

LOGISTIC  
summit&expo2019



ENCUENTRO  
**ALALOG**  
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE LOGÍSTICA

# Benchmarking Latinoamericano de Costos Logísticos

## Costos como estrategia competitiva en Latinoamérica



Dr. Carlos A. Musante

Director Tecnico ALALOG

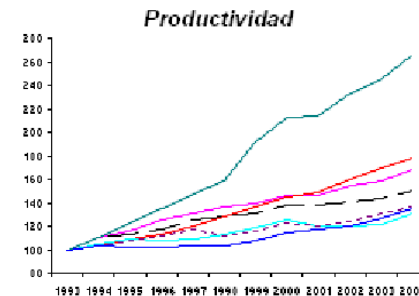
14 de Marzo del 2019

[cmusante@cedol.org.ar](mailto:cmusante@cedol.org.ar)



# Tiempos de Cambio

La Competitividad a nivel nacional e internacional se ve afectada por los temas relacionados a los Costos Logísticos



## **COSTOS Y SERVICIOS**

# **Las dos caras de la misma moneda**



Los costos de las operaciones no se presentan de igual manera, hay algunos costos visibles y por ello medibles y hay otros que responden a temas de infraestructura, productividad o la falta de ella, tienen menor visibilidad, son difíciles de medir y su costeo es diferente en cada operación.



# Costos de Transporte y Logística

## Visibles (medibles)

Mano de Obra  
Material Rodante  
Combustible  
Peajes  
Neumáticos  
Lubricantes  
Seguros  
Seguridad  
Metros Cuadrados  
Equipamiento  
Films Stretch  
Pallets  
Etc.

## Ocultos (mayor complejidad)

Improductividades .  
Congestión de Trafico  
Cortes de Tránsitos  
Tiempos de Carga/ Desc.  
Contingencias  
Disrupciones no  
identificadas  
Estado de las Rutas  
Piratería del Asfalto  
Caída de Volúmenes  
Aumentos de Skus  
Etc.

# Indicadores Logísticos Regionales 2018





## Parámetros considerados para el análisis

1. La dinámica del análisis fue enviar las preguntas a cada uno de los miembros de la ALALOG para que emitieran sus respuestas, en algunos casos, cuando existían dudas, la información fue corroborada por internet
2. Todos los indicadores relevados están expresados a nivel de costos en valores promedio país y luego pasados a dólares al tipo de cambio del 31 de octubre 2018
3. Se han considerado para el análisis los indicadores de costos directos de una operación modelo que representan el 100 % de esa operación teórica.
4. Los resultados de este análisis a los fines de mantener la confidencialidad de la información suministrada están expresados en términos porcentuales comparados con la mediana.



**Para la realización de este Análisis de Indicadores de Costos, se les consulto a los países integrantes de la ALALOG sobre distintos Drivers que hacen a la Operación Logística. Los mismos fueron:**

1. Gas Oil
2. Neumático
3. Lubricante
4. Costos Chofer
5. Costo Operario
6. Alquiler m2
7. Contratación de Transporte para Distribución
8. Film Strech
9. Pallet o Paleta
10. Alquiler autoelevador

### **Indicadores Adicionales**

- A. Tasa de Impuestos a las Ganancias



## Los países que respondieron a la consulta para la realización de este análisis regional fueron:

- Argentina
- Bolivia
- Brasil
- Colombia
- Ecuador
- México
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Uruguay
- Venezuela

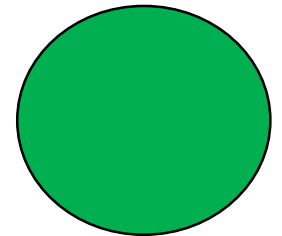
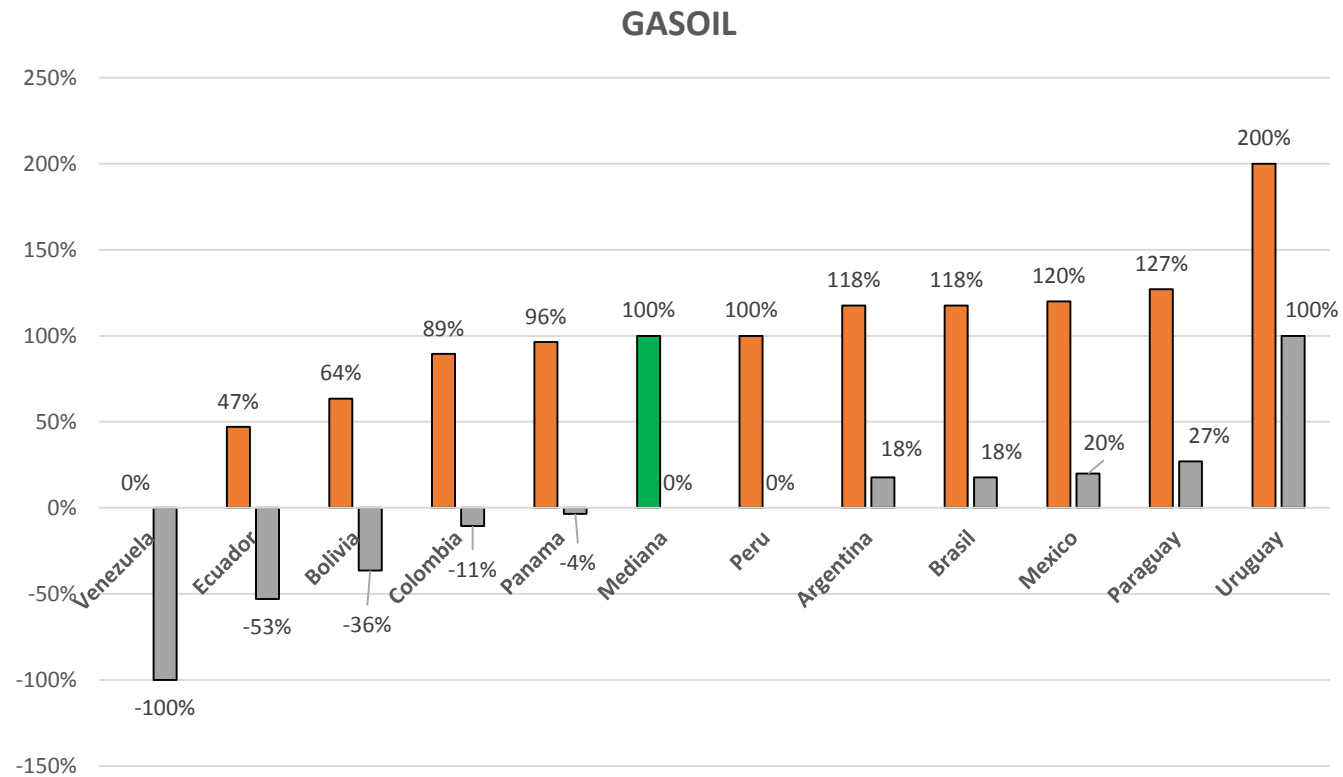




A continuación se informa sobre cada uno de los indicadores en forma individual y siempre en comparación con la mediana, luego se aplica un modelo de comparación Teórico para tratar de graficar una conclusión

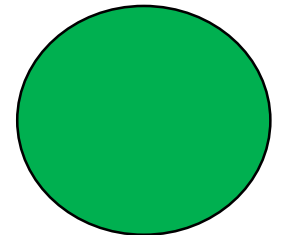
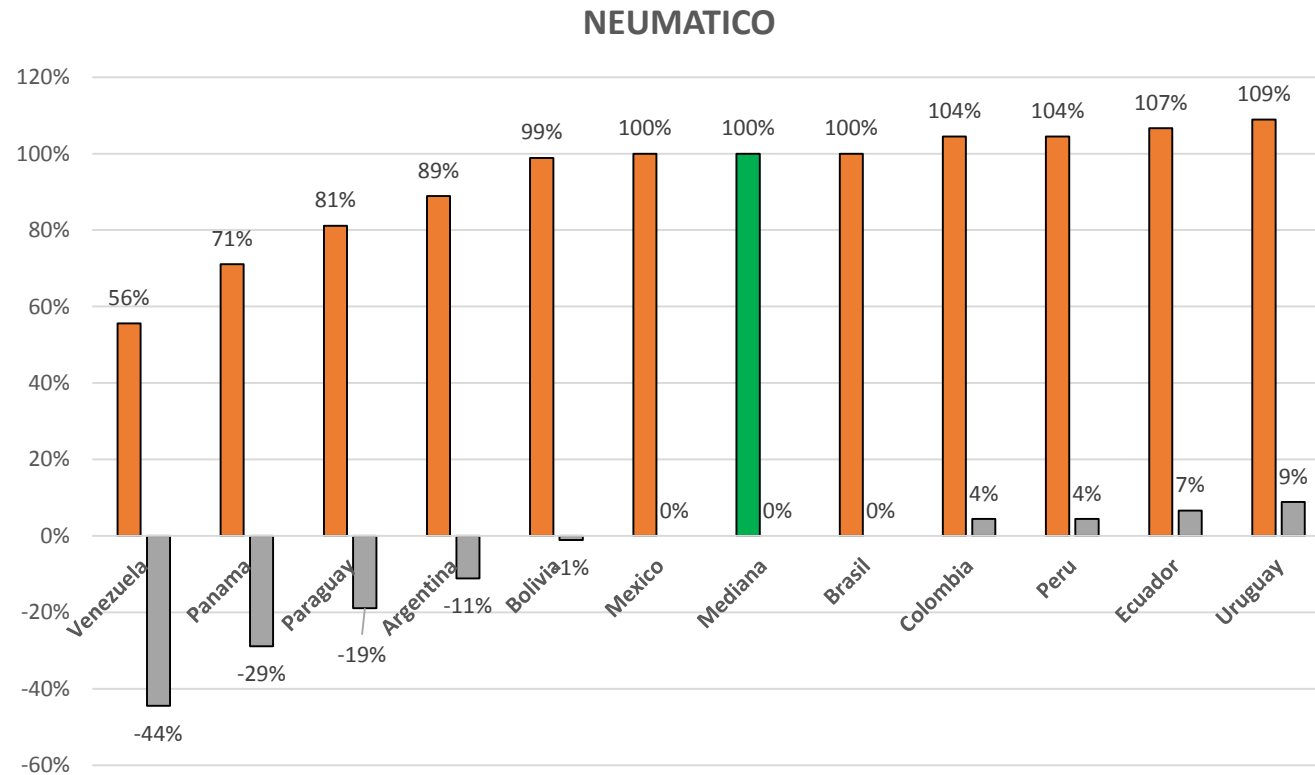
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Costo del litro de Gas Oíl promedio país U\$\$ por litro



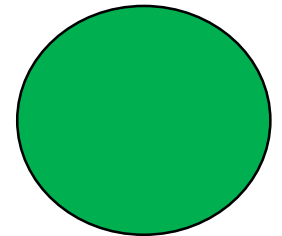
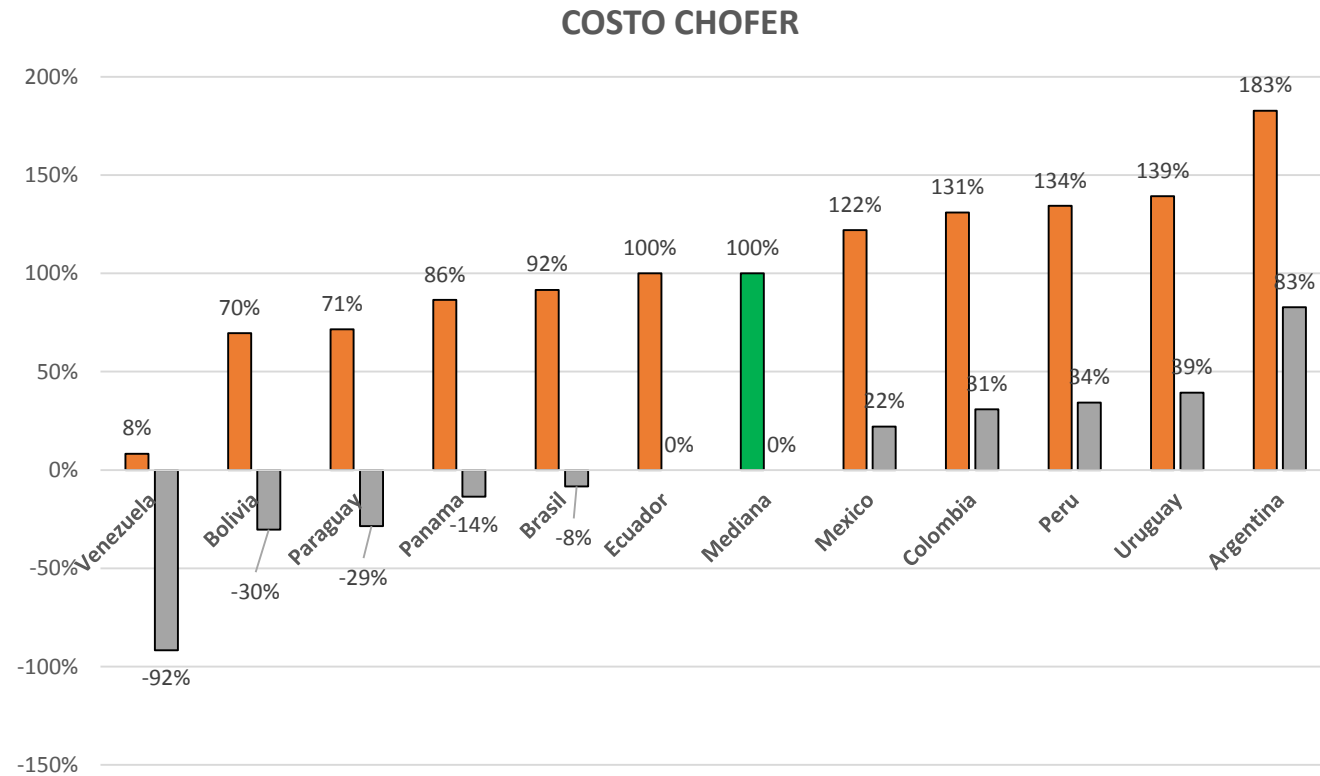
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Precio de un Neumático de Camión o Sider U\$S por neumático



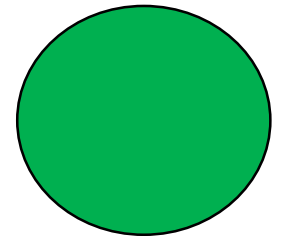
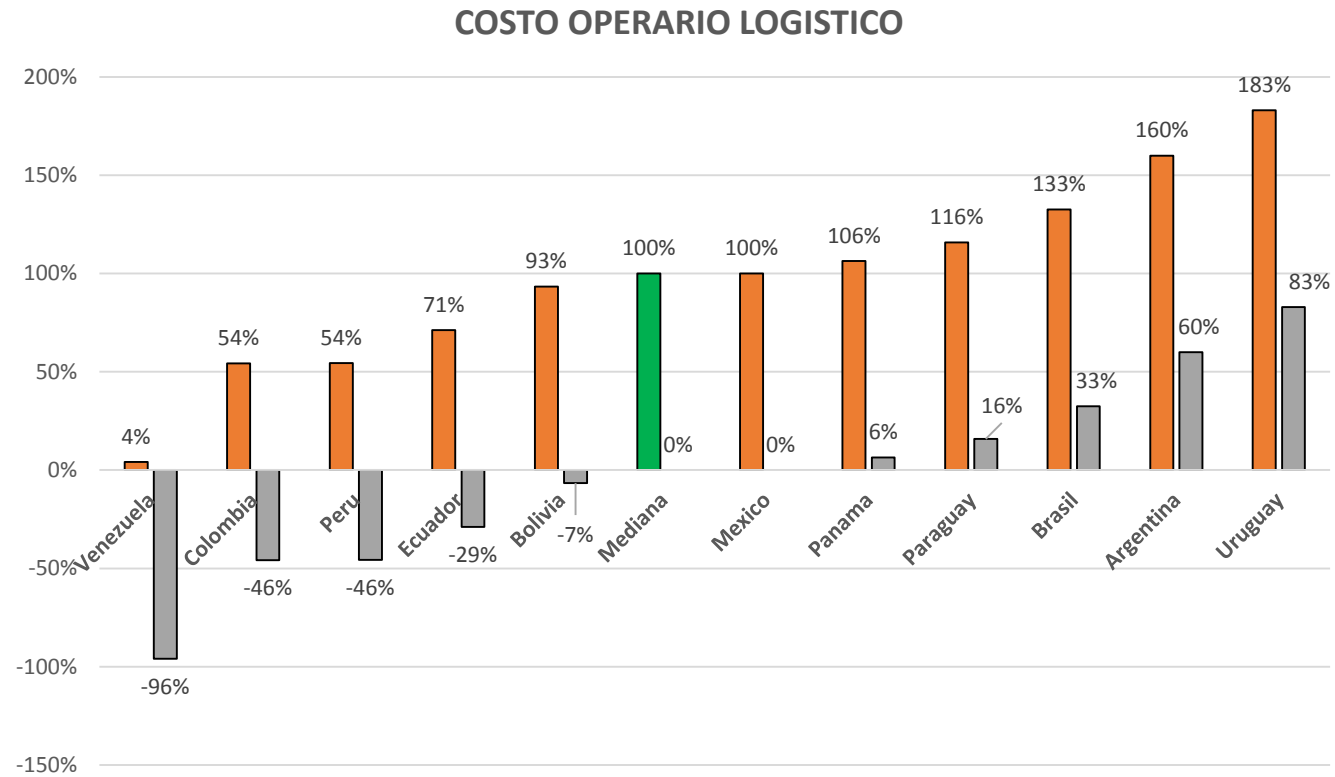
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Costos mensuales Chofer con Cargas Impositivas de Larga Distancia (600 - 800 km aproximados) U\$S por costo mensual



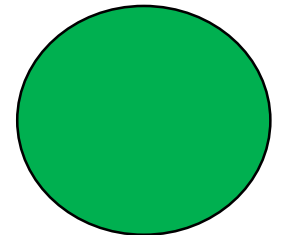
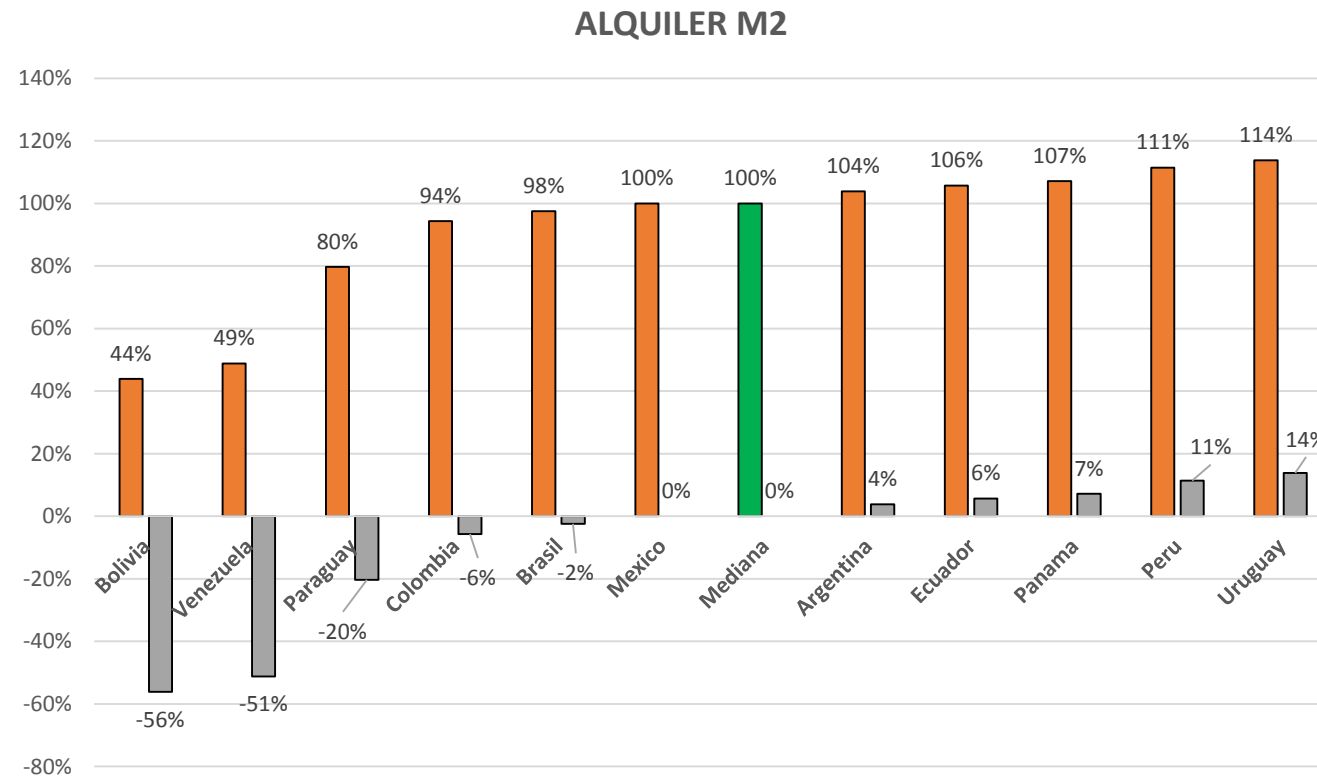
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Costo mensual Operario en materia logística con Cargas Sociales incluidas U\$S por operario mensual



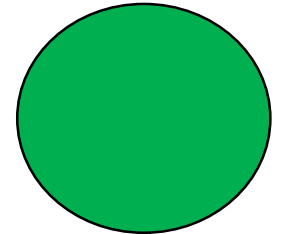
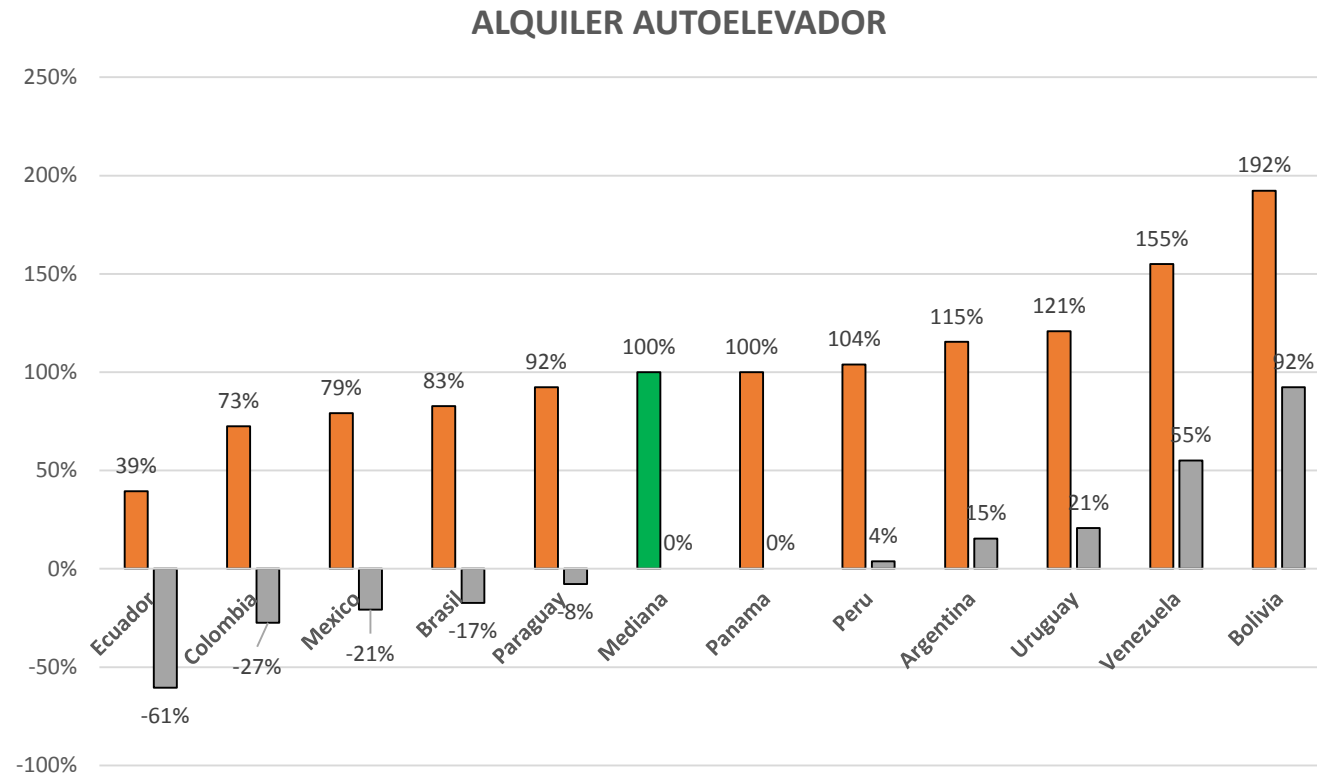
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Valor metro cuadrado del alquiler de un Deposito Triple AAA para no menos de 3000 metros U\$S por m2 alquilado



## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

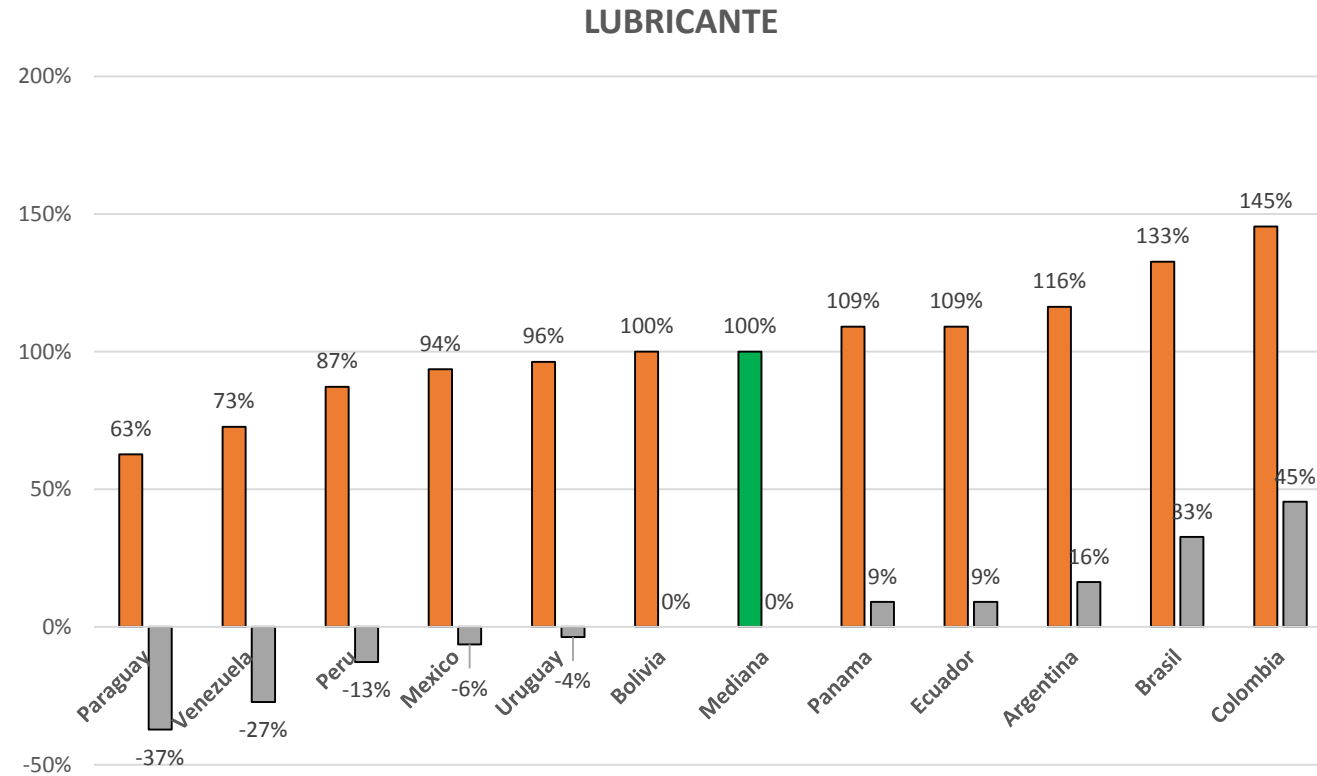
- Valor del alquiler mensual de un autoelevador de 1,5 a 2 toneladas con batería incluida





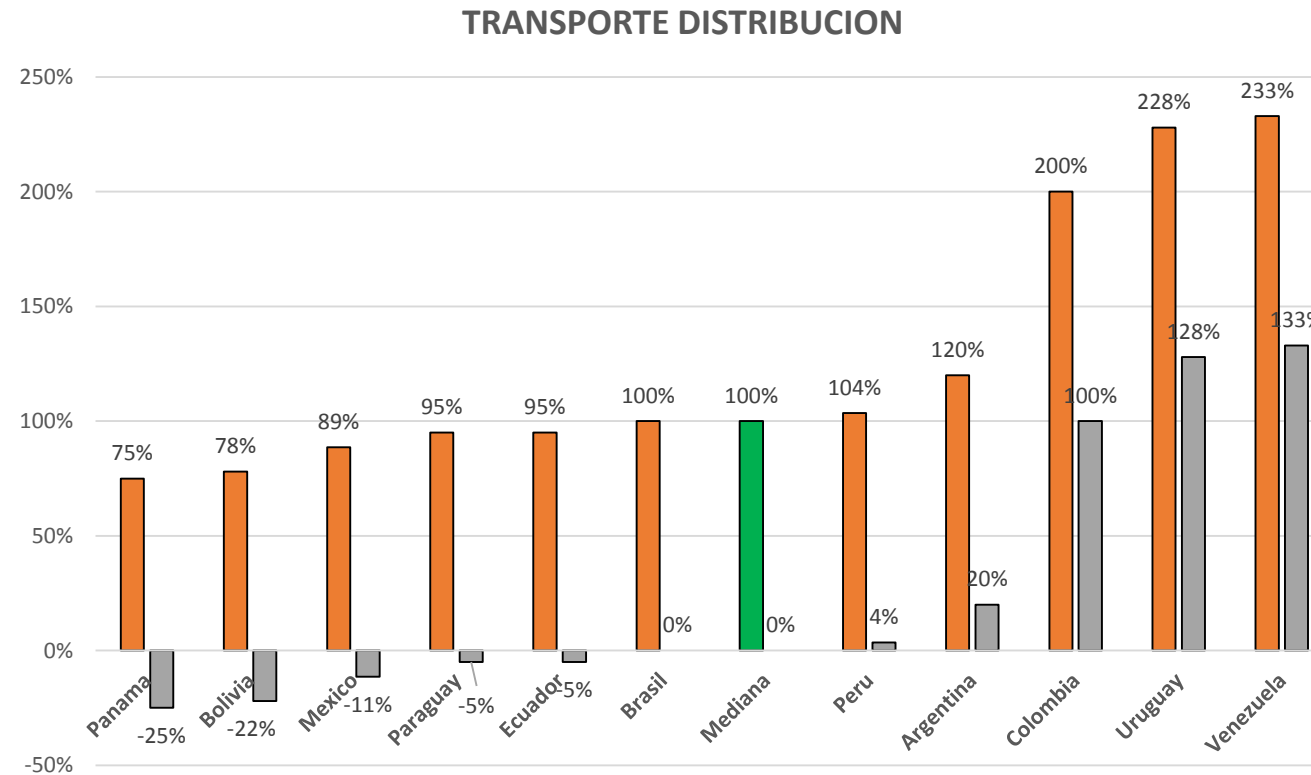
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Valor de lubricante o aceite U\$\$ por litro



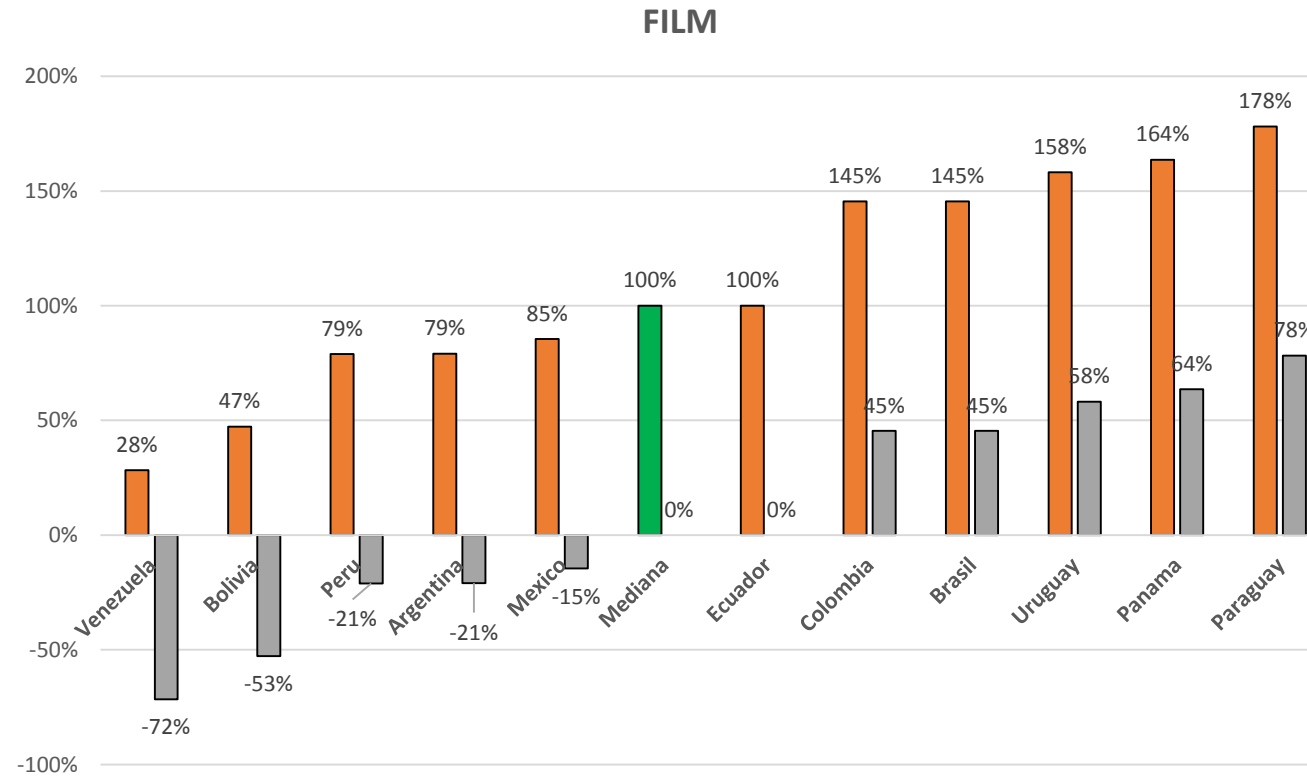
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Contratación de Transporte para Distribución vehículo de 6 paletas, para 100 km con 6 entregas en zona urbana (u\$s por viaje)



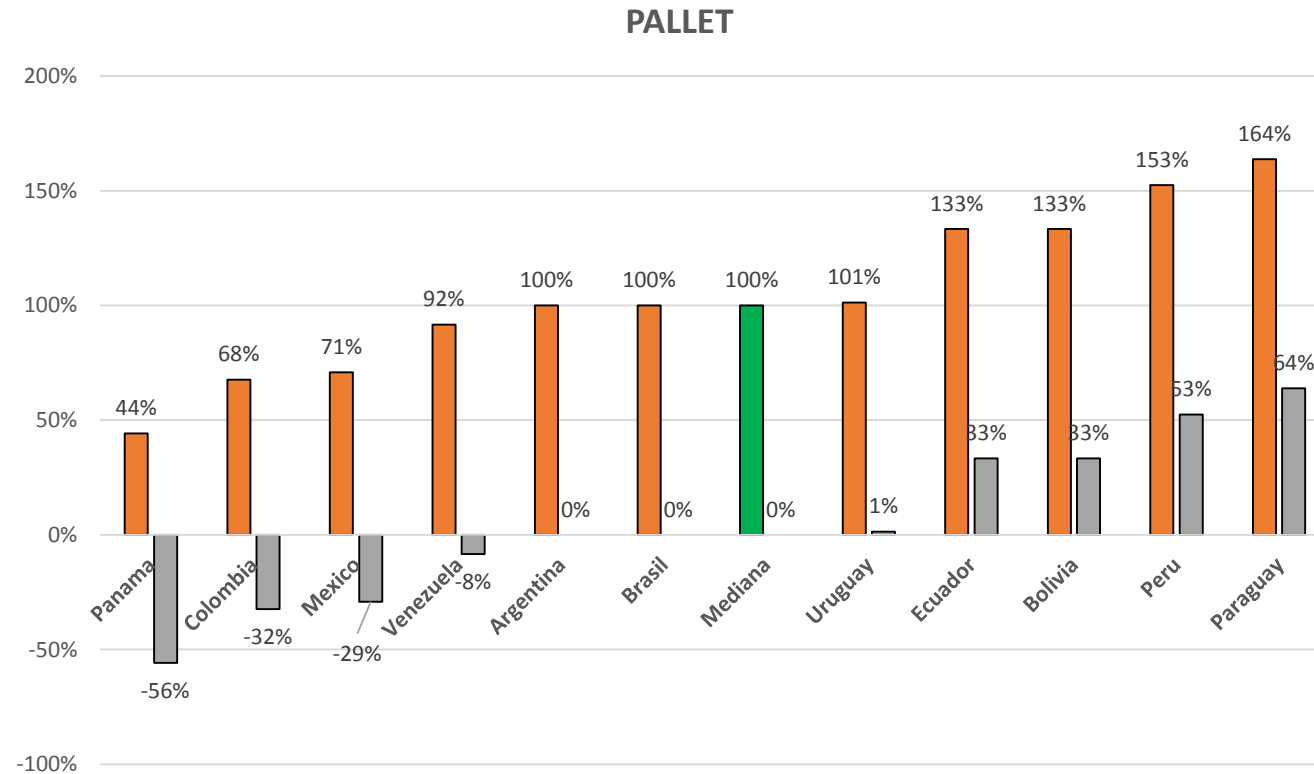
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Film Strech (U\$\$ por kilo)



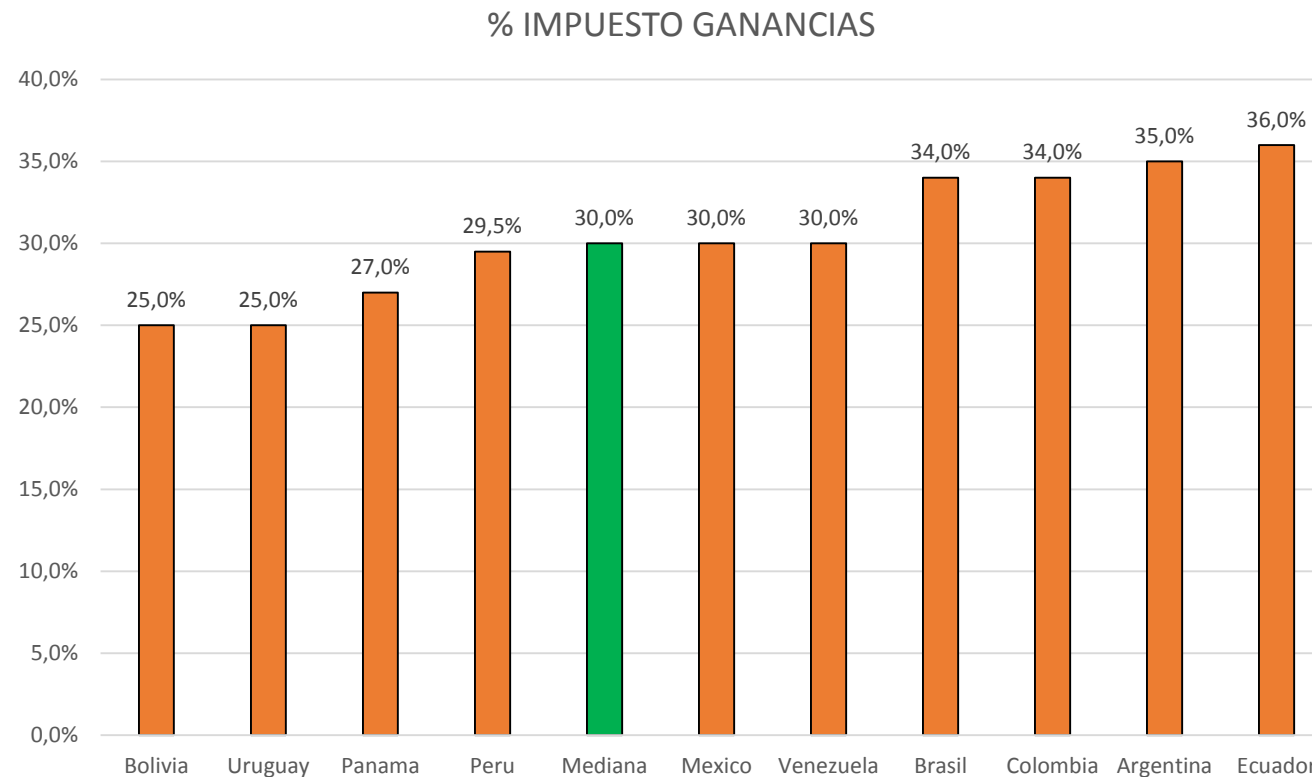
## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

- Valor de una paleta de 1 m x 1,2 m (U\$\$ x paleta)



## Los Resultados de este Análisis son los siguientes

A. **Tasa de Impuestos a las Ganancias de la actividad** es un % sobre las ganancias o rentabilidades



## Matriz de Costos Técnicos utilizada para las comparaciones de costos

Para poder realizar una comparación de los drivers de costos acumulados se decidió tomar el siguiente modelo de costos técnicos ponderando cada uno de los componentes hasta obtener la siguiente formula:  
Es una Operación Domestica típica de acumulación de costos con el solo efecto de verificar el objetivo

### Costo de Transporte: Gasoil

Neumático

Lubricante

Costo Chofer

15%

2%

1%

32%

**50 %**

### Costo de Almacenamiento: Costo Operario

Valor Alquiler m2

Costo Autolevador

Film Strech

Pallet

33%

7%

6%

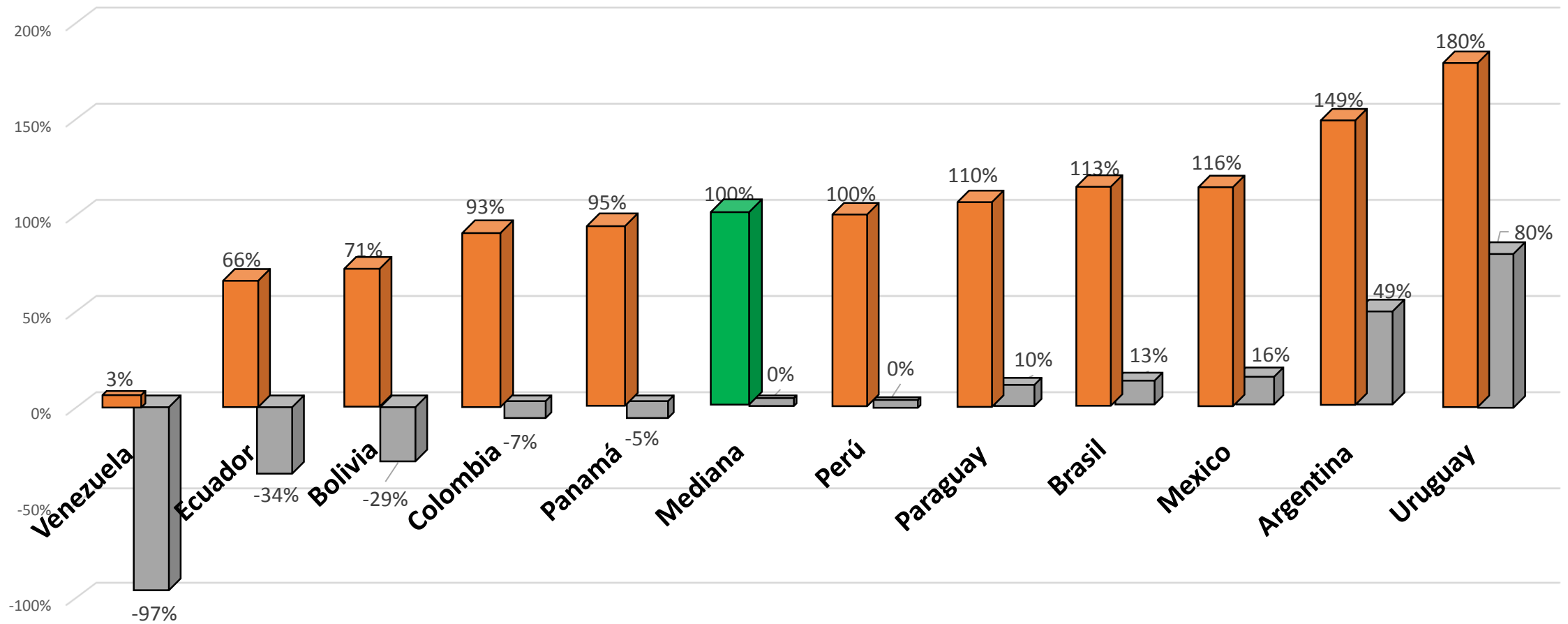
2%

2%

**50 %**

## Resultado de la comparación en forma ponderada

Matriz de Costo Logístico



## Dificultades halladas en el análisis

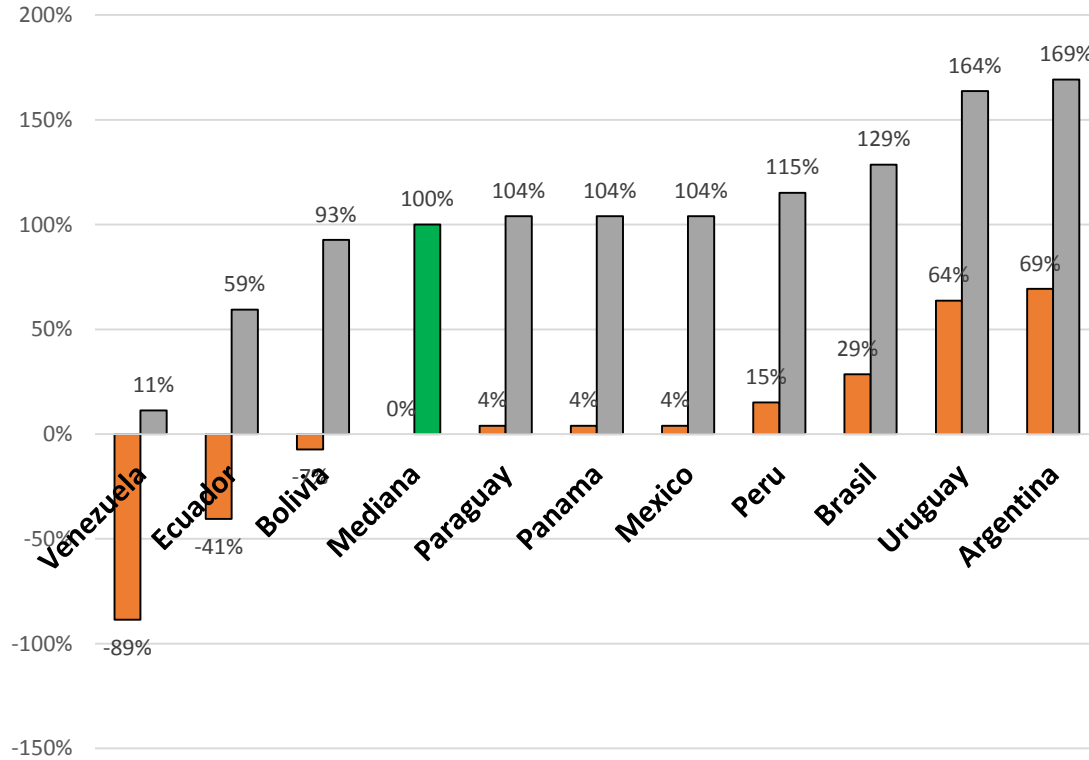
- Tipos de cambio - Devaluaciones
- Inflación – Nivel de Servicio
- Glosario - Comparaciones



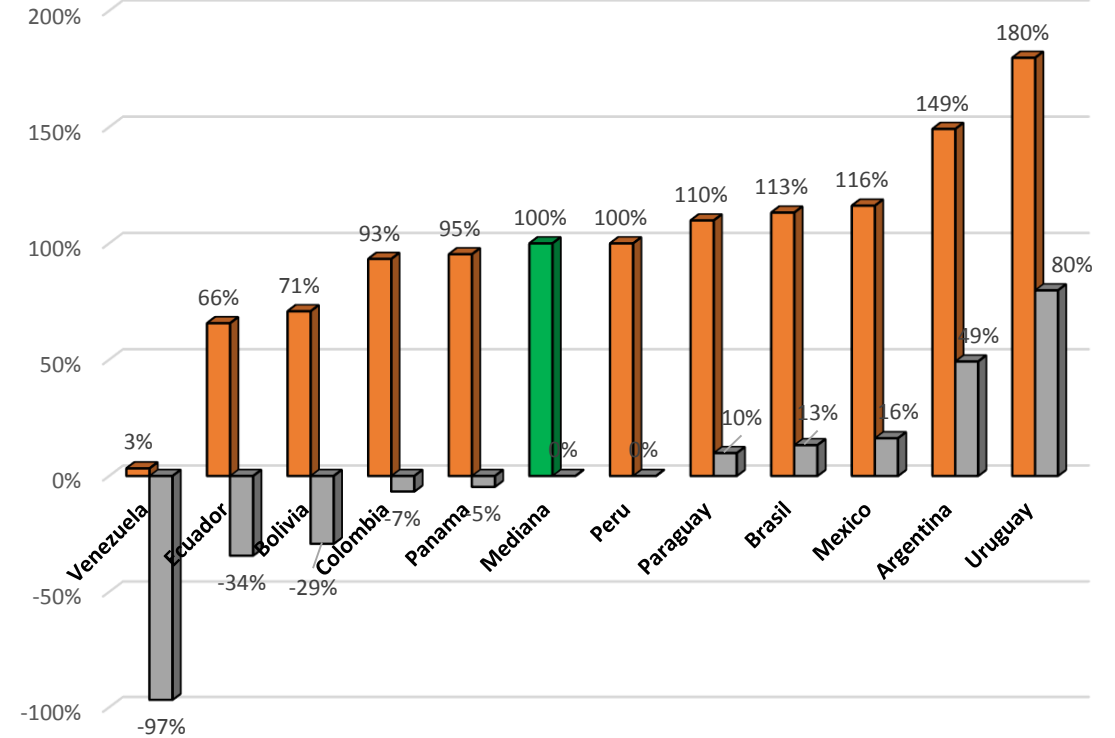
Saquemos las conclusiones de la medición



## 2017



## 2018





**EL TIPO DE CAMBIO NO ES TODO**, (ya lo sabemos por el pasado) ES LA PRODUCTIVIDAD (sobre todo en Logística y SCM ) LO QUE NOS HACE GANAR REALMENTE COMPETITIVIDAD EN ESTE MUNDO GLOBAL

- ❖ La Eficiencia y la Eficacia de los gobiernos y los privados trabajando en equipo
- ❖ La Infraestructura y Estructura logística
- ❖ Las Comunicaciones
- ❖ El estado de Innovación permanente y el Conocimiento aplicado
- ❖ La existencia de modos en competencia y su transformación en complementarios
- ❖ La eliminación de costos ocultos o generadores de improductividades
- ❖ La Flexibilidad en Leyes Laborales y la Actividad Sindical , Profesional y Empresaria
- ❖ Las Inversiones en Tecnología
- ❖ La política monetaria y fiscal

**ESTOS SON LOS ELEMENTOS, QUE ENTRE OTROS, NOS HARAN GANAR REALMENTE PRODUCTIVIDAD Y CON ELLO UNA MAYOR:**

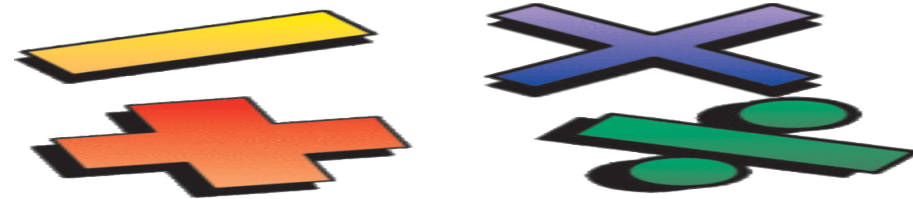
**Competitividad**

## Que nos suele pasar además en Latinoamérica ?



- Tenemos aun muchos costos con origen en las improductividades de la región que debemos comenzar a medir
- Incorporarnos a las cadenas de Supply Chain del mundo mas desarrollado o detectar los principales desvíos para integrarnos en las mismas

COMO YA MENCIONAMOS ESTOS COSTOS NO SON LOS ÚNICOS, TAMBIEN ESTAN LOS QUE NO SE MIDEN SISTEMATICAMENTE PERO AFECTAN LA RENTABILIDAD CADA VEZ EN FORMA MAS SIGNIFICATIVA Y EN GENERAL NO SON PREVISTOS CON ANTICIPACION, MUCHOS SON **DISRUPCIONES** NO IDENTIFICADAS A TIEMPO



ESAS **DISRUPCIONES** PRODUCEN INEFICIENCIAS QUE TIENEN COSTOS POR PERDIDA DE PRODUCTIVIDAD. ADEMAS SE HA OBSERVADO QUE EL MERCADO FINANCIERO REACCIONA DE FORMA MUY NEGATIVA ANTE EVENTOS MUY DISRUPTIVOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTROS



Efecto promedio  
en precio de la  
acción

Efecto  
promedio en  
precio de la  
acción

## Eventos de Operaciones

Aumentos en Gastos de Capital	1.0%
Aumento en los Gastos de I&D	1.4%
Reducción en Gasto de Capital	-1.8%
Cierre de Plantas	-0.7%
Automotive Recalls (US)	-0.4%
Implementación efectiva de TQM	-0.7%
<b>Interrupciones en <i>Supply Chain</i></b>	<b>-7.2%</b>
<b>Exceso de Inventario</b>	<b>-6.9%</b>
<b>Demoras en la Incorporación de Productos</b>	<b>-12.8%</b>

## Eventos de IT

Inversiones en IT	1.0%
Problemas en IT	-1.7%

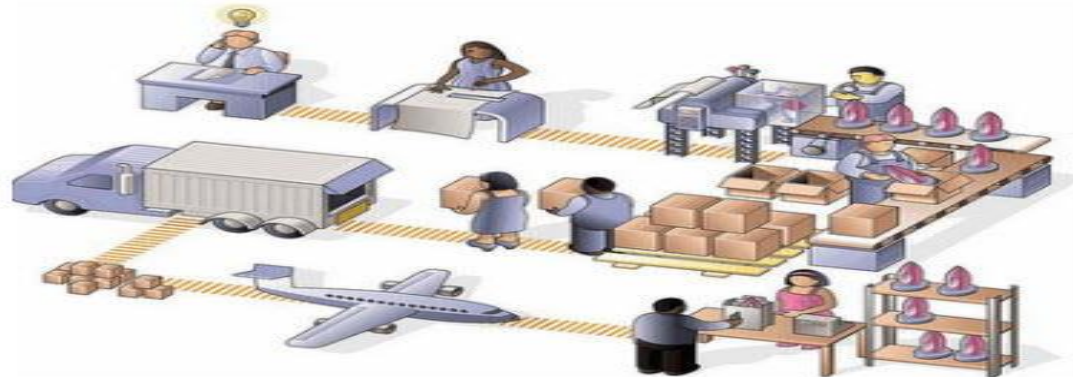
## Eventos de Marketing

Cambio del Nombre	0.7%
<i>Brand Leveraging</i>	0.3%
Auspiciantes Famosos	0.2%
Introducción Nuevo Producto	0.7%
Premios sobre Diversidad	1.6%

## Eventos Financieros

<i>Split</i> de Acciones	3.3%
Recompra de Acciones (open market)	3.5%
<i>Proxy Contest</i>	4.2%
Aumento Apalancamiento Financiero	7.6%
Disminución Apalancamiento Fin.	-5.4%
Aumento Accionario	-3.0%

## AGREGANDO COSTOS O DESAGREGANDO COSTOS LA FUNCION LOGISTICA DEBE AGREGAR VALOR

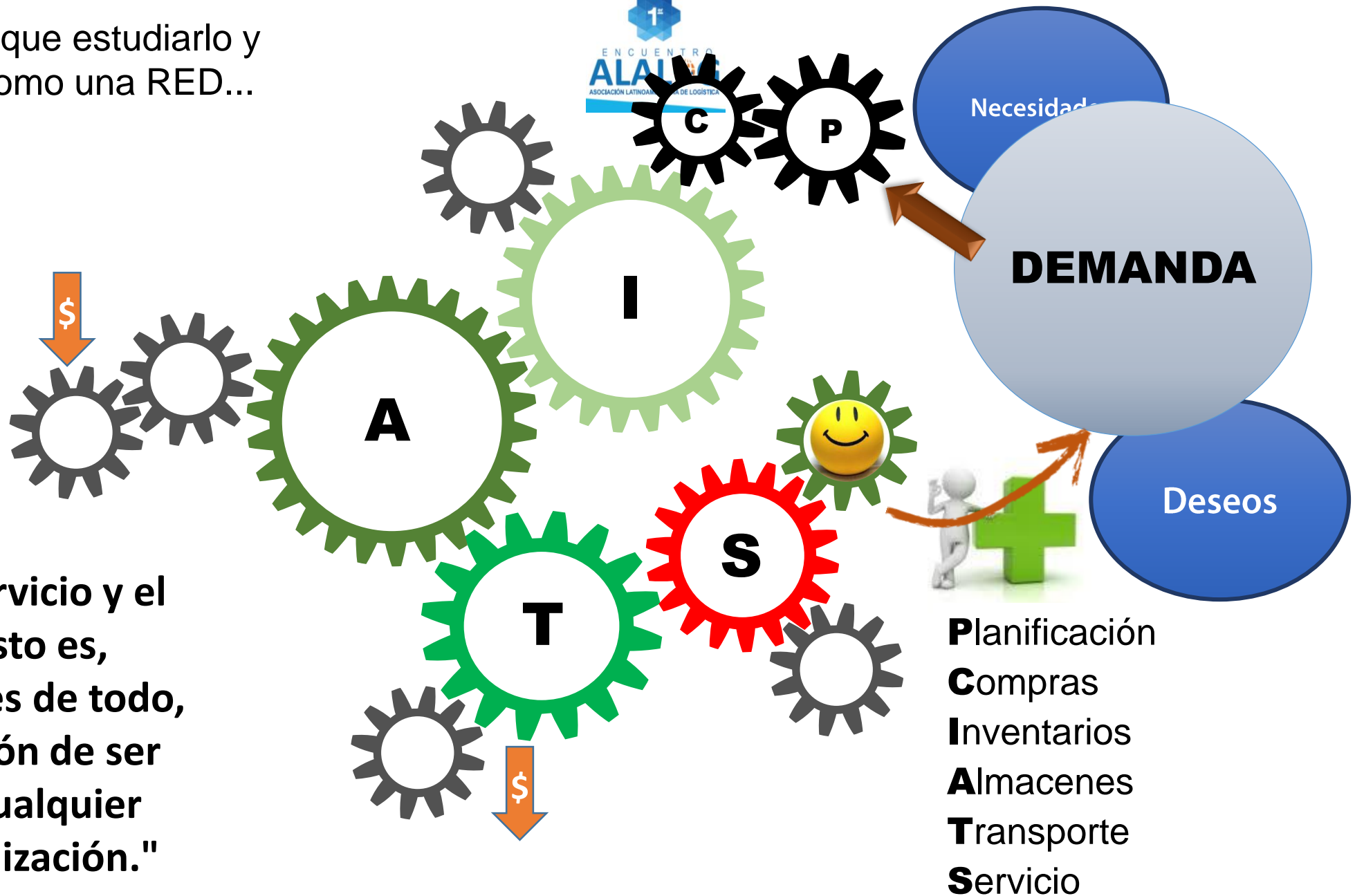


Si la Organización **Mide** todo el proceso, siempre el resultado será hallar optimizaciones en los costos o en el servicio al cliente

Sobre todo medir el costo y los niveles de servicio nos permite una cosa



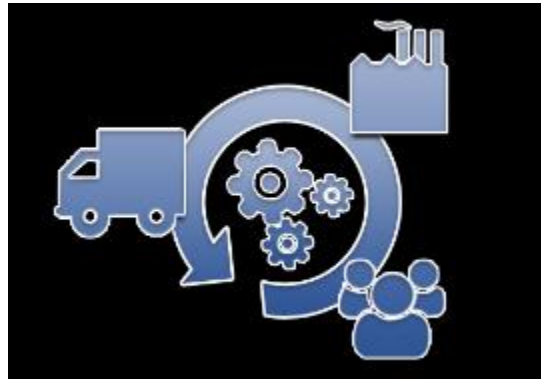
Al flujo hay que estudiarlo y trabajarlo como una RED...



"El servicio y el costo es, después de todo, la razón de ser de cualquier organización."

SCM y logística están ya produciendo un cambio de paradigma

**Mi Supply Chain contra tu Supply Chain**  
**en vez de mi compania contra tu compania**



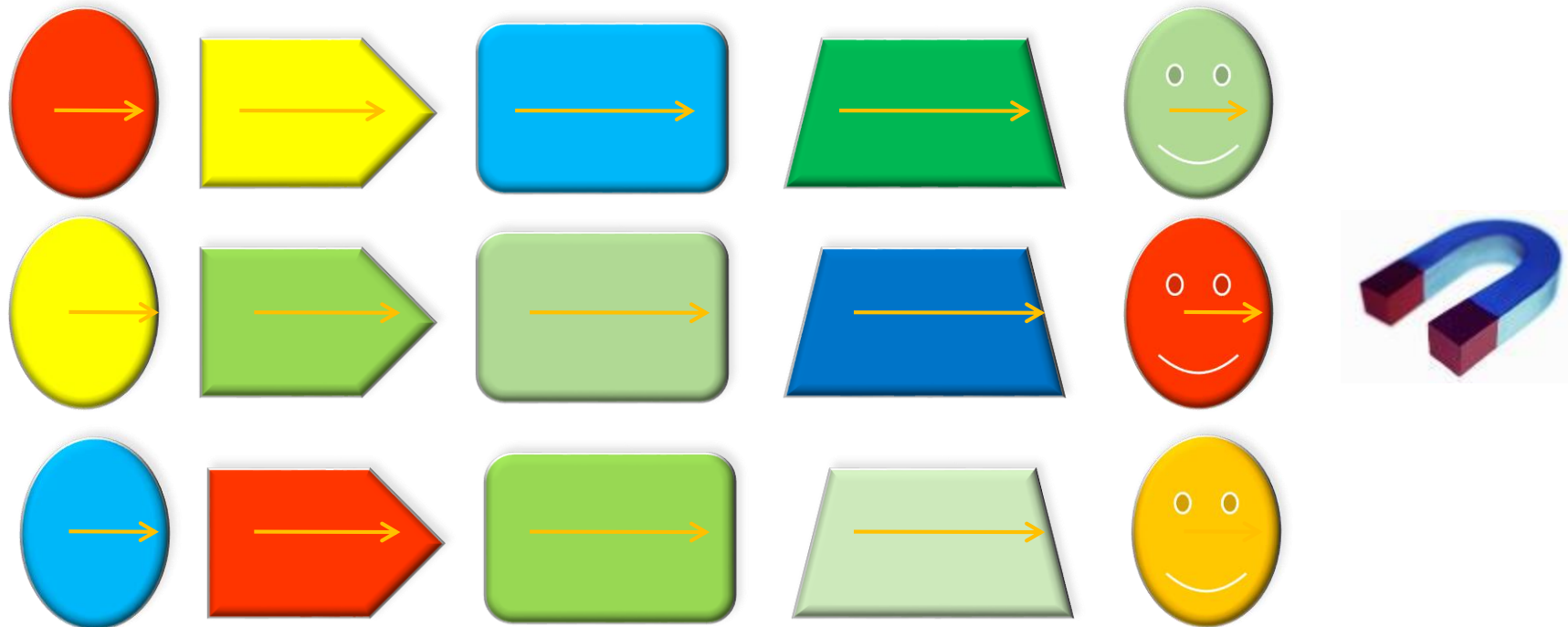




**¿Cuál es el mayor  
Desafío que hemos  
observado en  
muchos países de  
latam ?**

## Productividad = Incentivos Alineados

El Éxito tanto de las organizaciones como de los estados requiere de valores Alineados y trabajados en forma conjunta



¡Éste es el principio Básico de la Estrategia de Supply Chain actual y sus Costos y sobre la que debemos trabajar

La Globalización y el aumento de competidores es **Imparable**  
y **NO** subsidia Ineficiencias

Solo hay una respuesta posible:

**Ser Competitivo!**

Para ello deberemos obtener una Función Logística y una SCM Eficaz que brinde el nivel de servicio necesario a los costos planificados entre sus miembros constituyendo una real cadena de valor agregado

# Muchas Gracias



**Dr. Carlos A. Musante**

Director Tecnico ALALOG

14 de Marzo del 2019

[cmusante@cedol.org.ar](mailto:cmusante@cedol.org.ar)

