan carreras o postgrados relacionados a la función Logística, incluso algunas de estas publicaciones han sido solicitadas por países vecinos con entidades semejantes a las de CEDOL, tal como las empresas que constituyen la ALALOG de la cual CEDOL es socia fundadora.

De esta manera se han organizado y publicado los siguientes ejemplares:

- **2008 “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”** con autores varios que figuran en la publicación, se describe qué es un Operador Logístico, qué funciones suele cubrir y que requisitos deberían cumplimentar las empresas al contratar a uno o más de ellos para tener la mejor alternativa de selección en la ecuación Nivel de Servicio y Costos. Asimismo la publicación avanza en aspectos contractuales y da una cantidad de sugerencias que permitan a las partes tener una operación más confiable y permanente en el tiempo. Posee una serie de anexos, uno de ellos muy buscado que consiste en un Modelo de Orientación de valorización de ofertas. Un dato no menor es que esta publicación, antes de su envío a imprenta, fue a consulta de 15 generadores de carga referentes del mercado, los cuales están mencionados como colaboradores y se han incorporado sus aportes. Tal fue su éxito editorial que luego se debió publicar una 2da edición.
- **2010 “Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas”** 2da Edición. En esta segunda edición, efectuada a solicitud de gran parte del mercado, se le agregó algunos capítulos referidos al tema de Costos Logísticos y su relación con los Niveles de Servicio.
- **2011 “Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas”** esta publicación fue un verdadero aporte al mercado de Operaciones Logísticas en relación a los riesgos jurídicos y cálculo de contingencias, así de esa manera el cuerpo de letrados que

componen el Departamento Jurídico de la Cámara trató a lo largo de sus capítulos temas tales como: los aspectos jurídicos en el Transporte de carga, temas relacionados a Contratos Comerciales de Operaciones, Seguros y los aspectos laborales. Es de mencionar que esta publicación se realizó en forma conjunta con la Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG) y la publicación se lanzó durante la realización del 3er encuentro profesional de CEDOL realizado en Abril del 2011 y frente a casi 600 participantes.

● **2012 “Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas”** este libro de autoría de miembros del Departamento Comercial fue lanzado durante el 4to Encuentro Profesional de Logística de la Cámara en Abril del 2012 y ante algo más de 700 participantes de todas las disciplinas relacionadas a la SCM y a la Logística Empresarial. La publicación también contó con la revisión y los comentarios de 11 referentes del mercado de los generadores de carga de las principales empresas del país, que con sus comentarios han permitido cerrar la publicación que trata sobre 10 buenas prácticas tanto comerciales como operativas para las Operaciones Logísticas.

● **2013 “Finanzas para Logistas”** se lanzó al mercado el 17 de Abril como parte del 5to Encuentro Profesional de CEDOL, el mismo trata sobre todos los aspectos del flujo financiero relacionados con la Logística empresarial y sus autores son todos miembros del Departamento Financiero de CEDOL. En resumen esta publicación fue orientada a todos los actores y participantes del proceso logístico, generadores de carga, operadores, proveedores de la industria y a todos los hombres y mujeres que en una u otra condición son parte del mundo de las Operaciones Logísticas.

● **2014 “Logística por Especialistas: Tercerizaciones Exitosas”** esta publicación se lanzó al mercado en Abril del 2014 y en la misma se relatan casos actuales y exitosos realizados entre Generadores de Carga y Operadores Logísticos. La idea ha sido que de estos once casos se puedan derivar otros de estructura semejante y de esta manera comenzar a realizar un benchmarking sobre este tema.

● **2015: “Grado de Tercerización de las Operaciones Logísticas”** esta es una investigación realizada por ARLOG, y constituye la primera investigación específica sobre el tema del grado de tercerización en las Operaciones Logísticas. Este estudio fue lanzado al mercado en Abril 2015 durante la realización del 7mo Encuentro Profesional organizado por la Cámara, ante 970 participantes provenientes de todas las actividades.

● **2016: “Los Costos Ocultos y Contingentes de la Actividad Logística”** esta publicación, fue desarrollada por un conjunto de profesionales de primera línea y provenientes de distintos departamentos, trabajando en la identificación de los costos ocultos ya mencionados, los cuales se abordan desde todo punto de vista, con la intención es clarificar los costos que no figuran en ninguno de los índices de evolución que se publican en el mercado.

Durante estos años la línea editorial se ha visto fortalecida en forma adicional por decenas de notas y artículos técnicos publicados en los medios especializados en el tema de Logística a los cuales se agradecen los espacios brindados. Es de mencionar que muchas de estas notas e investigaciones se encuentran en el sitio de CEDOL www.cedol.org.ar al igual que las publicaciones que están a disposición sin costo alguno.

ALGUNOS NÚMEROS DE LA CÁMARA

Al 31 de Diciembre del 2014, CEDOL tiene 44 empresas socias, de las cuales 38 son socios activos y representaron durante el 2014 una facturación consolidada de algo más de \$ 17.278 millones y dan trabajo en forma directa o indirecta a más de 32.295 personas, ocupando para sus Operaciones 2,4 millones de metros cuadrados cubiertos.

En función de que servicios Logísticos se realizó dicha facturación:

- **Abastecimiento 6 %**
- **Gestión de Almacenes 34%**
- **Transporte, Distribución y Cross Dock 51%**
- **Gerenciamiento de la Red Logística 2%**
- **Seguridad Física y Custodia 1%**
- **Gestión de la Información y documentación 2%**
- **Otros Servicios relacionados 4%**

Los números para el 2015 aún no se han consolidado pero se estima un crecimiento del orden del 25 % en los niveles de facturación manteniendo el empleo y la ocupación de los metros cuadrados.

Autoridades de la Cámara

PERIODO 2015/2016

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Cargo	Empresa	Representante
Presidente	Andreani Logística S.A.	Jorge López
Vicepresidente 1	Loginter S.A.	Enrique Rivas
Vicepresidente 2	SAF S.A.	Ignacio Rey Iraola
Vicepresidente 3	Cruz del Sur S.A.	Norberto Pennela
Secretario	Dist. Metropolitana S.R.L.	Hugo Membrive
Prosecretario	Transfarmaco S.A.	Rubén Tornadu
Tesorero	Provinter S.A.	Andrés Cachione
Protesorero	(puesto Vacante)	
Director	Celsur Logística S.A.	Francisco Álvarez
Director	Gefco Argentina S.A.	Eduardo Ford
Director	Tradelog-Sedica S.A.	Lucio Peña
Director	Calicó SA	Miguel Maturo
Director	Organización Courier Arg SA	Mario Dobal
Director	ID Logistics SA	David Bottaro
Director	Cargo Servicios Ind SA	Juan Vega
Director	Entregar SA	Ricardo Chaufan
Director suplente 1	Dada SA	Néstor Serpe
Director suplente 2	Interbook S.A	Mariano Rozenblum
Director suplente 3	Double Star Logistics S.A	Heber Aceval
Director suplente 4	Kuehne Nagel Argentina S.A	Sebastian Gorgas
Director suplente 5	Ceva Logistics	Hernán Lorusso
Director suplente 6	ExoLogística SA.	Vacante
Director suplente 7	Dialog SA	Vacante

ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN

Cargo	Empresa	Representante
Titular	Sistemas Logísticos Gestionados S.A.	José Chiappetta
Titular	CAT Argentina S.A.	Sergio Alonso
Suplente	Terminal Panamericana S.A.	Eduardo Aguirre

Dirección Ejecutiva: Sr. Daniel Carranza

Dirección Técnica: Sr. Carlos Musante

Los presidentes de CEDOL

Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. – Pte. Pro-témpore)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1998/1999)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1999/2001)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2001/2004)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2004/2005)
Sr. Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. - 2005/2006)
Sr. Rubén Elías	(Ryder Argentina S.A. - 2006/2008)
Sr. Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. - 2008/2010)
Sr. Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. - 2010/2012)
Sr Jorge O. López	(Andreani Logística S.A. – 2012/2014)
Sr Jorge O. López	(Andreani Logística S.A 2014/2016)

Socios de la Cámara

AL 30 DE SEPTIEMBRE 2015

ACTIVOS: 38

1. ALG ARGENTINA S.A.
2. ANDESMAR CARGAS SA
3. ANDREANI LOGÍSTICA S.A.
4. CALICO S.A.
5. CARGO SERV. IND. S.A.
6. CAT ARGENTINA S.A.
7. CELSUR LOGÍSTICA S.A.
8. CEVA LOGISTICS ARG. S.A.
9. CRUZ DEL SUR S.A.
10. DADA S.A.
11. DHL EXEL SUPPLY CHAIN ARG. S.A.
12. DIALOG S.A.
13. DISTRIB. METROP. SRL
14. DOUBLE STAR LOG. ARG. S.A.
15. ENTREGAR S.A.
16. ESA LOGÍSTICA S.A.
17. EXOLOGÍSTICA S.A.
18. GARGANO LOGÍSTICA S.A.
19. GEFCO ARGENTINA S.A.
20. ID-LOGISTICS S.A.
21. I-FLOW S.A.
22. INTERBOOK S.A.
23. KUEHNE + NAGEL S.A.
24. LOGINTER S.A.
25. LOGISTECH S.A.
26. OCA
27. O.C.A.S.A.
28. OSME LOGÍSTICA S.A.
29. PROVINTER LOG. S.A.
30. S.A.F. S.A.
31. SISTEMAS LOG. GEST. S.A.
32. TASA LOGÍSTICA S.A.
33. TML SRL
34. TERMINAL PANAM. S.A.
35. TRADELOG S.A.
36. TRANSFARMACO S.A.
37. QBOX SA
38. ZARCAM S.A.

ADHERENTES: 6

1. CORREO OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA
2. GUIA LABORAL EMPRESA DE SERVICIOS EVENTUALES SRL
3. HORMETAL S.A.
4. SEA SERVICIOS EMPRESARIOS ARG. S.A.
5. URBANO EXPRESS ARGENTINA S.A.
6. YUSEN LOGISTICS ARGENTINA S.A.

Los 17 años de la Cámara

A) RESEÑA DE LOS INICIOS

Al momento de salida de imprenta de la presente publicación, ya la Cámara habrá cumplido 17 años desde el momento de su fundación.

Desde inicios del 98 un grupo de hombres que representaban a algunas de las principales empresas de Operaciones Logísticas se reunían e intercambiaban ideas y conceptos, así como objetivos y deseos en la búsqueda de la creación de una Cámara que agrupara a la actividad. Finalmente luego de muchas reuniones de trabajo se pudo definir y firmar durante el mes de Noviembre de ese mismo año el estatuto de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticas, más conocida como CEDOL.

Ese grupo de empresas y hombres fundadores de la Cámara fueron los siguientes:

SOCIOS FUNDADORES

Sr. Alejandro FORBES	(CAT Argentina S.A.)
Sr. Andrés CACCHIONE	(Provinter S.A.)
Sr. Carlos MUSANTE	(Villalonga Furlong S.A.)
Sr. Daniel BOJANICH	(Juan Carlos Oliva S.A.)
Sr. Diego BAGLIETTO	(A.T.A. Cargo S.A.)
Sr. Eduardo OLAGUER FELIÚ	(Agrocom S.A.)
Sr. Enrique RIVAS	(Loginter S.A.)
Sr. Hugo MEMBRIVE	(Distribuidora Metropolitana S.R.L.)
Sr. Humberto BRECCIA	(Celsur Logística S.A.)
Sr. Jorge O. LÓPEZ	(Transportes Andreani S.A.)
Sr. Jorge REY IRAOLA	(S.A.F. S.A.)
Sr. Martín FURLONG	(Ryder Argentina S.A.)
Sr. Pascual GARGANO	(Gargano Logística S.A.)
Sr. Pedro MORGAN	(Trans S.A.)
Sr. Roberto SCHENONE	(Emery Global Logistics)

La mayor parte de estas 15 empresas fundadoras en la Cámara y otras se han fusionado o levantado las Operaciones por las circunstancias económicas de los tiempos transcurridos; ahora son 38 empresas con carácter de socio activo, es decir mucho más del doble que inicialmente. Además se han incorporado con carácter de socios adherentes 6 empresas, todas ellas relacionadas al mundo de las Operaciones.

La actividad Logística creció mucho en estos 17 años y por ende también ha crecido el sector que hace de las Operaciones su negocio principal.

Ante los cambios en los precios relativos de los servicios por efecto de los cambios en sus costos la Cámara pudo crear un modelo de evolución de los costos Logísticos que hoy es un modelo aceptado por el mundo de los negocios y es avalado mes a mes por la Universidad Tecnológica Nacional.

También es de destacar su actividad de divulgación, tal como el 8vo Encuentro Profesional en Abril del 2016. En los siete anteriores se expuso con invitados nacionales y extranjeros temas que eran cruciales para el desarrollo de los negocios y sus mediciones y por ello han acudido a los mismos nunca menos de 800 invitados por la Cámara transformándose en un hito anual de concurrencia de los referentes del mundo de las Operaciones Logísticas.

B) EL SELLO DE GESTIÓN EMPRESARIA

I. INTRODUCCIÓN

Durante el año 1998 se creó la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) que agrupó a las principales empresas que brindan estos servicios.

Este mercado de oferta tuvo alto impacto en la demanda, pero al mismo tiempo al no ser una actividad con estándares de servicios normalizados, se pudo observar que existía una gran cantidad de servicios de bajo nivel por la misma índole de la actividad no regulada. Esto creaba focos de falta de seguridad, (contingencias) de sustentabilidad y mantenimiento en el tiempo de los servicios brindados a los clientes, cuando en realidad una contratación como esta nos debería dar no solo una mejora en el nivel de servicio sino una protección antes las contingencias de todo tipo que se presentan en los mercados nacionales.

Ante este escenario la Cámara reaccionó fortaleciendo la actividad con iniciativas que tendieran a la mejor selección por parte del cliente de la empresa que brindara sus servicios;

al mismo tiempo comenzó a trabajar desarrollando una certificación que sea acorde a los principios de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y pueda asegurar una adecuada protección operativa, comercial y de gestión para evitar la aparición de contingencias de todo tipo (económicas, financieras, distribución parada, pérdida de información, pérdida de confidencialidad, desaparición abrupta del operador, conflictos sindicales, etc.)

II. LA INICIATIVA SOBRE EL CODIGO DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIAS Y EL SELLO QUE CERTIFICA SU CUMPLIMIENTO

Este código ha nacido en el 2010 como una guía de principios éticos y de gestión a cumplimentar por aquellas empresas (Operadores Logísticos) que deseen incorporar el Sello de Gestión empresarial. Determinándose desde el inicio que el mejor camino era el de dar cumplimiento a los denominados principios de RSE y por ello se pensó en una serie de preceptos como una herramienta para lograr la misma y sobre todo reducir al máximo las contingencias ya mencionadas en la introducción.

III. QUIEN CERTIFICA LA ASIGNACION DEL SELLO Y CUANDO SE REALIZAN ESTOS CONTROLES Y RECERTIFICACIONES

Se trata del cumplimiento de 13 principios éticos-empresarios que deben ser cumplimentados y verificados a través de un proceso de revisión que se realiza necesariamente por una de las dos entidades de más alto prestigio internacional como son las organizaciones KPMG y/o Deloitte.

En este proceso de revisión se verifica cada uno de los principios donde se origina un puntaje, ninguno de los mismos puede dejar de ser cumplido y en la sumatoria deben alcanzar un determinado y exigente grado de puntuación de los cuales se realizan verificaciones anuales y cada tres años se vuelve a realizar el 100 % de la tarea de verificación.

Es decir que no es la Cámara la que asigna el puntaje necesario para que se otorgue esta certificación sino que son las dos entidades mencionadas, lo que permite una certificación transparente y clara a través del cumplimiento de una serie de puntos a alcanzar en cada uno de los principios.

Cuando uno analiza los principios se verifica que no solamente se hace foco en aspectos operativos o de procesos sino que abarca toda la gestión de las compañías de Operaciones Logísticas en materia de seriedad, cumplimiento de las normas, de las leyes sociales e impositivas, tratamiento con la gente, con sus clientes y en todo principio que refuerza el concepto de organización. Y en esto radica la diferencia de esta iniciativa con respecto a otras certificaciones existentes en el mercado, esta certificación mide la gestión empresarial en su totalidad.

C) EL FUTURO DE LA ACTIVIDAD

Los autoridades de la Cámara tienen en claro los desafíos futuros que tendrá la actividad y cómo responder a los mismos, todo lo comentado en esta introducción sirve de ejercicio para afrontar los futuros desafíos. También se ha efectuado un análisis del mercado de demanda para poder analizar cuales son las preferencias de este mercado con respecto al Proveedor de Servicios preferido y en función de ellos es la tarea actual y futura de la Cámara. La demanda presente y futura apunta a 3PLs que tengan:

- Estabilidad Financiera
- Dirección Estratégica
- Innovación y creatividad
- Experiencia en el negocio
- Tecnología de Información
- Cultura de trabajo en equipo
- Certificaciones de gestión empresaria

A nivel internacional y regional se puede observar que cada vez más la función Logística está íntimamente relacionada al resultado del negocio y a su potencia de crecimiento y también cada vez más se puede verificar que la calidad tiene costo, pero que la misma permite la obtención de mejores resultados tanto en niveles de servicio como en resultados económicos y por ello la figura que cada vez se irá adaptando más en el mundo de las Operaciones Logísticas es la de las ALIANZAS ESTRATEGICAS que son las que nos permitirán a todos capear los tiempos de cambio y mejorar nuestra eficiencia y nuestra eficacia a través de modelos de alta productividad. Hacia ello hemos ido y hacia ello vamos.

Índice

21

1. Introducción y Objetivos

27

2. Pérdida de Productividad en Distribución Urbana

37

**3. Pérdida de productividad
en transporte de larga distancia**

49

4. Costos Ocultos y Contingentes en Materia Laboral

65

**5. Impacto en la productividad de una operación
logística por incremento en los SKU's**

73

6. Efectos Impositivos en los Costos de las Operaciones

81

**7. Costos por las modificaciones
en los niveles de servicio pactados**

87

**8. Costos ocultos de origen financiero
y su impacto en la Operación Logística**

93

9. Conclusiones

99

10. Anexos

1. Introducción y Objetivos

22

1.1. Introducción

23

1.2. Desarrollo

24

1.3. Conclusiones

• Carlos A Musante
CEDOL

1.1. Introducción

Como la experiencia muestra, el tema de los Costos Logísticos es cada vez más un tema de alta prioridad en el mundo de las organizaciones. En el caso de los denominados Operadores Logísticos la existencia de una estructura de costos que brinde niveles de servicio adecuados a las operaciones de sus clientes constituye una de las variables claves de su proceso de rentabilidad empresarial.

En cambio para las empresas Generadoras de Carga el tema pasa porque la estructura de Costos que se utilice, sea propia o de terceros, sea una estructura que les brinde servicios a sus clientes finales a través de una operación de alta productividad, con fuerte coordinación y sincronización entre las distintas estructuras de costos. Utilizando los activos necesarios para los niveles de servicio pactados con sus clientes.

Cuando nos introducimos en el tema de los denominados Costos Logísticos vemos que hay una serie de costos y componentes, que si bien no son controlables ni por uno ni por otro, si tienen la característica de ser costos bien documentados y de difusión pública, tales como:

- a)** Los costos de Mano de Obra directa perteneciente a la rama del 40/89 y que como es conocido tienen una alta incidencia en las Operaciones Logísticas, en especial en las relacionadas a las funciones de preparación de la mercadería, carga y descarga, administración y control de inventarios.
- b)** Los Costos de los combustibles, que constituyen un costo muy significativo en las operaciones de transporte en larga y media distancia y también afectan en menor medida el costo de distribución.
- c)** Los costos de la seguridad contratada, tanto la de los Centros de Distribución como los costos de seguridad en los tránsitos para evitar faltantes de mercadería y delitos durante el tránsito.
- d)** Los costos de los alquileres o el valor locativo de los lugares donde se almacena la mercadería y se realizan el resto de las Operaciones Logísticas.
- e)** Los costos del alquiler o valor locativo del equipamiento y los vehículos cada vez más necesario para incorporar productividad en las operaciones.

Todos los mencionados, que constituyen una parte significativa del costo de las operaciones y muchos más, figuran y son calculados mensualmente en los distintos indicado-

res y fórmulas polinómicas, tales los casos de los indicadores de FADEEAC, CEDOL con y sin costos de transporte que en general constituyen la mayor parte de las denominadas fórmulas polinómicas de cada operación y ponderan según sus distintos componentes.

Las características de estos costos son que, si bien no necesariamente son controlables por las partes que utilizan los mismos, son conocidos, responden a información transparente y la mayor parte de ellos está contemplada en los modelos de evolución de costos ya mencionados.

Es por ello que no existen dudas sobre estos movimientos aplicados en los modelos o en cada operación en particular.

La pregunta es, ¿Alcanza con esto? La experiencia, tanto de los Operadores Logísticos como de los Generadores de Carga o la mayor parte de ellos, es que existen una serie de costos adicionales a los mencionados que tienen impacto en las fórmulas de costeo. Estos no son medibles fácilmente (si bien han existido intentos) ni es factible establecer series sobre los mismos y es por ello que su tratamiento necesita de una identificación y conocimiento sobre los mismos. Deberán ser aplicados caso por caso, tipo de operación por tipo de operación y sobre todo ser aplicados a cada nivel de servicios en particular, pero tienen la característica que afectan a todas las operaciones denominadas logísticas y de transporte en nuestro territorio. A veces sus alteraciones o cambios en su productividad afectan en forma significativa y no surgen fácilmente y es por ello que se los denomina COSTOS OCULTOS Y CONTIGENTES DE LAS OPERACIONES.

1.2. Desarrollo

Esta publicación tratará no necesariamente el 100 % de los casos de Costos Ocultos o Generadores de Improductividades, pero sí los más identificables y de mayor preponderancia dentro de las Operaciones Logísticas.

Para ello se ha convocado a una serie de especialistas, para el tratamiento de los mencionados Costos Ocultos y de las pérdidas de productividades para el tratamiento en sus distintos capítulos de temas tales como:

- Pérdida de Productividad por congestión en los tránsitos de corta y larga distancia y otras normas de tránsito. Esto se abordará desde las operaciones de distribución en grandes ciudades, como así también la pérdida de productividad en los trayectos de larga distancia vs los tiempos de carga y descarga de los vehículos.

- Impacto en la Productividad por aumento de los SKUs en los mismos volúmenes y como este fenómeno quita productividad al Picking y también al resto de los procesos Logísticos.
- Aumentos de costos por temas de cambios en las leyes laborales, sindicales e incremento de la conflictividad.
- Indicador de aumento de costos de seguridad en general y por incremento en el delito de piratería del asfalto en particular.
- Incrementos en las tasas impositivas tanto Provinciales como Municipales en distintos distritos del país y su impacto en las operaciones. Las mismas se van modificando siempre hacia arriba y en general las fórmulas mencionadas en el punto 1.1 no los toman en cuenta.
- Solicitudes de aumento de niveles de servicio con el mismo costo, cuando la realidad del mercado es que son las dos caras de la misma moneda: cuando los niveles de servicio suben en su prestación, también en general sube el costo de brindar los mismos.
- Otras improductividades varias durante la gestión en especial costos específicos que se originan en la administración de las operaciones y en su gestión administrativa de control, financiera y de cobranzas.
- Mención de otros temas que pertenecen a estas categorías de Costos Ocultos o Generadores de Improductividades no contemplados al momento del análisis inicial de las operaciones.

1.3 Conclusiones

Esta publicación está muy relacionada y es complementaria con la publicación de CEDOL editada en Abril del 2013 y denominada **Finanzas para Logistas (www.cedol.org.ar)** en el sentido que la publicación está orientada a todos los actores y participantes del proceso logístico, en especial a los denominados Generadores de Carga y Operadores Logísticos ya que en manos de ambos están las operaciones y sufren las consecuencias de este tipo de costos.

Estamos convencidos que los conceptos aquí presentados son de relevancia en el desarrollo actual de las operaciones y que su conocimiento colaborará en un trabajo conjunto para hacer los mismos más transparentes.

CEDOL efectúa la presente publicación en el convencimiento que el conocimiento de estos temas y la improductividades que se suelen producir, facilitará su mejor tratamiento y por ello su mejor administración y control.

También será esperable que del conocimiento de estos Costos denominados Ocultos, se pueda originar algún tipo de Indicador o series mínimas de medición y operación que tal vez no sean necesariamente mediciones de corto plazo, pero sí que dentro de los períodos de mediano plazo uno pueda identificarlos y tomarlos como costos de la operación.

2. Pérdida de Productividad en Distribución Urbana

28

2.1. Introducción

28

2.2. Desarrollo

35

2.3. Conclusiones

❖ **Miguel Jarabroviski y Juan Manuel Furones**
Andreani Logística S.A.

2.1. Introducción

Cuando las empresas pensamos en términos de Productividad en cualquier ámbito y, especialmente en el Transporte de Distribución, estamos relacionando qué recursos abocamos a la prestación del servicio y el resultado obtenido medido en términos de efectividad y eficiencia.

La mejora de la Productividad conlleva a la reducción de costos por unidad producida y en relación al tema que abordaremos, una reducción de los costos de contacto, lo que significa una mejora de la competitividad.

No obstante, el contexto y las transformaciones del entorno, pueden impactar significativamente alterando la ecuación y por ende, impactando sobre los costos; por su parte nos obliga a re-pensar los modelos y a encontrar alternativas de innovación.

2.2. Desarrollo

HISTORIA Y ACTUALIDAD: MARCO CONTEXTUAL

EVOLUCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR AUTOS

Durante los últimos 15 años se ha venido generando un significativo incremento del parque automotor en detrimento del transporte público.

Luego de la crisis del 2002 se da una recuperación simultánea de la cantidad de usuarios del transporte público en AMBA y del tránsito de autos y motos en los accesos a CABA pero a partir del 2006 la cantidad de usuarios del transporte público se estabiliza en torno a un nivel del 36% por sobre el 2002, mientras que el tránsito de vehículos particulares continúa su marcha ascendente hasta posicionarse en 2012 a un nivel del 82% por sobre el 2002, coincidiendo con el auge del 57% del parque automotor ocurrido entre 2006 y 2011 en AMBA; a la vez representando el 88% del total de vehículos que circularon por los accesos.

(fuente CLAVES con datos de OCCOVI y CNRT)

EVOLUCIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR CAMIONES

Durante ese lapso (2002 – 2012) el parque automotor de camiones evolucionó del siguiente modo:

- Utilitarios y autos con remolque: de 45 a 87 mil promedio diario, representando el 8% del total de vehículos que circularon por los accesos en 2012.
- Camiones y colectivos: de 19 a 45 mil promedio diario, representando los camiones el 4% del total de vehículos que circularon por los accesos en 2012 y los ómnibus sólo el 0.3%.

(fuente CLAVES con datos de OCCOVI y CNRT)

INTERRUPCIONES DE TRÁNSITO

Los denominados “piquetes” han sido un fenómeno social que surgió a partir de la crisis del 2002, se fue profundizando a lo largo de la década y aún en la actualidad, con diferentes motivaciones, sigue vigente; en cualquier tiempo, el resultado representa arterias cortadas, congestión de tránsito y demoras, a veces de varias horas.

Para tener dimensión de la problemática sólo en CABA se produjeron por ejemplo, 289 cortes en 2006, 340 en 2007, 581 en 2008 y 851 en 2009.

Los cortes se producen fundamentalmente en zonas céntricas de gran caudal vehicular por hora; el gráfico de la página siguiente muestra el ranking de zonas con mayor frecuencia de interrupciones por manifestaciones en CABA.

Un estudio realizado por la Consultora Ecotransporte SA para la Comisión de Tránsito y Transporte del GCBA, revela que los factores expuestos son los que más impactan a la hora de evaluar la percepción respecto de la categoría “Congestión”.

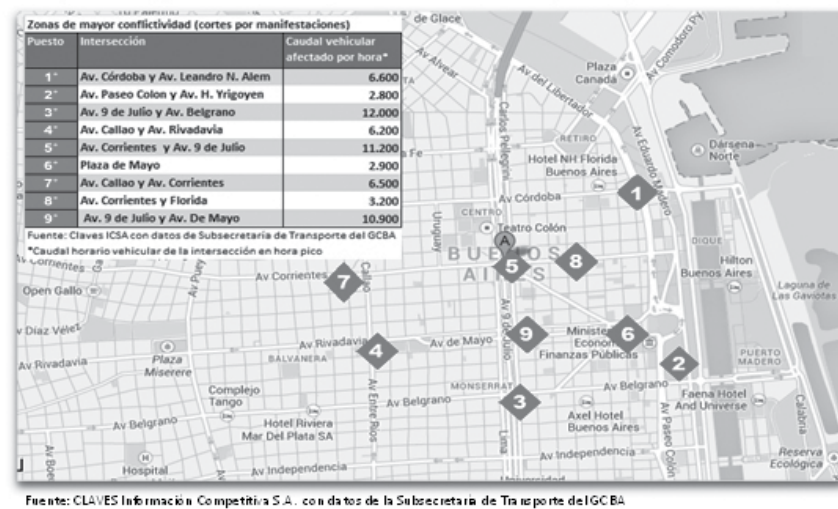
Entre 15 factores el ranking de los que más impactan desfavorablemente son:

- Cantidad de vehículos.
- Cortes de calle.
- Pasos a nivel con barreras.
- Transporte de Carga.
- Mal estacionamiento.
- Carga y descarga.

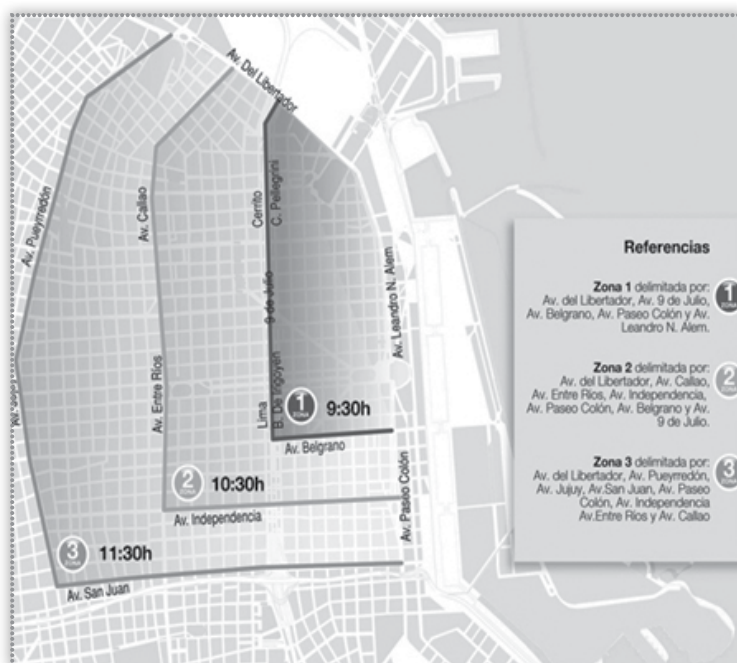
4. Monitoreo de la productividad en el transporte

4.2 Cortes e interrupciones de tránsito en la Ciudad de Buenos Aires

Mapa: Ranking de zonas con mayor frecuencia de interrupciones por manifestaciones



TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO



La CABA en el marco del Plan de Movilidad Sustentable se orienta al rediseño del espacio público para darle prioridad al transporte público, la promoción de la movilidad sustentable, el ordenamiento y la seguridad vial.

En ese contexto las calles peatonales y calles de prioridad peatón en el área micro-centro pasaron del 20% en 2011 al 70% en 2015.

Sumado a los cambios del entorno no hay que soslayar el impacto de las restricciones horarias impuestas para la actividad de carga y descarga: camiones de 8 a 12,5 metros de longitud: ingreso permitido de 20 a 8 horas. Salida obligatoria: antes de las 11:30 horas.

La dificultad para la actividad de carga y descarga se acrecienta dado las prohibiciones y restricciones para la detención de vehículos (carteles de exclusividad) que disminuyen las zonas de estacionamiento.

Según surge de la Ley 2148 (art. 7.1.8 y 7.1.9) no está permitido estacionar:

- En doble fila.
- En ochavas.
- Sobre sendas peatonales.
- Sobre aceras.
- Calles de convivencia.
- En paradas para detención de colectivos y taxis.
- En entradas de cocheras y garajes.
- Frente a la entrada de teatros y cines, en horario de funciones.
- Frente a la entrada de comisarías y cuerpo de bomberos.
- Sobre las sendas para ciclo-rodados.
- Frente a bocas de entrada de los subterráneos.
- Sectores con prohibición de estacionamiento durante las 24 hs.
- Lugares con prohibición especial de estacionamiento con señalización de la autoridad de tránsito.
- Sectores señalizados con reserva de espacio de estacionamiento para fines específicos.



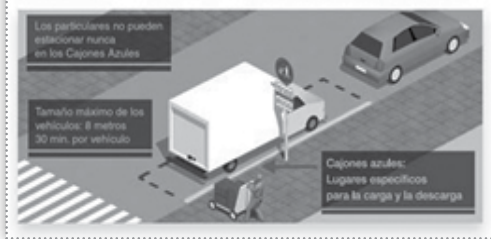


Otra restricción que podemos encuadrar dentro de los impedimentos para la detención de vehículos de descarga la constituye la escasa cantidad de Cajones Azules habilitados y la restricción y/o limitación horaria para su uso; actualmente se cuenta con 25 cajones azules de uso 24 hs y 18 de uso restringido de 17 a 8 hs.

Los camiones de hasta 8 metros de largo no pueden ingresar a las calles de prioridad peatonal, debiendo operar la distribución desde los Cajones Azules.



Por su parte desde diciembre de 2009 al día de hoy, el uso de la bicicleta como medio de transporte en la Ciudad de Buenos Aires creció de 0,4 % al 3 %, con **más de 150.000 viajes diarios**; el plan Ecobici tiene proyectado llegar a finales de 2015 a los 155 km de ciclovías protegidas en toda la ciudad; ya hay en el microcentro 5.5 km de bicisendas y ciclovías.



Tampoco es menor considerar el fenómeno producido en cuanto a los espacios privados para Estacionamiento como alternativa a las restricciones de la vía pública:



En el microcentro los vehículos utilitarios menores a 1.5 toneladas pueden ingresar de 09 a 18 hs – de 11 a 16 hs deben contar con permiso de ingreso al área – deben operar desde garajes comerciales, es decir, estacionar y hacer la distribución con carro; el cierre de numerosos garajes tradicionales, cuyos dueños decidieron capitalizar la posibilidad de vender el terreno a desarrolladores inmobiliarios, en especial en barrios con alta densidad de población, también contribuye a agravar la problemática.

LOS COSTOS “VISIBLES”

Por el lado de los costos de transporte, los incrementos no han ido en zaga experimentando variaciones en el transcurso de los últimos 15 años del orden del 2700% en promedio; a continuación se expone la evolución de los costos “visibles” de los factores más significativos.

año	combustible	Mano de obra	Peaje	Total FADEEAC
2001	100	100	100	100
2002	249	109	100	224
2003	253	177	100	250
2004	308	191	100	279
2005	308	265	100	324
2006	318	299	100	356
2007	497	367	100	460
2008	608	489	175	617
2009	778	608	175	717
2010	925	772	175	864
2011	1387	985	240	1141
2012	1690	1278	459	1431
2013	2204	1627	555	1794
2014	3185	2176	772	2482
2015	3286	2751	971	2798
% acum	3186%	2651%	871%	2698%

FADEEAC – Julio 2015 vs Diciembre 2001

LOS COSTOS “OCULTOS”

El cambio de contexto, por su parte, impacta sobre los costos de manera solapada, tomando la forma de “pérdida de productividad” del vehículo de distribución.

Un estudio de CEDOL sobre datos de 14 empresas de distintos tamaños y especialidades que explican el 54% de la facturación del sector representado en CEDOL (nómina + de 11 mil colaboradores, operación m2 + 1,3 millones) arrojó que el 80% había tenido una pérdida de productividad superior al 10% entre set'2007 y set'2010 y un 6%, superior al 20%.

Pero el impacto es superior habida cuenta que la nueva realidad impone incorporar a los repartos “remiteros” o “ayudantes” duplicando prácticamente el costo de reparto.

También nos encontramos con problemáticas ajenas a la gestión del transportista, que son tomadas como propias de éste por los usos y costumbres:

- El gran crecimiento de la Venta Directa y el auge del e-Commerce con su modalidad de entrega al titular si la transacción es mediante tarjeta de crédito, sumado a que la problemática del tránsito impacta también sobre el comprador, afecta la eficacia del transportista; la entrega domiciliaria de diversidad de productos se torna un canal cada vez más complicado.
- La inconsistencia en los datos transmitidos por los dadores de carga, el uso incorrecto de la codificación postal o su no uso, complejiza el ruteo, generando sobre carga de trabajo rectificando bases o, en ciertos casos, subutilización de los sistemas.
- La saturación de espacios de recepción y almacenes en Distribuidores obliga a la reprogramación de entregas, con su consecuente almacenamiento temporario en sucursales y re-viajes.
- La mayor frecuencia de entregas de menor tamaño, impactan sobre el costo del servicio de distribución y no siempre tienen su correlato en la facturación.
- La renovación de flota para el transporte de productos que requieren cada vez mayores estándares de calidad, sumado a la escases de oferta de unidades de calidad, disparan contrataciones por encima de las tarifas de mercado.
- El incremento de alícuotas de Ingresos Brutos y Tasas Municipales en la mayoría de los distritos del país genera una mayor presión tributaria (Ejemplo Ciudad de Bs As).
- El incremento en la conflictividad de Transportistas dado por el crecimiento exponencial de costos por juicios obliga a tomar provisiones.
- La mayor cantidad de días feriados con las consecuentes vedas que acotan la circulación en rutas nacionales impactan sobre los costos de distribución, especialmente en el interior del país (apertura de depósitos en días no laborables, horas extras, fletes eventuales, etc.).
- El aumento del delito obliga a elevar la inversión en Seguridad, a la vez que deriva, consecuentemente, en el aumento del costo de las pólizas.
- El incremento en la conflictividad laboral también presiona sobre la jornada de trabajo afectando la productividad y el costo:
 - Demanda Gremial: mayor presión sindical sobre la jornada laboral y/o por concurrencia a actos y movilizaciones.
 - Demanda por Actividad: reaparición de jornadas sin actividad por paro del sector o paro general.
 - Demanda por Empresa: asambleas internas y paros por reclamos laborales.

2.3. Conclusiones

En este capítulo hemos abordado la problemática de los costos en la distribución urbana.

Repasamos el marco contextual en el que se desarrolla el proceso, analizando la evolución del parque automotor y su importante incremento en detrimento del transporte público durante los últimos 15 años.

Dimos cuenta del fenómeno social que implicó el desarrollo de manifestaciones públicas con su consecuencia en materia de congestión de tránsito y demoras.

Desarrollamos cómo se fue transformado el entorno por el rediseño del espacio público, la mayor cantidad de calles peatonales o con prioridad peatón, las ciclovías y bicisendas.

Enumeramos los factores que obstaculizan la actividad de carga y descarga, prohibiciones para la detención de vehículos, restricciones horarias para operar, escasez de Cajones Azules habilitados.

Vimos que los espacios privados para estacionamiento como alternativa a las restricciones de la vía pública fueron siendo transformados en desarrollos inmobiliarios agravando la problemática.

Expusimos un cuadro con la evolución de los costos “visibles”, es decir, aquellos que objetivamente son conocidos por los dadores de carga y los operadores.

Denominamos costos “Ocultos” a aquellos que, en contrapartida, no son visiblemente conocidos por los dadores de carga:

Indicamos cómo el contexto y las transformaciones del entorno impactan sobre la productividad de los vehículos de distribución y por ende, sobre el costo de contacto; adicionalmente resaltamos el impacto sobre el costo por la figura del Ayudante.

Vimos cómo el desarrollo de nuevos canales de comercialización, o los mayores estándares de calidad de servicio de los clientes impactan sobre los costos, no siempre con su correlato en la facturación.

Detallamos aquellas cuestiones impositivas, legales, laborales, gremiales y de seguridad que afectan también a la productividad y/o al costo.

Finalmente, la problemática descrita nos obliga a buscar nuevos modelos; el desarrollo de medios alternativos de transporte para afrontar la distribución en zonas peatonales (carro eléctrico) y áreas de macrocentro (motos carrozadas), la transformación de sucursales en plataformas logísticas para acompañar los nuevos estándares de los clientes, acordar entregas en contra – horario, entre otras tantas.

Hay solución, pero siempre acompañada de un plan de Inversiones que indefectiblemente tendrá impacto en los costos.

3. Pérdida de productividad en transporte de larga distancia

38

3.1. Introducción

39

3.2. Desarrollo

47

3.3. Conclusiones

• Edgardo Ismael Cesario
Tradelog S.A.

3.1. Introducción

El transporte terrestre de larga distancia representa el 96 % del total de carga que se despacha desde y hacia el interior de nuestro país. Esta relación se debe a la baja participación del transporte ferroviario que mueve el 4 % del volumen restante.

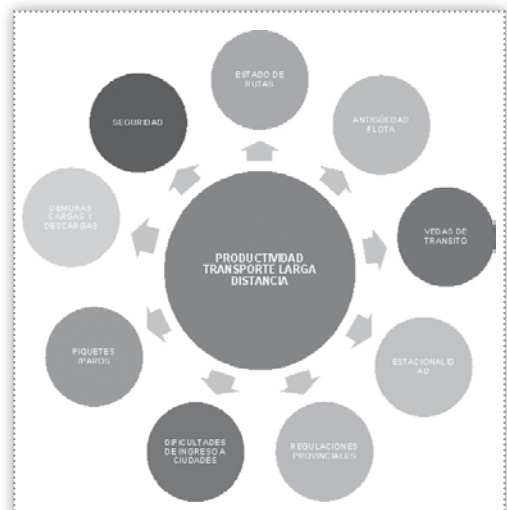
Se ha visto a través de los años, que diversos motivos han afectado la productividad del sector ocasionando mayores costos a la actividad, muchos de los cuales son trasladados a tarifas y otros finalmente absorbidos por las empresas de transporte generando permanentes negociaciones entre proveedor y cliente. La productividad del transporte de larga distancia está dada por la cantidad de kilómetros que un vehículo recorre en un período. En este caso lo mediremos en forma mensual, esto tiene relación directa con la amortización de los costos directos e indirectos y por ende con la rentabilidad del mismo.

En Argentina esta productividad se ve afectada por factores estructurales. Entre estos podríamos mencionar el estado de las rutas, dificultades de ingresos a las ciudades, regulaciones provinciales y municipales, antigüedad de flota, seguridad, piquetes, paros, vedas de tránsito, etc.

Hay otros factores que pasan a ser parte del manejo de la operatoria logística como ser la falta de planificación, demoras en las cargas y descargas, desbalanceo de flujos y estacionalidad de la carga, entre otros. Esto termina incidiendo y provocando baja de rentabilidad, desaliento a la inversión en renovación de la flota, mal aprovechamiento de las unidades y discusiones sobre tarifas y estadías.

Como podremos ver el impacto de estos sobrecostos es muy alto y tienen diferente relevancia de acuerdo a los kilómetros recorridos en cada viaje. Su alternancia hace muy difícil reflejarlo en una matriz, pero es real y existe y por lo tanto debemos abordar el tema.

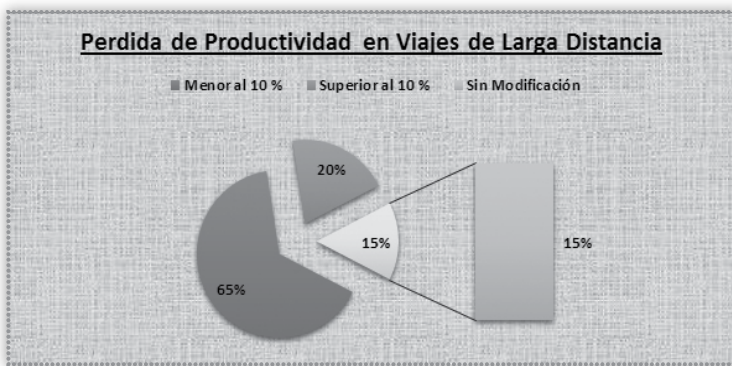
A continuación, en el siguiente cuadro desarrollaremos cada uno de estos tópicos y veremos el impacto de los mismos en el negocio.



3.2. Desarrollo

PÉRDIDA DE PRODUCTIVIDAD = MAYORES COSTOS

Si bien no existen mediciones actualizadas al respecto, según una encuesta realizada entre el año 2007 y 2010, sabemos que las empresas tenían una pérdida de productividad en el transporte de larga distancia, medida en menor cantidad de kilómetros recorridos. Esta pérdida variaba según el tamaño de la empresa y el rubro de mercado en el que estaban operando. Como verán en el cuadro adjunto hay variaciones, pero el 85 % de las empresas manifestó haber perdido productividad. Es importante destacar que a la fecha la situación no ha mejorado, por el contrario algunos aspectos se han profundizado.



El objetivo de productividad promedio para las empresas es recorrer en forma mensual, como mínimo, 12.000 km con carga. Este objetivo puede variar de acuerdo a los destinos y a la distancia de los mismos. Sobre esta base la mayoría calcula sus costos y rentabilidades, los cuales en muchas oportunidades no se pueden cumplir debido a las ineficiencias a las que se ve afectada la actividad.

Cada uno de los puntos que vamos a desarrollar en este libro, son los generadores de la baja productividad que tiene la logística y el transporte en Argentina. El objetivo es trabajar en los mismos para tener un sector eficiente y competitivo de cara al futuro.

ANTIGÜEDAD DE LA FLOTA:

Se estima que la flota que opera en nuestro país se encuentra en el orden de las 650.000 unidades, considerando camiones, tractores, acoplados y semirremolques. Esta estimación no incluye vehículos de baja capacidad de carga (camionetas, por ejemplo). De

este total, al menos un 40 por ciento corresponde a vehículos que son propiedad de empresas de producción que tienen unidades propias, cuya antigüedad se estima en el orden de los 20 años. El resto de la flota es propiedad de empresas de transporte u operadores logísticos. En este sector la antigüedad promedio está en los 13 años.

ESTADO DE LAS RUTAS:

El país cuenta con 638.000 km de caminos, que se dividen en tres tipos.

- Rutas principales que a su vez se subdividen en dos: Nacionales y Provinciales
- Red secundaria : Rutas Provinciales
- Red Terciaria : Caminos Rurales

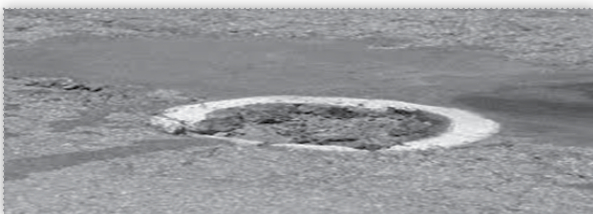
Caminos	Km Totales	Km Pavimentados
Red Primaria	40.198	36.558
Red Secundaria	198.289	44.861
Red Terciaria	400.000	41.908
Totales	638.487	123.327

Fuente: Consejo Vial Federal

Es importante saber que sólo el 19 % de la red vial argentina esta pavimentada.

Se estima que un 10 % de la red vial está en malas condiciones y esto se agrava por el crecimiento del parque vehicular de los últimos años. Si bien se han realizado obras estas son insuficientes.

Otro problema importante es la infraestructura vial, ya que las trazas en la mayoría de las rutas son de 6,70 mts, pero los camiones pasaron de un ancho permitido de 2,40 a 2,60 mts. Hoy el ancho de las mismas debería ser de 7,30 mts.



Este es uno de los elementos que produce que la tasa de accidentes viales, en las que hay camiones involucrados, sea del 28,9%. Debido a que este porcentaje es muy elevado y como estamos hablando de vehículos de gran porte, existen consecuencias graves concernientes a daños humanos y materiales.



Fuente Cesvi

VEDAS DE TRÁNSITO:

En los últimos años la cantidad de feriados nacionales se ha incrementado. Además se ha instaurado la creación del feriado puente, que sumado a los recambios de quincenas turísticas durante el verano y vacaciones de invierno hace que la veda para la circulación de camiones en las rutas tenga un impacto importante en la productividad del transporte.

Si interpretamos esto como pérdida de horas de tránsito, el resultado es el siguiente.

AÑO	CANT.VEDAS	HORAS
2014	33	198
2015	31	200

Esto sin tener en cuenta las vedas regionales por eventos especiales (Rally Dakar, visita de su Santidad a Paraguay, etc.)

Consideremos que el impacto es aún mayor si tomamos en cuenta que esto nos impide llegar en días laborables a destino y por consiguiente las pérdidas en horas es más alta. El impacto fundamentalmente se da en los destinos más cercanos, quedando el camión varado en origen o en destino generando tiempos improductivos.

Adicionalmente en algunos casos tiene un sobre costo, ya que de acuerdo a la mercadería transportada, si el camión está en ruta al comienzo de la veda hay que adicionarle el costo de custodia armada para resguardar la mercadería.

Es importante aclarar que este análisis está orientado a la pérdida de productividad, ya que nadie puede negar que estas medidas disminuyeron considerablemente los accidentes de tránsito.

REGULACIONES PROVINCIALES Y MUNICIPALES:

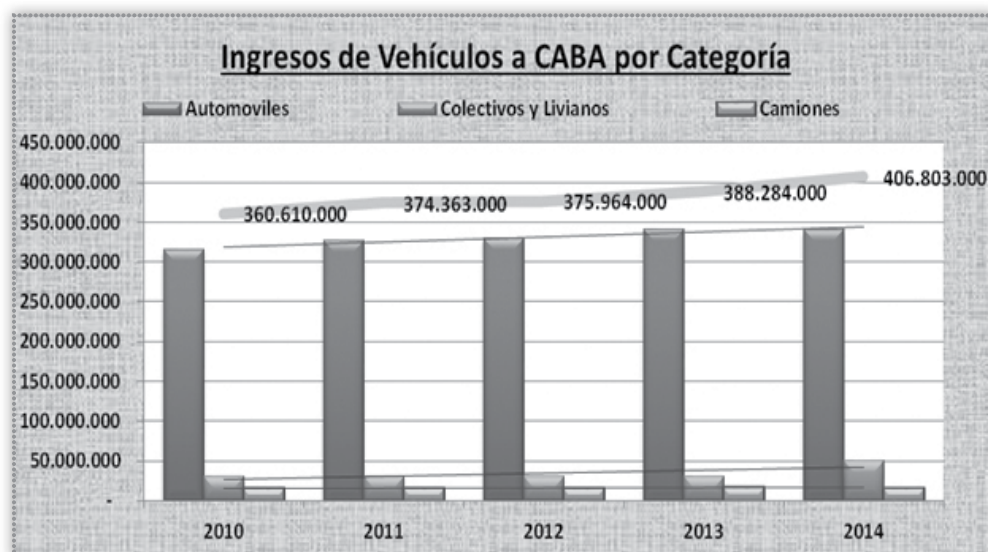
Si bien existe la ley nacional 24449 de tránsito sobre las regulaciones nacionales de transporte, hay regulaciones provinciales que difieren en cuanto a la documentación, elementos a llevar, etc.

Lo mencionado trae inconvenientes, fundamentalmente cuando el camión circula por rutas no habituales a su recorrido. Muchas veces esto termina con retrasos en los viajes por demoras para aclarar temas de documentación.

En cuanto a las regulaciones municipales, a menudo suele pasar que la entrega a realizar en un cliente tiene restricciones para ingresos de camiones de gran porte, pago de tasas municipales, ingresos en horarios nocturnos y hasta multas para poder efectuar la descarga y liberación del camión.

DIFICULTADES DE INGRESO A LAS CIUDADES:

Es sabido que en Argentina la red de caminos es radial y la mayor concentración de cargas se genera en el eje Rosario-Buenos Aires. Esta congestión de tránsito de camiones

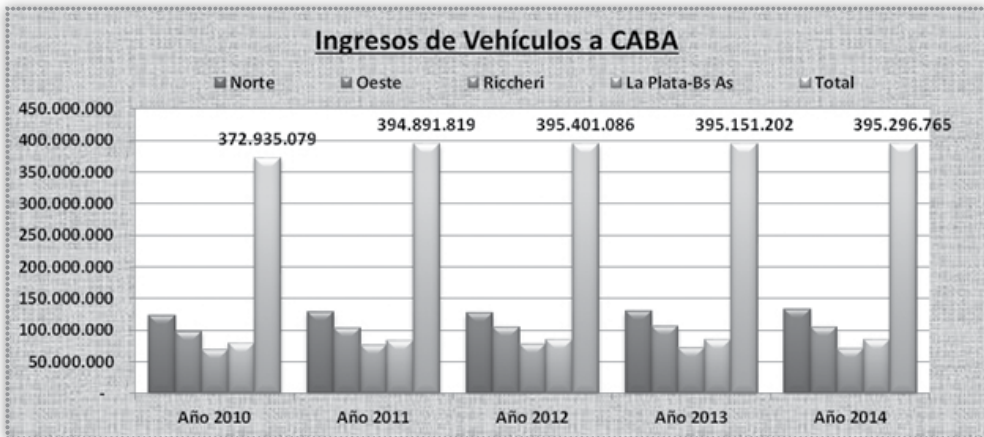


sumado a la falta de infraestructura de accesos a las zonas de congestión (por ejemplo el puerto de Buenos Aires), torna complicado el ingreso provocando pérdidas de tiempo muy importantes.

Si bien es cierto que hay obras planificadas, la realidad es que hoy es un problema. Por otro lado, debemos sumarle a esto que el parque de automóviles crece año a año. Es debido a esto que la solución es cada vez más necesaria, ya que no podemos pensar en crecer económicamente en el país si no acompañamos con el crecimiento de infraestructura logística.

Este cuadro muestra claramente el incremento en el ingreso de vehículos a la Ciudad de Buenos Aires. Entre 2010 y 2014 ingresaron 22,3 millones de vehículos más por los peajes, es decir 6 % de vehículos más que circulan por la Ciudad en este período.

Año	Norte	Oeste	Riccheri	La Plata-Bs As	Total
Año 2010	123.700.827	98.788.644	70.372.776	80.072.832	372.935.079
Año 2011	129.743.934	104.350.333	76.825.566	83.971.986	394.891.819
Año 2012	127.259.542	105.074.775	78.166.889	84.899.880	395.401.086
Año 2013	130.684.323	107.309.972	72.257.027	84.899.880	395.151.202
Año 2014	133.786.388	105.077.896	71.532.601	84.899.880	395.296.765
Año 2015 (1° semestre)	66.441.068	51.715.728	36.081.186	42.449.940	196.687.922



Fuente: OCCOVI

Los valores de ingreso de AU La Plata-Bs As de los años 2013, 2014 y 2015 son estimados por no tener información.

PIQUETES/PAROS:

No escapa a nuestro conocimiento que los conflictos sociales se han incrementado a lo largo de los años. Con ellos se han incorporado nuevas modalidades de protesta que

se han instaurado y en algún punto han sido aceptadas por la sociedad, los llamados piquetes, cortes de ruta, paros, movilizaciones que son otro componente importante en la pérdida de productividad.

En muchas oportunidades y sabiendo de algún corte o conflicto en una zona, las unidades toman caminos alternativos para evitar quedar atrapadas dentro del sistema de conflicto. Esto repercute no solo en hacer kilómetros adicionales a la ruta original, sino también en los tiempos de tránsito y llegada a destino.

Estos incumplimientos afectan notablemente el nivel de servicio comprometido con los clientes, no pudiendo llegar a destino en concordancia con los turnos asignados para la descarga, lo que ocasiona en muchas oportunidades, la pérdida de la carga comprometida para el retorno de acuerdo a la planificación realizada.

SEGURIDAD:

Existen informes que muestran que entre junio 2014 y junio 2015 se cometieron 1440 hechos delictivos, lo que marca una baja respecto al año anterior donde se registraron 1820 hechos. Los rubros más afectados fueron alimentos y bebidas con el 30 %, indumentaria 22% y autopartes con el 19 %.

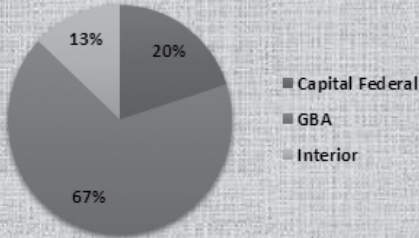
También existen registros de que el 20,5% de los hechos ocurren en la Ciudad de Buenos Aires, el 60 % en la Provincia de Buenos Aires, el resto en el interior del país.

A continuación, en el siguiente cuadro, vemos la evolución de los últimos años respecto a la participación de cada región.

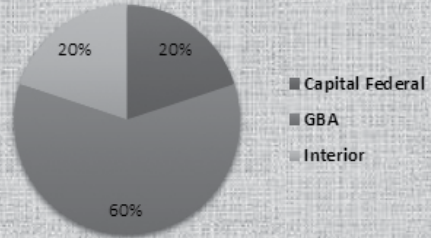
Año	Capital Federal	GBA	Interior
2007	25%	44%	32%
2008	20%	49%	31%
2009	27%	43%	30%
2010	27%	44%	28%
2011	26%	46%	28%
2012	32%	40%	28%
2013	20%	67%	13%

Año	Capital Federal	GBA	Interior
Jul 13/Jul 14	17%	67%	16%
Jun 14/Jun 15	20%	60%	20%

**Asalto a camiones por
Región 2013**



**Asalto a camiones por
Región Junio 14/Junio 15**



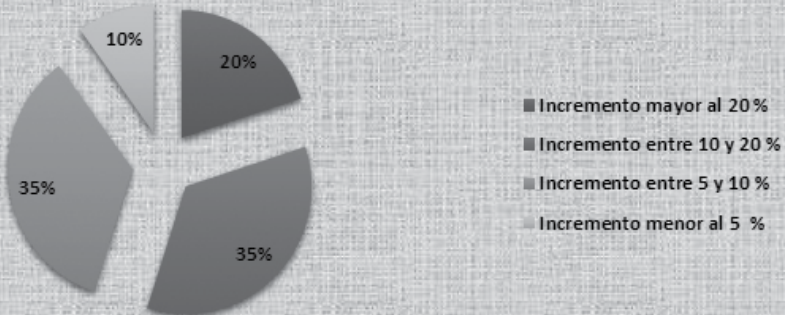
Fuente Claves Fuente La Nación e Infobae

La cantidad de hechos delictivos es menor a los años anteriores, y se debe a las inversiones que la actividad ha realizado para tratar de mitigarlos. Esta inversión se ha incrementado con el tiempo para adaptarse a las nuevas modalidades del delito que van variando su accionar.

Hay datos que nos muestran que las empresas de transporte gastan en el rubro seguridad, solamente en lo que respecta a los viajes de larga distancia, en promedio un 0,7% sobre su facturación. Observándose una dispersión entre el 1% y 2% según el valor de la mercadería transportada.

En el siguiente cuadro mostramos una encuesta realizada entre los años 2007 y 2010 donde las empresas de transporte reflejan cómo se incrementaron los costos de seguridad.

Incremento de Costos de Seguridad



DEMORAS EN LA CARGAS Y DESCARGA:

Un caso característico respecto a demoras en carga y descarga se vincula con los tiempos improductivos, donde en muchos casos, se verifica un incumplimiento de los horarios pactados en la entrega de la mercadería o de arribo del equipo de transporte. Podemos decir, a modo de comparación, que un camión parado es como una máquina parada o un empleado sin tareas, ya que elevan el costo medio de producción, el que debe necesariamente ser trasladado a los clientes. Un retraso del transportista puede tener consecuencias no deseadas para el exportador o para el productor que vende en el mercado interno y esas consecuencias tienen un costo económico para el mismo, a la inversa debe ser tratado de igual manera.

Todos los aspectos que mencionamos en este capítulo tienen impacto en el cumplimiento de los cronogramas de planificación, si tenemos un desvío en el horario de inicio del viaje y sumando todos los condicionamientos que pueden pasar en el mismo, hacen que seguramente no se pueda cumplir con el horario de llegada. Es allí donde se van generando corrimientos dentro de la planificación que afectan los objetivos determinados para que la actividad sea rentable.

ESTACIONALIDAD:

La estacionalidad es un factor de alto impacto en la productividad del transporte. La concentración de carga en diferentes regiones del país, que responden a épocas de cosecha, como pueden ser: la zafra en el NOA, las cosechas de la soja zona centro y otras zonas, cítricos NOA y NEA y las frutas en el sur del país, suelen producir un desbalanceo de flujos importante.

La demanda de transporte es dinámica y varía estacionalmente. Desde el punto de vista de la oferta, por tratarse de un servicio, el transporte presenta la importante característica de que no se puede almacenar (generar stock) para su utilización en los picos.

Esto genera significativos problemas en los picos de demanda y desequilibrios importantes cuando baja la demanda en alguna región del país.

Como mencionamos anteriormente el objetivo de las empresas es recorrer como mínimo 12.000 kilómetros mensuales cargados, hay un punto importante que son los km que un camión recorre vacío para ir a tomar carga o retornos vacíos por falta de demanda en la zona.

Se estima que las empresas recorren entre el 15 y el 20 % de kilómetros adicionales en estas condiciones, y en la mayoría de los casos son a costo del transporte.

3.3. Conclusiones

En este capítulo hemos enumerado algunos de los problemas por los que atraviesa el transporte en la Argentina, como mencionamos anteriormente hay problemas que son estructurales y otros que forman parte del trade-off de la actividad.

Tenemos que trabajar en ambos sentidos, en conjunto con el estado para planificar las inversiones necesarias para mejorar la infraestructura y también con los clientes para generar una relación win-win.

En el año 2015 se reglamentó el uso de los bitrenes, una buena noticia, pero el estado de las rutas no acompaña ese desarrollo, además son vehículos que no pueden ingresar a las ciudades. Es decir, necesitamos proyectos integrales que estén acompañados de infraestructura que los soporte.

La situación coyuntural no es fácil, pero tenemos que trabajar para mejorar y profesionalizar la actividad en un mundo que no da respiro en su crecimiento y competitividad. Esto se logra de una sola manera, eliminando los costos ocultos que hacen a la actividad poco rentable.

Sin rentabilidad no hay crecimiento...

4. Costos Ocultos y Contingentes en Materia Laboral

50

4.1. Introducción

50

4.2. Desarrollo

60

4.3. Conclusiones

✦ **Fernando Romagnoli**
OCASA

4.1. Introducción

En el presente capítulo analizaremos ciertos componentes de costos que son parte de una empresa en marcha y que terminan repercutiendo en el resultado final del negocio, pero que por diversas causas, ya sea por su extemporaneidad o porque no son directos del negocio particular que se está analizando, no siempre son tenidos en cuenta; cuando estos aparecen llevarán resultados negativos a los cuadros de resultados.

Ejemplos de esto son los costos de la litigiosidad vinculados a las contrataciones de personal tanto propio como de terceros; los elementos ocultos en las estructuras de costos de las compañías (aquellos que no capturan los índices y que no se pueden demostrar fácilmente a un interlocutor ávido de mantener los costos bajos); la accidentología laboral, algunos aspectos muy particulares y que están un poco escondidos dentro del convenio 40/89, los feriados no previstos, los costos relacionados con la inseguridad y el efecto de los feriados cuando los mismos no son previstos al detalle.

4.2 Desarrollo

LA ESTRUCTURA DE COSTOS

Una empresa de logística tiene una determinada estructura de costos dada por su personal (costos laborales); costos relacionados con los movimientos logísticos (combustibles), y otros componentes a los que se les denomina gastos generales.

Asimismo los servicios logísticos pueden ir desde una prestación de transporte puro (distribución) a una prestación de almacenamiento puro, entre ambos encontraremos prestaciones mixtas (almacenamiento con distribución) con participaciones variables de uno y otro según el tipo de rama, complejidad de la distribución, complejidad del almacenamiento, etc.

Analizando particularidades de las prestaciones logísticas veremos que una operación logística en un contexto como el argentino acrecienta el riesgo y el costo a medida que la operación es más dedicada. Veremos como “envejece” una estructura de costos.

Gráficamente podemos ver una estructura de costos mayormente dedicada a transporte y también podemos compararla con una estructura de costos mayormente dedicada a almacenamiento.

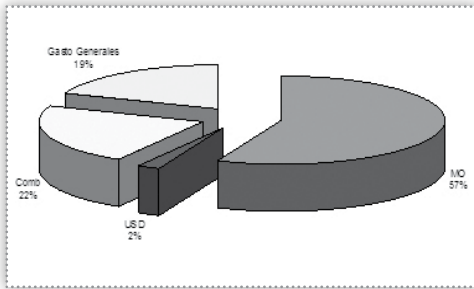


Figura 1: una estructura de costos de una prestación típica de Distribución

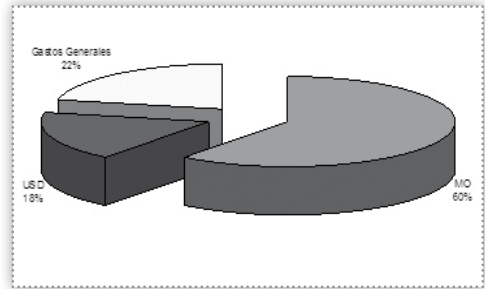


Figura 2: estructura de costos de una prestación típica de Almacenamiento

En la figura 1 vemos los principales componentes de costos de una prestación de distribución pura: en esta estructura se ve que la Mano de Obra representa el 57 % del total del costo, los gastos generales el 19%, los combustibles el 22%, y hemos incluido aquí un componente dólar vinculado a los contratos de alquiler, los cuales suelen tener cláusulas en esta moneda.

En la figura 2, por otra parte, vemos que las proporciones de costos varían cuando analizamos una estructura de costos de almacenamiento.

Así cuando queremos ajustar estas estructuras de acuerdo a los movimientos de precios debemos elegir diversos índices; la mano de obra necesariamente se vincula al convenio 40/89, por ende se moverá de acuerdo a los cambios en dicho convenio; los gastos generales se pueden medir en función del Índice de Precios Mayoristas (IPIM), los combustibles en función a la variación de este precio, los USD de acuerdo al mercado de cambios.¹

Entre estas estructuras, cuando la prestación logística combina distribución con almacenamiento las combinaciones posibles dadas por los cambios de proporción de uno u otro componente son infinitas.

1. La Cámara de Operadores Logísticos (CEDOL) y la Federación Argentina de Empresarios del Autotransporte de cargas (FADEEAC) publican mensualmente índices normalizados de los costos logísticos teniendo en cuenta la evolución de los componentes mencionados en el presente capítulo, en dicha serie se puede ver la evolución de la Mano de Obra, de los Combustibles, y también incluye índices compuestos que incluyen los costos logísticos con transporte incluido y sin transporte. Ver: <http://www.cedol.org.ar/indices-logisticos.html>

Cada compañía tendrá una estructura que, aunque típica, variará en sus diversos componentes. Es fundamental que los departamentos de gestión puedan mesurar adecuadamente las estructuras de costos de cada compañía y de cada contrato logístico que administran, y que puedan establecer como varía cada una de ellas a través del tiempo, esto será fundamental para poder calcular los movimientos de índices y acelerar negociaciones con los clientes.

EL CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 40/89

Como ya sabemos la actividad logística en general, y sus diferentes ramas se encuentran regidas por el Convenio Colectivo de Trabajo 40/89, dicho convenio afecta las estructuras de costo de las compañías logísticas a través sus cláusulas generales como a través de las cláusulas particulares de cada una de las ramas.

Dicho convenio a través de sus normas “personaliza” las estructuras de costos de cada compañía. Es fundamental conocer en todos sus detalles las normas generales y específicas de cada rama.

A modo de ejemplo a tener en cuenta en un costeo podemos citar lo siguiente:

- Una operación dedicada tanto a almacenamiento como a distribución puede verse sensiblemente afectada por el día del gremio. Recordemos que el día del gremio (15 de Diciembre) se paga con recargo del 100%; pero si cae en sábado o domingo dicho incremento sube al 200%.²
- Si en el plantel existieran empleados con hijos con capacidades diferentes, estos son protegidos por el Convenio generando pagos adicionales de 3 jornales.
- Adicional por antigüedad: el convenio establece un adicional de 1% por cada año de antigüedad o fracción mayor a 6 meses.

2. El día 15 de Diciembre de cada año como DIA DEL TRABAJADOR CAMIONERO, debiendo abonarse dicha jornada de trabajo, con el cien (100%) por cien de recargo, y si coincidiera con día domingo o sábado y fuere trabajado, con el doscientos por ciento (200%) de recargo, siendo este recargo comprensivo del establecido en la legislación vigente. Este derecho alcanza tanto al personal jornalizado como al mensualizado.

Adicional por antigüedad: La totalidad de los trabajadores comprendidos en el ámbito del presente Convenio, percibirán a partir del primer año de antigüedad en la Empresa, un adicional equivalente al UNO (1%) por cada año de antigüedad, calculado sobre la totalidad de los rubros remunerativos previstos en el presente Convenio Colectivo. Este beneficio alcanza tanto al personal jornalizado como al mensualizado. El cómputo de antigüedad se realizará anualmente al día 31 de Diciembre de cada año, debiendo computarse como un período anual completo toda fracción superior a seis (6) meses.

- Una distribución que comprenda la rama de bebidas y gaseosas obligará a una persona adicional sobre el camión.
- Si hay recaudación también genera adicionales.
- Si hay distribución que toca el sur o más al oeste de la ruta 40 habrá adicionales.

Con los ejemplos anteriores estamos en condiciones de afirmar que no habrá buen costeo sin el conocimiento e incorporación de todos los efectos del convenio 40/89 al modelo de negocio en el que queremos actuar, esto reafirma lo que se expuso en la primera parte de este capítulo: no hay dos estructuras de costo iguales en el mercado.

Asimismo en el marco del mismo convenio se determinan 3 ajustes anuales en función de la negociación paritaria de cada año, además de algunos ajustes especiales tales como el bono llamado de fin de año, pero que usualmente suele homologarse dentro del primer trimestre de cada año.

Dichos ajustes, en general presentan incrementos significativos en los índices a tal punto que suelen disparar rondas de negociaciones de cada compañía logística con cada cliente.

LA LITIGIOSIDAD LABORAL

Como sabemos Argentina es un país que presenta un ambiente de negocios un tanto complejo, es así como ciertos componentes que se soslayan en cualquier estudio de negocios o de rentabilidad estimada, en Argentina suelen tornarse relevantes.

En este sentido la litigiosidad laboral es un factor muy relevante y que debe ser tenido en cuenta al momento de evaluar un negocio, todos los cuadros de resultados de una compañía deben ser “castigados” con alguna proporción basada en estadísticas correspondientes a ciertos costos que son casi imposibles de medir a priori.

Cuando una rama de negocios entra en litigiosidad hay ciertos pasos que se van a ir escalando si el conflicto no se soluciona a tiempo, que siempre significarán costos dentro de un operador logístico.

Los conflictos laborales representan jornales caídos mientras se realizan asambleas, costos mientras avanzan las negociaciones, costos de los días de paro, costos de despidos (si ocurrieran), etc.

Analizando la serie 2006/2014 de estadísticas de jornadas de paro que se presenta en el anexo 1, vemos que Argentina posee a nivel total país una media anual de 478.541 jornadas de paro en todo el país, la provincia de Buenos Aires junto con la Ciudad de

Buenos Aires (CABA) poseen una media de 219.202 jornadas de paro; Córdoba y Santa fe en conjunto poseen 97.824 jornadas de paro. Así Buenos Aires tiene un 34% del total de jornadas de paro, mientras que CABA, Córdoba y Santa Fe se sitúan en el 10%. Esta estadística muestra algunos picos de conflictividad: en 2009 hubo 691.615 jornadas de paro, en 2012 hubo 574.006 manteniéndose las mismas proporciones para las jurisdicciones mencionadas arriba.

A su vez, en el anexo II del presente capítulo se puede observar una evolución de los conflictos laborales según las diversas actividades económicas relacionadas con el ámbito privado, podemos observar que el Transporte posee un promedio de 125 conflictos con paros anuales y que ha abarcado una pérdida promedio de más de 110 mil jornadas, marca solo superada por la actividad de intermediación financiera y por la industria en su conjunto.

Se observa que los conflictos con paro en la rama del transporte han ido aumentando desde el 2008 (91 conflictos) hasta el 2014 (180 conflictos), las jornadas de paro han aumentado sustancialmente entre el 2011 (51.503 jornadas de paro) y el 2013 (250.113 jornadas), en el 2014 baja este último indicador mostrando algo menos de virulencia en estos conflictos.

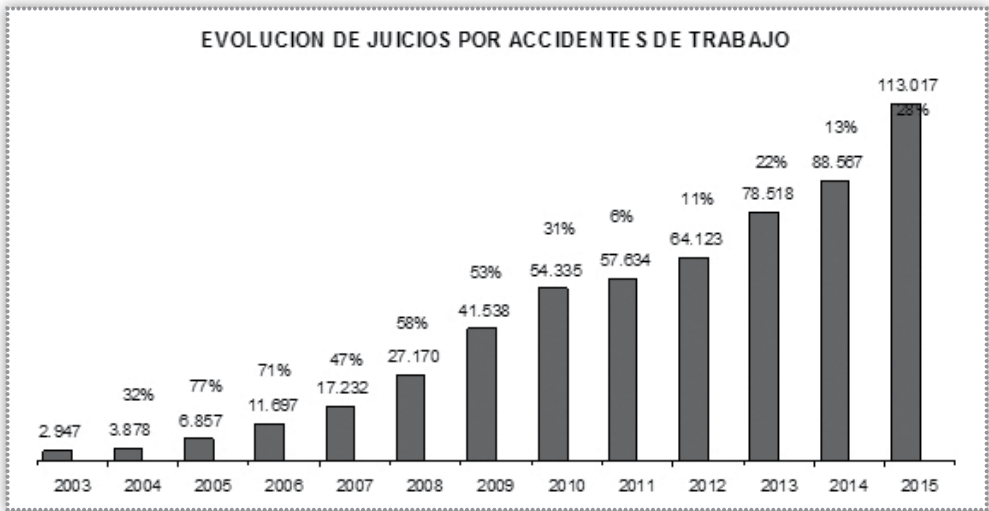
Los conflictos del área de transporte se caracterizan por ser de ámbito nacional, invitamos al lector a pensar como afecta la pérdida de jornadas laborales en la estructura de costo de cada compañía y como ello va a impactar en la productividad del sector.

Existen además otras implicancias igualmente negativas dentro de los flujos logísticos ya que una jornada de paro afecta también el contexto cuando las mismas implican movilizaciones, interrupciones de caminos, rutas, plantas industriales.

LOS JUICIOS

Mostramos a continuación una serie sobre la cantidad de juicios ingresados por accidentes laborales año a año para el período 2003/2015.

El gráfico muy contundente por cierto, muestra que en este período los juicios por accidentes de trabajo han crecido a un promedio del 37% por año, este incremento nos dice que el marco legal de riesgos de trabajo implementado en Argentina no ha sido suficiente para contener estos costos, los operadores logísticos verán incrementados dentro de sus estructuras de costos los de las alícuotas de ART, éstas alícuotas según las empresas estaban en el orden del 1,5 % en sus comienzos y ya llegan a representar el 5% de la masa salarial.



FUENTE: Unión Argentina de Riesgos del Trabajo³

Recordemos que la ley de riesgos del trabajo se creó para eliminar los procesos judiciales, en su origen la misma establecía que cuando existía una indemnización abonada por la ART se impedía el acceso al reclamo judicial, sin embargo en 2005 un juez declaró inconstitucional este articulado, así hoy existe un doble pago por un lado por la ART y por el otro existe siempre la posibilidad del reclamo judicial.

La ley de ART claramente fracasó y esto obliga a los Logísticos a castigar sus estructuras de costo con alícuotas crecientes de ART y con cargos estadísticos por costos judiciales dada la modalidad de reclamos complementarios de indemnizaciones por incapacidad en el fuero civil.

Las empresas logísticas pueden mitigar y limitar estos impactos creando un departamento de control de contratos fuerte, que controle la adherencia a las leyes laborales y provisionales de cada uno de los prestadores terceros que agreguen personal a una prestación logística, limitando así la exposición de la misma a estos costos.

EL EFECTO IMPOSITIVO EN LOS JUICIOS

Cada actividad logística está expuesta a las características de estacionalidad de la rama principal a la que queda afectada la actividad, así podemos citar los siguientes ejemplos: la actividad de consumo masivo presentará picos de demanda en los períodos de

3. Citado por el Dr Lucio Zemborain en conferencia anual de Cámara de Logística (Set 2015, Buenos Aires)

Navidad, la industria de la pintura registra bajas muy fuertes en los meses invernales, la actividad de distribución domiciliaria de paquetes se encuentra fuertemente afectadas por las campañas promocionales del tipo “black friday”; “cyber Monday”; etc⁴, así encontramos que tanto los picos de demanda como las crisis⁵ demandan mayor trabajo en las prestaciones logísticas.

Las compañías suelen compensar estos picos de actividad con personal temporario, ahora bien el personal temporario, muy útil para solucionar problemas estacionales representan un riesgo muy grande cuando no se respetan taxativamente los términos contractuales, en efecto, las legislaciones en general (y la Argentina en particular) tienden a proteger a los empleados temporarios haciendo solidarios a los empleadores ante el mínimo desvío en los términos contractuales.

Así, un empleado temporario que continúa su prestación a través de un período mayor a 3 meses continuos dentro de la misma prestación de un operador logístico tenderá a reclamar judicialmente ante una interrupción de su contrato.

El juicio perdido no solo tiene el costo adicional de atender los montos que surgen de una demanda sino que además tiene efectos impositivos y generan antecedentes de trabajo en negro.

Sabemos que las deudas que surgen de las sentencias o acuerdos conciliatorios a los que se arriban por procesos derivados del trabajo en negro prescriben a los 10 años si son deudas provisionales y si son impositivas prescriben a los 6 años.

Cuando se arribe a un acuerdo laboral o se pierda un juicio con reconocimiento de derechos a los trabajadores, los Juzgados deben comunicar a AFIP las sentencias laborales condenatorias y/o acuerdos conciliatorios homologados que reconozcan la existencia de relaciones laborales no declaradas, y que los Juzgados laborales comuniquen a la AFIP.

Cuando existen acuerdos conciliatorios la Ley de Contrato de Trabajo establecía que esos convenios no harían cosa juzgada respecto de los organismos de recaudación; o sea, que no le cerraba el camino al cobro de la deuda previsional por parte del Estado.

4. Terminología que los expertos de marketing importan del hemisferio norte.

5. Se observa que cuando una crisis impacta en una economía las decisiones de producción tomadas por los empresarios presentan ciertas demoras en llevarse a la práctica ya sea por programación de la producción, por ajustes necesarios a las inversiones, etc, ello implica que en conjunto con un nivel de producción que tarda en ajustarse se presentan bajas en la demanda lo que redundan en que los depósitos logísticos aumentan su ocupación.

Sin embargo, en la práctica si los empresarios tratan de cerrar los acuerdos tratando de ponerse a salvo de cualquier contingencia frente al organismo recaudador (AFIP). Los abogados consignaban que “no reconocían hechos ni derechos”. Vemos que desde el presente año el organismo de recaudación ha avanzado mencionando expresamente que esto mismo ya será un indicio para la fiscalización.

LOS FERIADOS

En 2007, en Argentina había 12 feriados nacionales, en 2012 hubo 19, siendo el país de la región con más feriados.

Este beneficio contrasta con la política laboral de otros países, como Estados Unidos, donde hay diez feriados que no son obligatorios ni remunerados.

Al aplicar esta variable de contexto relativamente nueva para Argentina, tenemos que volver a releer lo ya mencionado sobre partes relevantes del Convenio Colectivo 40/89, ya que la incidencia de feriados obliga al pago de recargos de 100% en la jornada y en las horas extras, estamos claramente ante un impacto directo a la cuenta de resultados, es decir, que las empresas perderán eficiencia en la absorción de costos en los días feriados.

Al ser esto tan imprevisible es muy importante establecer el marco contractual adecuado de modo de poder trasladar esta imprevisión al cliente.

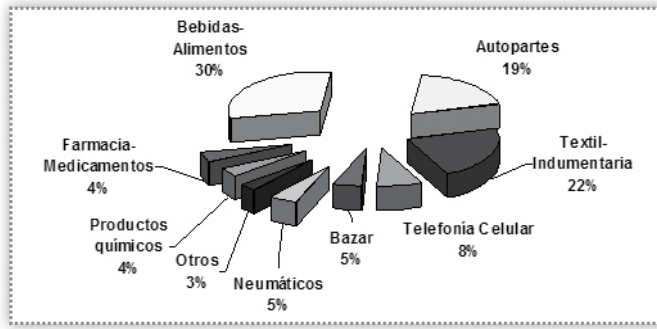
ROBOS

Es un hecho conocido la existencia de un alto índice de delincuencia que tiene por objeto el robo de camiones, camionetas vinculadas al reparto de paquetería, e incluso de depósitos logísticos.

Argentina registra un promedio de 1.368 hechos de piratería anuales, números que se referencian estables, afectando de manera específica algunos rubros.⁶

Este hecho tiene diversas implicancias en las estructuras de costos, en primer lugar la existencia de estadísticas probadas en ciertos rubros obliga a contratar seguros que tenderán a elevar sus primas cuando detectan la afectación a una actividad de las detalladas en el cuadro.

6. *Diario La Nación; 23 de Septiembre de 2015.*



Registrado un hecho delictivo, incrementará el índice de siniestralidad de la compañía y el seguro se encarecerá más en su próxima renovación.

La existencia de deducibles (franquicias) en las pólizas de cobertura, hace que ante la existencia de un siniestro el costo de la franquicia impacte directamente en el cuadro de resultados.

Los costos de seguridad tienden a incrementar, se exigen autos de custodia especializada, contratar servicios satelitales de seguimiento continuo.

Los costos de planificación aumentan, hay que planificar paradas, rutas, rutas alternativas, informar a las compañías de manera previa.

Todos estos costos deben preverse para un adecuado cálculo de costos y para evitar sorpresas no deseadas una vez que una prestación logística está en desarrollo.

EL RIESGO DE LAS PRESTACIONES LOGÍSTICAS DEDICADAS

Una consideración especial debe ser tenida en cuenta para las prestaciones logísticas con dedicación especial, ya que por efecto del propio convenio colectivo vemos que las ponderaciones del año 1 de una prestación logística, no son las mismas que las del año 5 aún cuando no hayamos producido ninguna variable.

Veamos el siguiente ejemplo:

- **Prestación logística de transporte integrada con almacenamiento, con 10 personas.**

Contractualmente se definió que la estructura de costos base del armado de la cotización era similar a la mostrada en la figura 2: 60% costo laboral; 18% Alquileres (que se encuentran totalmente contratados sobre una base de ajuste en USD) Combustibles y 22% gastos generales.

Todas las personas pertenecen al convenio 40/89, por ende los costos laborales se actualizan con la variación de la paritaria que se fija cada año. Y por lo tanto aplican las cláusulas especiales de cada convenio.

Supongamos que las variables se mueven a lo largo del período de la siguiente manera:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ajuste de Mano de Obra				
25%	30%	35%	32%	28%
Ajuste de Gastos generales				
28%	32%	37%	25%	30%
Ajuste de tipo de cambio				
20%	25%	27%	24%	28%

Aplicando estos índices a una evolución de costos tomados de un ejemplo real, y haciendo la evolución que se explicita detalladamente en el anexo 3 vemos como conclusión que cuando en el inicio la estructura de costos presentaba las ponderaciones que enunciamos al principio de este capítulo al final del año 5 esta estructura varió su ponderación otorgando más peso al componente de la mano de obra y al de alquileres.

Estamos pues, en presencia de estructuras de costos que envejecen. Este envejecimiento, al no ser replicado en las ventas nos llevará de nuevo a un impacto negativo en nuestros cuadros de resultados.

Un componente que nunca es tenido en cuenta en los costos son los costos financieros asociados al capital de trabajo, la incobrabilidad o mora en el pago por parte de los clientes y los impuestos.⁷

EL EFECTO DE LA INFLACIÓN

Un hecho importante a tener en cuenta dado el contexto actual es el proceso inflacionario.

Existe bastante acuerdo entre los especialistas en la materia en definir la inflación como una doble función que tiene en cuenta el aumento sostenido de precios pero también tiene un comportamiento “social” basado en las expectativas que tienen los diversos actores económicos ante la evolución futura de este aumento sostenido de precios.

7. Para una explicación detallada de estos costos remitimos al lector al libro *Finanzas para Logistas; Cap. 7 y 8 Editado por la Camara Empresaria de Operadores Logísticos. Abril de 2013.*

Esto obliga naturalmente a un choque entre los oferentes de servicios logísticos y sus clientes, sobre cual será el gatillo para el traslado de estos aumentos.

Como ya vimos cuando analizábamos las estructuras de costos, en una empresa logística hay un fuerte impacto de la evolución de la negociación de precios del convenio de camioneros, sabemos que hay un impacto que se manifiesta fuertemente en ajustes en los meses de marzo, julio y noviembre de cada año.

Pero también tenemos otros efectos más continuos, el movimiento del valor de los combustibles, el movimiento del precio de los alquileres, el movimiento general de precios de los gastos generales, e incluso hay algunos efectos “ocultos” dentro del propio convenio de camioneros ya que en general sobre el fin de año se suele pautar el bono especial de fin de año (que se suele homologar en los primeros meses del año).

Por otro lado las compañías logísticas son pagadoras de corto plazo: los sueldos se pagan inmediatamente vencido el mes, los alquileres se suelen pagar por adelantado, los impuestos se pagan a mes vencido (e incluso se adelantan: por los regímenes de anticipos, de retenciones y de percepciones).

Todo lo anterior implica que las compañías logísticas sufren inmediatamente el impacto de los aumentos de costos obligándoles a incrementar permanentemente el capital de trabajo por efecto de la inflación.

Es usual encontrar en los contratos comerciales cláusulas de renegociación cuando la polinómica alcance cierto nivel (por ejemplo, cuando la estructura de costos ponderada supere el 3%).

Lo anterior significa que hasta que no se alcance este umbral la compañía se ve obligada a autofinanciar su capital de trabajo. Para minimizar el efecto de aplicación de capital de trabajo es muy importante prever cláusulas contractuales que establezcan el umbral de negociación lo más bajo posible, tendiendo al ajuste continuo de tarifas.

3.3. Conclusiones

En el presente capítulo vimos:

- Que cada compañía logística, incluso cada prestación dentro de una misma compañía, tiene una estructura de costos “particular”, es muy importante conocerla y medirla para poder conocer como se comportará la

misma frente a la evolución de las diversas variables de contexto que la modificarán.

- Los efectos especiales que el convenio 40/89 (Convenio colectivo de camioneros) y sus diferentes ramas, produce dentro de las mismas a través de sus cláusulas.
- Hacemos un breve análisis de la litigiosidad laboral Argentina y como esta necesariamente impactará en las estructuras de costo, vimos como la rama del transporte es una de las actividades que presenta más pérdida de jornadas laborales por existencia de litigiosidad.
- Señalamos el crecimiento de los juicios por accidentes laborales, expusimos el fracaso de la ley de ART implementada en Argentina como medio para evitar esta litigiosidad y determinamos que este es un costo que necesariamente debe ser tenido en cuenta.
- Vimos que los juicios laborales tienen un efecto “amplificador” ya que una sentencia desfavorable nos obligará a pagar indemnizaciones y luego cargas sociales e impositivas asociadas, incluso generará mayores actividades y costos de administración.
- El efecto en los costos del incremento de feriados en Argentina.
- El impacto de los robos en la actividad logística y el incremento que esto genera en sus costos asociados: incrementos de primas de compañías de seguro, de costos de custodias, de costos de planificación.
- Analizamos como una prestación logística “envejece” y por lo tanto se encarece por efecto del convenio colectivo de trabajo, amenazando la rentabilidad de la empresa.
- Finalmente llamamos la atención sobre el efecto de la inflación en las compañías logísticas y como una tardanza en recobrar los mayores costos a clientes afectará al capital de trabajo y los costos asociados a el.

Fuentes:

- Zemborain Lucio: jornada Cedol y Jornada Arlog (Buenos Aires 2015)
- Diario El Cronista Comercial: “AFIP ajusta el cobro de deuda previsional surgida de inspecciones y juicios laborales”; 23/09/2015
- RG AFIP Resolución General 3780.
- Union Argentina de Riesgos del trabajo.
- MTySS dirección del trabajo.
- Diario CLARIN 15/3/2014. “Argentina; se convirtió este año en líder mundial de ferias nacionales”
- Ley 26940, Promoción del trabajo Registrado y Prevención del fraude laboral.
- Diario La Nación 23 de Septiembre de 2015
- Libro: Finanzas para Legistas, CEDOL; Abril de 2013.
- Libro: El costo del Empleo; Publicación de Asoko Tempo S.A., 2016

22. Conflictos laborales en el ámbito privado según localización geográfica

Provincia	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Media anual
Total provincias	480.009	476.697	579.249	691.615	418.915	398.004	574.006	398.370	290.005	478.541
Buenos Aires	108.747	161.523	140.438	222.372	110.304	77.961	345.516	217.733	99.332	164.903
Córdoba	113.117	130.010	59.319	70.202	25.269	28.979	49.667	42.703	33.426	48.410
Salta	2.108	988	26.211	12.251	793	8.482	6.757	3.273	22.832	9.239
Santa Cruz	21.081	30.137	72.004	78.562	15.319	123.413	4.449	9.914	22.346	41.914
Jujuy	3.907	0	2.678	78	637	1.992	17.035	11.143	17.671	6.891
CABA	57.610	99.934	123.097	86.784	57.296	5.741	27.521	14.224	16.480	54.259
Río Negro	15.844	8.843	5.247	83.262	408	2.248	2.446	9.486	14.771	15.842
Santa Fe	26.980	35.026	67.249	72.562	91.301	86.320	39.296	18.192	13.604	49.414
Chubut	10.015	31.416	9.567	9.690	17.036	35.306	47.102	6.768	10.423	19.703
Chaco	1.261	1.508	599	1.807	4.850	1.157	1.577	991	6.279	2.225
Tucumán	11.296	25.972	7.551	2.379	45.758	5.899	6.155	6.776	6.076	13.036
La Rioja	1.080	3.339	4.584	497	3.974	767	1.778	598	4.223	2.316
Entre Ríos	34.417	14.901	19.772	533	1.910	1.586	4.858	1.748	4.167	9.324
Mendoza	19.994	3.500	6.899	1.310	1.519	852	12.036	12.309	3.432	6.872
Neuquén	12.225	5.198	2.544	3.103	1.765	1.199	1.872	17.133	3.282	5.365
San Luis	2.265	117	2.764	3.347	11.407	623	1.026	1.043	3.135	2.858
Tierra del Fuego	10.690	18.502	6.616	9.439	452	3.309	2.990	7.945	2.284	6.936
Misiones	5.793	2.478	1.855	2.428	7.138	7.239	307	7.604	1.630	4.052
Corrientes	8.189	5.895	8.868	26.195	16.764	98	72	3.168	1.150	7.822
San Juan	5.300	195	550	313	0	1.443	1.911	374	862	1.369
Catamarca	2.076	9.027	7.075	2.798	1.086	1.103	1.554	2.993	798	3.168
La Pampa	2.172	1.350	1.272	1.631	871	862	2.841	1.145	704	1.428
Santiago del Estero	2.872	897	0	32	2.327	354	1.178	440	566	1.083
Formosa	970	2.981	2.290	0	331	1.032	62	667	532	1.114

Fuente: MTEySS - Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales - Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo.

ANEXO II: Estadísticas de conflictos por actividad económica

		17. Conflictos laborales según actividad económica											Mediana anual					
Actividad Económica	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Agricultura, Ganadería, y Silvicultura	3	4	2	7	4	4	4	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Huelquistas	7.462	816	6.500	1.008	18.965	4.043	4.043	1.378	7.910	0	0	0	0	0	0	0	0	6.009
Jornadas de paro	15.671	4.638	45.380	1.690	34.011	21.203	21.203	2.678	8.300	0	0	0	0	0	0	0	0	16.721
Pesca	0	3	4	8	8	4	4	6	0	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Huelquistas	0	390	475	604	1.145	2.165	2.165	1.495	0	98	98	98	98	98	98	98	98	910
Jornadas de paro	0	650	3.711	3.171	7.164	24.401	32.578	0	702	0	0	0	0	0	0	0	0	10.340
Explotación de Minas y Canteras	19	28	20	34	28	21	21	19	23	30	30	25	25	25	25	25	25	25
Huelquistas	16.384	15.927	19.578	30.211	5.754	8.581	12.063	18.590	40.453	18.623	18.623	18.623	18.623	18.623	18.623	18.623	18.623	18.623
Jornadas de paro	68.229	164.224	74.141	124.211	21.043	126.537	47.430	39.580	63.967	81.041	81.041	81.041	81.041	81.041	81.041	81.041	81.041	81.041
Industria	65	68	87	72	83	86	86	95	84	104	104	83	83	83	83	83	83	83
Huelquistas	117.025	40.239	298.227	263.663	128.551	143.536	328.132	130.532	147.965	177.541	177.541	177.541	177.541	177.541	177.541	177.541	177.541	177.541
Jornadas de paro	1.59.945	211.563	433.396	481.236	476.095	210.363	412.791	2.20.205	292.100	321.965	321.965	321.965	321.965	321.965	321.965	321.965	321.965	321.965
Agua, gas y energía	36	28	36	26	37	21	21	37	29	34	34	31	31	31	31	31	31	31
Huelquistas	9.015	4.635	10.812	4.654	8.482	5.363	13.888	7.330	7.827	8.001	8.001	8.001	8.001	8.001	8.001	8.001	8.001	8.001
Jornadas de paro	25.342	17.845	53.996	9.596	33.187	26.044	73.858	20.204	35.654	32.858	32.858	32.858	32.858	32.858	32.858	32.858	32.858	32.858
Construcción	26	18	26	25	24	31	23	23	24	14	14	24	24	24	24	24	24	24
Huelquistas	8.210	56.931	266.860	1.837	3.591	1.241	3.060	1.389	888	38.242	38.242	38.242	38.242	38.242	38.242	38.242	38.242	38.242
Jornadas de paro	12.462	17.844	45.801	4.922	5.046	2.668	3.291	8.665	2.942	11.474	11.474	11.474	11.474	11.474	11.474	11.474	11.474	11.474
Comercio y act. afines	12	18	14	25	25	27	17	17	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Huelquistas	38.669	20.151	50.019	20.788	63.792	34.207	3.648	5.046	1.652	26.441	26.441	26.441	26.441	26.441	26.441	26.441	26.441	26.441
Jornadas de paro	44.798	51.792	96.842	95.441	37.872	18.663	6.438	8.671	2.218	40.204	40.204	40.204	40.204	40.204	40.204	40.204	40.204	40.204
Hoteles y Restaurantes	112	6.533	5.223	0	150	0	0	156	26	26	26	2	2	2	2	2	2	2
Jornadas de paro	112	13.132	5.207	0	448	0	0	172	263	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Transporte	109	84	91	99	121	113	152	176	180	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Huelquistas	48.897	30.238	66.061	26.525	59.624	20.013	50.963	154.868	201.310	75.281	75.281	75.281	75.281	75.281	75.281	75.281	75.281	75.281
Jornadas de paro	81.628	59.107	111.474	69.899	96.231	51.503	123.039	250.115	155.466	110.940	110.940	110.940	110.940	110.940	110.940	110.940	110.940	110.940
Comunicaciones	11	14	12	12	13	11	18	22	22	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Huelquistas	6.480	10.930	13.266	7.802	11.899	828	12.166	8.574	3.602	8.394	8.394	8.394	8.394	8.394	8.394	8.394	8.394	8.394
Jornadas de paro	57.690	209.109	25.115	24.038	35.664	1.730	18.351	75.517	8.049	51.056	51.056	51.056	51.056	51.056	51.056	51.056	51.056	51.056
Intermediación Financiera	5	17	6	11	13	13	10	8	6	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Huelquistas	2.971	23.070	11.213	61.528	70.678	61.824	61.975	62.776	52.776	46.535	46.535	46.535	46.535	46.535	46.535	46.535	46.535	46.535
Jornadas de paro	15.397	157.351	22.157	171.496	137.618	35.840	234.417	64.710	451.695	145.843	145.843	145.843	145.843	145.843	145.843	145.843	145.843	145.843
Servicios empresariales	5	9	10	14	13	26	35	35	37	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Huelquistas	124	1.527	539	769	1.014	3.244	4.967	6.779	2.251	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307	2.307
Jornadas de paro	2.053	2.615	3.631	3.268	1.271	7.393	27.620	13.063	8.296	7.683	7.683	7.683	7.683	7.683	7.683	7.683	7.683	7.683

* Los conflictos laborales en esta actividad económica no se registraron en la encuesta de conflictos laborales en Chile. Por lo tanto, el total de conflictos en esta actividad económica no se corresponde con la suma de los conflictos de todas las actividades.

ANEXO III: Ejemplo de cambios de ponderación de una estructura de costos (estructura que encarece por paso del tiempo)

Ajuste de Mano de Obra						
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	25%	30%	35%	32%	28%	
Costo Original	Con ajuste año 1	Con ajuste año 2	Con ajuste año 3	Con ajuste año 4	Con ajuste año 5	
(4.446.018)	(5.557.523)	(7.224.779)	(9.753.452)	(12.874.557)	(16.479.433)	

Ajuste por antigüedad						
Cantidad de personas	184	184	184	184	184	
Sueldo Unitario Promedio Original	(30.204)	(39.265)	(53.008)	(69.970)	(89.562)	
Sueldo Bruto Promedio	(23.234)	(30.204)	(40.775)	(53.823)	(68.894)	
Adic antigüedad convenio	(232)	(302)	(408)	(538)	(689)	
Nuevo Bruto	(23.466)	(30.506)	(41.183)	(54.362)	(69.583)	
Nuevo Unitario	(30.506)	(39.658)	(53.538)	(70.670)	(90.458)	
Total MO Nuevo	(5.613.098)	(7.297.027)	(9.850.987)	(13.003.303)	(16.644.227)	

Ajuste de Gastos generales						
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	28%	32%	37%	25%	30%	
Costo Original	Con ajuste año 1	Con ajuste año 2	Con ajuste año 3	Con ajuste año 4	Con ajuste año 5	
(1.598.542)	(2.046.134)	(2.700.897)	(3.700.229)	(4.625.286)	(6.012.872)	

Ajuste de tipo de cambio						
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Costo Original	20%	25%	27%	24%	28%	
(1.310.039)	(1.572.047)	(1.965.059)	(2.495.624)	(3.094.574)	(3.961.055)	

Ponderación de cada componente a través del tiempo						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MO	60%	61%	61%	61%	63%	63%
USD	18%	22%	23%	23%	22%	23%
Gastos Generales	22%	17%	16%	16%	15%	15%

5. Impacto en la productividad de una operación logística por incremento en los SKU's

66

5.1. Introducción

66

5.2. Desarrollo

72

5.3. Conclusión

✦ Carlos Curi y Ariel Converso
Exologística

5.1. Introducción

Desde el punto de vista del mercado, el potencial cliente centra el proceso de compra en tres pilares fundamentales para tomar una decisión frente a una gama de productos similares: Precio, Calidad y Servicio.

Si nos remontamos a la era Industrial, los productos que se ofrecían al público eran muy similares entre sí en cuanto a diseños, prestaciones y costos.

A medida que fue transcurriendo el tiempo, la demanda comenzó a estabilizarse y fueron surgiendo nuevos competidores que dieron al consumidor una mayor gama de ofertas.

El ciclo de comercialización inicia con satisfacer una necesidad básica de un cierto consumidor para luego de saturada esa demanda creciente, inyectar en el mercado un conjunto de alternativas del mismo producto que incrementen su valor según las necesidades puntuales del público al que apunte la estrategia de ventas de marketing.

Con el tiempo, este portfolio de opciones de un mismo producto, replicado también por la competencia, se ha vuelto básico para el consumidor y ha ido perdiendo capacidad de diferenciación; entendiéndose como “opciones”, no solo al servicio o producto ofrecido, sino también al precio y calidad del mismo.

Hoy día, las empresas ofrecen al mercado una extensa variedad de marcas que a su vez se encuentran conformadas por un gran número de SKU's, a partir de diferentes presentaciones, aditivos, opciones, especialidades, etc.

La búsqueda de opciones para estimular la elección del cliente y diferenciarse de la competencia generó una carrera desenfadada por incrementar el número de SKU por marcas.

Estos cambios, en pos de mantener el margen de mercado, incrementar las ventas del mismo o atraer nuevos nichos, también generan repercusiones en toda la cadena logística.

5.2. Desarrollo

Las empresas comúnmente no comprenden el impacto total que ocasiona en un CD (Centro de Distribución) la incorporación de un número creciente de referencias.

Las problemáticas que debe afrontar una operación ya diseñada para cierto stock, flujo y cantidad de referencias, cuando se exceden ciertos parámetros de tolerancia admitidos se trasladan directamente a los procesos y niveles de servicio brindados; los cuales, al final de la ecuación se traducen en incremento de costos operativos.

Algunos de los puntos que abordaremos más adelante y que atentan directamente contra el nivel de servicio entregado por el CD, medido en productividad al mismo costo, se resumen a continuación:

- Incremento de controles y tareas de recepción
- Incremento de posiciones de stock totales asignadas
- Incremento de recursos, mayor parque de equipos operativos y personal de preparación para el picking en altura, de aquellas referencias que no tienen posiciones en nivel de piso
- Incremento de tareas de reposición de picking por aumento de referencias
- Incremento de cantidad de visitas a posiciones en picking por incremento de SKU's
- Incremento de tiempo de control de preparación y despacho por mayor cantidad de referencias por pallet
- Incremento de personal administrativo para analizar la demanda y la rotación de los productos en el CD a fin de generar espacios
- Incremento en riesgo de exactitud de inventario por posible cruce de productos similares.

Al diseñarse una operación de Warehouse, se tienen en cuenta una serie de requerimientos y parámetros tales como:

- Servicios requeridos
- Volúmenes de flujo IN-OUT
- Tendencias y “picos” semanales y/o mensuales de recepción y despacho
- Tipo de artículos y sus datos logísticos
- Cantidad de referencias
- Porcentaje de picking y de pallets completos
- Proceso de preparación
- Controles específicos
- Otros.

Como se ha mencionado anteriormente, cada proceso tiene asociado un conjunto de tareas o actividades y éstas a su vez llevan aparejado un número de recursos asociado.

Las tareas que puede tener asociada una operación de Warehouse dependerá del grado de nivel de servicio y de los requerimientos del cliente.

A continuación se pueden apreciar los procesos más comunes en una operación de depósito:

- Descarga (palletizada o a granel)
- Recepción
- Control de recepción
- Etiquetado y palletizado de producto
- Carga en sistema de datos
- Guardado/almacenaje
- Lanzamiento de olas de preparación
- Picking de bultos
- Picking de pallet completo
- Reposición de pallet de picking
- Control de preparación
- Etiquetado y palletizado
- Control de despacho
- Despacho y carga de vehículo.

Se entiende por recurso a todo activo que la empresa deberá involucrar en el proceso para que el mismo pueda desarrollarse normalmente.

El extenso abanico de capital invertido abarca desde los distintos tipos de maquinarias, equipos, dotación de personal para diferentes puestos, insumos, infraestructura, hasta Sistemas informáticos, entre los más sobresalientes.

En el momento del diseño de la operación, se deberán tener en cuenta esos parámetros antes descriptos, y, las productividades de recurso para los distintos tipos de procesos a emplearse, dando como resultado una dotación para cierto nivel de servicio buscado.

Como es de suponerse, esa dotación de recursos tendrá asociado un costo directo, el cual será trasladado a la tarifa de servicio.

Partiendo de una base “ceteris paribus”, en el que solo la cantidad de referencias se modifica por encima del máximo de tolerancia admitido (incrementándose) y el resto de las variables se mantienen constantes, como ser volúmenes IN-OUT, tendencias, tecnología, etc., se analizará el impacto en cada uno de los procesos logísticos asociados a una operación estándar para demostrar como disminuye la productividad y por ende, el nivel de servicio asociado.

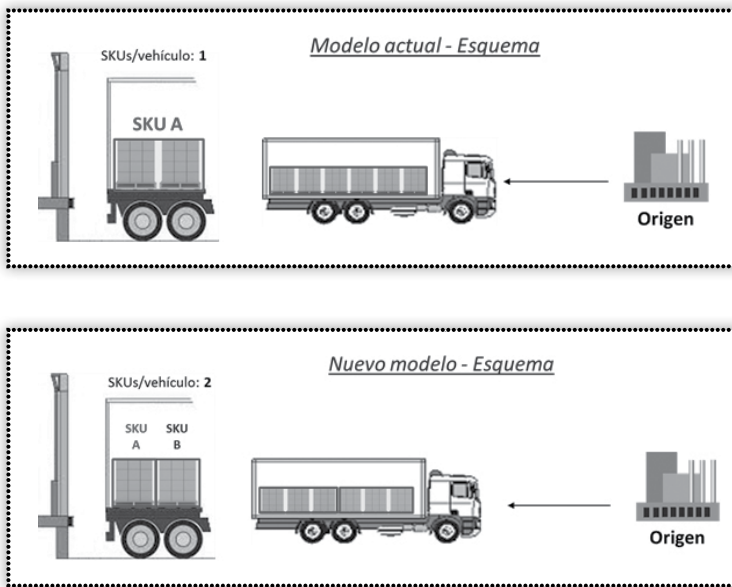
PROCESOS MÁS COMUNES QUE SE VEN AFECTADOS

Proceso de Recepción

Este proceso contempla los movimientos de recepción, control y guardado.

Considerando que se recibirán mayor cantidad de SKU en los vehículos, ello conllevará un mayor tiempo de descarga y separación por código, así como también mayor área de staging asociado.

En caso que los SKU sean similares entre sí, también aumentará el tiempo de control.

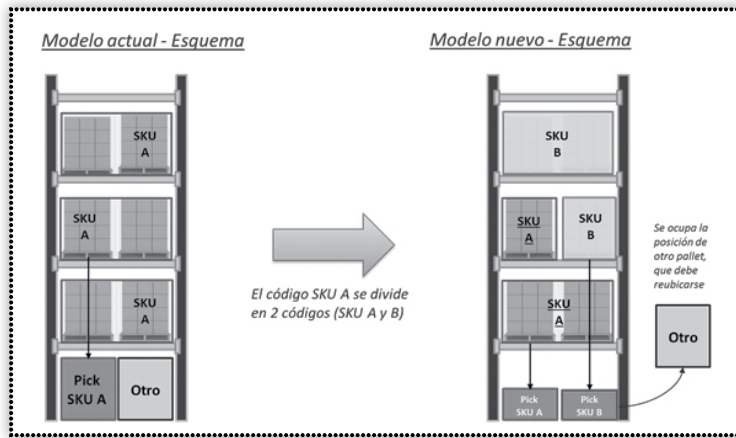


Proceso de Almacenamiento

El almacenamiento contempla la infraestructura para mantener en stock los SKU's considerando 1 posición de piso asignada a cada SKU (para picking) y las posiciones de altura requeridas restantes en altura.

Cada SKU tiene asignada una posición de picking; por lo que la cantidad de posiciones requeridas cambia de acuerdo a la cantidad de SKU's.

Cuando antes, para un mismo producto se necesitaba 1 posición de picking ahora se necesitarán tantas posiciones de picking como códigos nuevos generados por código, lo que genera un incremento de posiciones ocupadas.



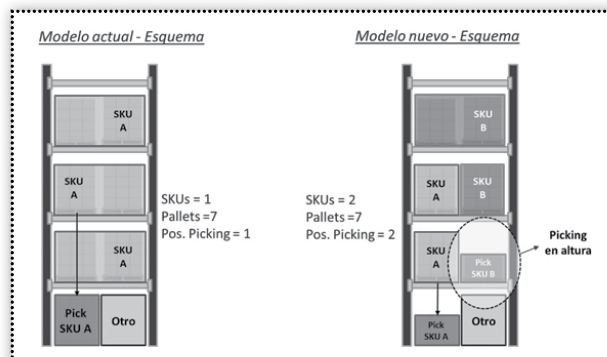
Proceso de Preparación – Picking

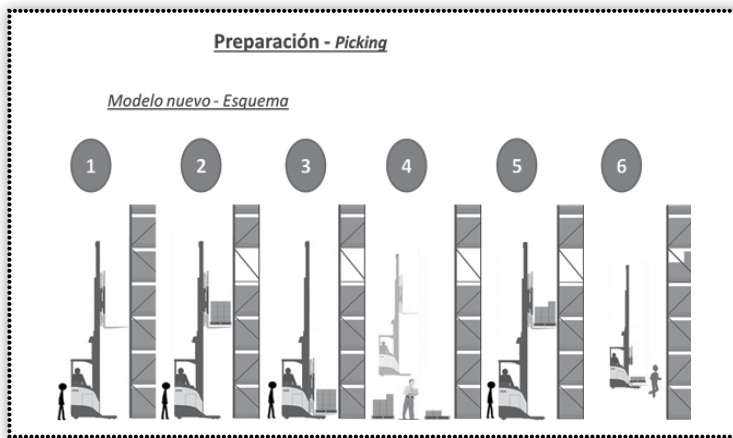
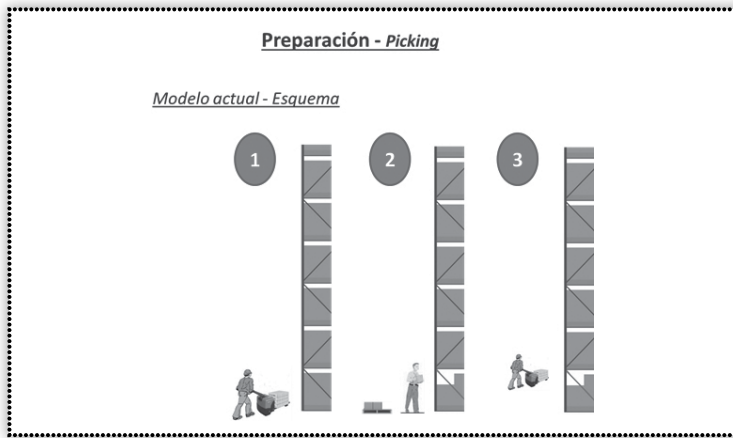
En una operación estándar el esquema de picking está diseñado para pickear a nivel de piso, de tal manera de que cada producto se almacene en posiciones elevadas en los racks y se reserven las posiciones de piso para realizar el picking (preparación por bulto).

La generación de nuevos códigos SKU's a partir de los existentes significa que se debe dedicar más posiciones a picking.

En caso de contar con posiciones disponibles en piso, se ampliará la distancia a recorrer y seguramente la cantidad de bultos por pedido disminuirá, impactando negativamente en la productividad.

En caso de ocuparse todas las posiciones disponibles (pulmón para crecimiento planificado) de piso, las nuevas posiciones de picking se deberán generar en altura. Esto tendrá asociada una complejidad adicional en el proceso de picking, el cual, al deber realizarse en altura requerirá aún mayores recursos.





Proceso de Control

Normalmente existen puestos de control a la salida de los principales procesos de preparación que garantizan el correcto cumplimiento de los pedidos. Esto es, para control del picking, control en staging y control de despacho.

El incremento de referencias puede generar las siguientes modificaciones en el proceso respecto del diseño:

- **Errores detectados:** Puede existir un incremento en la probabilidad de errores cometidos por los operarios, dado que es más difícil la identificación visual del producto pickeado.
- **Tiempo de control:** El posible incremento de los errores cometidos en el picking puede generar un incremento en tiempo de control por re-picking.

5.3. Conclusión

Habitualmente las compañías tienden a minimizar el impacto en costo/servicio que genera en los procesos logísticos la incorporación de un número creciente de referencias.

Si bien el impacto de un incremento significativo de SKU's debe medirse en cada operación, puede confirmarse con seguridad que el mismo implicará una caída en la productividad en diversos procesos, lo cual se traducirá en un incremento de recursos y/o reducción del nivel de servicio.

En este cambio de escenario, el proceso de warehousing que más se ve afectado y que impacta directamente con el nivel de servicio brindado y consecuentemente en los costos asociados, es el proceso de picking, ya que es éste el que mayor cantidad de recursos involucra y al que más complejiza el incremento de SKU's a mismo volumen.

6. Efectos impositivos en los costos de las operaciones

74

6.1. Introducción

74

6.2. Desarrollo

80

6.3. Conclusión

✦ Gabriela Rigoni y Marcos Goshi
Lisicki Litvin & Asociados

6.1. Introducción

A la hora de analizar económicamente cualquier negocio u operación se deben contemplar necesariamente a los tributos¹, dado que su falta de previsión podría resultar en datos proyectados erróneos e incluso totalmente opuestos a los esperados.

En el actual contexto económico en que los Fiscos en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal) precisan de mayores recursos, la presión tributaria se incrementa casi a la par en cuanto a alícuotas, como en cuanto a la creación permanente de nuevos tributos.

Adicionalmente a ello, el traslado de la carga administrativa del sector público al sector privado a través de obligaciones formales adicionales, impuestas por el Estado a estos últimos, incrementan notoriamente sus costos administrativos y la sujeción a mayores contingencias con motivo de errores o incumplimientos.

Cuando algunos de estos aspectos no se encuentran contemplados dentro de la matriz de costos, pueden conllevar efectos y contingencias ocultos de altísima significación material, haciéndose indispensable un correcto diagnóstico para poder evaluar medidas correctivas oportunamente.

6.2. Desarrollo

COSTOS OCULTOS TRIBUTARIOS: CARGA EXCEDENTE

Desde el punto de vista económico, los costos ocultos en materia tributaria han sido objeto de análisis bajo la figura de CARGA EXCEDENTE.

La CARGA EXCEDENTE es el costo afrontado por la interferencia del impuesto en la economía, cargado contra los contribuyentes pero que no se traduce en mayor recaudación para el Estado. Representa, en todos los casos, una pérdida de eficiencia económica, y por lo tanto, debe propenderse a su reducción. En la actualidad, dicha

1. Término que incluye a los impuestos, tasas y contribuciones.

carga excedente lleva su máxima expresión dentro del entorno empresario a través de la presión fiscal indirecta, que se verifica en la imposición al contribuyente de obligaciones que antes se encontraban en manos de los Fiscos, es decir, trasladándose la carga pública administrativa.

Para ello, se incorporan como sujetos obligados a cumplir tales deberes a sujetos que pueden tener relación directa o indirecta con el hecho imponible del tributo.

Para comprender en mejor medida tales conceptos, se exponen algunos ejemplos sobre manifestaciones de carga excedente y presión fiscal indirecta en el sistema tributario argentino, en los cuales el Transporte y la Logística no resultan ajenos:

1. RÉGIMENES DE PAGO A CUENTA SUPERIORES A LA MAGNITUD DEL TRIBUTO

Con el objeto de facilitar la recaudación por parte del Estado y el pago de tributos por parte del contribuyente se han establecido mecanismos de retención y percepción en la fuente, anticipos y otros pagos a cuenta, que sólo pueden ser cuestionados si superaran ampliamente la magnitud efectiva del hecho imponible.

Actualmente, la aplicación de sistemas de retención y/o percepción por parte de los Fiscos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para asegurar el pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos implica muchas veces *la superposición de poderes fiscales sobre una misma manifestación de capacidad contributiva, que en muchos casos no se condicen con la verificación del hecho imponible*. A modo de ejemplo, podemos mencionar el régimen de retención sobre créditos bancarios que regularmente se aplica sobre acreditaciones que no implican hechos gravados². Otro ejemplo, propio del Transporte y la Logística, es la aplicación de retenciones sobre operaciones que no son atribuibles a la jurisdicción de acuerdo al régimen del Art. 9º del Convenio Multilateral (origen de la carga).

Dentro del rubro propio del Transporte y la Logística, otra situación particular se genera con los pagos a cuenta por el ingreso y/o egreso de mercadería dentro de una jurisdicción, en que se nomina solidario al Transportista ante el incumplimiento del dador de la carga³.

2. Actualmente la Provincia de Tucumán cuenta con un Régimen de recaudaciones bancarias propio sobre la totalidad de las acreditaciones bancarias por ingresos de todo el país, a diferencia de muchas otras jurisdicciones que se han adherido al SIRCREB, donde lo recaudado se distribuye a través de un coeficiente que se calcula mensualmente entre las jurisdicciones.

3. Hoy se aplican para ciertos rubros en las jurisdicciones de Chaco, Córdoba, Formosa, Santa Fe, Santiago del Estero y Misiones.

Por su parte, en lo atinente al régimen de ingreso de anticipos previsto por el Fisco Nacional, se observan importantes dificultades a la hora de solicitar la opción de reducción prevista para aquellos casos en que el contribuyente estime que la suma a ingresar por dicho concepto superaría el importe definitivo de la obligación del período fiscal al cual deberían imputarse. Las mencionadas dificultades, traducidas en fiscalizaciones electrónicas, intimaciones, demoras y la eventual necesidad de recursos administrativos posteriores, desalientan el ejercicio de la opción y derivan en la generación de saldos a favor.⁴

2. SOLICITUD DE CERTIFICADOS DE EXCLUSIÓN

Si bien las normas que imponen los regímenes recaudatorios suelen prever mecanismos de exclusión o atenuación de los mismos, el contribuyente que sufre retenciones y/o percepciones por tributos que no adeuda, debe efectuar costosos trámites para evitar la situación y/o para recuperar las sumas indebidamente ingresadas.

La carga administrativa (y económica) fruto del inicio de fiscalizaciones⁵ y la demora en su resolución, muchas veces resultan disuasivas de su intento y conllevan un importante perjuicio financiero.

3. DESIGNACIÓN Y ACTUACIÓN COMO AGENTES DE RECAUDACIÓN

Actualmente se observa una tendencia a disminuir la carga administrativa de los Fiscos respecto de la recaudación. Sin embargo, ante la necesidad recaudatoria de los mismos, la carga pública se traslada a agentes de recaudación que, además de cumplir con la totalidad de los impuestos y regímenes de información, deben realizar el análisis de legislaciones provenientes de las diferentes provincias -hoy incluso de algunos municipios- para determinar si deben actuar como agentes de recaudación, prestando especial atención a estos temas, para evitar ser penados con costosas sanciones por su omisión.

Adicionalmente a ello, en caso de su incorporación como obligados a actuar como agentes de recaudación, ya sea por ser nominados o cumplir ciertos parámetros, normalmente los coloca en una situación de desventaja comercial frente a competidores que

4. Recientemente se han dado pronunciamientos a nivel Cámara a favor del contribuyente respecto de amparos presentados ante la negativa del Fisco de otorgar reducciones de anticipos en forma automática como lo prevé la normativa.

5. En ocasiones hasta de posiciones que aún no han transcurrido a la fecha.

no se encuentran obligados, especialmente con los regímenes de percepción provinciales que incrementarían financieramente el monto total de la factura ante una venta⁶.

4. CRECIMIENTO DE REGÍMENES DE INFORMACIÓN

Con el objeto de facilitar la fiscalización y prevenir la evasión, el Fisco Nacional como así también los Fiscos Provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, han incrementado notoriamente la obligación de brindar informes periódicos por parte de los contribuyentes. Si bien el fin perseguido debería derivar en mayor equidad en la aplicación de tributos y en mayor recaudación para la administración, es importante no perder de vista la carga administrativa que implica para los contribuyentes tanto su implementación como su control, y sobre todo las severas sanciones que podrían sufrir en caso de incumplimientos.

Adicionalmente, frente a esa situación, adquieren relevancia las dificultades en las que quedan inmersos quienes no cuentan con la estructura adecuada para suministrar en tiempo y forma la información requerida.

Ello, generalmente requiere la implementación de modernos sistemas de software o su constante adaptación ante cambios requeridos por los Fiscos, los cuales incrementan considerablemente los costos de estructura de las empresas, quienes usualmente precisan la ayuda de proveedores externos idóneos en la materia.

5. MULTIPLICIDAD DE FISCALIZACIONES

En los últimos años los Fiscos de los distintos niveles del Estado han avanzado en su voracidad, no solo incrementando las alícuotas o bases sujetas a los tributos, sino también incorporando nuevos métodos de fiscalizaciones, como la electrónica, lo que facilita y reduce los costos para el Estado, pero incrementa notoriamente la carga administrativa en el Sector Privado, que se ve obligado muchas veces a aumentar su área administrativa o requerir la ayuda de profesionales en la materia.

Asimismo, en el caso de las Fiscalizaciones Electrónicas, en muchos casos se impone la obligación de crear, ingresar y constatar frecuentemente los domicilios

6. Si bien la percepción es un mayor crédito para el sujeto que lo sufre, si el mismo resulta ser un sujeto que no posee actividad en la citada jurisdicción, para este último implicaría un mayor costo o gasto no recuperable; cuestión que incrementa el nivel de conflictividad comercial.

fiscales electrónicos a los fines de advertir la posible notificación de requerimientos o intimaciones. Pasar por alto este tipo de notificaciones podría hacer que ciertos reclamos queden firmes, y en consecuencia, avanzar en diferentes etapas procesales hasta en ejecuciones, incrementándose sensiblemente los costos administrativos al efecto.

6. DOBLE IMPOSICIÓN

Cada Estado (Nacional, Provincial o Municipal), para ejercer su potestad tributaria, debe definir cómo relacionar el hecho gravado con el sujeto que pagará el impuesto.

El hecho de que cada Estado defina sus criterios de vinculación (en muchos casos combinando más de un criterio) sin coordinar con otros Estados, genera problemas de doble tributación interestadual⁷ que incrementan claramente la carga fiscal implícita en las operaciones.

Adicionalmente, esta situación podría verse reflejada en la aplicación de regímenes de recaudación en una jurisdicción en la que el individuo no resulta sujeto del impuesto.

A modo de ejemplo, podemos mencionar la diversidad de criterios de atribución, así como la distinción y segregación de los servicios de logística, que genera una carga impositiva no sólo reflejada en las alícuotas aplicables, sino también en la doble pretensión de impuesto sobre la misma actividad por dos Fiscos provinciales distintos.

Sumado a ello, como consecuencia de la amplitud de criterios, podrían darse algunos casos de múltiple retención por aplicación de varios regímenes sobre una misma operación.⁸

7. En los últimos años se han incrementado los reclamos de Fiscos Municipales que han definido la aplicación de Tasas (vgr. Tasas de Seguridad e Higiene) tomando como parámetro para su determinación los ingresos brutos. En algunos casos, las Tasas se confunden con Impuestos, cuestiones cuya judicialización avanza hasta los más altos estratos.

8. Esta situación se genera hoy en día con los diferentes criterios de los regímenes de recaudación provinciales, donde en algunos aplican el "criterio de territorialidad", es decir, considerando específicamente que la operación haya sido realizada dentro de su jurisdicción, mientras que otras aplican el criterio de "desarrollo de la actividad", y en consecuencia, por el mero hecho de ser contribuyente de la citada jurisdicción le resulta aplicable el régimen al sujeto pasible del mismo.

7. IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TASAS Y TRIBUTOS MUNICIPALES, Y CAMBIOS EN LA METODOLOGÍA DE CÁLCULO

Últimamente algunos Fiscos Municipales y Provinciales han incorporado Tasas cuya procedencia resulta cuestionable, por cuanto la retribución del servicio al contribuyente no se ve reflejada en la realidad. Si bien la aplicación de los mismos suelen ser cuestionados a nivel judicial, en muchos casos ocasionan un mayor costo por la inviabilidad económica y financiera de su discusión, por más que existen razones fundadas para obtener un resultado favorable.⁹

Asimismo, se verifica en la práctica un incremento significativo de los costos fiscales por cambios en la metodología de cálculo de las Tasas y otros tributos municipales; principalmente, la determinación con base en los ingresos brutos de las Empresas, que ha llegado a decuplicar o aún más el costo de las tasas.

8. INCREMENTO DEL COSTO FINANCIERO IMPOSITIVO POR DESCALCE ENTRE EL PAGO DE IMPUESTOS Y LA COBRANZA DE LAS OPERACIONES

Otro ejemplo muy claro de costos ocultos de la operatoria, se origina en las demoras de la cadena de pagos de toda la economía, que afectan especialmente a nuestra actividad por el tipo de costos que afronta y el bajo margen de rentabilidad.

En efecto, las empresas de transporte y logística han quedado atrapadas en una doble trampa:

- Sus cobranzas, provenientes de los dadores de pagos, tienden a demorarse como producto de gestiones administrativas internas, combinadas con una tendencia al traslado del costo financiero a los proveedores;
- Sus pagos, en especial impositivos y laborales (muy representativos en su matriz de costos), tienen tiempos muy reducidos para su cancelación (3 a 15 días desde la prestación del servicio o cierre mensual, según corresponda), incluso con la aplicación de sanciones penales ante el incumplimiento en tiempo y forma.

Ello ha generado un gran crecimiento de los costos financieros de las empresas del sector, con una alta incidencia material que requiere traslado.

9. Tasas Municipales y Provinciales sobre el expendio de Combustibles Líquidos; como así también a la Seguridad e Higiene donde no se cuenta con establecimientos, locales u oficinas, sino con un mero representante.

6.3. Conclusión

Las Empresas de Transporte han ido evolucionando en el desarrollo de su actividad, y hoy se encuentran presentes en prácticamente todos los sectores y tamaños de dadores de cargas, aportando soluciones innovadoras que agregan valor a su actividad, mediante su servicio profesionalizado y jerarquizado, evolucionando en servicios integrales tercerizados demandados por el mercado, tales como la distribución, gestión de stocks y abastecimiento en todas las etapas de la línea de producción y consumo.

En los últimos años se ha observado un notable incremento de la presión tributaria, muy evidente en los aumentos de alícuotas de impuestos provinciales. Sin embargo, el principal incremento de presión tributaria que ha sufrido el sector surge en forma oculta, a través de metodologías implícitas y menos evidentes, que resultan por lo tanto más peligrosas porque consumen rentabilidad en forma silenciosa, llegando incluso a transformar operaciones rentables en perdidasas, consumiendo lentamente los recursos de las Empresas.

Así, la creación de nuevos tributos municipales, la modificación de su metodología de cálculo, la acumulación de saldos a favor y asunción de costos financieros por descalce de pagos y cobranzas, así como la necesidad de contar con una mayor estructura administrativa para afrontar cada vez mayores cargas formales y de agentes de recaudación, han generado un incremento de cargas fiscales ocultas que no puede pasarse por alto y que amerita un adecuado diagnóstico para mantener la sustentabilidad de las Empresas del sector.

7. Consecuencias en los costos por la modificación de los niveles de servicio pactados

82

7.1. Introducción

82

7.2. Desarrollo

84

7.3. Conclusión

❖ Carlos Curi y Ariel Converso
Exologística

7.1. Introducción

En un contexto desafiante, en el que, la inestabilidad y el dinamismo general son parte del escenario normal hoy día, las empresas se ven cada vez más forzadas a generar mayor valor agregado en los productos que comercializan llevando a requerir mayor nivel de servicio en su logística.

Un servicio que se está desarrollando, tiene asociado procesos y recursos y, por ende, costos asociados.

En el caso que se requiera mejorar ese nivel de servicio, muy posiblemente se deban realizar modificaciones tanto en los procesos, como en los recursos. Dependiendo de la magnitud del cambio requerido, y de la complejidad de atender el mismo, respecto de la situación actual, repercutirá en los costos asociados al servicio.

Adicionalmente a la situación estabilizada luego de los cambios requeridos, en muchas ocasiones no debe pasarse por alto los costos asociados a la implementación de las variaciones del modelo original.

Es complejo pero a la vez fundamental poder prever el comportamiento futuro de cada una de las variables que inciden en el costo logístico para lograr, en la constante búsqueda de eficiencia, la relación más provechosa en la fórmula “nivel de servicio/costo” o, posicionándonos en la mirada del cliente final, como la percepción de “precio/calidad”.

En muchas ocasiones las empresas, según los intereses que persigan, verán con diferentes cristales la misma realidad, con el riesgo de volver tensas las relaciones cliente-proveedor.

7.2. Desarrollo

A continuación enumeraremos las causas más comunes que originan, en muchas oportunidades, que los intereses de ambas partes fluyan en el mismo sentido, pero en distinta dirección a fin de poder lograr un entendimiento global de la situación y poder llegar a una conclusión que ayude a una eficaz toma de decisiones y no desgaste las relaciones comerciales.

- **Cambios en la distribución de flujos de recepción y/o despacho a lo largo del mes**

En este caso, el volumen total previsto para el mes se cumple, pero el mismo se reparte a lo largo de los días en porcentajes disímiles respecto del marco para el cual fue diseñada la operación.

- **Cambios en la estacionalidad normal mensual de los flujos de ingreso y de despacho**

En este caso, el volumen total previsto para el año se cumple, pero el mismo se reparte a lo largo de los meses en porcentajes disímiles respecto del marco para el cual fue diseñada la operación.

Algunos casos se pueden presentar cuando por alguna razón la demanda reacciona de manera imprevista ante un cambio en la tendencia del mercado.

- **Disminución del drop Size**

Se entiende como tal al indicador que mide el volumen total despachado sobre la cantidad de entregas realizadas. Cuanto menor sea el valor, mayor será el costo logístico por requerir más gasto de preparación y distribución respecto del diseño.

- **Incremento en los portafolios de venta**

En este punto se ha tratado en el tema desarrollado anteriormente denominado “Pérdida de productividad por aumento de los SKU’s en los mismos volúmenes y cómo este fenómeno quita productividad al picking”. Tal como se ha descrito, el incremento de artículos incrementa los costos de varios procesos de la cadena logística, además del de preparación por incremento de carga de trabajo.

- **Aumento de días no laborables (feriados)**

La disminución de jornadas laborales normales en el mes por incremento de días feriados ocasiona que a igual volumen mensual, para poder cumplir con los compromisos de venta asumidos, se deba recurrir a la utilización de diferentes alternativas que en todos los casos generan incremento de costos. Algunos ejemplos son la activación de horas extras, la apertura de fines de semana, utilización de personal eventual y equipos operativos adicionales, entre otros casos.

- **Picos de recepción y/o preparación mensuales**

Estos casos se suelen producir cuando surgen eventos puntuales que alteran la operación normal para la que fue diseñada la operación, por lo general aumentando los volúmenes y estresando los procesos. Como ejemplos se pueden citar la falta de regularidad en las liberaciones aduaneras, los operativos promocionales como las campañas por internet con días puntuales de compra que sobrecargan la operación normal con un volumen incremental en corto plazo.

● **Variaciones de los flujos de recepción y/o despachos mensuales**

Por lo general estos casos se pueden dar por no tener previsibilidad del mercado, falta de información o discrepancias en la misma al momento de intercambiar datos operativos con el cliente, para analizar y dimensionar las operaciones a mediano y/o largo plazo.

7.3. Conclusión

La gestión y utilización eficiente de recursos (y en definitiva de los costos) tendrá lugar siempre que se conozcan con la suficiente antelación todas las variables internas y exógenas relacionadas.

Este buen uso de los recursos podrá dotar de valor agregado al servicio brindado incrementando sus niveles de aceptación. Pero nada de esto es posible sin el involucramiento de ambas compañías (cliente y proveedor), para medir y analizar el contexto, las tendencias, entre otros factores a fin de poder anticiparse a cambios de mercado que impacten negativamente en el modelo dimensionado.

Para evitar que se generen roces operativos y desacuerdos comerciales que deterioren la relación entre el operador logístico y el dador de carga, se deben reducir lo máximo posible estos tipos de inconvenientes.

Sin una especificación lo suficientemente clara de las expectativas de nivel de servicio esperado y sin información anticipada, concreta y certera, al operador logístico le será muy complejo o casi imposible poder acomodar la operación y sus costos tan rápido como el mercado lo requiera generando pérdidas de rentabilidad para su negocio y disminución de nivel de servicio para su cliente.

Para ello es fundamental mantener una fluida comunicación entre las partes y establecer con el debido tiempo de antelación todos los servicios que el cliente requerirá del proveedor a corto, mediano y largo plazo, a fin de que no se generen falsas interpretaciones o expectativas disímiles de nivel de servicio. De esta forma todo requerimiento deberá estar contemplado en la propuesta original o formar parte de una nueva propuesta con su correspondiente análisis, cotización y desarrollo comercial asociado, acorde a un proceso de licitación formal.

Es importante tener siempre presente las bases y el espíritu con que se desarrolla un acuerdo entre partes.

Este evento actúa como símbolo de aceptación de todas las consideraciones contractuales allí detalladas y consensuadas en el proceso previo de comunicación e intercambio de información.

Dicho contrato representa la voluntad conjunta de lograr fuertes lazos, duraderos a largo plazo, y persigue el espíritu de crecimiento mutuo como socios estratégicos en el mercado, en el que los beneficios obtenidos sean capitalizados por ambas empresas de forma sana y justa.

8. Costos ocultos de origen financiero y su impacto en la Operación Logística

88

8.1. Introducción

88

8.2. Desarrollo

91

8.3. Conclusión

✦ **Gustavo Molinero** (Loginter)
y **Andrés Arfuch Gago** (Andreani)

8.1. Introducción

Como hemos podido observar en los capítulos precedentes, podríamos inicialmente tener la sensación general que cuando hablamos de costos ocultos en Logística podemos estar únicamente considerando aquellos específicamente relacionados con la operación, el almacenamiento, manejo de la mercadería, las diversas exigencias de nuestros clientes, la preparación de los despachos, el transporte y la distribución, etc.

No obstante, debemos considerar en la ecuación otro tipo de costos, no relacionados física y directamente con los bienes que se operan sino con, por ejemplo, los flujos de fondos necesarios para que la operación pueda ser desarrollada normalmente y que el operador reciba tanto la contraprestación por los costos asociados incurridos, como el margen de retribución que la misma genera para la sociedad.

8.2. Desarrollo

En el análisis particular de costos ocultos, así como en otros aspectos de la financiación integral de las operaciones de una sociedad, no podemos dejar de considerar que en primer lugar debemos, invariablemente, considerar el concepto de “capital de trabajo”.

En relación al mismo, en el libro presentado previamente por CEDOL Finanzas para Logistas, se había puntualizado que:

“La importancia del capital de trabajo para el éxito de una empresa es un concepto conocido por todos desde hace mucho tiempo. W. Lough escribió hace 95 años:

Se deberá proporcionar de suficiente capital de trabajo con el fin de poder llevar a cabo el proceso normal de compra de materias primas e insumos, transformarlos en productos terminados y la venta de dichos productos terminados, a la espera de los pagos a recibir por los mismos. Si las estimaciones iniciales de capital de trabajo son insuficientes, medidas de emergencia deberán ser aplicadas, o el negocio llegará a un punto muerto”

Esta simple y pura definición, contextualizada en un ambiente inflacionario por demás volátil como el actual, y considerando asimismo:

- el nivel de inversión que la operación logística requerirá y en su caso, la estrategia de financiación de la misma
- los períodos de cobranzas de los servicios prestados que exceden en la mayoría de los casos aquellos períodos de pago acordados para la compra de insumos a ser utilizados en dicha prestación –incluyendo la contratación de servicios complementarios y el significativo costo de mano de obra involucrada en la operación de servicios logísticos
- la negociación con los clientes para un rápido y efectivo reconocimiento de los mayores costos de operación y su correspondiente traslado al valor del servicio a brindar, cobra una relevancia inapelable, al punto que una inadecuada consideración en la estrategia financiera de las variables mencionadas e involucradas en el ciclo de prestación de un servicio logístico, puede determinar un nivel de rentabilidad para el negocio menor al proyectado, neutralizarlo o incluso, tornarlo no rentable.

Habiendo desarrollado los mismos en dicha publicación, no entraremos en detalle en esta oportunidad, pero es indudablemente una referencia que no podía dejar de mencionarse.

Ahora bien, tenidos en consideración los conceptos iniciales de capital de trabajo que todo equipo comercial y administrativo debe tener como máxima a la hora de negociar sus contratos -incluyendo la incorporación del cargo financiero en la determinación de la matriz de precios de los servicios a prestar-, y sin olvidar en ningún momento que en la esencia de la operación logística un porcentaje muy significativo de sus costos consiste en mano de obra -regularmente erogada a los pocos días de iniciado el mes y de “prestado” el servicio por el personal-, la diferencia entre dicha fecha y la fecha de cobranza de los servicios requerirá del esfuerzo de la sociedad para su cobertura, esto es, como parte de su capital de trabajo.

Adicionamos aquí otro concepto clave en la evaluación financiera, la inflación.

En estos tiempos de turbulencia económica y financiera -no solo en el mercado local sino paralelamente en los grandes mercados internacionales-, el desafío y uno de los objetivos a seguir tendrá que ser el analizar y considerar la estrategia conjunta incluyendo ambos conceptos -el operativo y el financiero- desde un punto de vista unificado, integrado y complementario al mismo tiempo, ya que un acercamiento a dicho planteo será significativamente distinto si los niveles de pérdida de poder adquisitivo de la moneda en ese momento se encuentra en cero o en unos pocos puntos porcentuales, u otro planteo significativamente distinto, deberá seguirse cuando el mismo supera por ejemplo el 10, 20 o 30% anual.

A efectos de enfocarnos directamente en el concepto de costos ocultos, dejaremos aquí los conceptos generales y el tratamiento de muchos de estos aspectos relacionados a capital de trabajo y financiamiento de operaciones, dirigiendo y sugiriendo al lector la publicación específica al respecto, oportunamente presentada por CEDOL, en el año 2014.

Teniendo presente entonces estos conceptos generales y los tratados en dicha publicación, desarrollaremos aquí algunos otros adicionales **que no siempre son tenidos en cuenta en la ecuación, y cuyos efectos son significativos a la hora de la medición final de la rentabilidad de un negocio.**

Para ello y en primer lugar, asumiremos que la consideración del concepto inflacionario está incorporado correctamente en el precio de los servicios, esto es que los días de diferencia entre el promedio de los costos erogados en la prestación del servicio y la fecha teórica de cobranza generó un cargo financiero considerado y técnicamente incluido en la determinación del mismo.

Ahora bien, si tomamos el caso específico de una mora en las cobranzas, en un ejemplo de un escenario de un 30% de inflación, donde “financiamos” una demora adicional en la cobranza de 15 días (recordemos que estaremos financiando el total de la factura, esto es el IVA incluido), estaremos en presencia de nada menos que una disminución de hasta un aproximado 1,40% de margen directo de la operación, lo que claramente resulta nada despreciable, considerando los márgenes normales en la industria.

En dicho contexto, la gestión de cobranza es el cierre de la operación, donde el esfuerzo conjunto de los equipos administrativo (aún considerando los costos asociados a la gestión de cobranzas morosas en su caso), comercial y asimismo operativo, ayudará a lograr que el margen real, incluido el aspecto financiero, se encuentre en línea con lo presupuestado y no incorporando una disminución de margen real, aún luego que el servicio ya fuera completado con éxito tiempo atrás.

Por lo expuesto y para finalizar, otras consideraciones adicionales a tener en cuenta a la hora de intentar mitigar estos riesgos asociados y su consecuente costo oculto (y más allá de la gestión conjunta día a día de la cobranza de los servicios facturados), se incluyen a continuación:

- la negociación con nuestros clientes no solo del plazo de cobranza de nuestros servicios, sino que por ejemplo como medio de pago, a los xx días de recibida la factura respectiva, deberán entregar el cheque diferido cancelando la misma en la fecha acordada, por lo que este mecanismo aportará dos efectos muy significativos para las finanzas de la sociedad y el margen de la operación:

- el evitar la “mora” mas allá del plazo estipulado al contar con los valores para su depósito en la fecha teórica de cobranza de la factura
 - nos permitirá disponer de valores que eventualmente, si las circunstancias y los equipos financieros así lo definen, nos abrirá la posibilidad de acceder a una fuente de financiación adicional al descontarlos en una entidad bancaria o entregarlos como medio de cancelación de obligaciones que la sociedad tenga que afrontar
- La incorporación de la cláusula de intereses por mora, lo que permitirá trasladar todo costo financiero adicional, en el caso de producirse un estiramiento de los plazos de cancelación por sobre la fecha de cobranza estipulada para la misma.
 - La minimización del tiempo improductivo entre la prestación del servicio y su facturación, ya sea que se origine en tiempos administrativos internos o por demoras en la aprobación para la facturación por parte del cliente, en donde salvo casos especiales o particulares, son días que deben adicionarse al período de cobranza acordado, normalmente computado a partir de la fecha de emisión de la factura correspondiente.
 - La evaluación caso por caso con nuestros clientes de mecanismos anticipados de cancelación, que si bien es un tema muy específico y disponible sólo en contadas oportunidades, podemos encontrarnos con clientes que mas allá de los plazos estipulados para la cancelación de las facturas, cuenten con excedentes de efectivo y que podría ser interesante para ambos casos; una negociación de pago anticipado donde el cliente obtendrá una remuneración atractiva a su excedente y en nuestro caso podremos obtener su cobranza tanto anticipadamente, como a un costo menor que las alternativas de financiación disponibles en el mercado.

8.3. Conclusión

En el presente capítulo hemos intentado abordar resumidamente, la premisa que en la ecuación de los costos logísticos, no solo deben ser tenidos en consideración de forma regular los costos logísticos propiamente dichos, sino que conjuntamente deben ser tenidos en consideración con especial seguimiento y esfuerzo en minimizar sus efectos, otro tipo de costos no relacionados física y directamente con los bienes que se operan, sino con los flujos de fondos necesarios para que la operación pueda ser desarrollada normalmente y que como se mencionara en la introducción del capítulo, **“el operador reciba tanto la contraprestación por los**

costos asociados incurridos, como el margen de retribución que la misma genera para la sociedad”.

En ese aspecto y como cierre del capítulo, resulta muy interesante resaltar el siguiente concepto general que en definitiva incluye los parámetros y los condicionamientos clave necesarios para el cumplimiento de lo resaltado en el párrafo anterior.

Un servicio prestado que no se factura o eventualmente no se factura a tiempo, un costo adicional incurrido que no se traslada, y una demora en la cobranza por sobre lo pactado son directamente “reducciones de margen de la operación”, por lo que su medición, su consideración y minimización y en su caso el traslado a los clientes, son también premisas básicas en la gestión de una operación logística.

9. Conclusiones

94

9.1. Consideraciones Generales y conceptos destacados en cada capítulo

96

9.2. Conclusiones

✦ Carlos Musante
CEDOL

9.1. Consideraciones Generales y conceptos destacados en cada capítulo

Como se mencionaba en la introducción de la presente publicación, la experiencia muestra que el tema de los Costos Logísticos es cada vez más un tema de alta prioridad en el mundo de las organizaciones. En el caso de los denominados Operadores Logísticos la existencia de una estructura de costos que brinde niveles de servicio adecuados a las operaciones de sus clientes constituye una de las variables claves de su proceso de rentabilidad empresarial.

En cambio, para las empresas Generadoras de Carga el tema pasa por que la estructura de Costos que se utilice, sea propia o de terceros, sea una estructura que les brinde servicios a sus clientes finales a través de una operación de alta productividad, con fuerte coordinación y sincronización entre las distintas estructuras de costos.

Si bien existe toda una matriz de costos logísticos que no son controlables ni por los operadores ni por los generadores de carga, los mismos son justipreciados y tomados en cuenta en los cálculos de las operaciones por tener la característica de ser costos bien documentados y de difusión pública, tales como los costos de los combustibles, de insumos, de mano de obra, de seguridad y alquiler de los espacios operativos como así también del equipamiento.

Pero como hemos visto a través de la lectura de los capítulos 2 al 8 inclusive, comienzan a verse situaciones donde el simple cálculo de estas variables no refleja necesariamente el costo de la operación específica que se está tratando, sino que en la actualidad existen costos adicionales a los ya mencionados que tienen fuertes impactos en las fórmulas de costeo y en general los mismos no son fácilmente medibles ni es factible establecer series sobre los mismos y es por ello el tratamiento dado a los mismos en los capítulos mencionados.

Por eso, a los capítulos de los denominados costos ocultos o generadores de improproductividades se los ha tratado como una situación vigente y donde es necesario su conocimiento para tener una mejor administración, pues los mismos no son fácilmente medibles en el corto plazo y a veces como decía un conocido economista, en el largo plazo ya el daño se ha producido y estaremos fuera de servicio.

Hemos podido concluir en los capítulos precedentes:

- Que existe una pérdida de productividad en el denominado servicio de distribución urbana, capítulo 2, que se va acentuando período a período y que, al no

tener una medición específica, pues todas las operaciones son distintas, suele impactar con carácter retroactivo al momento de su identificación y lo hace en forma muy significativa. Para esto veamos todos los cambios que se vienen produciendo en la distribución urbana, en especial en los grandes conglomerados urbanos en materia de costos ocultos o al menos poco visibles. Es importante aquí recordar que en la Investigación realizada por la Asociación Argentina de Logística Empresarial ARLOG durante el 2014 y publicada por CEDOL bajo el título “Grado de Tercerización de las Operaciones Logísticas”, el 83 % de los servicios de distribución en el país estaban tercerizados, por ello la importancia de su análisis y su tratamiento durante el correr o transcurrir del tiempo pues se van modificando los formatos y los contextos urbanos en forma cada vez más acelerada.

- También en el capítulo 3 hemos visto situaciones semejantes al punto anterior, pero en el transporte de larga distancia, en estos casos se debe más a déficits estructurales crecientes de inversión en infraestructura y a la aparición de normas sobre los tránsitos, que originan costos crecientes de improductividades sobre la inversión realizada en material rodante. Este tipo de servicio afecta y mucho a la función logística en general, veamos nuevamente la publicación de la investigación ya mencionada de ARLOG, se puede observar los resultados de la investigación con respecto a este punto de Transporte de Larga, 74 % del transporte de larga doméstico está tercerizado y el 78 % del transporte de distribución, en general de larga distancia también lo está. Además, en este ítem de larga distancia el futuro nos muestra que deberemos costear por tipo de especialidad de productos ya que también los productos comienzan a requerir distintos niveles de servicio.

- En el capítulo 4 se trata el tema de los costos ocultos y contingencias en materia laboral. Logística es un servicio y como tal es un gran generador de mano de obra ocupada y en cualquier operación constituye uno de los dos grandes costos a analizar. Aquí la Cámara ya ha realizado una investigación y publicación dentro del libro “Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas” donde se analizaba a nivel de detalle el tema del convenio 40-89 y sus efectos especiales que se producen a través de sus cláusulas. También es importante y creciente el nivel de litigiosidad por pérdida de jornadas laborales que muestra el capítulo de referencia y el fracaso de leyes como la de ART implementada en Argentina y por ello constituyen costos ocultos o improductividades que surgen durante las operaciones. Por qué impacta tanto en los costos el tema de la mano de obra, pue como dijimos es un sector de mucha actividad manual y también un servicio de alto grado de tercerización, si vemos la publicación de ARLOG ya mencionada veremos que el 53 % de la preparación esta tercerizada.

Son muchos los costos de improductividades que surgen del tema de la mano de obra y por ello es donde también debemos buscar fórmulas de medición y de productividad posibles de alcanzar.

- El capítulo 5 refuerza el concepto ya investigado en períodos anteriores sobre que el crecimiento de los SKUs dentro de los volúmenes actuales, también es un generador de costos no medido pero que produce un incremento de la improductividad. Mucho más, como mencionan sus autores en los procesos de picking. Además, en los contextos macroenómicos de poco crecimiento global, en general los productos se van creando para adaptarse a todo tipo de demanda y no se discontinúan los anteriores y esto produce justamente ese incremento de ítems en los mismos volúmenes o metros cúbicos. En el capítulo 7 los mismos autores nos muestran las alteraciones de costos ante cambios en los niveles de servicio pre pactados anteriormente, fenómeno que suele darse en forma corriente. Queda en claro que los cambios en los niveles de servicio producen cambios en los costos de los mismos.
- En el Capítulo 6, se menciona un tema, menos analizado, pero con grandes consecuencias en los costos y no siempre identificables dichos cambios, que son los que se producen por los incrementos en las presiones tributarias a todo nivel, nacional, provincial y municipal. La operación de por sí está expuesta a todos ellos y como mencionan los autores pueden transformar una operación rentable en perdidosa ante nuevos tributos o cambios en las tasas municipales en su cuantía, pero también en costos financieros por la existencia de pagos impositivos que se realizan antes del proceso de cobranzas, tema que también se menciona en el capítulo 8vo.
- En el Capítulo 8, se abordan una serie de costos que no suelen medirse ni suelen estar en las ecuaciones de costos logísticos, pero que originan costos ocultos y costos financieros que también son costos de la operación cuando no existe correspondencia entre el momento de pago del costo y el momento de la cobranza del precio. Algunos de estos temas, especialmente los financieros ya habían sido abordados con mucho nivel de detalle en la publicación anterior, de autores varios, publicada por CEDOL en el 2013 bajo el título “Finanzas para Logistas”

Todas estas son las situaciones de costos ocultos e improductividades más generales que se suelen presentar, hay otras, pero al momento el tratamiento ha sido sobre las nombradas.

9.2. Conclusiones

Como hemos visto, cuando costeamos una operación no solo debemos tener en cuenta los costos visibles y conocidos por todos, sino también los denominados Costos Ocultos y las Improductividades que se van generando por motivos diversos. A veces estas al-

teraciones o cambios en su productividad afectan en forma significativa a la operación y no surgen fácilmente y es por ello que se los denomina COSTOS OCULTOS Y CONTINGENTES DE LAS OPERACIONES.

Cuando hagamos este tipo de análisis, y podamos difundir en forma lo más transparente posible estas improductividades es cuándo tendremos matrices de costos que representen la totalidad del mismo.

Como ya hemos mencionado en la introducción de la publicación, si bien pueden existir otros costos de improductividad que se vayan presentando con el correr del tiempo y las circunstancias, estamos convencidos que los conceptos aquí presentados son de relevancia en el desarrollo actual de las operaciones y que su conocimiento colaborará en un trabajo conjunto para hacer los mismos más transparentes.

CEDOL ha efectuado la presente publicación en el convencimiento que el conocimiento de estos temas y las improductividades que se suelen producir, facilitará su mejor tratamiento y por ello su mejor administración y control.

Como también se ha mencionado será esperable que, del conocimiento de estos Costos denominados Ocultos, puedan originar algún tipo de Indicador o series mínimas de medición y operación que a lo mejor no sean necesariamente mediciones de corto plazo, pero sí que dentro de los períodos de mediano plazo uno pueda identificarlos y tomarlos como costos de la operación.

Esto solo podrá lograrse trabajando en equipo entre los especialistas de los generadores de carga y los operadores para poder mensurar como afectan estas improductividades a cada operación. Esto dará la posibilidad no solo de conocerlos, sino también de poder disminuirlos, pero siempre trabajando en equipo.

La función logística también va hacia el cambio donde lo que agregará valor es el conocimiento y la especialización, en este caso de los costos reales de hacer operaciones logísticas y que dichos costos operativos permitan el agregado de valor a los servicios y a las organizaciones.

También este conocimiento nos permitirá, sugerir planes de acción sobre hechos concretos que afecten la productividad del país; es justamente un momento donde ya tenemos un Ministerio de Transporte, al cual nos permitimos agregar el tema de Logística para completar la problemática actual y poder aportar ideas, proyectos, soluciones que beneficien a toda la comunidad de negocios.

10. Anexos

AUTORES DE LA PUBLICACIÓN EN ORDEN DE PRESENTACIÓN DE LOS CAPÍTULOS



Carlos A. Musante es Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires, Doctor en Ciencias de la Administración de la UB, es coautor de las anteriores publicaciones de CEDOL y Director Técnico de CEDOL. Se desempeñó como Gerente General de Celsur Logística, CEO de Villalonga Furlong y Gerente General de TASA Logística.



Miguel Jarabroviski es Contador Público (UBA) y se especializó en EEUU como facilitador de teams de mejoramiento de procesos “TQM” (Forum Corporation - Boston). Actualmente es Jefe de Costos de Andreani Logística S.A. Como antecedente laboral se destaca el desarrollo de carrera en el grupo Philip Morris donde ocupó posiciones de jefatura en las áreas de Proyectos de inversión, Administración de Compras, Coordinación de Ventas, Presupuestos y la Gerencia de Logística y Servicios al Cliente



Juan Manuel Furones es Licenciado en Logística, Transporte y Distribución con Posgrado en Gestión de la Productividad y Calidad en Empresas de Servicio en la Universidad Austral – 2011. Es docente Titular de Cátedra en Tecnicatura en Logística de Instituto La Salle – Olivos (2012) y Profesor y Miembro de ARLOG – Asociación Argentina de Logística Empresaria. Actualmente es Gerente de Distribución FARMA en Andreani.



Edgardo Cesario, es Diplomado en Dirección de Logística en la Asociación Argentina de Logística Empresaria (Arlog), realizó un Posgrado en Logística y Solución de casos en la Universidad de Buenos Aires FIUBA, desempeñándose actualmente como Gerente de Logística Corporativa en Tradelog S.A., ocupando previamente el cargo de Gerente de Logística para Argentina y Uruguay en Serenity S.A.



Fernando Romagnoli es Contador Público egresado de la Universidad Nacional de Córdoba, con un MBA en la Universidad del CEMA, desempeñándose profesionalmente en la actualidad como Director Regional de Administración y Finanzas en OCASA, previamente se desempeñó como Gerente de Contabilidad, Tesorería e Impuestos para Argentina y Chile en DHL Suply Chain. Previo a ello ocupó cargos de responsabilidad en CHEP y en otras importantes compañías de Argentina.



Carlos Curi, es Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Católica Argentina (UCA), con un Posgrado en Negociación y un MBA, ambas de la UCA, desempeñándose profesionalmente en la actualidad como Gerente de Ingeniería & Proyectos en Exologística de Argentina y ocupando previamente la posición de Jefe de implementaciones en Exologística y líder de proyectos en Ryder, entre otros desafíos logrados.



Ariel Converso, es Ingeniero Industrial, egresado de la Universidad Tecnológica Nacional, Regional Buenos Aires (UTN-FRBA), desempeñándose profesionalmente en la actualidad como Responsable de Ingeniería & Desarrollo de proyectos en Exologística y ocupando previamente las posiciones de Ingeniero Logístico de proyectos de reingeniería y nuevos negocios en Exologística, Ingeniero y supervisor de operaciones en Ford Motor Company Argentina.



Gabriela Rigoni, es Contadora Pública egresada de la Universidad de Buenos Aires, Especialista en Tributación en la UBA, Docente en Tributación de Posgrado en la Universidad Nacional de La Plata, y de la carrera de Contador Público en la UBA. Autora y coordinadora de trabajos doctrinarios y libros en la materia tributaria. Es Asociada de la firma Lisicki, Litvin & Asociados.



Marcos E. Goshi, es Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires, es Docente en Tributación de la carrera de Contador Público en la UBA. Autor y coautor de opiniones especializadas y libros en la materia tributaria, se desempeña en Lisicki, Litvin & Asociados como Gerente.



Gustavo A. Molinero es Contador Público egresado de la Universidad de Morón, desempeñándose profesionalmente en la actualidad como Director de Administración y Finanzas de Loginter S.A., y ocupando previamente las posiciones de Director y Vicepresidente de Administración y Finanzas del Grupo Lladró en Estados Unidos, y de Senior Manager en Arthur Andersen, tanto en Argentina como en Estados Unidos.



José Andrés Arfuch Gago es Contador Público egresado de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, desempeñándose profesionalmente en la actualidad como Director de Administración y Finanzas del Grupo Logístico Andreani S.A., habiendo ocupado previamente las posiciones de Gerente de Administración y Finanzas en Román Servicios S.A., Grupo De Narváez y de senior en Pistrelli, Díaz y Asociados miembro de Arthur Andersen.

Notas

