

## **1.0 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 PRESENTACIÓN**

En el presente Trabajo Final de Graduación en la carrera de Administración de Empresas se busca resolver un problema, a partir de la detección del mismo, dando una solución o una alternativa a la empresa seleccionada para dicha tarea.

Este proyecto es desarrollado en Freiberg S.A.C.I., una mediana empresa que tiene una antigüedad en el mercado de 55 años, desempeñándose en el rubro mayorista, distribuyendo artículos escolares, útiles de oficina, insumos informáticos, resmas de papel y sistemas audiovisuales.

Freiberg S.A.C.I abarca con su canal de distribución alrededor de 350 localidades en 20 provincias de nuestro país, además de nuestra Ciudad.

La empresa cuenta con un local comercial de 3.500 m<sup>2</sup> cubiertos, donde funciona el depósito, la administración y las ventas. Además posee un depósito complementario, fuera de este edificio. En total la organización emplea a 100 personas.

La empresa en cuestión, cuenta con camionetas propias para realizar el servicio de distribución para sus clientes dentro de la Ciudad de Córdoba. Esta actividad es desarrollada íntegramente por la organización, razón por la cual se tiene que hacer cargo de grandes erogaciones y, a la vez, en ciertas ocasiones se ve resentida la prestación de este servicio, con las consecuencias que esto acarrea.

Esta situación lleva a la necesidad de poder encontrar una manera alternativa de prestar este servicio de distribución, con el fin de optimizar esta

actividad. La tercerización de esta área es una posibilidad muy fuerte para mejorar la misma.

Es por ello, que por medio de este trabajo, se intenta conocer como trabaja la competencia, en cuanto a la distribución para la Ciudad de Córdoba, la estructura del sector del transporte de carga y las condiciones en que Freiberg S.A.C.I. presta el servicio de distribución a sus clientes.

Luego con esta información se llegaría a la propuesta que nos lleve a optimizar el servicio de transporte de la empresa, tomando como posibilidad la tercerización de esta actividad, especificando todas las características operativas que se requieren para poder llevar a cabo la distribución por parte de la empresa externa.

Con todo esto, se espera llegar a que, la posible tercerización logre optimizar la actividad de transporte de la empresa y obtener una ventaja en el mercado.

## **1.2 PROBLEMA**

El servicio de transporte para la Ciudad de Córdoba del sistema logístico de distribución de Freiberg S.A.C.I. requiere de una optimización para lograr una mayor eficiencia en el mismo.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Optimizar el servicio de transporte de la empresa se traduce en la posibilidad de reducir o generar un ahorro de costos para esta actividad. Está reducción de costos le permitiría a la empresa la liberación de recursos para que puedan ser ubicados en sectores más productivos de la empresa, logrando así una mayor rentabilidad en las actividades de la organización.

Además, actualmente, existe la tendencia de entregar la gestión de esta área a empresas externas. Empresas encargadas específicamente de prestar servicios de distribución, creadas para tal fin, es decir que su "core business" es la distribución de productos.

Finalmente, este servicio se presta para que sea manejado con una mayor profesionalidad y por personas con experiencia en el área.

Con todo esto se puede lograr una mayor eficiencia en la distribución.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

“Proponer un modo alternativo de funcionamiento, para la optimización del servicio de transporte del sistema logístico de distribución de Freiberg S.A.C.I.”

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ⇒ Analizar la situación contextual de los procesos logísticos en Argentina, del servicio de transporte de carga de nuestro país, y la tendencia en cuanto a la tercerización de esta actividad.
- ⇒ Diagnosticar el servicio de distribución de la competencia y las exigencias de los clientes.
- ⇒ Analizar el funcionamiento del sistema logístico de distribución de la empresa.
- ⇒ Arribar a la propuesta que permite resolver el problema planteado.

## **1.5 MARCO CONTEXTUAL**

### **1.5.1 SITUACIÓN DE LA LOGÍSTICA EN ARGENTINA**

Debido a la competitividad de los mercados, y a partir de la década de los `90 las grandes empresas nacionales debieron focalizarse en mejorar sus sistemas productivos y logísticos, hasta entonces desconsiderados.

*“...Las empresas empiezan a evaluar sus almacenes, a medir la rotación de los productos y a tercerizar la distribución. Con el tiempo se van agregando funciones al sector, tanto en el inbound (la gestión previa al proceso productivo de la empresa), como en el outbound (almacén de productos terminados, distribución, etc.)...”<sup>1</sup>*

También, es importante mencionar los costos que se manejan globalmente en los procesos logísticos. Según un informe de FIEL – ARLOG (Asociación Argentina de Logística Empresaria) se estima que *“...los gastos de logística en Argentina llegan a un 11.5% del PBI del país (unos \$32.800 millones). La encuesta también midió el costo logístico de las primeras 300 empresas del país: el resultado mostró que, en promedio, cada una gastaba un 7.06% de su facturación total, del cual solo el 54.8% correspondía a gastos de outbound (distribución). El porcentaje es aun mayor en las PYMEs...”<sup>2</sup>*

Por esta razón, una paciente aproximación hacia los modernos conceptos logísticos le permitirá a cualquier PYME mejorar su línea de resultados.

---

<sup>1</sup> Revista PYMEs Clarín, *Suplemento Dirección*, Edición Buenos Aires, Argentina, julio de 2005; Pág.4.

<sup>2</sup> Ibidem, Pág. 4.

### **1.5.2 SITUACIÓN DEL SECTOR DEL TRANSPORTE DE CARGA EN LA ARGENTINA.**

El sector del transporte de carga es un sector que no está en permanente actualización. Es por esto que en general se dificulta su análisis y su estudio. Sin embargo se pueden encontrar datos de los años 2002, 2003 y también del último año 2004, que permiten aproximar un conocimiento de la conformación del sector, conocer la situación del mismo y sus principales características.

Esta información se puede encontrar en algunas fuentes del estado, entre ellas la CNRT (Comisión Nacional de Regulación del transporte) o en sitios de empresas que se encargan de realizar estudios de sectores, como por ejemplo Claves S.A. que es una filial del Databank Group y también de la CEDOL (Cámara Empresaria de Operadores Logísticos).

Ante la necesidad de comprender el problema planteado y la posibilidad de tener que contar con una empresa externa que se encargue de la distribución, es importante conocer como está conformado el sector del transporte de carga y cuales son las variables relevantes en él.

Para comenzar a ilustrar la situación macro del mercado del transporte de carga, observaremos las características de crecimiento y de éxito del mercado del transporte, el del almacenamiento y de otros servicios del cual puede estar incluido la tercerización.

	<b>TRANSPORTE</b>	<b>ALMACENAMIENTO</b>	<b>OTROS SERVICIOS</b>
<b><i>Tendencia Histórica</i></b>	Creciente	Decreciente	Creciente
<b><i>Factor clave de éxito</i></b>	Precio y Volumen	Volumen	Innovación, adaptación al cliente
<b><i>Etapas del ciclo de vida</i></b>	Madurez	Crecimiento	Inicio <sup>3</sup>

<sup>3</sup> [www.claves.com.ar/](http://www.claves.com.ar/) Año 2003

Este cuadro de doble entrada nos permite observar que el mercado del transporte sigue una tendencia de crecimiento creciente, donde el precio y el volumen juegan un papel crítico en el éxito de este mercado. Esto demuestra la importancia que tiene hoy en día el tráfico de mercaderías entre las empresas, y hacia los consumidores finales, que exigen cada vez más aumentos en los niveles de servicio que ofrecen las empresas.

En referencia a la tercerización, que se presenta como posibilidad para optimizar el servicio de transporte, puede estar incluida en otros servicios, ya que es un servicio más exclusivo que el transporte en general. Además podemos ver como la innovación y la adaptación al cliente son muy importantes para alcanzar el éxito, ya que éstos son factores importantes para que un proceso de tercerización sea eficaz. Un elemento que no se puede olvidar, es que este tipo de servicios está en una etapa de inicio de acuerdo al ciclo de vida, por esto es que el outsourcing es algo que está imponiéndose en las empresas de Córdoba.

Otro aspecto que se tiene en cuenta en el sector del transporte automotor de carga son las barreras de ingreso y de egreso al mercado. Estas se pueden observar en el siguiente cuadro<sup>4</sup>, donde se las califican en orden de mayor importancia a menor importancia, con una escala que va desde el 5 al 1.

<b>BARRERAS DE INGRESO</b>	<b>TRANSPORTE AUTOMOTOR</b>
Requisitos de capital	<b>2</b>
Desarrollo de know-how y RR.HH.	<b>4</b>
Tecnología de proceso	<b>4</b>
Acceso a canal y clientes	<b>3</b>
Reglamentación de la actividad	<b>2</b>
Imagen de marca	<b>2</b>
<b>BARRERAS DE EGRESO</b>	
Activos especializados	<b>1</b>
Costo laboral	<b>4</b>
Interrelaciones estratégicas	<b>2</b>
Restricciones gubernamentales y Sociales	<b>1</b>

<sup>4</sup> [www.claves.com.ar/](http://www.claves.com.ar/) Año 2003

Como vemos, este es un sector donde se requiere de mucho conocimiento, tanto de cómo funciona el negocio, como así también de capacidad por parte de los recursos humanos. Y esto hay que destacarlo porque influye de manera directa en un proceso de tercerización, porque para que se pueda ofrecer un buen servicio a la empresa contratante, es fundamental que la empresa de transporte cuente con toda la capacidad y la tecnología disponible. Esto se traduce en una eficiencia en la prestación del servicio. Pero también vemos que, el factor mas relevante tomado como barrera de salida son los costos laborales, que también juegan un papel importante a la hora de tomar la decisión de externalizar la actividad del transporte en una empresa.

Luego de analizar aspectos competitivos del sector del transporte automotor de carga, veremos información sobre la estructura del sector, en cuanto a la cantidad de operadores, de vehículos y el destino de los mismos.

El primer cuadro aporta datos generales del sector del transporte automotor de cargas.

#### ***Datos generales<sup>5</sup>***

<b><i>Cantidad de operadores</i></b>	231.216
<b><i>Cantidad de vehículos</i></b>	491.605
<b><i>Antigüedad promedio de los vehículos</i></b>	6 años

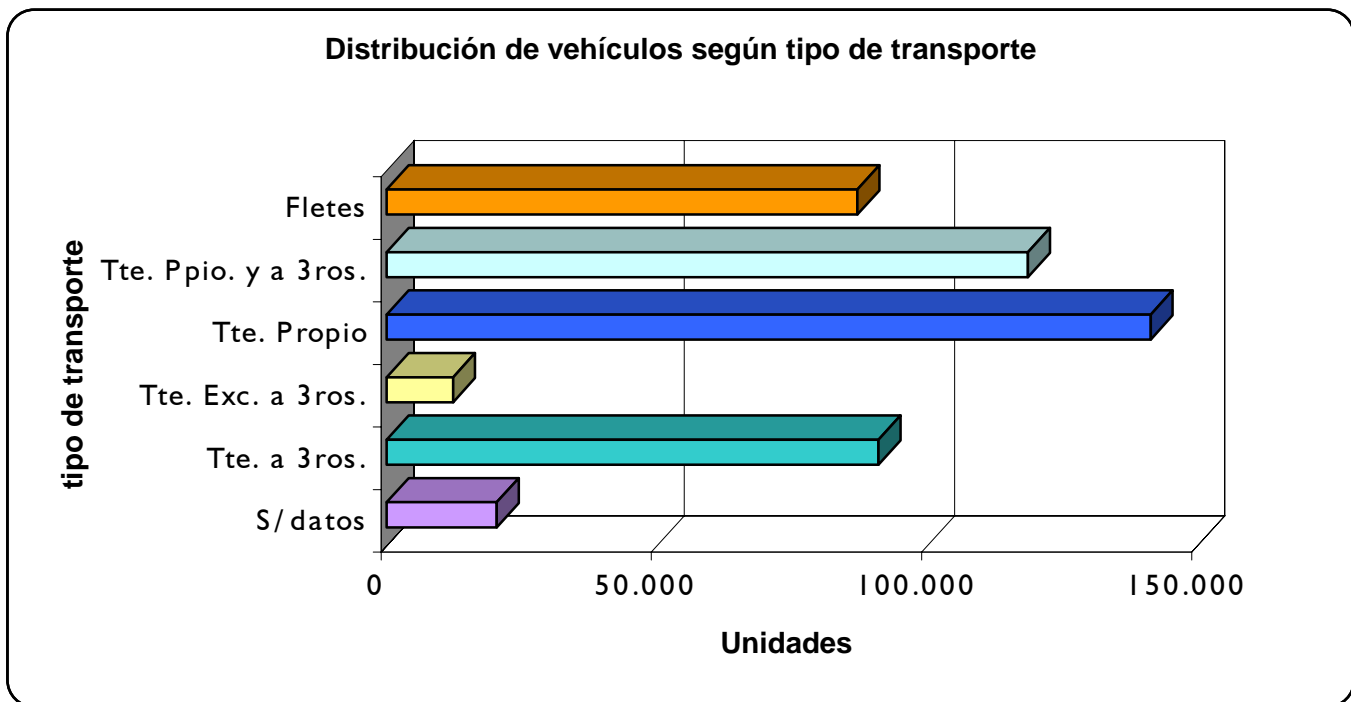
Un punto a destacar es la antigüedad de los vehículos. Se puede observar por medio de este dato, que prácticamente los transportes son nuevos y que es importante la renovación de las flotas.

<sup>5</sup> [www.cnrt.gov.ar/](http://www.cnrt.gov.ar/) Año 2003



El segundo cuadro, con su respectivo gráfico<sup>6</sup>, señala la distribución del parque de vehículos en función de la utilización del transporte.

UTILIZADO PARA	Cantidad de unidades	Porcentaje
Transporte a terceros	91.007	19%
Transporte exclusivo a terceros	12.306	3%
Transporte propio	141.386	30%
Transporte propio y a terceros	118.672	25%
Fletes	87.105	18%
S/datos	20.377	4%
<b>TOTALES</b>	<b>470.853</b>	<b>100%</b>



<sup>6</sup> [www.cnrt.gov.ar/](http://www.cnrt.gov.ar/) Año 2002

Vale aclarar que la diferencia entre transporte a terceros y transporte propio y a terceros, es que el primero es utilizado únicamente para atender a varias empresas, mientras que el segundo es utilizado tanto para atender a otras empresas como así también para el uso propio.

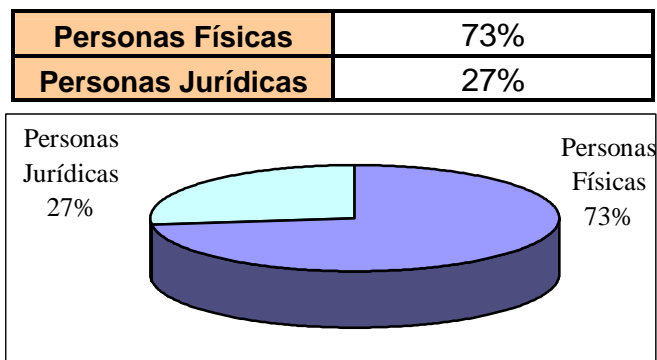
Un aspecto a rescatar de este cuadro, con su gráfico, es que la mayor parte de los vehículos está destinado a un servicio general, es decir es utilizado para terceros o para transporte propio. Pero el transporte exclusivo, lo que pretende un servicio de tercerización, se da muy poco, es decir hay muy pocos vehículos afectados a este tipo de trabajos. Con esto podemos decir que es un negocio a explorar y que esta operatoria está en auge.

Con relación a la conformación empresarial, tenemos que:

*Cantidad de operadores, según la cantidad de vehículos que posee<sup>7</sup>:*

Cantidad de vehículos	Cantidad de operadores
1	184.593
1 a 4	39.655
5 a 10	5.240
11 a 30	1.421
31 a 50	168
más de 50	139
TOTAL	231.216

La estructura societaria esta dada por:



<sup>7</sup> [www.cnrt.gov.ar/](http://www.cnrt.gov.ar/) Año 2003

Con esto vemos que el sector está casi dominado por transportistas autónomos, que tienen su vehículo propio. Mientras que el resto, son empresas dedicadas a esta actividad.

Por último tenemos la siguiente tabla<sup>8</sup> que muestra la distribución de empresas por provincia de radicación:

<b>RADICACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>Porcentaje de participación</b>	<b>Cantidad de vehículos según radicación de la empresa</b>
BUENOS AIRES (B)	52,75%	215.696
CAPITAL (C)	12,81%	67.250
SANTA FE (S)	6,47%	40.421
CORDOBA (X)	5,19%	30.803
MENDOZA (M)	3,29%	22.358
ENTRE RÍOS (E)	3,16%	17.232
CHACO (H)	1,80%	7.246
MISIONES (N)	1,64%	8.783
CORRIENTES (W)	1,19%	5.751
SAN JUAN (J)	1,06%	5.618
TUCUMÁN (T)	1,05%	5.877
RÍO NEGRO (R)	1,02%	5.327
NEUQUEN (Q)	0,85%	7.468
SALTA (A)	0,81%	4.336
CHUBUT (U)	0,71%	5.558
LA PAMPA (L)	0,65%	6.094
JUJUY (Y)	0,40%	2.513
FORMOSA (P)	0,40%	1.773
SAN LUIS (D)	0,36%	1.987
SANTA CRUZ (Z)	0,30%	1.887
SANTIAGO DEL ESTERO (G)	0,30%	1.592
CATAMARCA (K)	0,30%	1.216
LA RIOJA (F)	0,25%	1.134
TIERRA DEL FUEGO(V)	0,17%	1.238
SIN DATOS	3,03%	22.447
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>491.605</b>

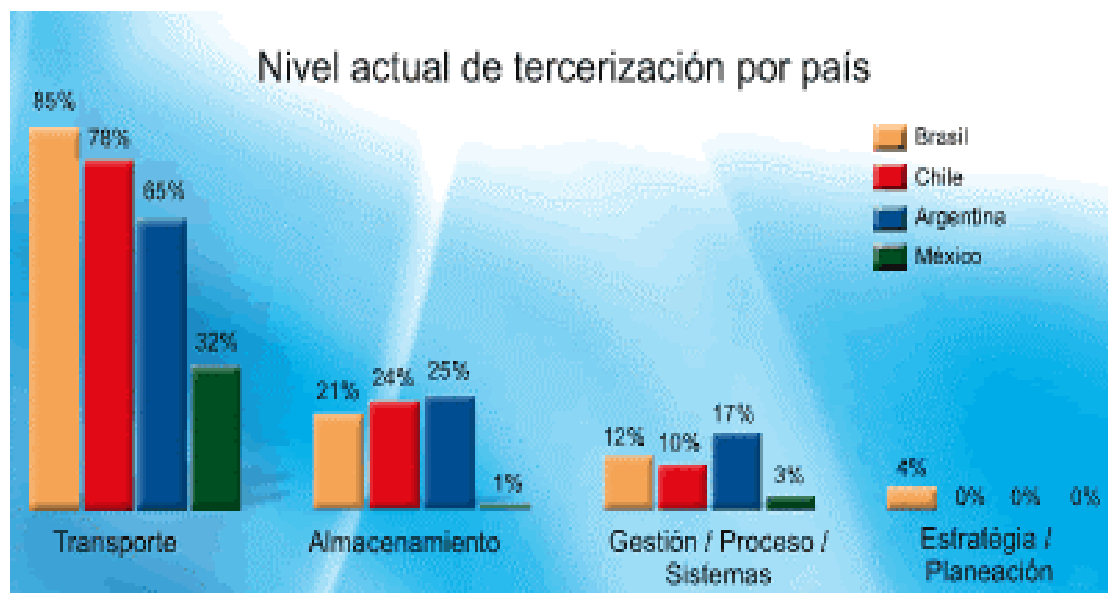
<sup>8</sup> [www.cnrt.gov.ar/](http://www.cnrt.gov.ar/) Año 2003

Como es de suponer, la mayor participación del sector automotor de carga se encuentra en la provincia de Buenos Aires y Capital Federal. Mientras que Córdoba aparece en un cuarto lugar con un 5% de la participación.

### **1.5.3 TENDENCIA DE LA TERCEORIZACIÓN DEL TRANSPORTE**

La tercerización es un fenómeno cuya tendencia va incrementándose en las empresas latinas y particularmente en las argentinas<sup>9</sup>.

Esto se puede ver a través del siguiente gráfico, donde sitúa a nuestro país en el tercer lugar y, a la actividad del transporte, como la más tercerizada.



En la actualidad, el crecimiento de la tercerización del transporte está en auge, ya que se espera "...un alto grado de evolución de los servicios de transporte. Cuando se responde a la pregunta acerca de las áreas de mayor tercerización o de contratación, se menciona al transporte, lo cual resulta lógico ya que la mayoría de las empresas tiene esta actividad subcontratada,

<sup>9</sup> www.transportexxi.com/ Año 2004

por lo tanto siempre surge que la mayor área de tercerización es el transporte.”<sup>10</sup>

Además según una encuesta de ARLOG se estima que “...una amplia mayoría de empresas afirma tener experiencia en tercerización, al punto que un 95% dijo tercerizar sus operaciones.

Luego del transporte de larga distancia y de distribución; a continuación le sigue el almacenamiento y mucho más lejos todo aquello relacionado con el “in bound” de las fábricas.”<sup>11</sup>

Desde la realidad empresarial, es importante conocer el caso de IBM Argentina, que por medio de su Gerente de Operaciones, da a conocer como distribuyen sus productos a través de la empresa Andreani Logística. Este directivo opina que es “... importante que los trabajos se realicen en forma profesional; la cantidad en la entrega debe coincidir con la calidad que tiene bien ganada un producto IBM.”<sup>12</sup> El nivel del servicio es muy importante y por eso agrega “...IBM pretende que sus clientes luego de una entrega llamen para felicitar, y agradecernos el servicio.”<sup>13</sup> Por último afirma que la empresa se tiene que dedicar a lo que es su principal actividad, es decir “...IBM se quiere dedicar a lo que comúnmente llamamos su “core-business”, o sea a vender equipos, no a distribuirlos. Esa tarea se la entregamos a otros profesionales, cuyo “core-business”, es la distribución de mercadería; desde hace mucho tiempo esta tarea la hemos delegado a proveedores...”<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.arlog.org/> 21/11/2000

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> <http://www.andreani.com.ar/> 12/1999

<sup>13</sup> ibidem

<sup>14</sup> ibidem

## **2.0 ANTECEDENTES**

### **2.1 ESTUDIOS PREVIOS Y/O DIAGNÓSTICO**

Los siguientes estudios, tanto el de la oferta del sector como el de los clientes, fueron realizados previamente al proyecto en cuestión.

#### **2.1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1.1 LA OFERTA EN EL SECTOR**

El rubro hiperlibrería es una actividad comercial mayorista, dedicada a la distribución de varias líneas de productos, por ejemplo insumos informáticos, resmas de papel, amoblamiento y útiles para oficina, artículos escolares, sistemas audiovisuales, entre otros. Es decir que, en estos casos, no solo se compite directamente con las otras hiperlibrerías de Córdoba, sino que también hay que tomar como competencia sustituta a aquellas empresas dedicadas exclusivamente a un solo rubro. Por eso es importante tenerlos en cuenta.

Entre ellos se puede mencionar a:

- ⇒ Rubro papel: Centro gráfica, Papelera cumbre.
- ⇒ Rubro insumos: Neyra.
- ⇒ Rubro muebles: Kowalszuk, Office Net.

Hay que aclarar que estas empresas, al ser exclusivas en esos rubros poseen productos más específicos o con mejores precios que las hiperlibrerías, es por eso que a veces se eligen a estas empresas para abastecerse y, además, atienden a otro tipo de clientes.

Entrando más en el plano de las hiperlibrerías, en Córdoba, las empresas que compiten directamente con la que es caso de estudio de este trabajo, son:

- ⇒ El Auditor
- ⇒ Majul Flores

Estas dos empresas realizan la misma actividad que Freiberg, siendo distribuidoras mayoristas tanto al mercado de Córdoba como al interior y al resto del país.

Las variables más relevantes (fueron extraídas de las entrevistas, ver Págs. 76 y 81) se presentan en el siguiente cuadro:

	<b>MAJUL FLORES</b>	<b>EL AUDITOR</b>
<b>Zonas de distribución</b>	Córdoba Ciudad, interior y otras provincias	Córdoba Ciudad e interior
<b>Clientes</b>	Atomizados	Atomizados
<b>Atributo por el cual los eligen.</b>	Surtido, precios y servicio	Precio, Distribución y atención al cliente
<b>Competencia</b>	Intensa	Intensa
<b>Importancia del sistema logístico</b>	Alta	Alta
<b>Servicio de transporte dentro del sistema logístico</b>	Si, propio	Si, tercerizado

La primer variable a analizar son las zonas a las cuales atienden estas empresas.

Majul Flores distribuye tanto dentro de la ciudad de Córdoba, al interior de la Provincia y a otras provincias, por ejemplo La Rioja. El Auditor atiende a la Ciudad de Córdoba y localidades del interior.

En estas zonas los principales *clientes* de estas empresas son:

- ⇒ Librerías
- ⇒ Papelerías
- ⇒ Fotocopiadoras
- ⇒ Empresas
- ⇒ Kioscos

Vale decir que, dentro de la Ciudad de Córdoba, el sector está atomizado en cuanto a los clientes, es decir, que cada una de las empresas no tiene un grupo concentrado de clientes, sino que abarca a una gran cantidad de compradores y los mantienen. Esto hace que sea difícil el acceso de un nuevo competidor, ya que las empresas ya tienen a sus clientes y además es un sector donde se manejan muy bajos márgenes de rentabilidad y se necesitan de fuertes inversiones en capital.

Los principales *atributos* por los cuales sus clientes les compran a estas empresas son, los precios, el surtido y variedad de productos, el nivel de la distribución y por último la calidad en el servicio al cliente. Estos aspectos son muy importantes, ya que hacen a la diferencia en el mercado y a la ventaja de una empresa sobre otra.

La variable anterior está muy relacionada con la *competencia* intensa que existe en este sector. Ambas empresas reconocen una gran rivalidad en el mercado, pero también ubican a Freiberg como la líder en este rubro, como afirma en la entrevista el Gerente General de el Auditor, donde dice que *"...Freiberg es la más grande..."*

En cuanto al *sistema logístico*, tanto Majul Flores, como El Auditor, lo consideran como un punto fundamental de este negocio. Para este tipo de empresas, distribuidores mayoristas, es fundamental tener optimizado este sistema para no generar fallas y no perder clientes.



Dentro del sistema logístico de distribución, tanto Majul Flores, como El Auditor, cuentan con el servicio de transporte de mercaderías.

Majul Flores lo realiza dentro de la Ciudad de Córdoba, para el interior de la Provincia y para otras provincias. El Auditor solo lo realiza dentro de la Ciudad.

Como en la empresa en la que se está basando este trabajo, se toma al servicio de transporte para adentro de la Ciudad, nos enfocaremos en este ámbito para hacer el análisis.

Majul Flores realiza el servicio con camionetas propias. Cuenta con dos vehículos utilitarios y el servicio está organizado en función de las zonas de reparto. Los plazos de entrega que manejan son de 24 a 48 horas.

Esta empresa, considera al transporte como un aspecto muy importante del servicio y que los clientes destacan. Pero, también le presenta ciertos problemas en cuanto a que es costoso mantener este servicio y además, en casos de averías en las camionetas, la calidad del mismo se resiente. Es por esto que siempre se pensó en tercerizar el servicio, pero aún no se tomó la decisión de encarar un proceso de este tipo.

Donde sí realizan la tercerización del transporte es en los envíos para afuera de la ciudad. En esos casos, Majul cuenta con empresas de transporte con las cuales tiene una larga relación y obtiene tarifas económicas que hace más ventajoso este servicio de reparto.

El caso del Auditor es distinto. Esta hiperlibrería cuenta con su servicio de transporte totalmente tercerizado. Pero además, no sólo el transporte está tercerizado, sino que también otras áreas de la empresa, entre ellas el manejo del personal y las cuestiones impositivas.

El Auditor destinó su actividad de transporte a tres pequeñas empresas de Córdoba para que le realicen este servicio. Una de las causas por las cuales se tomó la decisión de tercerizar el transporte, según el directivo de la empresa, son las grandes inversiones que se deben realizar en vehículos y que nunca se terminan de recuperar. Otro problema es el relacionado con el personal y el cuidado de los vehículos.

Lo importante de llevar a cabo un proceso de este tipo para el Auditor, es que se tercerizó una actividad para la cual existe gente especializada y profesional, que pueden realizarla de una manera más eficiente, ya que como se muestra en la entrevista "...Nadie puede ser especialista en todo, y hay especialistas en esos temas..." Además, estas empresas cobran tarifas que se las consideran flexibles, porque se fijan de acuerdo al tipo de carga que se transporta, lo que permite que sea menos costoso el servicio.

Un aspecto importante a destacar es que, además de competir comercialmente entre las hiperlibrerías, también se compite con el servicio al cliente. Esto quiere decir, que estas actividades posicionan a las empresas frente a sus competidores.

#### **2.1.1.2 LOS CLIENTES**

Existe un abanico muy amplio de clientes en este tipo de empresas. Estos varían desde locales comerciales que necesitan la mercadería para revenderla, como una librería, hasta empresas o instituciones que utilizan los productos como insumos para sus actividades, por ejemplo colegios, bancos, fotocopiadoras, entre otros.

En cuanto a los clientes que atiende Freiberg S.A.C.I, los principales son Industrias, Bancos y Entidades Estatales. Entre ellos se pueden mencionar a los siguientes:

##### **Industrias:**

- Renault Argentina S.A.
- Volkswagen S.A.
- Fiat Argentina S.A.
- Arcor S.A.
- EDASA (Coca Cola)

**Servicios:**

- Tarjeta Provencred
- Tarjeta Naranja
- Distribuidora del Gas del Centro
- Aguas Cordobesas S.A.

**Bancos:**

- Provincia de Córdoba
- Nuevo Suquía S.A.
- Banco de la Nación Argentina

**Estado:**

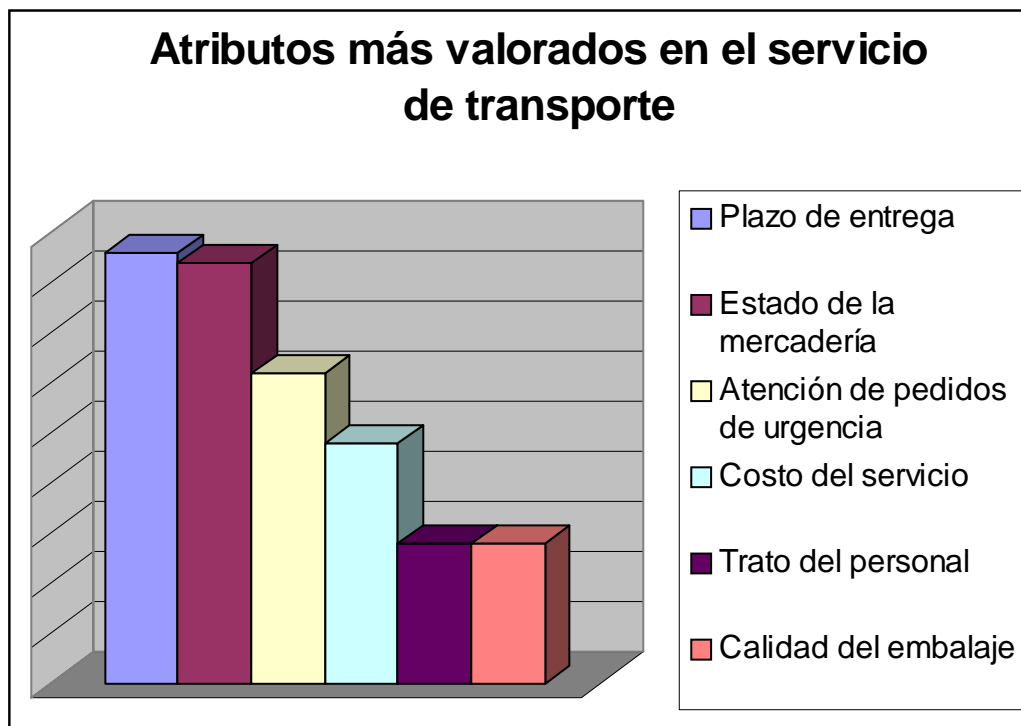
- Provincias
- Municipalidades
- Entidades y Empresas Nacionales.

Estos clientes, como el resto, pueden realizar las compras personalmente en los locales de las empresas, por medio de los vendedores, o por otras vías que pueden ser la telefónica, por correo o e-mail, o por Internet.

En los casos en que la mercadería deba ser entregada por la empresa a sus cliente, a través del servicio de transporte de la empresa, los clientes exigen que llegue en tiempo y en forma, es decir, lo ideal sería que se cumplan los plazos y los medios de entrega que promocionan las empresas.

De acuerdo a una encuesta (ver anexo clientes, Pág. 86) realizada a 3 fotocopiadoras, 4 librerías y un colegio privado, los mismos consideran al servicio de transporte como un elemento muy importante y, además, toman como el atributo más valorado de este servicio al plazo de entrega de la mercadería. Por lo tanto, aquí se puede ver como esta variable es determinante para las empresas y, como se mencionó anteriormente, además de competir comercialmente, también se compite por el servicio ofrecido.

El siguiente es el gráfico que muestra la escala de importancia de los distintos atributos valorados por los clientes del servicio de transporte:



Fuente: Anexo encuesta clientes, Pág. 86

Un aspecto importante a destacar también es la valoración que se le da al tratamiento de los pedidos de urgencias por parte de las empresas. Como se ve, esta variable también está relacionada con el factor tiempo. Es decir, cuando se demanda un servicio de este tipo, los clientes están pendientes de poder contar con la mercadería en el momento que se necesita. Esto puede ser decisivo para la empresa, porque hace a la capacidad de respuesta al cliente y a la posibilidad de retener a los actuales y de ganar nuevos compradores.

### **2.1.1.3 CONCLUSIÓN PARCIAL**

En síntesis, el análisis de la oferta del sector arroja que:

- ⇒ Las empresas competidoras son concientes de que para poder competir en el mercado y obtener una posición en el mismo es muy importante mantener una eficiencia en el sistema logístico de distribución para poder satisfacer a los clientes.
- ⇒ En este tipo de negocios se requieren de grandes inversiones en capital.
- ⇒ El servicio que se le brinda al cliente es un factor de diferenciación y de ventaja sobre la competencia.
- ⇒ No solo se compite comercialmente, sino también con el servicio al cliente.
- ⇒ Todas las empresas realizan el reparto de su mercadería a sus clientes.
- ⇒ La competencia ya lleva a la práctica procesos de tercerización de actividades en las cuales no son especialistas las empresas o tiene en cuenta la posibilidad de llevar a cabo este proceso.

En cuanto a los clientes, el análisis que se hace es que:

- ⇒ Existe variedad de tipos de clientes, pero todos exigen buen nivel en el servicio que se les brinda.
- ⇒ El factor tiempo es decisivo para la buena valoración del servicio de transporte de la empresa.

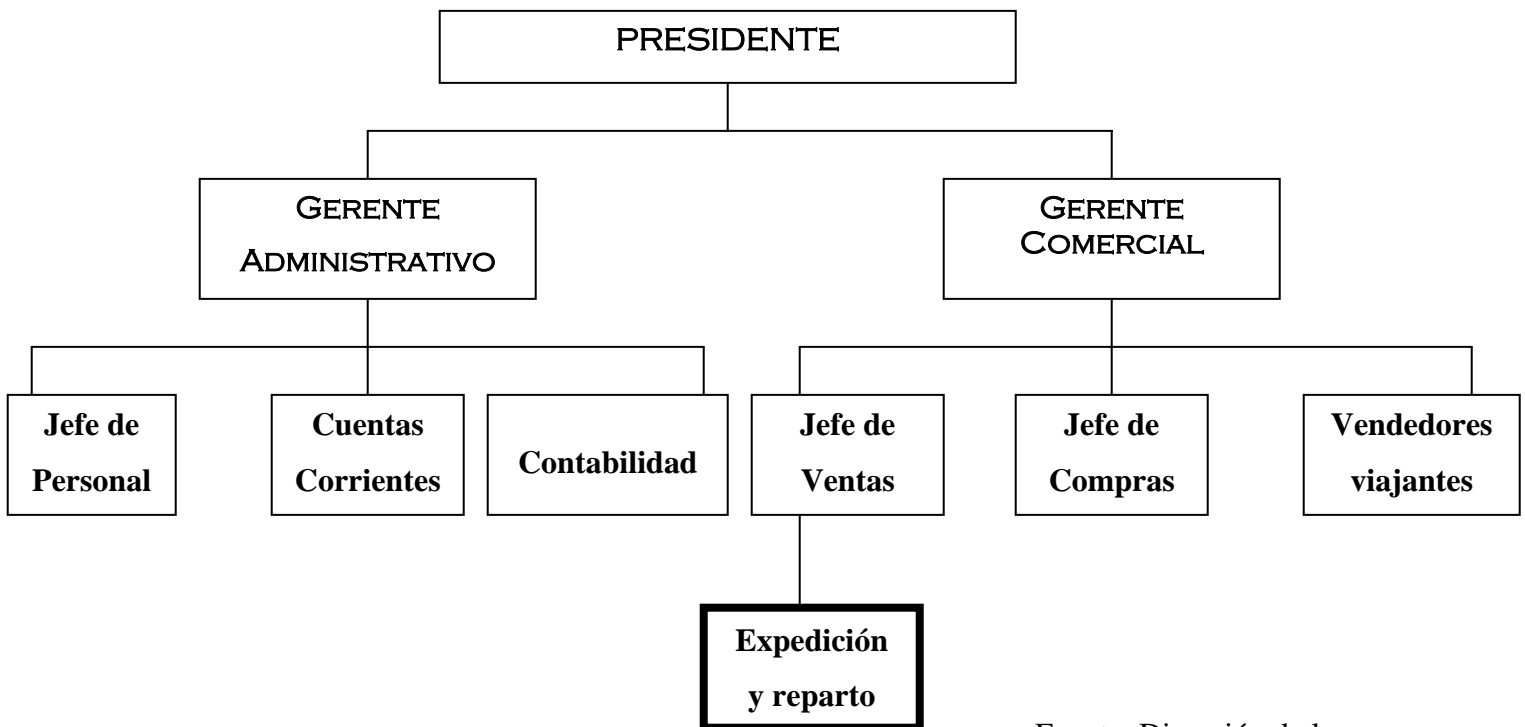
## 2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.1.2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Freiberg S.A.C.I es una mediana empresa que cuenta en su plantel de personal con 100 personas a cargo.

La empresa tiene a la cabeza a su presidente, que se ocupa de la dirección general de la misma y de tomar las decisiones estratégicas que guían el rumbo de la organización. Por debajo de él, se encuentran las dos gerencias, la administrativa y la comercial. Dentro de la primera gerencia se encuentran los departamentos de personal, de cuentas corrientes y de contabilidad; mientras que en la restante se encuentra el jefe de ventas, el jefe de compras y los vendedores viajantes de la empresa. El departamento del jefe de ventas, es el que tiene a cargo el servicio de transporte de la empresa, denominado expedición y reparto.

De esta manera la estructura formal de la empresa quedaría reflejada de la siguiente manera:



Fuente: Dirección de la empresa.

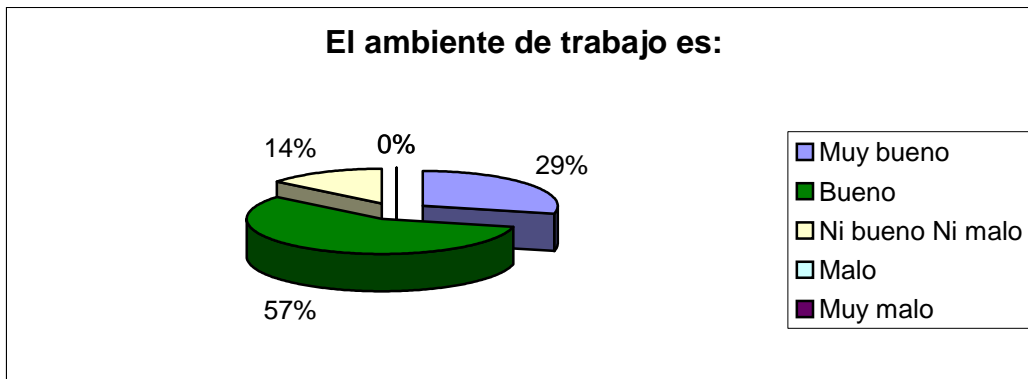
Claramente se puede observar que la empresa está organizada de acuerdo a una división entre las actividades puramente administrativas y las puramente comerciales, pero siempre manteniendo una conexión entre ambas funciones.

Cabe mencionar que Freiberg hace mucho hincapié en la cultura organizacional y en el compromiso de la empresa para con los empleados. Siempre se trata de motivar a la gente y de realizar diversas actividades y capacitaciones para estimular a los empleados y aumentar su productividad, tratando de lograr un sentido de pertenencia por parte de los mismos.

También se les ofrece a los empleados todo tipo de comodidades y, un ejemplo de ello, es el comedor que posee la empresa dentro de sus instalaciones, para poder brindarles la posibilidad de almorzar en un ambiente adecuado.

Como se mencionó anteriormente, el servicio de transporte de la empresa, tanto para repartos dentro la Ciudad como al resto del país, está a cargo del jefe de ventas, que junto a su personal, es el responsable de que los pedidos sean preparados, confeccionados, facturados y posteriormente embalados, para ser entregados a los clientes.

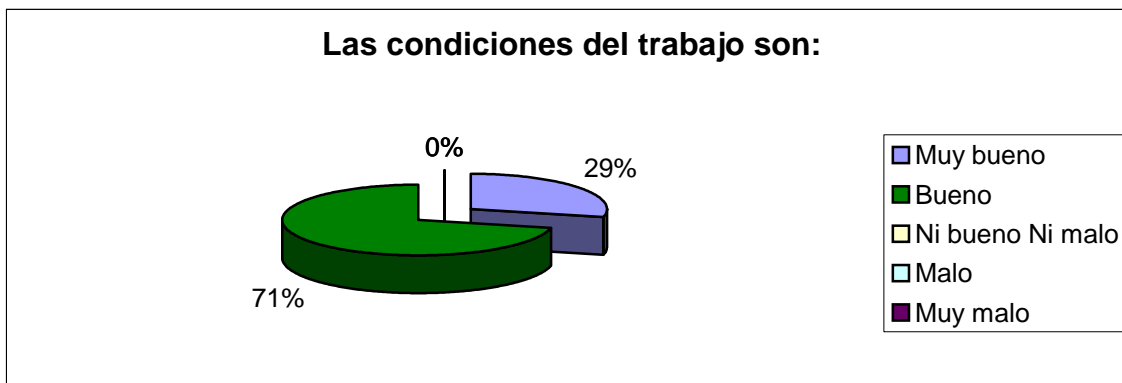
Precisamente en el servicio de transporte destinado a la Ciudad de Córdoba, que es lo que se denomina expedición y reparto, participan 7 empleados. Como lo que se persigue es la optimización del servicio de transporte, tomando como posibilidad la tercerización de esta actividad, se elaboró una encuesta que está estructurada en tres partes (ver anexo RRHH Pág. 88), para ser contestada por estas 7 personas, con el fin de conocer su nivel de satisfacción laboral, su conformidad con el puesto actual y como perciben ellos el nivel del servicio prestado. Los resultados arrojados son los siguientes:



**GRÁFICO N° 1**

Como se puede observar, el primer gráfico refleja que más de la mitad de los empleados considera que están trabajando en un ambiente favorable, y casi el resto lo considera muy bueno.

El gráfico N° 1 se puede ver apoyado por el siguiente gráfico, que le da mayor sustento a estos resultados:



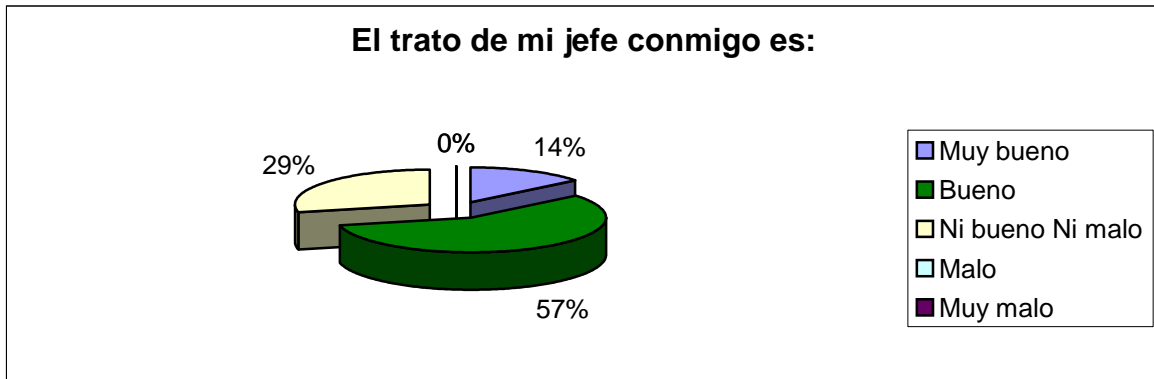
**GRÁFICO N° 2**

A partir de este gráfico se observa que la mayoría de los empleados siente que las condiciones para trabajar son buenas y el resto, que son casi las óptimas.

Estos dos gráficos nos permiten ver que los empleados consideran que el "entorno del trabajo" que se ofrece en la empresa es muy bueno.



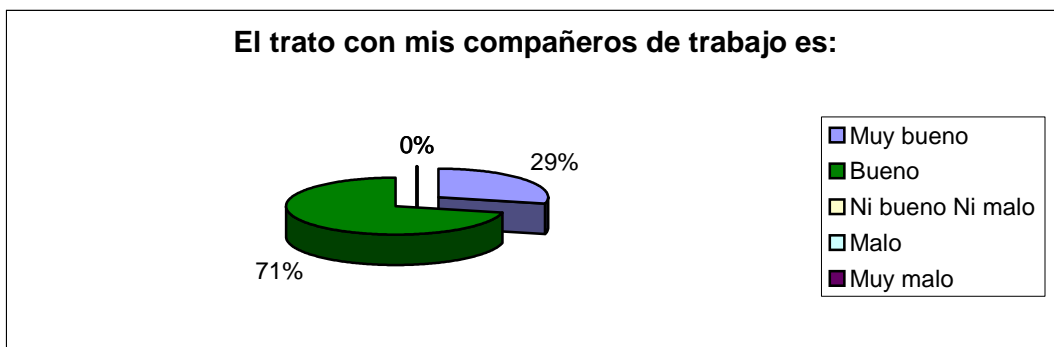
Estas características del trabajo, en parte, se deben a la buena relación que existe entre los empleados y el jefe, y entre ellos mismos.



**GRÁFICO N° 3**

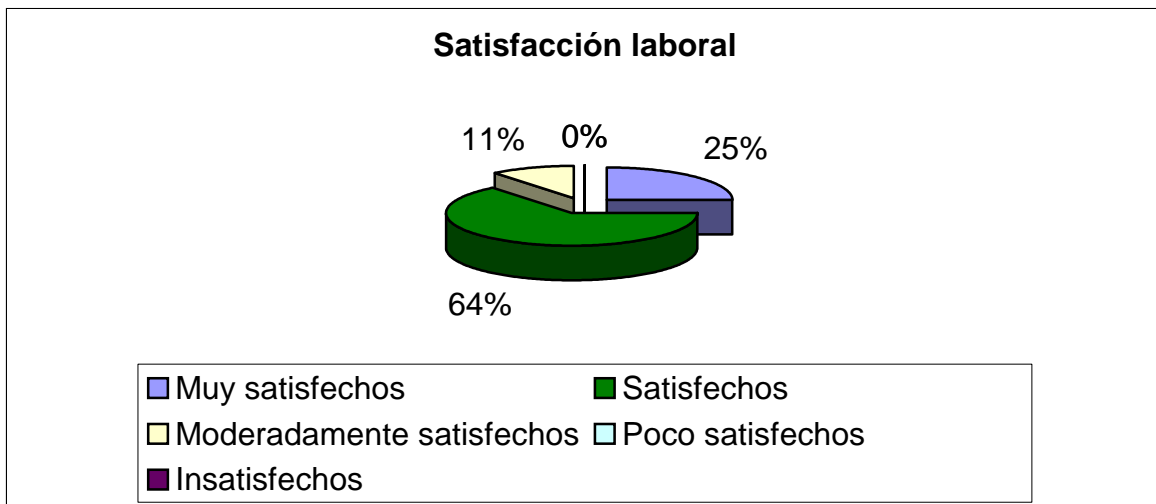
El 71% de los empleados tiene una buena relación con el jefe. Esto es visible debido al buen trato que existe para con ellos y, además, hay un entendimiento muy claro de las tareas que se deben realizar, impartidas por el jefe del área. Solamente a un 29% le resulta, prácticamente indiferente la relación con su jefe.

Con respecto al otro punto de las relaciones, esto es, entre los mismos empleados, los resultados arrojan que las relaciones entre ellos es muy positiva.



**GRÁFICO N° 4**

Como conclusión, los empleados están satisfechos laboralmente. Este es un punto importante para la empresa, ya que el personal trabaja en un ambiente en donde considera que las condiciones que se les brindan son favorables, por lo tanto, desarrollan sus tareas de una mejor manera y pueden sentirse parte de la empresa.

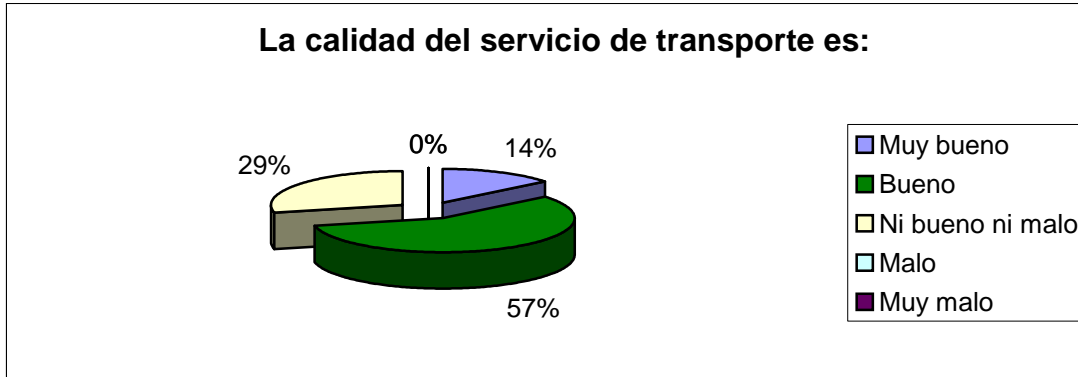


**GRÁFICO N° 5**

Esto es importante para la prestación del servicio, ya que estos empleados son la cara visible de la empresa a la hora de entregar los productos a sus clientes.

Por último, se pretende conocer, a partir de la gente que realiza y está en permanente contacto con la prestación del servicio, como los empleados consideran al nivel del servicio y las posibles fallas o mejoras que se podrían realizar.

El primer gráfico es en relación a la calidad que el personal percibe del servicio prestado. Esto se observa en el gráfico N° 6:



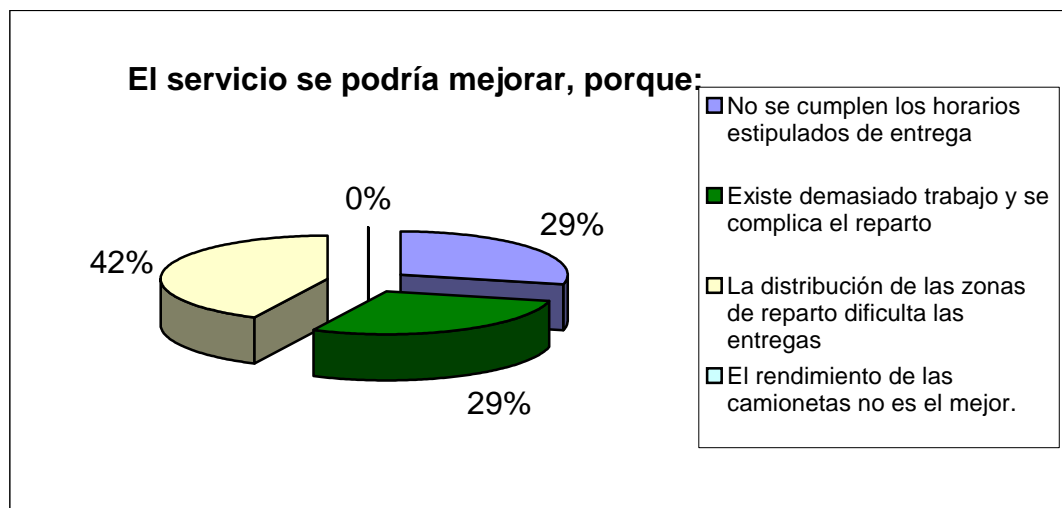
**GRÁFICO N° 6**

Estos resultados son muy importantes para la empresa, ya que son los propios empleados que consideran que el servicio es de bueno a regular, si tomamos así a “ni bueno, ni malo”

Desde ya, que esto debe ser tenido en cuenta, porque Freiberg pone mucho énfasis en todo lo relacionado con el servicio al cliente. Por lo tanto esto debe ser un llamado de atención.

Si el servicio es de bueno a regular, deben existir razones para que el personal lo considere así. Esto se puede ver a partir de los factores que podrían mejorarse en la prestación del servicio.

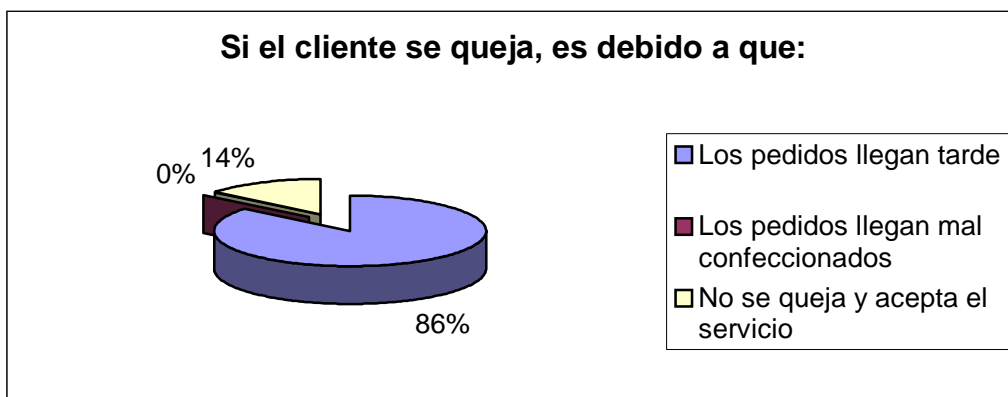
Estos datos surgen a partir del siguiente gráfico:



**GRÁFICO N° 7**

Estos datos son muy elocuentes y demuestran que hay variedad de factores que se pueden mejorar. El más considerado es la distribución de las zonas de reparto y en igualdad de condiciones están el exceso de trabajo y el cumplimiento de los plazos de entrega. Todos estas variables hacen a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente. Por eso es importante ver en que situaciones se queja el cliente con relación al servicio prestado.

El gráfico N° 8 nos permite ver esto:



**GRÁFICO N° 8**

Como es observable, el cliente cuando se queja, lo hace sobre los tiempos de entrega, que es un factor crítico del servicio de distribución. Todo esto hace a la satisfacción del cliente y a la fidelidad con la empresa.

### **2.1.2.2 LOGÍSTICA INTERNA**

#### **Gestión de inventarios**

*Área clave del sistema logístico de distribución.*

Freiberg S.A.C.I, es una empresa que maneja alrededor de 500 proveedores de productos, entre los cuales se encuentran las principales marcas del mercado, como ser: Xerox, Bic, Faber Castell, Epson, entre otros, y con los que tiene relaciones estratégicas y comerciales.

La empresa posee un stock de mercaderías de aproximadamente 10.000 artículos, lo que señala una importante inversión en el mismo.

La manera en que se administra este stock de productos es, utilizando como base, los índices históricos de rotación según artículos, línea de productos, marcas y proveedor; por ejemplo la rotación del producto resma de papel es de 36 veces al año, esto es 10 días en stock. Para la elaboración de estos índices y para la administración general del inventario, se utiliza un software especialmente elaborado a tal fin.

También se lleva un sistema ABC de inventario para los productos, aproximadamente 2000 artículos, que son marcas líderes y de venta masiva; por ejemplo, útiles escolares, lapiceras, cartuchos de impresoras, insumos informáticos, repuestos de cuadernos, entre otros, que se controlan de manera intensiva, tratando de evitar rupturas de stock, para no generar pérdidas de ventas y afectar el servicio brindado.

En cuanto al ciclo que existe entre un pedido y otro, se están manejando en promedio entre 10/20/30 días, según el tipo de producto y en el caso de las importaciones manejan un tiempo de 90/120 días.

Además, de acuerdo al jefe de compras, se trata de tener planificadas las órdenes de compras, ya que son pactadas con seis meses de antelación, realizando los ajustes necesarios de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En materia de costos, la empresa lleva una estructura, administrada también a través del software, que involucra costos logísticos de almacenamiento, costo de seguro de la mercadería, personal encargado y costos de tecnología para el manejo del stock, entre ellos se puede mencionar a los autoelevadores.

## **Depósitos**

*Área soporte del sistema logístico de distribución.*

Freiberg S.A.C.I. cuenta con dos depósitos que son de su propiedad. Esto es muy importante para la empresa, ya que cuenta con la infraestructura necesaria para mantener y manejar todo el stock con el que debe contar. Uno de los depósitos está ubicado dentro del local comercial y el restante se ubica fuera de la empresa, a dos cuadras de la misma.

El almacén que está ubicado dentro del local, es un depósito antiguo y con poca tecnología, en relación al que está fuera del local. Este último, en cambio, posee 600 posiciones de pallets y cuenta con maquinarias de última generación. Poseen pallets "Arloc" de 1 x 1.20 mts, ubicados por proveedor y/o familia de productos.

En cuanto a la capacidad de los almacenes, es importante mencionar que en alta temporada, esto es desde los primeros días de Enero hasta mediados de Marzo, los almacenes se encuentran totalmente ocupados y, a veces, se requiere realizar autoestiba. Este trimestre representa el 40% del volumen total de facturación para la empresa.

Uno de las metas a alcanzar por la empresa, de acuerdo a la opinión de su presidente, y que permitiría optimizar los depósitos, sería contar con una sola nave (galpón) de 5000 m<sup>2</sup> y 10 metros de alto para poder estibar todos los productos en los pallets y aprovechar todo el espacio.

## **Manejo de materiales**

*Actividad soporte del sistema logístico de distribución.*

El manejo de los materiales, que consiste en la recepción de los productos, el manejo y la ubicación en los respectivos pallets dentro del depósito, es una tarea que está totalmente mecanizada. Esto quiere decir que la empresa posee autoelevadores eléctricos de última generación para agilizar y eficientizar los movimientos de las mercaderías. Esto se traduce en un mejor tratamiento para aquellos productos que son difíciles de manejar, dado su tamaño y/o peso y también permite la facilidad para los movimientos de carga y descarga.

En cuanto al personal que trabaja en estas tareas y, que también esta relacionada con los depósitos, es importante mencionar que la empresa le brinda elementos indispensables de seguridad para evitar accidentes. Estos elementos de seguridad son zapatos especiales y fajas para la cintura.

### **2.1.2.3 LOGÍSTICA EXTERNA**

#### **Procesamiento de pedidos**

*Área clave del sistema logístico de distribución.*

Freiberg S.A.C.I. cuenta con una amplia gama de canales de comunicación para que el cliente realice sus pedidos.

Estos canales son:

- Visita personal del vendedor de la empresa.
- Fax

- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Correspondencia.
- Visita del cliente al local comercial.

Con esto, se muestra la facilidad que tiene el comprador para poder acceder a los productos que necesita.

Para la agilización del procedimiento de pedido, la empresa posee un sistema informático de carga de los mismos, que le da una mayor rapidez al sistema.

El circuito interno que se sigue, una vez que se recibe un pedido por las distintas vías antes mencionadas, excepto, la visita del cliente al local comercial, es el siguiente: ante todo, el mismo debe ser autorizado por el área de cuentas corrientes, en caso de que el comprador posee una cuenta en la empresa. Una vez autorizado, el pedido pasa a la etapa de preparación, en donde el personal recoge toda la mercadería que se solicitó y confecciona el pedido. Posteriormente, el mismo pasa a la etapa de control, donde se verifica que la mercadería esté de acuerdo a lo que se ordenó, para que, finalmente, sea facturado y posteriormente embalado para su reparto. Una cuestión destacable es en relación al embalaje de la mercadería, ya que aquí la empresa hace mucho hincapié en la seguridad de los bultos, para que cuando sean transportados no sufran ningún daño. En este sentido, Freiberg, embala los mismos en cajas de cartón corrugado, pegados con cinta de empaque impresas con el logo de la empresa y un triple fleje de plástico que se coloca con flejadoras semiautomáticas con soldadura térmica. El proceso de pedidos se puede ver plasmado en la planilla de pedidos, que figura en el anexo de la página 96.

En el caso de que el cliente visite el local comercial, una vez facturada la mercadería, se sigue el mismo procedimiento en cuanto al embalaje, para que se lo lleve el mismo cliente o se utilice el servicio de transporte de la empresa.



También hay que mencionar que, en caso de que el pedido llegue mal confeccionado, la firma recibe esos artículos devueltos y genera una nueva orden. En situaciones en que el producto llegue defectuoso, también se genera una nueva orden y luego se devuelve a su proveedor.

Una situación que generalmente afecta a la agilidad del procesamiento de los pedidos, es cuando el cliente no emite el pedido con las especificaciones propias de cada producto, lo que conlleva a un claro retraso en todo el proceso, generando un posible error en la confección de los mismos.

## **Transporte**

*Área clave del sistema logístico de distribución.*

Freiberg S.A.C.I. realiza el servicio de transporte de sus productos a sus clientes, tanto dentro de la Ciudad de Córdoba como también al interior y al resto del país.

### **Servicio de transporte fuera de la Ciudad de Córdoba**

El sistema que utiliza la empresa, para el envío hacia el interior y distintas localidades de nuestro país, se basa en la contratación de empresas de transporte de carga provincial e interprovincial. Esta manera de trabajar es una forma de tercerización de esta actividad. Freiberg S.A.C.I cuenta con un listado de varias empresas con las que trabaja desde hace varios años, lo que le permite obtener tarifas más ventajosas.

Las empresas de transporte le manejan el 80% del volumen de despachos, para pedidos dentro y fuera de la provincia de Córdoba. Estos envíos son consolidados usando un criterio por localidad, por provincia o por región, para obtener así, una mayor celeridad en el sistema y para alcanzar un menor tiempo para entregar en destino.

### **Servicio de transporte dentro de la Ciudad de Córdoba**

El servicio de transporte destinado a Córdoba Ciudad es la actividad del sistema logístico de distribución que se pretende optimizar.

Freiberg S.A.C.I, para la Ciudad de Córdoba, realiza la prestación de este servicio en forma propia, es decir esta actividad está a cargo de la empresa. Para ello cuenta con tres vehículos marca Mercedes Benz, modelo Sprinter, con una capacidad de carga de 1500 a 1800 kilogramos.

Como se mencionó anteriormente, en esta actividad participan 7 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 3 personas en una camioneta y las otras 4 se reparten para los restantes vehículos.

### **Mercadería transportada**

El servicio de transporte de la empresa está manejando durante la temporada alta de ventas, que va desde los primeros días de enero hasta mediados de marzo, un promedio de 345 bultos diarios, repartidos entre las tres camionetas. Durante el resto de la temporada este promedio baja sensiblemente a una cantidad de 290 bultos por día.

La mercadería transportada y distribuida es muy variada debido a los distintos pedidos que se realizan, esto hace que haya cargas de mayor volumen o de mayor peso.

La línea de productos que mayormente se distribuyen, son:

- artículos de librería escolar y comercial
- insumos informáticos
- resmas de papel
- artículos para oficinas

Esta divergencia en los tipos de productos transportados, trae como consecuencia de que existan bultos muy livianos y pequeños que pesan menos de 5 kilogramos, como por ejemplo muchos de los productos que son útiles escolares, ya sean cajas de lapiceras, carpetas, mochilas, etc. Pero también se

transportan bultos que pesan alrededor de 40 kilogramos, por ejemplo, en su mayoría, las resmas de papel y repuestos.

Con esto se quiere mostrar que no existe una uniformidad en cuanto a la mercadería transportada, y que, una camioneta puede llenarse con productos que representen kilogramos, como así también volumen.

#### Zonas de reparto

Freiberg S.A.C.I. abarca gran parte de la Ciudad con su distribución.

La empresa tiene dividida la distribución en 3 zonas de repartos diarios, ellas son:

Zona N° 1:

- Microcentro
- Av. Fuerza Aérea y barrios aledaños
- Av. Colón y barrios aledaños

La zona número 1 es un área que se caracteriza por distribuir una gran cantidad de bultos, pero de poco peso. En promedio en esta zona se atienden a alrededor de 23 clientes y se reparten una cantidad aproximada de 185 bultos. En general, el tipo de cliente que se atiende, son librerías, bancos y empresas.

Este reparto es realizado por una sola camioneta.

Zona N° 2:

- Anillo de circunvalación y proximidades
- Av. Sabatini y proximidades.

La zona número 2, es atendida por otra de las camionetas, y se caracteriza por atender en su mayoría distintas fábricas ubicadas por la zona.

En promedio se reparten aproximadamente 105 bultos, en su mayoría de mucho peso, y la cantidad de clientes ronda los 25.

Zona N° 3:

- Recta Martinoli
- Bv. Los alemanes
- Villa Allende

Por último, se encuentra la zona número 3, que es atendida por la restante camioneta. Esta zona es la que maneja el menor número de bultos, con un promedio de 50 bultos transportados. En su mayoría, la mercadería entregada es a locales comerciales y colegios de la zona. Aproximadamente se atienden a unos 22 clientes.

Es muy importante mencionar, que de acuerdo a esta división de zonas, cada camioneta, en promedio, recorre diariamente 145 Km aproximadamente.

#### *Días y horarios del servicio*

El servicio de distribución de Freiberg S.A.C.I. realiza los repartos de mercadería de Lunes a Viernes, con dos envíos por vehículo, uno por la mañana y otro por la tarde. Por la mañana las salidas son a las 9:30 horas y el regreso a las 14 horas aproximadamente. Por la tarde desde las 15:30 horas, regresando a las 18:30 horas, horario en que finaliza el servicio.

Durante los días Sábados los envíos se realizan normalmente con dos vehículos durante la mañana, esto es desde las 9:30 horas hasta las 12:30 horas aproximadamente.

#### *Plazos y tiempos de entrega*

En cuanto a los plazos y tiempos de entrega que se manejan son de 24 horas, dependiendo del horario en que se realiza el pedido y la zona correspondiente al mismo. Si el pedido ingresa después de las 15 horas, se entrega al día siguiente. Este plazo es el que se propone la empresa como óptimo, ya que la competencia, de acuerdo a las respuestas otorgadas en la entrevista a estas empresas, esta manejando plazos similares.

Urgencias

Por último, en caso de pedidos de urgencia, la empresa toma esos pedidos. Serán entregados el mismo día, dependiendo de la zona y si la camioneta no ha comenzado su recorrido, de lo contrario, el pedido será entregado al día siguiente. Por ejemplo, si existe un pedido urgente de un cliente del centro, generalmente se lo entrega en el mismo día. Pero en caso de que el pedido que ingresa sea de la zona 2 o 3, si la camioneta ya salió, por lo general se lo entrega al otro día, pero si el vehículo no ha salido, se lo puede llegar a entregar por la tarde. Es por esto que el tema del manejo de las urgencias es relativo y depende de cada situación.

Costos del servicio

En materia de erogaciones, la empresa posee una estructura de costos de esta actividad, que envuelve todos los gastos necesarios para la prestación del servicio.

La siguiente tabla muestra los costos involucrados en el servicio, que abarcan a las tres camionetas, medidos mensualmente:

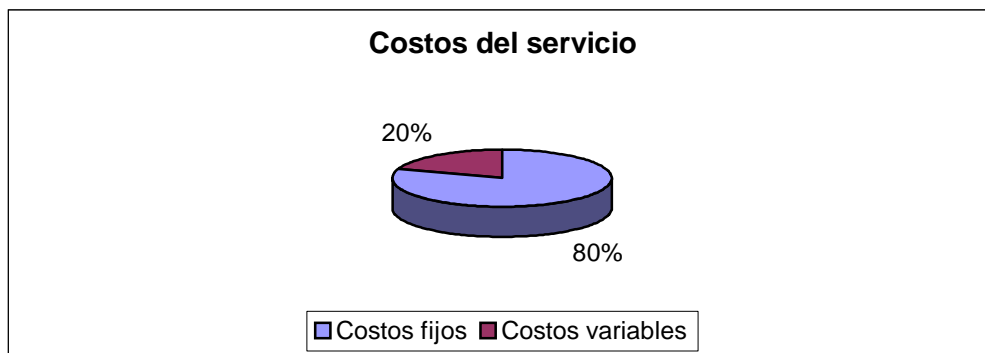
<b>Concepto</b>	<b>Costo fijo directos (\$)</b>	<b>Costos variables(\$)</b>
Seguro de los vehículos.	400	
Pago de patentes	120	
Costos laborales	8.600	
Amortización	1749 <sup>1</sup>	
Combustible		1.500 <sup>2</sup>
Otros gastos (peajes, estacionamiento)		200
Lubricantes y líquidos		300
Taller y repuestos		350
Alineado y balanceado		330
<b>TOTAL</b>	<b>10.869</b>	<b>2.680</b>

1El valor de la amortización surge de haberla calculado a través del valor residual de los vehículos. Estas camionetas son modelo 2002, que en ese año costaban alrededor de \$ 65000. Su valor de mercado actual es de \$ 80.000, por lo tanto, al final de su vida útil, los utilitarios se podrían vender en un valor residual aproximado de \$30.000. El cálculo de la amortización surge de la resta entre  $65.000 - 30.000$ , que da como resultado 35.000. Esos 35.000 divididos en 60 meses, para el cálculo mensual, arroja una amortización de \$583 por vehículo.

2Una camioneta del modelo que utiliza la empresa para realizar sus repartos, gasta 1 litro de gasoil por cada 9 Km de recorrido. El precio del gasoil, hoy en día, es de alrededor de \$1.50, por lo que realizando un promedio diario de 145 kilómetros estaría utilizando 15 litros y medio por reparto. Es decir, que por vehículo, al mes se erogan \$ 477 en combustible.

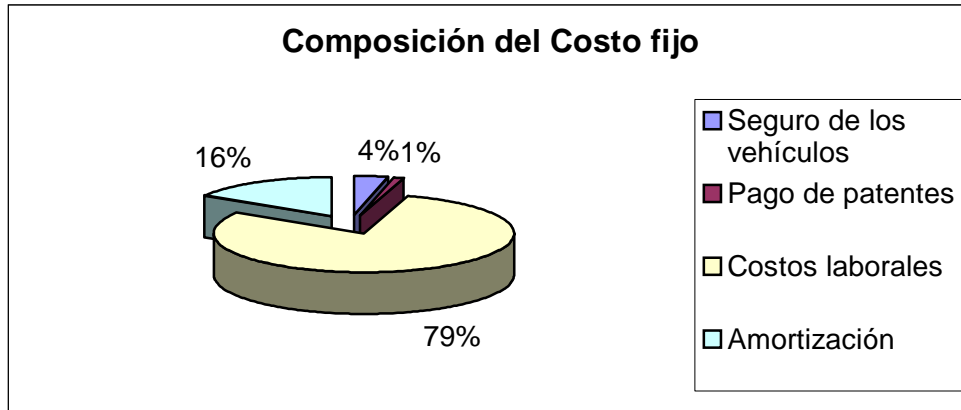
Como vemos, la empresa debe costear alrededor de \$13.550 por mes para mantener el servicio de distribución para la Ciudad de Córdoba.

De este costo, se puede apreciar la fuerte incidencia que tienen los costos fijos sobre el mismo. Por medio del siguiente gráfico, se puede ver claramente como el 80% de los costos son fijos.



Esto demuestra que la empresa tiene que soportar una fuerte estructura de erogaciones fijas para mantener el servicio.

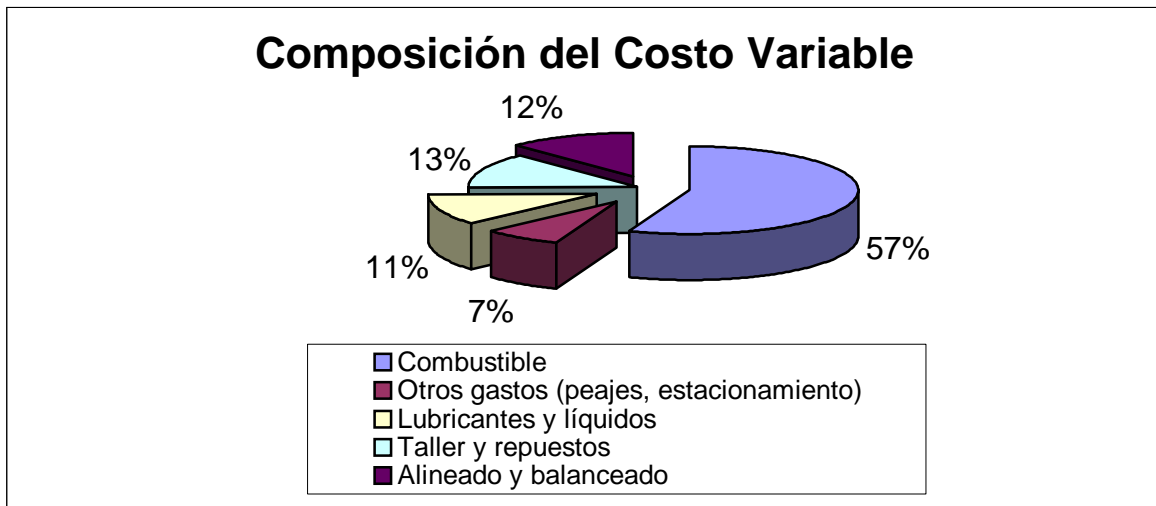
Además, podemos desglosar al costo fijo, y observar la composición del mismo y observar que costo es el más absorbente. El siguiente gráfico nos permite ver lo siguiente:



Claramente los costos laborales representan casi la totalidad del costo fijo del servicio. Además del costo laboral, en la prestación de este servicio, es importante destacar que el personal está expuesto a ciertos riesgos, como ser accidentes de tránsito, que también deben considerarse y que representarían un costo para la empresa.

Con respecto a los costos variables, están todos relacionados, exceptuando al combustible, con el mantenimiento de las camionetas. Estas erogaciones son necesarias para que los vehículos puedan funcionar en buen estado, y en casos de fallas y/o averías en los mismos, se hace necesario atender a estos costos.

La composición del costo variable, gráficamente, es la siguiente:



Claramente se observa la incidencia del gasto en combustible que realiza la empresa. Más de la mitad del costo variable lo absorbe este ítem.

Por último, es necesario advertir que, además del costo que supone la prestación del servicio de transporte, la empresa tendrá la necesidad de tener que invertir en alguna nueva camioneta, cuando las mismas caigan en desuso, lo que genera otra salida de recursos que podrían ser destinados a otro tipo de inversión más rentable para la organización.

Esto se puede ver por medio del desgaste que sufren los vehículos, ya que, teóricamente, se amortizan en 5 años y que, a un promedio de 45.000 Kilómetros anuales, al término del último año, la camioneta va haber sumado 225.000Km. Esta acumulación de kilometraje hace que se deba invertir en un nuevo vehículo. Por lo tanto, cada cinco años, Freiberg, tendría que realizar una nueva inversión en camionetas.



### **2.1.3 F.O.D.A**

A partir de las conclusiones obtenidas, tanto del análisis de la oferta del sector y de las exigencias de los clientes de la empresa, como así también del análisis interno realizado en Freiberg, se puede determinar el siguiente F.O.D.A. relacionado con el servicio de transporte de la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Satisfacción laboral de los empleados.</li> <li>⇒ Variedad de canales para la realización de pedidos.</li> <li>⇒ Depósitos propios</li> <li>⇒ Tecnología aplicada a la gestión de los inventarios y al manejo de los materiales.</li> <li>⇒ Liderazgo en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Elevada estructura de costos fijos en el servicio de transporte.</li> <li>⇒ Fallas en el cumplimiento de los plazos de entrega.</li> <li>⇒ Necesidad de realizar grandes inversiones en el servicio de reparto.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Aumento de la demanda del servicio de transporte por parte de los clientes.</li> <li>⇒ Tendencia a la tercerización de actividades logísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Competencia intensa en el mercado.</li> <li>⇒ Posible aumento de la inflación, que repercute en los costos de los vehículos y de los insumos de los mismos.</li> <li>⇒ Escasa diferenciación en el nivel del servicio prestado.</li> </ul>

### **2.1.3.1 VENTAJA COMPETITIVA**

Como se mencionó en la etapa de análisis, los clientes y las mismas empresas le dan mucha importancia al servicio de transporte. Esto hace que sea una actividad que les permita a las empresas obtener una ventaja competitiva. Por lo tanto, esta ventaja competitiva va a depender de poder prestar el servicio de transporte de una manera más eficiente y más barata que la competencia. Para alcanzar esto, se plantea como propuesta la tercerización del servicio de transporte de la empresa.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN**

Actualmente los mercados se hacen cada en cada vez más competitivos para los integrantes de los mismos y, además, los consumidores exigen cada día más. Es por esto que las empresas deben buscar formas de hacerse cada vez más competitivas, contexto en el que resulta de vital importancia la logística de distribución.

Para saber a lo que nos referimos con la logística de distribución, podemos tomar la definición de R. Ballou que la define como, *“todas las actividades relacionadas con el traslado – almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo”*<sup>15</sup>. Siguiendo con esta línea de pensamiento se puede observar lo que dice Orlando Juan José acerca de que la logística de distribución abarca a aquellas *“decisiones y actividades que desarrolla necesariamente una empresa para lograr la transferencia de los productos desde su lugar de origen hasta su lugar definitivo”*<sup>16</sup>. Cuando estos autores se refieren a las “distintas actividades”, Paz Hugo R. enuncia que estas *“pueden incluir, entre otras muchas, servicio al cliente, previsión de la demanda, control de inventarios, servicios de reparación, manejo de mercaderías, procesamiento de pedidos, selección de ubicación geográfica de almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercaderías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, **transporte** y almacenamiento.”*<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Ballou, Ronald H, *Logística empresarial: Control y Planificación*, Edit. Díaz de Santos, Madrid – 1997, Pág. 4

<sup>16</sup> Orlando, Juan José, *Distribución & Marketing*, Edit. Macchi. 5º Edición, Buenos Aires – 1998, Pág. 34

<sup>17</sup> Paz, Hugo Rodolfo, *Canales de distribución, Estrategia y Logística comercial*, Edit. Universo, Buenos Aires - 1998, Pág. 233

### **2.2.1.1 IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN**

La importancia de la logística de distribución radica en que *se constituye en un proceso que agrega valor y donde los errores generan altísimos costos de oportunidad (pérdida de ventas), financieros (inmovilización de stocks en tránsito y depósitos) y de operación (reflujos, obsolescencia de mercaderías y movimientos inoportunos). La naturaleza esencial de la logística de distribución es el flujo de productos. Esto es lo que hay que controlar.*<sup>18</sup> Pero también hay que rescatar la importancia de la logística de distribución, en cuanto a que *“si el concepto básico de la filosofía empresarial orientada al marketing es el logro de sus objetivos a través de la satisfacción del cliente y el hacerlo mejor que la competencia, la actividad logística es parte importante para conseguir dicho objetivo”*<sup>19</sup>.

### **2.2.1.2 OBJETIVOS DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN**

El mantenimiento de la capacidad competitiva de una empresa, el precio que paga el cliente y, el nivel del servicio que recibe, dependen en buena medida de la eficiencia en el cumplimiento de las actividades de la logística de distribución. Es por esto que el objetivo principal es siempre *“maximizar el nivel de servicio logístico a prestar al menor costo posible y buscando siempre entender que es de valor para el mercado meta”*.<sup>20</sup>

Este entendimiento de lo que es valor para el mercado meta genera ventajas competitivas para las empresas y para alcanzar esas ventajas competitivas las empresas deben realizar la *“búsqueda de aquellos caminos alternativos que le permitan optimizar el servicio prestado al menor costo posible. Aquella empresa que lo haga mejor, tendrá una ventaja competitiva sostenible”*.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Orlando, Juan José, Op. Cit. Pág. 35

<sup>19</sup> Paz, Hugo Rodolfo, Op. Cit. Pág. 235

<sup>20</sup> Ibidem, Pág. 31

<sup>21</sup> Ibidem, Pág. 21

Sumado al objetivo de brindar un buen servicio logístico al cliente, la estrategia logística de distribución también busca la reducción de costos *“dirigida a minimizar la variable costos, asociada con movimientos y almacenamiento. La mejor estrategia se establece evaluando cursos de acción tales como la elección entre distintas localizaciones de almacenes, modos alternativos de transporte, etc. Los niveles de servicio se mantienen constantes mientras se encuentran los mínimos costos alternativos”*.<sup>22</sup>

Por último, se busca la reducción del capital, *“estratégicamente dirigido a minimizar el nivel de inversiones en el sistema logístico. Algunos ejemplos pueden ser embarques directos a clientes para evitar almacenes o usar terceros en los servicios de logística. Esto trae como consecuencia el incremento de los costos variables respecto de las estrategias de altas inversiones”*.<sup>23</sup>

En síntesis, el sistema logístico tiene como objetivo principal aumentar los servicios brindados al cliente. Es decir, es una actividad idónea para diferenciarse del resto de los competidores y así obtener una ventaja competitiva, para lograr un posicionamiento destacado en el mercado.

### **2.2.1.3 IMPORTANCIA DEL SERVICIO LOGÍSTICO AL CLIENTE**

En el apartado anterior se mencionó como objetivo principal el de maximizar el servicio logístico al cliente para alcanzar ventajas competitivas. Esto significa que *“un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. De este modo, el tener un transporte eficaz, una gran disponibilidad en los stocks, un tratamiento de pedidos rápido y un servicio de entrega con menos pérdidas y desperfectos, normalmente va a tener efectos positivos sobre los consumidores”*.<sup>24</sup> Por todo ello el servicio logístico al cliente *“juega un papel crítico en el mantenimiento de la respuesta de los clientes”*.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Paz, Hugo Rodolfo, Op. Cit. Pág. 239

<sup>23</sup> Ibidem, Pág. 239

<sup>24</sup> Ballou, Ronald H. Op. Cit. Pág. 69

<sup>25</sup> Ibidem, Pág. 69

#### **2.2.1.4 ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN**

Como ya se mencionó, la logística de distribución es un sistema que abarca un conjunto de actividades para que el producto llegue al cliente *“que varían de empresa a empresa dependiendo de características como la estructura organizativa de cada una, las diferentes opiniones de los directivos acerca de cuál debe ser el alcance de la logística o la importancia de cada actividad dentro del ámbito de las operaciones de la firma”*.<sup>26</sup>

Ballou enuncia estas actividades dividiéndolas en:

##### Actividades clave:

- \* Servicio al cliente
- \* Transporte
- \* Gestión de inventarios
- \* Procesamiento de pedidos

##### Actividades soporte:

- \* Almacenamiento
- \* Manejo de mercaderías
- \* Empaquetamiento
- \* Gestión de información<sup>27</sup>

La diferencia entre actividades claves y de soporte se hace sobre la base de que *“algunas actividades siempre van a tener lugar en cualquier canal logístico, mientras que otras solo se van a desarrollar, bajo ciertas circunstancias, en determinadas empresas”*<sup>28</sup>. En este sentido las actividades claves *“se sitúan en el denominado ciclo crítico, bien porque contribuyen de*

---

<sup>26</sup> Ballou, Ronald H. Op. Cit. Pág. 7

<sup>27</sup> Ibidem, Pág. 9

<sup>28</sup> Ibidem, Pág. 9

forma decisiva al coste total de la logística, bien porque son esenciales para coordinar y completar de forma efectiva las tareas logísticas”.<sup>29</sup> Dentro de las actividades logísticas, “las de inventario y transporte, son las que más costo absorben”.<sup>30</sup> Esto se debe a que “el almacenamiento añade valor tiempo al producto y el transporte añade valor situación”.<sup>31</sup>

Las actividades logísticas también pueden ser analizadas utilizando la cadena de valor de M. Porter. Este autor enuncia cinco actividades primarias que son: *Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Comercialización y ventas y Servicio de post-venta*<sup>32</sup>

Aquí se puede hacer un paralelismo con las actividades primarias, que se mencionan anteriormente, ya que estas están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y productos terminados.

Esto se puede ver más claramente definiendo que involucran cada una de estas actividades, en relación al trabajo que se está desarrollando. Por eso se nombrarán las relacionadas con la logística de entrada, la logística de salida y el servicio de post – venta.

- ⇒ *“Logística de entrada: las actividades relacionadas con recibo, almacenamiento y diseminación de productos, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.*
- ⇒ *Logística de salida: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.*

---

<sup>29</sup> Ballou, Ronald H. Op. Cit. Pág. 9

<sup>30</sup> Ibidem, Pág. 9

<sup>31</sup> Ibidem, Pág. 9

<sup>32</sup> Porter M. E, *Ventaja Competitiva*, Edit. Compañía Editorial Continental, México – 1997, Pág. 58

⇒ *Servicio de post - venta: actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, mantenimiento, entrenamiento, repuestos y el ajuste del producto*".<sup>33</sup>

## **2.2.2 TRANSPORTE**

Podemos definir al transporte de una manera integral como el *"movimiento de personas y de mercancías, de acuerdo con las necesidades de la sociedad que se considere y según los medios que se disponga"*.<sup>34</sup> De una forma más particular se puede decir que *"la actividad de transporte en el abastecimiento y la distribución física debe volcarse a cubrir las necesidades actuales y potenciales del entorno que se encuentra. Es prioritariamente un servicio, en tanto y en cuanto contribuya al desarrollo y cumplimiento del accionar de las empresas y la comunidad en la satisfacción de sus necesidades"*.<sup>35</sup>

### **2.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL TRANSPORTE**

Esta función posee una serie de características que son importantes a tener en cuenta en el sistema logístico, entre ellas se puede mencionar: *"Es una operación de flujo, es decir que está vinculada directamente con la misión básica de la distribución que es mover mercadería. A su vez, es un proceso discontinuo, es decir que se realiza en forma discreta, en lotes compatibles con la unidad de acarreo del medio utilizado. Además, existe heterogeneidad en los medios a utilizar, en función de las razones geográficas, de distancias y por la presentación de los elementos a transportar. Finalmente*

---

<sup>33</sup> Porter, M. E, Op. Cit Pág. 58

<sup>34</sup> Paz, Hugo R., Op. Cit. Pág. 323

<sup>35</sup> Ibidem, Pág. 329



la capacidad de los medios está limitada por la disponibilidad de los mismos en capacidad de acarreo y oportunidad".<sup>36</sup>

### **2.2.2.2 CALIDAD DEL SERVICIO DE TRANSPORTE**

La calidad del servicio prestado por el transporte, se define a partir de su "rendimiento y eficacia que se traducen entre otras cosas en:

- ⇒ La velocidad de respuesta
- ⇒ La confiabilidad de respuesta
- ⇒ Su costo
- ⇒ La calidad del producto entregado"<sup>37</sup>

Es importante tener en cuenta que la "velocidad y la seguridad de respuesta del servicio de transporte está en relación directa con las inversiones en infraestructura, tecnología de transporte y administración de la empresa que toma a su cargo el servicio".<sup>38</sup>

### **2.2.2.3 COSTOS DEL TRANSPORTE**

A la hora de elaborar un costo estándar de una unidad de transporte, la empresa deberá, por un lado, atender a los siguientes factores: "tipo de unidad de transporte a utilizar, recorrido mensual promedio / tipo de itinerario, tipo de rutas, tipo de carga".<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Orlando, Juan José, Op. Cit. Pág. 152

<sup>37</sup> Paz, Hugo R., Op. Cit. Pág. 329

<sup>38</sup> Ibidem, Pág. 329

<sup>39</sup> Ibidem. Pág. 332

Este costo estándar va a estar integrado por:

- *“Costos variables: combustibles, lubricantes / neumáticos, mantenimiento, bonificación del personal.*
- *Costos fijos directos: sueldos operativos, seguros / patentes, amortizaciones, costos financieros.*
- *Costos fijos indirectos: gastos generales administrativos, gastos de conservación, instalaciones afectadas”.*<sup>40</sup>

#### **2.2.2.4 TARIFAS EN EL TRANSPORTE**

Las tarifas de transporte son entendidas como *“los valores que las compañías transportistas cobran por sus servicios. Los criterios más usuales para su determinación están relacionados con el volumen, la distancia y la demanda”.*<sup>41</sup>

Tipos de tarifas en el transporte:

1. *“Tarifas en función del peso / volumen: Implica la diferenciación de tarifas en función del peso o volumen transportado. Para ello habitualmente se establecen escalas, cuyo costo es inversamente proporcional al volumen y directamente proporcional al peso.*
2. *Tarifas en función de la distancia: La relación de las tarifas respecto de la distancia puede ser completamente nula o variar directamente con este factor.*
  - *Tarifas uniformes: es la más amplia de todas, única tarifa para cualquier origen / destino. Difícil de aplicar en el transporte carretero, donde los costos de servicio pueden ser mas de la mitad de los costos totales*
  - *Tarifas proporcionales: se establecen como valor lineal relacionando tarifa / distancia.*

---

<sup>40</sup> Paz, Hugo R, Op. Cit. Pág. 337

<sup>41</sup> Ibidem, Pág. 326

- *Tarifas basadas en el costo: generalmente, como los costos de terminales están reflejados en las tarifas de servicio, los valores son crecientes inicialmente para luego decrecer a medida que el aumento de la distancia permite distribuir mejor los costos de terminales y costos fijos.*
  - *Tarifas no basadas en el costo: este tipo de tarifas consiste en fijar tarifas únicas cubriendo áreas cercanas a los puntos de origen, destino e intermedios.*
3. *Tarifas en función de la demanda: en estos casos importa la valoración del usuario respecto del servicio que recibe. Ello da lugar que a servicios similares se compita en el precio y que en consecuencia puedan distorsionarse las estructuras de tarifas que reflejan los costos reales de transporte”.<sup>42</sup>*

### **2.2.3 TERCERIZACIÓN**

Las empresas que se mueven en entornos cambiantes e hipercompetitivos, en los que la eficiencia sólo es posible a través de la reducción de sus tiempos de respuesta, la optimización de procesos y la minimización de costos operativos, han visto en el concepto de outsourcing (o tercerización) una gran solución que les permite ser más productivas y también afrontar los desafíos a los que se ven constantemente sometidas. En el contexto actual *“todas las empresas participantes buscan cada vez más asociarse, a los efectos de optimizar los servicios a prestar al cliente, haciéndolo de la manera más eficiente y al menor costo posible”*.<sup>43</sup>

Según Orlando Juan J. la *“utilización de outsourcing por parte de una empresa reside en la búsqueda de un concepto general que comprenda el uso de*

---

<sup>42</sup> Paz, Hugo R., Op. Cit. Pág. 327

<sup>43</sup> Ibidem. Pág. 21

recursos para dotar a los artículos de múltiples formas de valor agregado y servicios de tiempo y lugar, a través de empresas externas a su organización".<sup>44</sup>

Básicamente la tercerización implica el uso de "compañías externas para realizar funciones logísticas que tradicionalmente han sido desarrolladas dentro de la propia organización".<sup>45</sup>

Algo importante a destacar es que este cambio hacia las compañías externas se produce porque "las empresas necesitan más que nunca diferenciar sus marcas de la competencia, con beneficios concretos que puedan ser percibidos absolutamente por los consumidores".<sup>46</sup>

La logística y la distribución física "son variables que, en estos casos, las empresas delegan en especialistas del tema. Es decir que, claramente, otorgan a un tercero, a través de un contrato, la responsabilidad de este servicio".<sup>47</sup>

### **2.2.3.1 FUNDAMENTOS DE LA UTILIZACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN.**

El propósito que se persigue con la tercerización, según Harold Koontz, es que con ella se puede "reducir costos mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar empleados a tareas más importantes."<sup>48</sup>

Sumado a ese propósito, Orlando agrega más fundamentos para llevar a cabo un proceso de tercerización. Esos fundamentos son los siguientes:

- ⇒ "Hoy es casi una obligación contratar afuera todo aquello que no es competencia directa de la organización.
- ⇒ No se conocen organizaciones que sean totalmente productivas en todas las actividades, por este motivo se busca la especialización a través de terceros.

<sup>44</sup> Orlando Juan J, Op. Cit. Pág. 174

<sup>45</sup> Ibidem, Pág. 174

<sup>46</sup> Ibidem, Pág. 174

<sup>47</sup> Ibidem, Pág. 174

<sup>48</sup> Koontz, Harold, *Administración, una perspectiva global*, Edit. McGraw Hill, México - 1998, Pág. 707

- ⇒ *Esto permite el mejor aprovechamiento de los recursos gerenciales.*
- ⇒ *La autoridad en cierto tema se encuentra en donde está el conocimiento, y éste reside en la especialización.*
- ⇒ *Aparecen con notable vigor las alianzas estratégicas. El sistema outsourcing es una de ellas".<sup>49</sup>*

### **2.2.3.2 VENTAJAS DEL SISTEMA OUTSOURCING**

El outsourcing ofrece a las empresas importantes ventajas en caso de llevar a cabo la tercerización de alguna actividad de la misma.

Estas ventajas son:

- ⇒ *“permite la liberación de capital improductivo afectado a este tipo de actividad;*
- ⇒ *alcanza mayor especialización en la función logística y del servicio al cliente;*
- ⇒ *mejora sustancialmente la administración del tiempo del cliente, ya que concentra su atención en pocos responsables;*
- ⇒ *agiliza las decisiones en materia de distribución, ya que el tercero es, por identidad, más flexible en sus recursos y decisiones;*
- ⇒ *aumenta la productividad y competitividad del cliente;*
- ⇒ *permite una alta sinergia entre el cliente y el proveedor, que unen sus conocimientos para un mayor logro del objetivo;*
- ⇒ *permite el diseño a la exacta medida de las necesidades del cliente y de sus clientes en cuanto a la distribución del servicio;*
- ⇒ *el trabajo conjunto de la simple enunciación de los puntos anteriores deriva en el mejor ratio de la relación calidad / costo;*
- ⇒ *también permite a la empresa conocer en forma exacta sus erogaciones y costos en materia logística integral".<sup>50</sup>*

---

<sup>49</sup> Orlando, Juan J, Op. Cit. Pág. 175

<sup>50</sup> Ibidem, Pág. 176

Estas ventajas pueden resumirse de acuerdo al pensamiento de Koontz, ya que considera a los proveedores externos como *“un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva.”*<sup>51</sup> Además, este autor plantea que, entre otras ventajas, la tercerización permite a las empresas *“el compartimiento de riesgos con proveedores, la asignación de capital a factores claves de éxito, la delegación de funciones difíciles de administrar o sencillamente la incapacidad de ejecutar ciertas tareas.”*<sup>52</sup>

Por último, debe entenderse que el *“sistema outsourcing es una nueva manera de encarar los negocios, que forma parte de la política empresaria frente a las nuevas realidades”*.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Koontz, Harold, Op. Cit. Pág. 707

<sup>52</sup> Ibidem, Pág. 707

<sup>53</sup> Orlando, Juan José, Op. Cit. Pág. 176

### **3.0 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este trabajo que se llevaron a cabo tanto investigaciones del tipo exploratoria y del tipo descriptiva.

Para la investigación exploratoria se utilizaron las siguientes herramientas, para obtener datos cualitativos:

1. Datos primarios y secundarios: los primeros *“son datos recopilados y organizados específicamente para el proyecto que se lleva a cabo en ese momento”*<sup>54</sup>. Los segundos *“son datos previamente recopilados y organizados para algún proyecto distinto que se realiza en ese momento”*<sup>55</sup>
2. Entrevistas sobre experiencia: se utiliza *“para analizar los conceptos con los ejecutivos de alto nivel y con personas bien informadas, tanto de la empresa, como ajenas a la misma, que hayan tenido experiencia personal en el área”*<sup>56</sup>.
3. Observación directa: es el *“proceso sistemático de registro de los patrones de comportamiento de las personas, objetos y sucesos sin cuestionarlos ni comunicarse con ellos”*<sup>57</sup>.

Para la investigación descriptiva se utilizó la siguiente herramienta, para obtener datos cuantitativos:

---

<sup>54</sup> Zikmund, W. G. *Investigación de mercados*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana 6ª Edición México – 1998, Pág. 58

<sup>55</sup> *Ibidem*, Pág. 58

<sup>56</sup> *Ibidem* Pág. 130

<sup>57</sup> *Ibidem* Pág. 250

1. Encuesta personal: "los datos en la encuesta se obtienen cuando los individuos responden las preguntas planteadas por los entrevistadores"<sup>58</sup>.

### **3.2 PROCESO**

El proceso metodológico que se utilizó en este trabajo es el siguiente:

## ***ANÁLISIS y DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN***

### **❖ ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

#### **➤ ANÁLISIS EXTERNO**

##### **✓ Variables contextuales**

- Situación de la logística en Argentina
- Transporte de cargas
- Tendencia de la tercerización

##### **✓ Síntesis competitiva**

- Oferta
- Clientes

#### **➤ ANÁLISIS INTERNO**

##### **✓ Variables internas**

- Recursos humanos
- Gestión de inventarios
- Depósitos
- Manejo de materiales
- Procesamiento de pedidos
- Transporte

---

<sup>58</sup> Zikmund W. G. *Investigación de mercados*, Op. Cit. Pág.. 220



❖ **DIAGNÓSTICO**

➤ **ANÁLISIS FODA**

❖ **PROPUESTA**

➤ **ANÁLISIS DE EMPRESAS DE TRANSPORTE**

➤ **TARIFAS**

- ✓ **Volumen**
- ✓ **Kilogramos**
- ✓ **Bultos**
- ✓ **Valor declarado**
- ✓ **Kilómetros**

➤ **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

- ✓ **Procedimiento operativo del servicio**
- ✓ **Personal de la empresa**
- ✓ **Absorción de costos**
- ✓ **Formalización**
- ✓ **Control**
- ✓ **Tiempos**

**3.3 FUENTE DE DATOS**

Los datos primarios son obtenidos de la empresa en la cual se está aplicando este trabajo. Los datos secundarios se obtienen de bibliografía especializada en el tema, consultas en Internet y de reportes periodísticos.

Las entrevistas sobre experiencia fueron aplicadas a empresas de la competencia, para ver como trabajan las mismas en cuanto a la logística de

distribución, al presidente y al personal del área relacionada al trabajo en cuestión y a personal idóneo de empresas de transporte.

La observación directa se lleva a cabo por parte del autor, observando el funcionamiento y las características del servicio de distribución de la empresa, para conocer de cerca la realidad de esta actividad.

Por último se realizaron dos encuestas, una destinada a los recursos humanos de la empresa y otra a los clientes de Freiberg S.A.C.I. para conocer detalles del trabajo y del servicio de transporte. Estas se pueden observar en los anexos del presente trabajo, con sus respectivas guía de pautas.

## **4.0 DESARROLLO**

### **4.1 PROPUESTA**

La propuesta que se le propone a la empresa, para optimizar el servicio de transporte, es decir, realizarlo de una mejor manera y más barato que la competencia, se basa en la decisión de llevar a cabo un proceso de tercerización en esta actividad.

La misma consiste en analizar las distintas empresas de transporte que trabajan en nuestra ciudad, tomando en cuenta las tarifas que se ofrecen en este mercado, y la capacidad de poder prestar un servicio de exclusividad en la distribución para una empresa. Finalmente elaborar un plan para la implementación de este proceso en la empresa.

#### **4.1.1 ANALISIS DE LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE**

Enfocándonos en las empresas radicadas en nuestra ciudad, se contactaron a varias de ellas, dedicadas al transporte y distribución que realizan estos servicios. Hay que aclarar que debido al pedido de confidencialidad no se presenta ninguna entrevista que documente este contacto.

Algunas de esas organizaciones realizan servicios exclusivos para una empresa determinada, que es lo que se busca en este trabajo, mientras que otras son contratadas por distintos clientes, ya que, las empresas mencionadas cuentan con depósitos propios a los cuales arriba la mercadería de varios clientes y luego son redistribuidas. Es decir, manejan todo tipo de cargas, pero para diversos clientes.

Dichas empresas de transporte y distribución fueron obtenidas de distintas fuentes, por ejemplo páginas amarillas, cámara de transporte y publicidades.

La lista de empresas visitadas es la siguiente:

<b>Empresa</b>	<b>Domicilio</b>
Euroflet	Av. Rafael Núñez 3500
Emir	Anacreonte 441
Cargo Servicios Industriales	Av. Ciudad de Valparaíso S/N
Copar	Av. Japón 2075
Cotil Carg	Antonio Gianelli 544
La sevillanita	Av. Vélez Sarsfield 4950
Logística y Distribución	Av. Juan B. Justo al 700
Logística Total	Feliz Frías 924
Rigar S.A.	Camino interfábrica
Morel	Camino interfábrica
SLP	Camino interfábrica
Parlanti S.A.	Av. Vélez Sarsfield 6230
Gyco	Camino interfábrica
DNA	Camino interfábrica
AC	Camino interfábrica

De este listado de empresas, se puede mencionar a Cargo Servicios Industriales, a Parlanti S.A., a Logística y Distribución como empresas que realizan servicios tercerizados para otras empresas, por ejemplo Cerveza Bhrama, Supermercados Disco y Pepsi, respectivamente. Es decir, que son empresas que ya tienen experiencia en este tipo de tareas. Estas empresas trabajan con sus propios depósitos y con cargas muy voluminosas. En general la flota de vehículos con la que cuentan son camiones de gran tamaño, pero no cuentan con vehículos utilitarios de menor porte. Vale decir, son empresas que tienen experiencia prestando servicios tercerizados.

Otras empresas, como Copar, Emir, Euroflet, AC, DNA y Gyco, no prestan servicios exclusivos. Simplemente son empresas que son contratadas para determinados pedidos o reparten desde sus depósitos mercaderías provenientes de otros destinos como ser Buenos Aires, la Rioja y Tucumán.

A pesar de esto, una de las empresas que posee características similares a las anteriormente mencionadas, y además presenta capacidad, estructura y organización para prestar este servicio exclusivo de distribución, es La Sevillanita.

La Sevillanita es una empresa con trayectoria en el mercado del transporte de carga. Su casa central se encuentra en la Provincia de Tucumán, con sucursales en Buenos Aires, Rosario, Salta, y que además, el último año presentó un gran crecimiento en sus ventas de estos servicios y de sus clientes.

Con esto, se pretende mostrar que en el mercado existen empresas que tienen las características y la capacidad para llevar a cabo un servicio de exclusividad para una empresa como Freiberg S.A.C.I.

#### **4.1.2 ANÁLISIS DE LAS TARIFAS**

De acuerdo a las distintas tarifas que se cobran en el mercado, se pudo obtener un tarifario, que es útil para poder aplicar y poder estimar el costo de un servicio tercerizado y de exclusividad

El siguiente es el listado (ver listado completo en el anexo de la página 93) de las tarifas, presentando una estructura de acuerdo a las distancias y a los kilogramos.

**TARIFARIO**

<b>KG</b>	<b>Cba. Int. hasta 50 Km</b>	<b>Cba. Int. hasta 150 Km</b>
10	\$ 3,53	\$ 7,09
20	\$ 4,20	\$ 8,41
30	\$ 4,90	\$ 9,78
40	\$ 5,53	\$ 11,11
50	\$ 6,21	\$ 12,34
60	\$ 6,87	\$ 13,65
70	\$ 7,53	\$ 14,98
80	\$ 8,14	\$ 16,30
90	\$ 8,81	\$ 17,66
100	\$ 9,49	\$ 18,99
110	\$ 10,12	\$ 20,21
120	\$ 10,81	\$ 21,63
130	\$ 11,46	\$ 22,89
140	\$ 12,10	\$ 24,27
150	\$ 12,80	\$ 25,53
160	\$ 13,43	\$ 26,82
170	\$ 14,11	\$ 28,21
180	\$ 14,71	\$ 29,46
190	\$ 15,42	\$ 30,83
200	\$ 16,04	\$ 23,09
210	\$ 16,70	\$ 33,43
220	\$ 17,37	\$ 34,73
230	\$ 18,02	\$ 36,05
240	\$ 18,72	\$ 37,41
250	\$ 19,33	\$ 38,69

Este listado presenta la posibilidad de obtener tarifas para las zonas de influencia fuera de la Ciudad de Córdoba, que es algo que no está considerado en la posible tercerización, lo que sería un aspecto a analizar en caso de obtener costos más económicos para este tipo de distribución.

Un punto importante a destacar es que en el análisis de las tarifas, se ofrece además una bonificación del 15% a estos valores, porque al ser un servicio de exclusividad y tener garantizada la carga diaria, se tratan de garantizar tarifas únicas, para diferenciar a un servicio exclusivo de uno general.

Antes de entrar en el análisis de las tarifas, es preciso destacar un punto importante para definir la unidad de medida que se va a utilizar. Esta unidad es equivalente a  $1\text{m}^3 = 250\text{Kg}$ .

Esta relación entre volumen y peso surge porque un volumen determinado de carga no puede ser menor a la medida expuesta, puesto que si esta relación no se cumple nos encontraríamos en un déficit entre kilogramos y volumen.

Esto se puede ver mejor con un ejemplo muy cotidiano. Un kilo de plumas no pesa nada, pero tiene mucho volumen, entonces el aforo correcto será carga de volumen. Un kilo de pluma termina siendo igual a un kilo de plomo, pero la diferencia radica en el volumen. Por esto es que cuando tenga un kilo de pluma, lo tendré que multiplicar tantas veces para que la rentabilidad del volumen de esa carga sea equivalente al kilogramo, por esto es que  $1\text{m}^3 = 250\text{ Kg}$ .

Más claramente se puede observar en el caso en que se quiera cargar un camión de 25.000 Kg. con una capacidad de  $72\text{ m}^3$ . El camión cargado de plomo, va a llegar a 25.000 Kg., que es el límite de carga, pero no tendrá volumen. El vehículo cargado con plumas, va a llegar a  $72\text{ m}^3$  que es el límite de volumen, pero no tendrá peso. La relación es exactamente la misma, cambia la unidad de medida y de aforo para la posterior facturación.

Los distintos tipos de tarifas que se ofrecen son los siguientes:

✓ Tarifas en función del volumen:

Teniendo en cuenta que los vehículos utilitarios similares a los de Freiberg S.A.C.I, cuentan con una caja de carga de aproximadamente  $10\text{m}^3$ , se obtiene una tarifa de \$165 por vehículo. Esta tarifa surge del caso de que lo transportado sean productos voluminosos, como son los productos escolares. El valor de \$165 se obtiene aplicando el tarifario y, teniendo en cuenta que  $1\text{m}^3 = 250\text{ Kg}$ . y 250 kilos equivalen a \$19.33, multiplicándolo por los  $10\text{m}^3$  obtenemos \$193.33. A esta tarifa se

le bonifica el 15% y se obtiene la tarifa de \$ 165. Suponiendo que las tres camionetas carguen productos voluminosos, lo máximo que se abonaría sería, mensualmente, \$12.300 por todo el servicio.

✓ Tarifa en función de los kilogramos:

Esta tarifa surge de aplicar directamente el tarifario mencionado y calcular los kilogramos transportados, siempre teniendo en cuenta la bonificación del 15%.

✓ Tarifa en función del valor declarado:

Este tipo de tarifa que se presenta es tomando como variable el valor de la mercadería transportada por día. En promedio Freiberg, por camioneta, transporta mercadería por un valor aproximado a los \$7.000. Según el análisis realizado, se estaría calculando un 3% final sobre ese valor, con lo que representa una tarifa de \$210 por vehículo. Por lo tanto se obtiene un costo total aproximado de \$15.750.

✓ Tarifa en función de los kilómetros recorridos:

La tarifa que se ofrece es de \$1.30 por kilómetro. Esto aplicado a la empresa, teniendo en cuenta el promedio diario de recorrido de 145 kilómetros, representa una tarifa diaria de \$188 por vehículo. Mensualmente el costo total sería de \$14.137.

✓ Tarifa en función de los bultos transportados:

Por último se presenta la tarifa basada en la cantidad de bultos transportados. El valor de esta tarifa es de \$1 por bulto. Tomando el promedio diario de bultos entregados por Freiberg entre las tres camionetas, obtenemos una tarifa de \$345 o \$290, según la temporada. Esto da que lo máximo que se abonaría es \$8.625.



#### **4.1.2.1 COMPARACIÓN DE TARIFAS VERSUS COSTOS DE LA EMPRESA**

El costo que tiene que soportar Freiberg S.A.C.I para poder prestar el servicio de transporte, en comparación con las distintas tarifas que se ofrecen en el mercado para realizar este tipo de actividad, nos va a permitir observar la ventaja económica que se puede obtener contratando a una empresa externa para que cumpla con este servicio.

De acuerdo al análisis interno realizado en la empresa sobre el servicio de transporte obtenemos que, mensualmente, se gastan alrededor de \$13.550 para costear la distribución en la Ciudad de Córdoba. Si tomamos en cuenta a los distintos tipos de tarifas que se ofrecen en el mercado, se puede realizar una comparación de acuerdo a los siguientes casos planteados:

- ❖ *Caso 1:* Si la carga a transportar en las tres camionetas es totalmente voluminosa, es decir es solo mercadería que ocupa volumen, por ejemplo los productos escolares, lo máximo que se tendría que abonar, por todo el servicio, serían \$12.300 al mes. Este valor se obtiene a partir del análisis de las tarifas realizado en el apartado anterior. Por lo tanto este costo es inferior a los \$13.550 que gasta la empresa mensualmente, con lo que se logra un ahorro en los costos del servicio de acuerdo a este tipo de tarifa.
- ❖ *Caso 2:* Si la carga a transportar no es voluminosa, sino que es pesada, es decir representa kilogramos, se puede obtener una tarifa en función de los kilogramos transportados, aplicando el tarifario (ver anexo tarifario completo Pág. 93). En el caso de que se transporten en las tres camionetas productos, como las resmas de papel, que alcancen los 1000 kilos de carga, se estarían abonando al mes \$5.150. Claramente este gasto es

inferior a los \$13.550 de Freiberg S.A.C.I. Aquí también se obtiene un ahorro en los costos.

- ❖ *Caso 3:* Si se pretende abonar el servicio de acuerdo al valor de la mercadería transportada, se obtiene un costo mensual del servicio de \$15.750. Claramente este costo es superior a lo que gasta la empresa. Pero, esta tarifa no le representará ningún ahorro, es decir le costará \$13.550 a la empresa, en los casos de que el valor de la mercadería transportada sea \$6.000. En montos menores a ese valor, le resultará económico abonar en base a esta tarifa, con lo que logrará un ahorro en sus erogaciones.
- ❖ *Caso 4:* Teniendo en cuenta los 145Km diarios, que en promedio recorre cada una de las camionetas, si se opta por una tarifa en base a los kilómetros, se gastarían \$14.137 mensualmente por el servicio. Para que ese costo, sea igual a lo que gasta la empresa para mantener el servicio, es decir \$13.550, se deberían recorrer 139 kilómetros diarios. Un menor recorrido le permitirá obtener un ahorro en las erogaciones.
- ❖ *Caso 5:* En situaciones que se pretenda abonar de acuerdo a la cantidad de bultos transportados, que de acuerdo al análisis de las tarifas se estaría cobrando \$1 por bulto, la empresa debería afrontar como máximo un costo mensual de \$8.625. Claramente es un valor inferior al costo que maneja la empresa.

El siguiente cuadro nos permite observar más gráficamente los distintos casos planteados, con el respectivo ahorro en costos señalado en verde:

	TIPOS DE TARIFAS				
	Volumen	Kg.	Valor declarado	Km.	Bultos
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
<b>Valor tarifa mensual</b>	\$ 12.300	\$ 5.150	\$ 15.750	\$ 14.137	\$ 8.625
<b>Costo Freiberg</b>	\$ 13.550	\$ 13.550	\$ 13.550	\$ 13.550	\$ 13.550
<b>Ahorro</b>	-\$ 1.250	-\$ 8.400	\$ 2.200	\$ 587	-\$ 4.925

Estos casos hay que considerarlos de forma hipotética, porque la empresa al distribuir diferentes productos, se hace muy difícil obtener una tarifa uniforme. Esto significa que no siempre va a haber una tarifa única y del mismo monto. Es importante destacarlo, porque al presentar varios tipos de tarifas, se las pueden considerar flexibles, ya que Freiberg puede adaptar sus cargas a las distintos tipos de tarifas presentadas. Por ejemplo, puede haber casos, en que lo conveniente sea abonar una tarifa en base al volumen, o al peso, dependiendo de la carga que distribuya.

Lo que se pretende mostrar con estas situaciones es lo máximo que le podría costar a Freiberg, la prestación de este servicio por parte de una empresa externa, en caso de que se presenten las distintas situaciones antes mencionadas.

Como conclusión se puede obtener que, a la empresa, le sería conveniente abonar el servicio en base a una tarifa en función de los bultos transportados o también lograr una combinación entre las distintas tarifas de acuerdo a la mercadería transportada. Pero, lo más importante es que se puede lograr una economía en el costo del servicio y generar un ahorro en los costos de la empresa. Esto también se puede ver reflejado en la disminución de los costos fijos y en la eliminación de los costos variables que se manejan en este servicio.

Todo esto trae aparejado que la empresa maneje estrictamente los gastos que realiza en el servicio de transporte y pueda tener un control exhaustivo de lo que realmente le cuesta la tercerización de esta actividad.

### **4.1.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Una vez conocidos los tipos y los valores en que pueden oscilar las tarifas, y realizada la comparación con el costo de la empresa, es importante mencionar el plan para implementar el proceso de la tercerización. Este plan esta compuesto por los siguientes puntos:

- ❖ Procedimiento operativo del servicio.
- ❖ Destino de los empleados propios de la empresa.
- ❖ Absorción de costos y el destino de los vehículos.
- ❖ Formalización del servicio tercerizado.
- ❖ Control.
- ❖ Tiempos necesarios para la implementación.

#### **4.1.3.1 PROCEDIMIENTO OPERATIVO DEL SERVICIO**

El procedimiento del funcionamiento operativo del servicio realizado por la empresa externa, consiste en 5 pasos para prestar el servicio. Estos pasos son:

1. Recolección de la carga en el depósito de Freiberg S.A.C.I
2. Cross dock y clasificación de la distribución en cada uno de los vehículos de la empresa externa
3. Entrega a clientes de la empresa de los pedidos de acuerdo a la indicación de cada remito.
4. Rendición de la documentación conformada
5. Manejo de devoluciones.

El detalle de los pasos, se encuentra en los siguientes puntos:

**1. *Recolección de la carga en el depósito de Freiberg S.A.:***

Este paso corresponde a la operación del retiro físico de la mercadería en forma diaria desde el depósito ubicado en la calle Balcarce 268. El mismo está previsto diariamente mediante el uso de 3 vehículos utilitarios, con capacidad aproximada de 10 a 15 m<sup>3</sup>, los cuales estarán disponibles en los horarios de reparto.

En esta operatoria está prevista la colocación de personal a cargo de la empresa externa, cuya función será recibir de Freiberg los remitos a despacharse con el objetivo de clasificarlos de acuerdo a las zonas de reparto y separar la carga por cada vehículo de recolección.

**2. *Cross dock y clasificación de la distribución en cada uno de los vehículos de la empresa externa:***

Este procedimiento se aplica a las operaciones de carga en los vehículos, despacho y distribución de los productos desde el depósito de Freiberg a los destinatarios finales de los pedidos. Para ello se definirán los mecanismos de control y supervisión de manipuleos de la carga, que aseguren la integralidad de las entregas como la calidad de las mismas. Es en este punto donde puede jugar un papel muy importante de contralor el personal propio de la empresa, ya que conoce muy bien los productos comercializados.

**3. *Entrega a clientes de la empresa de los pedidos de acuerdo a la indicación de cada remito:***

Una vez definido el cross dock y la carga de los pedidos sobre las camionetas de distribución, se procederá al cumplimiento físico de la entrega a los clientes. Para ello se recurrirá la flota de distribución de la firma externa, que estará compuesta por un conductor y uno o dos

acompañantes. Las entregas se cumplirán en el tiempo y en la forma pautadas, cuidando el correcto tratamiento de los bultos y de la documentación involucrada.

**4. *Rendición de la documentación conformada:***

La documentación conformada de entrega por Freiberg, será rendida a la empresa diariamente, de acuerdo a las instrucciones respectivas al manejo de esa documentación.

**5. *Manejo de devoluciones:***

En este punto se prevé el retorno de la mercadería en los casos de rechazo por parte de los clientes, como así también mercaderías en carácter de devolución.

#### **4.1.3.2 DESTINO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA**

Lo que se busca con este proceso de tercerización es destinar el servicio de transporte a una empresa externa, sin tener la necesidad de despedir al personal propio de Freiberg S.A.C.I. Por este motivo, la solución a esta situación es reubicar al personal propio en el sector de depósito o en el salón comercial, ya que estas personas cuentan con el conocimiento, debido a su tarea diaria, para el manejo de la mercadería y además, están familiarizados con el movimiento de los productos.

Otra posibilidad para evitar despedir al personal, y tener que afrontar los costos de estos despidos, es destinar a estos empleados a colaborar con la empresa externa, desde el lado de Freiberg, con todas las actividades necesarias para prestar el servicio. Entre estas actividades se pueden mencionar a: clasificación, control, manejo de la documentación de la mercadería, para la posterior carga en los vehículos.

En el caso de llevar a cabo el despido de los empleados, se tendrá que coordinar con el área de personal, todos los pasos necesarios para ponerle fin a la relación laboral de estas personas con la empresa, tratando de analizar la posibilidad de despedir al menor número de personas. En esta situación será muy importante la participación del área de personal de la empresa.

#### **4.1.3.3 ABSORCIÓN DE COSTOS Y DESTINO DE LOS VEHÍCULOS**

A la empresa se le presenta la posibilidad de poder absorber costos y generar un ingreso adicional de recursos, a través de la venta de los vehículos utilitarios. Estas camionetas están en condiciones de ser vendidas a un valor aproximado a los \$30.000. Lo que se pretende es vender dos de las tres camionetas, con lo que se generaría un ingreso de alrededor \$60.000. Este ingreso puede ser destinado, en caso de que se opte por reducir el número de personal, a afrontar el gasto de tener que despedir a los trabajadores propios

de la empresa, al no optar por la posibilidad anteriormente mencionada, de reubicar a los empleados en otros sectores de la empresa.

En relación al restante vehículo utilitario, se busca que quede en manos de la empresa, con el fin de poder mejorar aún más la prestación del servicio, ya que el mismo va a estar destinado a la atención de los pedidos de urgencia que realizan los clientes de la empresa. Esto presenta la posibilidad de que dos de los empleados de la empresa atiendan este tipo de pedidos y que parte de los recursos generados por la venta de los vehículos, sirvan para afrontar estos gastos.

#### **4.1.3.4 FORMALIZACIÓN**

La formalización del servicio de transporte tercerizado, se rubricará con la celebración de un contrato de prestación de servicios, entre la empresa externa encargada de la prestación del servicio y Freiberg S.A.C.I.

En este contrato deben figurar todas las exigencias necesarias, que involucren a ambas empresas, para garantizar el buen funcionamiento de la actividad tercerizada.

#### **4.1.3.5 CONTROL**

La prestación del servicio debe ser monitoreada por la empresa para garantizar que se cumplan todas las pautas exigidas, para el correcto funcionamiento de esta prestación. El control estará a cargo del jefe de ventas, del cual depende todo lo relacionado con la distribución de la mercadería, apoyado por el personal que se disponga para esta actividad, que puede surgir del mismo personal que prestaba el servicio para Freiberg.

Las principales variables en las que se deberá hacer hincapié para controlar el nivel del servicio serán: el cumplimiento de los plazos de entrega y el correcto tratamiento de la mercadería.



**4.1.3.6 TIEMPOS**

Los tiempos necesarios para proceder a cumplir con el proceso de tercerización, se presentan en el siguiente diagrama, donde se destacan las principales actividades a realizar y la correspondiente área responsable de las mismas.

En el siguiente diagrama se distribuyen los tiempos necesarios para el cumplimiento de las tareas:

TAREA	RESPONSABLE	AÑO															
		2005						2006									
		J	A	S	O	N	D	E	F	M							
Contacto con empresas de transporte	Jefe de Ventas																
Negociación	Gerencia Comercial /Jefe de Ventas																
Formalización del contrato	Presidente																
Venta de los vehículos	Jefe de Ventas																
Inicio del servicio	Empresa tercerizada / Jefe de Ventas																
Reubicación del personal	Jefe de Personal																
Despido del personal	Jefe de Personal																

## **5.0 CONCLUSIÓN**

A partir de lo expuesto y analizado, podemos considerar que en la actualidad uno de los objetivos más buscados por todas las empresas es la mayor eficiencia al menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y el servicio al cliente, como metas importantes en sus estrategias.

Actualmente, existe la tendencia en las empresas modernas de buscar la manera de aumentar sus ingresos y conseguir costos efectivos en servicios, y esto se puede alcanzar con una de las herramientas administrativas óptimas para ello, que es la tercerización. Debido a esto, es que se debe tomar la decisión de poder llevar a la práctica este tipo de procesos, que le permitan a las empresas alcanzar ventajas competitivas en el mercado que participan.

A partir de estas consideraciones, se obtuvo como resultado que Freiberg S.A.C.I. realiza de forma propia la distribución de sus productos, actividad que presenta ciertas fallas y a la vez gastos que pueden ser ahorrados, a diferencia de la competencia que posee esta actividad totalmente tercerizada. Pero, en general, la empresa posee una buena gestión de su sistema logístico de distribución, además de estar muy bien posicionada en el mercado y ser la líder en el mismo.

Con este análisis, es que en este proyecto se realizó la propuesta de encarar la tercerización del servicio de transporte, como una alternativa para poder alcanzar mejores niveles de prestación y que, económicamente es más rentable, sumado a la posibilidad de profesionalizar el área y obtener mayor experiencia en la misma.

Esto hace de que la implementación del proceso de tercerización del transporte, le permita a la empresa seguir mejorando para mantener su posición competitiva y la satisfacción de sus clientes.

Finalmente, se espera que con este trabajo se pueda llevar a cabo el proceso mencionado y que se alcancen los beneficios que se buscan con esta herramienta.

## **6.0 BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

### **6.1 BIBLIOGRAFÍA**

- ❖ BALLOU, RONALD H., *Logística Empresarial: Control y Planificación*, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- ❖ KOONTZ, HAROLD, *Administración, una perspectiva global*, Editorial McGraw Hill, México - 1998, Pág. 707
- ❖ ORLANDO, JUAN JOSÉ y GONZÁLEZ, DANIEL EDUARDO, *Distribución & Marketing 5º edición ampliada*, Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998.
- ❖ PAZ, HUGO RODOLFO, *Canales de Distribución, Estrategia y Logística comercial*, Editorial Universo, Buenos Aires, 1998.
- ❖ PORTER MICHAEL E., *Ventaja Competitiva*, Editorial Compañía Editorial, México, 1997.
- ❖ ZIKMUND W. G., *Investigación de Mercados*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 6º Edición, México, 1997.

#### **6.1.1 FUENTES CONSULTADAS**

- ❖ Revista PYMEs Clarín, *Suplemento Dirección*, julio de 2005
- ❖ [www.transportesxxi.com](http://www.transportesxxi.com)
- ❖ [www.cedol.org.ar](http://www.cedol.org.ar)
- ❖ [www.cnrt.gov.ar](http://www.cnrt.gov.ar)
- ❖ [www.andreani.com.ar](http://www.andreani.com.ar)
- ❖ [www.claves.com.ar](http://www.claves.com.ar)

## **6.2 ANEXOS**

### **6.2.1 ANEXO ENTREVISTA EL AUDITOR**

**Empresa: El Auditor**

**Entrevistado: Gerente General**

-¿A qué sector atiende su empresa, es decir, cuales son sus clientes?

Todos lo que son librerías, papelerías, fotocopiadoras, empresas.

-¿Cuál considera que es la principal razón por la que sus clientes le compran a su empresa?

Por el surtido, los precios, los servicios. Yo no te podría decir exactamente cuál es la causa por la cual me compran pero debe ser alguna de todas ellas o la suma de todas ellas.

-¿Quiénes son los competidores directos de su empresa en el mercado?

Y bueno, tenemos bastante, depende en qué rubro. Por ejemplo en hiperlibrería tengo a Freiberg, a Majul, en papelería tengo a Centro Gráfica, Cumbre, en insumos tengo a Neyra. Aparte en alguna medida también Freiberg y Majul están en alguno de los otros dos. En el rubro muebles está Kowalszuk.

Pero básicamente en Hiperlibrería, los que venden varios rubros serían Majul y Freiberg.

-¿Esta repartido el mercado o hay una empresa que lo domina?

Y..Freiberg es la más grande, pero pienso que en general es un mercado que esta repartido, está atomizado.

-¿Cree que el sector Hiperlibrería está saturado de participantes o hay posibilidad de nuevos ingresantes?

No, está saturado.

-En ese caso, ¿Cuáles serían las trabas que Ud. piensa que son las principales para el acceso de nuevos ingresantes al mercado?

El bajo margen de rentabilidad, porque es un negocio de rotación y hay que invertir mucho para funcionar.

-En cuanto a su negocio en particular, ¿Qué importancia le asigna a sistema logístico de distribución de su negocio, es decir todas las actividades necesarias para llevar el producto al cliente?

Es una parte muy importante, porque tenemos que ser eficientes en el manejo de estas actividades para poder cumplir con nuestros clientes, sino vas mal. Aparte en esta actividad, como mayorista, es muy importante tener bien aceitado el sistema.

-¿Siente que alcanza un buen servicio al cliente con sus sistema de distribución?

Sí, digamos que es un buen servicio.

-¿Dentro del sistema logístico cuenta con la actividad del transporte?

Si

-¿Realiza repartos de mercadería?

Sí, repartimos. Tenemos delivery, como quien dice...

-¿Lo realizan dentro de la ciudad?

Sí, pero no fuera de la ciudad.

-¿Lo realiza con vehículos propios?

No.

-¿Cómo es, está tercerizado?

Está todo tercerizado.

-Entonces, ¿Cuáles fueron las razones para tercerizar o por qué lo hace con empresas externas?

Lo hacemos tercerizado porque primero la inversión de capital en los vehículos es muy alta, segundo el problema fundamental es el problema del personal y el cuidado de los vehículos, es todo un problema eso, entonces es preferible sacarlo fuera de la empresa.

Para mí, tiene que estar tercerizada. El tema del flete interno tiene una ventaja, el personal es tuyo, vos lo puedes manejar, y hacer lo que vos quieras. Pero la gran desventaja que tiene es en cuanto a las leyes laborales. A medida que el personal adquiere antigüedad se hace difícil manejarlo, se creen ya dueños de las cosas y después el personal no está capacitado en el cuidado de los vehículos...no es lo mismo que si es propio, que si es de terceros, el cuidado que tiene el dueño sobre su vehículo, no es el mismo que tiene uno que no lo es, por más que vos lo puedas sancionar, después lo trata mal al vehículo, lo tenés que echar y pagarle indemnización...

Nosotros tercerizamos muchas actividades.

-¿Cuáles más?

Por ejemplo, toda la parte de lo que es manejo administrativo del personal, la parte impositiva, selección del personal. Nosotros solo nos dedicamos a vender.

-¿Cuál es el beneficio de tercerizar?

Nadie puede ser especialista en todo, y hay especialistas en esos temas. Como hay médicos que son especialistas en el corazón, otros en la parte intestinal, de oído...y bueno acá también. Si vos querés tener un buen servicio, no puedes pretender hacer todo vos, porque sino generas una estructura alrededor tuyo que se hace, no inmanejable, pero se hace financieramente

muy pesada, aparte todos los problemas se cargan sobre la estructura, sobre todo en el tema de la distribución. Aparte acá se compite en el servicio, además de cómo mayorista. Si a mí un cliente me pide que le envíe ya un producto y no puedo, seguro que el otro lo hace, "funciona como una pizzería"...

¿Es costoso mantener el servicio tercerizado?

Es más costoso tenerlo propio...

-Y las tarifas, ¿en base a que se pagan?

Bueno, hay diferentes cosas, diferentes tramites, no? Hay veces que se hacen por hora, otras por entrega, otras por kilo.

-Pero, ¿eso lo manejan de acuerdo a la carga que Uds. llevan?

Claro, de acuerdo al tipo de carga que se entrega y de acuerdo al tipo de cliente. Hay clientes que son muy costosos, por ejemplo los supermercados te hacen esperar turnos y es muy costoso, entonces el costo ahí depende si es por entrega, por hora, si es lejos si es cerca, si es mucho, si es poco. Todo tiene una tarifa.

-¿Podemos decir entonces que es flexible la tarifa?

y...se acomoda a la necesidad.

-¿Qué empresa les presta el servicio?

Son tres pequeñas empresas que trabajan para nosotros.

-¿Ud. piensa que mejoro el servicio cuando se tercerizó?

La calidad es la misma, cuando era propio que ahora, no va por ahí...El tema pasa que en el rubro nuestro los márgenes de comercialización son muy bajos, por la gran competencia que hay, entonces esa inversión no la recuperas con el costo de la mercadería, entonces eso va a pérdida. Yo creo que el cuidado de la inversión y capital que requieren las camionetas no esta

para ponérsela en manos de un empleado común, y si no le tenés que pagar mucha plata.



### **6.2.2 ENTREVISTA MAJUL FLORES**

**Empresa: Majul Flores**

**Entrevistado: Encargado de expedición**

-¿A qué sector atiende su empresa, es decir, cuales son sus clientes?

Librerías Minoristas, empresas y kioscos.

-¿Cuál considera que es la principal razón por la que sus clientes le compran a su empresa?

Tenemos muy buenos precios, buena distribución y buena atención al cliente.

-¿Quiénes son los competidores directos de su empresa en el mercado?

Freiberg y el Auditor.

-¿Qué pasa con los negocios que venden solamente un solo rubro, de los cuales Uds. también manejan?

Nosotros, al tener una variedad de productos, desde cuadernos, hasta muebles para oficinas, no competimos directamente con aquellos negocios que venden esta mercadería únicamente, pero los consideramos también. Pasa que ellos en esos rubros, tienen mejores precios. Nosotros los trabajamos como una tercera mano, es decir los tenemos para tenerlos, pero no con tan buenos precios.

-¿Cree que el sector Hiperlibrería está saturado de participantes o hay posibilidad de nuevos ingresantes?

Para mi no da, porque esta saturado.

-En ese caso, ¿Cuáles serían las trabas que Ud. piensa que son las principales para el acceso de nuevos ingresantes al mercado?

Yo diría que ya las empresas están bien afianzadas en el mercado, es difícil competir, es decir cada una tiene sus clientes y en Córdoba ya no hay clientela como para abrir otra hiperlibrería.

-En cuanto a su negocio en particular, ¿Qué importancia le asigna al sistema logístico de distribución de su negocio, es decir todas las actividades para llevar el producto al cliente?

Para nosotros es lo principal, porque nosotros nos manejamos mucho con los vendedores, digamos con los comisionistas nuestros y la mayoría de los clientes, un 60% o un 70% son pedidos tomados por viajantes o vendedores, o sea que tenemos que estar aceitados en el envío de la mercadería, el embalaje, el manejo de los inventarios y todo eso...

-¿Siente que alcanza un buen servicio al cliente con sus sistema de distribución?

Si, tanto para afuera como para adentro, lo hemos mejorado mucho eso. Antes teníamos muchas quejas, de por ahí mercadería faltante, porque no teníamos mercadería en stock y lo mejoramos con el sistema de control de faltas para saber que mercadería va a pedir el cliente y así el cliente recibe el pedido completo, para que no haya rupturas de stock.

-¿Dentro del sistema logístico cuenta con la actividad del transporte?

Si

-¿Realiza repartos de mercadería?

Si

-¿Tanto dentro, como fuera de la Ciudad?

Dentro de la Ciudad, al interior y a otras provincias, por ejemplo La Rioja.

-¿Lo realiza con vehículos propios?

Dentro de la Ciudad lo hacemos con nuestros vehículos, tenemos dos camionetas. Al interior y a otras provincias tercerizamos con empresas de transporte.

¿Es costoso mantener este servicio?

Si, es costoso, siempre y cuando tengas la mala suerte de que se te rompan los vehículos, tenés que tratar de tener los vehículos bien, hacerle un buen mantenimiento para que no se te rompan, sino afecta todo el envío de la semana. Tenés que alquilar otro transporte y ahí se te va todo... se te resiente el servicio.

¿Qué plazos de entrega están manejando?

Entre 24 y 48 horas

-¿Encuentra algún problema o dificultad en el funcionamiento de esta actividad, ya sea en materia de cumplimiento de plazos, problemas con las camionetas, etc.?

No, nosotros tenemos bien aceitado el tema de los plazos, nos manejamos bien. Lo hacemos por zonas. Manejamos una zona un día, otro día otra zona. El problema que existe es cuando se te rompen los vehículos y en el mantenimiento de los mismos, esos son problemas muy difíciles de llevar.

-En el lugar de sus clientes, ¿ que esperaría del servicio de reparto?

Si yo fuera cliente... esperarí­a que el pedido llegue lo más completo posible, la mercadería sana, embalada y en tiempo. Que es algo que nosotros tratamos de hacer.

-¿Es un atributo importante para la satisfacción del cliente contar con este tipo de servicio?

Si, muy importante

-¿Conoce el fenómeno de la tercerización?

Si

-¿Tienen alguna actividad tercerizada?

No

-¿Pensaron en tercerizar la actividad del transporte para el reparto dentro de la Ciudad?

Y...yo no soy el que toma esa decisión, pero conozco que se habla del tema y la posibilidad de hacerlo. Aunque todavía nadie tomo la decisión de tercerizar esta actividad.

Donde si nos manejamos con empresas de transporte que son externas, es para los envíos fuera de la ciudad, que ahí nos manejamos con empresas que tenemos una larga relación y obtenemos tarifas que hacen más conveniente manejar los envíos así.

-¿Que influencias o cuales serían las razones para tercerizar el transporte para dentro de la Ciudad?

Pienso que el tema pasaría por los vehículos, el cuidado sobre los mismos y las inversiones que se deben hacer. Aparte, pienso que a lo mejor podríamos cubrir mejor las zonas o atender a más cantidad de clientes. Si es para mejor, creo que sería positivo que se tercerice.

### **6.2.3 ANEXO CLIENTES**

#### **ENCUESTA CLIENTES**

Tema: factores valorados en el servicio de transporte

Problema: Ante la necesidad de conocer que valoran los clientes del servicio de transporte de la empresa, se administra la siguiente encuesta

Objetivo: Conocer,

- ❖ Cuales son los atributos más valorados por el cliente a la hora de utilizar el servicio de transporte de la empresa.

#### **Modelo del cuestionario**

Siendo 6 el atributo más importante y 1 el menor, ordene de acuerdo a la importancia que le asigna a estos factores, en la entrega de su pedido.

<b><u>ATRIBUTO</u></b>	<b><u>CALIFICACIÓN</u></b>
Plazo de entrega	
Estado de la mercadería	
Costo del servicio	
Trato del personal	
Calidad del embalaje	
Atención de pedidos de urgencia	

**RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE LOS CLIENTES**

Las calificaciones de los clientes, respecto a los atributos observados en la encuesta, son las siguientes:

Fotocopiadora 1	Fotocopiadora 2	Fotocopiadora 3	Librería 1	Librería 2	Librería 3	Librería 4	Colegio
5	6	6	5	4	6	5	6
6	5	5	4	6	5	6	5
4	3	4	1	2	3	4	3
1	2	1	3	1	2	2	2
2	1	3	2	3	1	1	1
3	4	2	6	5	4	3	4

## **6.2.4 ANEXO RECURSOS HUMANOS**

### **ENCUESTA DE RR.HH.**

Tema: Satisfacción laboral y nivel del servicio prestado.

Problema: Ante la posibilidad de optimizar el funcionamiento del servicio de transporte del sistema logístico de distribución, y la posible tercerización del mismo, lo que se pretende con esta encuesta es conocer si los empleados de esta área están satisfechos laboralmente y como perciben ellos el nivel del servicio prestado.

Objetivos: Conocer:

- ⇒ el nivel de satisfacción laboral,
- ⇒ el nivel del servicio prestado.

### **Modelo del cuestionario**

Marque con una cruz en que piensa Ud. que se encuentra cada una de las afirmaciones.

#### **Satisfacción Laboral**

Puntaje:

1. Muy Bueno
2. Bueno
3. Ni bueno ni Malo
4. Malo
5. Muy malo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.El ambiente de trabajo es:					
2.Las condiciones del trabajo son:					
3.El trato de mi jefe conmigo es:					
4.El trato con mis compañeros de trabajo es:					

Nivel del servicio

Puntaje:

1. Muy Bueno
2. Bueno
3. Ni bueno ni malo
4. Malo
5. Muy malo

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La calidad del servicio de transporte es:					

*Si el servicio es malo o se podría mejorar, es porque: (marque con una X)*

No se cumplen los horarios estipulados de entrega	
Existe demasiado trabajo y se complica el reparto	
La distribución de las zonas de reparto dificulta las entregas	
El rendimiento de las camionetas no es el mejor.	

Otro motivo:

---



---



Si el cliente se queja, es debido a que: (marque con una X)

Los pedidos llegan tarde	<input type="checkbox"/>
Los pedidos llegan mal confeccionados	<input type="checkbox"/>
No se queja y acepta el servicio	<input type="checkbox"/>

Otro motivo:

---

---

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Las siguientes son las respuestas de cada uno de los empleados del servicio de transporte de la empresa, a las distintas situaciones planteadas en la encuesta.

**Respuestas sobre la satisfacción laboral:**

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	0					0					0					0					0					0					0			
	0					0					0					0					0					0					0			
		0					0					0					0					0					0					0		
	0					0					0					0					0					0					0			

**Respuestas sobre la calidad del servicio prestado**

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
		0					0					0					0					0					0					0		

*Si el servicio es malo o se podría mejorar, es porque:*

No se cumplen los horarios estipulados de entrega				0			
Existe demasiado trabajo y se complica el reparto	0	0					
La distribución de las zonas de reparto dificulta las entregas			0		0	0	
El rendimiento de las camionetas no es el mejor.							

*Si el cliente se queja, es debido a que:*

Los pedidos llegan tarde	0	0	0	0		0	0
Los pedidos llegan mal confeccionados							
No se queja y acepta el servicio					0		

### **6.2.5 ANEXO LEY PROVINCIAL DE TRANSPORTE**

Ley de Transporte Provincial N° 8669, establece:

#### **CAPITULO II**

#### **TRANSPORTE DE CARGAS GENERALES, ENCOMIENDAS, HACIENDA Y CEREALES**

ARTICULO 11.- TODO transporte de cargas generales, encomiendas, hacienda y cereales que se realice en el territorio de la Provincia de Córdoba, que tenga origen y destino en la misma, deberá prestarse con vehículos que previamente sean inscriptos y cuenten con la debida autorización de la Dirección de Transportes, los que tributarán una tasa retributiva anual por unidad, que fije la Ley Impositiva anual.

Esta repartición actuará coordinadamente con los organismos provinciales y nacionales que tengan asignada competencia específica en materia vial a los fines del control de lo establecido precedentemente. SE entiende por transporte de cargas generales, el traslado de cualquier tipo de mercaderías y objetos que no se encuentre expresamente tipificado y regulado por leyes especiales, y que se preste con cualquier medio de transporte destinado a tal fin, en las condiciones técnicas y de seguridad que determine la reglamentación.

ARTICULO 13.- PARA la realización de cualquier tipo de Transporte de cargas, se deberá confeccionar la correspondiente documentación que certifique la procedencia, clase y cantidad de carga, transportista, destino de la misma, y demás condiciones que fije la reglamentación. El incumplimiento de estos requisitos dará lugar a la aplicación de las sanciones pertinentes.

**6.2.6 ANEXO TARIFARIO**

KG	Cba. Int. hasta 50 km. (\$)	Cba. Int. hasta 150 Km. (\$)
10	3,53	7,09
20	4,2	8,41
30	4,9	9,78
40	5,53	11,11
50	6,21	12,34
60	6,87	13,65
70	7,53	14,98
80	8,14	16,30
90	8,81	17,66
100	9,49	18,99
110	10,12	20,21
120	10,81	21,63
130	11,46	22,89
140	12,1	24,27
150	12,8	25,53
160	13,4	23,82
170	14,11	28,21
180	14,71	29,46
190	15,42	30,83
200	16,04	32,09
210	16,7	33,43
220	17,37	34,73
230	18,02	36,05
240	18,72	37,41
250	19,33	38,69
260	19,96	40,00
270	20,64	41,34
280	21,33	42,67
290	21,99	43,94
300	22,63	45,25
310	23,26	46,58
320	23,95	47,90
330	24,61	49,21
340	25,26	50,53
350	25,93	51,85
360	26,54	53,13
370	27,21	54,56
380	27,88	55,79
390	28,57	57,10
400	29,21	58,39

410	29,85	59,73
420	30,54	61,04
430	31,16	62,37
440	31,83	63,71
450	32,46	64,96
460	33,13	66,29
470	33,78	67,92
480	34,44	68,92
490	35,11	70,26
500	35,76	71,58
510	36,41	72,90
520	37,13	74,22
530	37,77	75,50
540	38,42	76,85
550	39,1	78,15
560	39,76	79,51
570	40,41	80,77
580	41,04	82,09
590	41,7	83,44
600	42,35	84,75
610	43	86,04
620	43,67	87,36
630	44,31	88,67
640	45	90,01
650	45,66	91,30
660	46,3	92,62
670	46,95	93,95
680	47,62	95,29
690	48,28	96,55
700	48,95	97,86
710	49,6	99,18
720	50,25	100,52
730	50,88	101,84
740	51,56	103,13
750	52,24	104,45
760	52,89	105,74
770	53,53	107,07
780	54,2	108,39
790	54,87	109,71
800	55,53	111,03
810	56,13	112,31

820	56,84	113,65
830	57,46	114,99
840	58,14	116,31
850	58,78	117,58
860	59,47	118,91
870	60,12	120,21
880	60,79	121,53
890	61,41	122,85
900	62,07	124,17
910	62,72	125,50
920	63,4	126,83
930	64,02	128,08
940	64,7	129,45
950	65,35	130,76
960	66	132,09
970	66,68	133,43
980	67,32	134,70
990	68,01	136,05
1000	68,65	137,35

### 6.2.7 ANEXO PLANILLA DE PEDIDOS



PEDIDO N°	
-----------	--

CLIENTE				CTA	NA	I	M	C	C.U.I.T. N°	
Domicilio				C. POSTAL	LOCALIDAD			PROV.		
Día	Mes	Año	O/C	C. DE PAGO				V	L	DESC.

ENVIAR POR TRANSPORTE: \_\_\_\_\_

ITEM	CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	REFERENCIAS

AUTORIZADO		
Clas. Días		Control

EXPEDICION			
Preparat	Control	Emball	Batas

FACTURACION				
Por	N°	Fecha	Total	Control

Observaciones: \_\_\_\_\_