



UAI

Universidad Abierta Interamericana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

SEDE ITUZAINGO

CARRERA: CONTADOR PUBLICO

TRABAJO FINAL DE CARRERA

*Análisis de la tercerización de la logística dentro de la empresa Summit Agro Argentina S.A.
para obtener una mayor competitividad dentro del mercado.*

ALUMNO: MAIDANA, ALAN LUCIANO.

JULIO, 2023

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a toda mi familia por haberme apoyado en el transcurso de esta carrera, en especial a mi mamá y a mi hermana, quienes siempre me dieron su apoyo para que continúe más allá de cualquier traspie. Son años que uno pasa estudiando y a veces la familia se tiene que adaptar a la situación que pasamos y ellas estuvieron en todo momento.

Una mención especial para mi novia, con quien compartí gran parte de la carrera y siempre estuvo cuando la necesité, para un aliento o para ayudarme en lo que necesité.

A todos mis compañeros con los que compartí alguna o muchas materias.

Aunque muchas veces el camino fue más difícil de lo pensado, siempre proyecté en mi cabeza llegar a este momento. Se dejan muchas cosas de lado para cumplir un objetivo, no importa si se tarda más o menos, lo importante es tener claro a donde ir y cómo.

En fin, agradezco haber llegado a este momento tan esperado y que me planteé apenas arranqué la carrera, una carrera tan importante para mí que te deja enseñanzas en todo aspecto.

GRACIAS.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
JUSTIFICACIÓN	3
PLANTEO DEL PROBLEMA/CASO	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVO ESPECIFICO	4
MARCO TEORICO	5
1. Logística.....	5
1.1 Concepto	5
1.2. Importancia	6
1.3. Objetivos	7
1.4. Funciones	7
2. Costos.....	8
2.2 Costo Logística	9
2.2.1 Tipos de costes logísticos.....	10
2.2.2 Causas de los costos logísticos.....	11
2.2.3 ¿Cómo se miden los costos logísticos?	12
3. Cadena de suministro	13
3.1 Herramientas de la cadena de suministro.....	14
3.2 Evolución del concepto de logística al de cadena de suministro	15
4. Estrategia Competitiva.....	16
4.1 La logística como factor competitivo.....	17
ABORDAJE METODOLÓGICO	19
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO.....	19
Análisis actual de las empresas del rubro	19
Análisis de los clientes del rubro.....	21
Análisis Financiero	22
Análisis Económico.....	24
Análisis Operativo	25
Ventajas de Tercerizar el sistema logístico	27
Análisis Factor competitivo.....	30
Selección de proveedores.....	31
Canal de apertura	31
CONCLUSIÓN.....	33
BIBLIOGRAFIA	34

JUSTIFICACIÓN

En el presente trabajo se realizó un estudio de caso de la empresa Summit Agro con la finalidad de mostrar las ventajas competitivas que genera la implementación de la logística tercerizada.

La empresa fabrica, comercializa y distribuye productos fitosanitarios, desde las distintas plantas de producción ubicadas en diferentes puntos del interior del país hasta los distribuidores. En cuanto a la distribución, en un principio la empresa tenía su propia flota de transporte, pero posteriormente bajo un análisis de costos y servicio al cliente, decidió tercerizar los canales de distribución, tanto internos como externos.

Para poder introducirnos en el tema se procederá a definir de manera general, los conceptos básicos de logística y los distintos factores que la empresa analizó para poder obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

Palabras claves: Logística, costos, presupuesto, capacidad tecnológica, eficiencia de procesos, infraestructura, factor competitivo, cadena de suministro.

PLANTEO DEL PROBLEMA/CASO

La problemática actual se enfoca en los tiempos de entrega, el servicio completo ofrecido al cliente, el alcance a diferentes puntos del país y sobre todo en la mejora de costos tanto para la empresa como para los clientes, que obtendrán un precio de compra más beneficioso.

El análisis del caso se basa en cómo la implementación de un sistema de logística tercerizada puede considerarse como un factor competitivo, frente a otras empresas de misma índole en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Determinar como a partir de la implementación de un sistema de logística tercerizado, la empresa Summit Agro puede obtener una mayor potencial, mejores beneficios y mayor cumplimiento en plazos de entregas, para así poder lograr una mayor satisfacción a su cartera de clientes.



OBJETIVO ESPECIFICO

- 1- Analizar la logística dentro del mercado del agro y su importancia para llegar a los grandes distribuidores.
- 2- Determinar los factores más relevantes para lograr una mayor expansión comercial en todo el país.
- 3- Analizar la comparación de los costos y beneficios realizada por la empresa para definir el traspaso de una distribución propia a una tercerizada.

MARCO TEORICO

1. Logística

1.1 Concepto

Hay variedad de autores que definen a la logística, como, por ejemplo, Escudero que la define como una actividad empresarial que tiene como finalidad planificar y gestionar todas las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de materias primas, productos en proceso de elaboración y productos terminados, desde el aprovisionamiento hasta el consumidor final. (Escudero 2019b, p.2). A su vez, esta puede ser referida como una parte de la cadena de suministro, ya que tiene como objetivo gestionar, planificar y controlar el flujo y almacenamiento de los productos, servicios y la información que se genere. El ciclo de este entonces nace en la creación del producto y finaliza en el consumo final, y tiene como objetivo satisfacer la demanda de los clientes.

También podemos definir a la logística de una manera más integral, partiendo de que esta es una forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento de materiales, producción y distribución de productos. Dentro de esta se pueden diferenciar tres ámbitos, la distribución física: que se centra en la reducción de costos de transporte; la integración de actividades internas del flujo de materiales en empresas, donde no se contemplan las relaciones con los proveedores y los clientes; y, la integración de las actividades internas y externas del flujo de materiales de la cadena de suministro de la empresa, esto es para lograr una ventaja en la producción (disminuyendo costos) y en la competitividad (obteniendo menores precios). Todo esto hace de la logística, un concepto integral, obteniendo una visión global de todas las actividades que esta abarca, considerándose desde una visión conjunta para obtener mayor eficacia de la manera más económica posible.

Se puede mencionar también que es una actividad interdisciplinaria que relaciona a las diferentes áreas de la empresa, es decir, que está relacionada con varios departamentos de esta, desde la clasificación de compras hasta ofrecer al cliente el servicio después de adquirir la compra, todo ello mediante el flujo de información que se maneja.

1.2. Importancia

La palabra logística tiene origen en el campo militar, ya que está relacionado con la provisión de los equipos y materiales que requerían los militares para cumplir los objetivos. Hoy en día se utiliza en las empresas, porque estas utilizan un gran número de suministros y clientes.

Por lo cual, una buena logística se convierte en una ventaja competitiva para las empresas, donde el desarrollo surge de la optimización de niveles de inventario, de eficiencia de la distribución y diferenciación ante el cliente en entregas a tiempo o complejas. Entonces podemos decir que es un área que facilita información e integra los procesos y recursos, para que posteriormente se obtenga el producto en el tiempo que lo requiera el mercado.

Cabe destacar que la ventaja competitiva en una empresa se da mediante la logística, la cual depende de la recuperación del valor de los productos que puedan ser devueltos, y de esta manera se consigue una rentabilidad económica para la empresa. Entonces podemos decir que esta estrategia busca conseguir una diferenciación de las demás empresas, a partir del índice de contaminación ambiental y la calidad de los productos devueltos se considera capacidad competitiva. En conclusión, las estrategias de producción que la empresa puede adquirir deben ser parte de la capacidad competitiva, como la calidad, costo, plazo de entrega, flexibilidad y cuidado ambiental.

Por último, la logística emplea cinco rutas para poder optimizar la ventaja competitiva: innovación, flexibilidad, mejor atención al cliente, bajo costo y servicio de valor agregado.

1.3. Objetivos

La logística tiene como objetivo cumplir con las necesidades de los clientes, brindando productos de calidad con las condiciones necesarias de servicio y costo, haciendo de esto también una ventaja competitiva ante la competencia y reduciendo los costos, que permiten a la empresa que mejore y obtenga mayores beneficios.

Además, puede decirse que un objetivo es que la empresa otorgue sus productos en la cantidad que se lo requiere, en el tiempo estimado, y a un costo accesible, para así poder satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se consigue, cuando el proceso de planificación, implementación y control es correcto.

1.4. Funciones

La función principal de la logística es realizar una planificación y llevar adelante una gestión adecuada en los procesos que tiene relación con los movimientos de ingresos o egresos de materias primas, productos en proceso o productos terminados, hasta que este último llegue al consumidor final.

También tiene como función organizar de manera adecuada los procesos externos e internos de las empresas, ofrecerles a los clientes un valor agregado que lo diferencie de los demás y de esa manera pueda competir en el mercado.

Dentro de las empresas industriales, podemos mencionar dos grupos: Aprovechamiento y Producción. La primera consiste en la selección de los proveedores más eficientes que suministren la materia prima a la planta de producción y todos aquellos

elementos que ayuden a agilizar el ritmo de producción y que aumenten el volumen de esta, garantizando un mismo costo. Por otro lado, tenemos la logística de producción, que consiste en organizar todos los recursos tanto físicos como humanos y todas las actividades de elaboración.

También debemos referirnos a las funciones dentro de las empresas comercializadoras, donde los grupos se dividen en aprovisionamiento y distribución. Estas están relacionadas con el flujo de los materiales y van a variar según cada compañía, según la estructura de esta, el tamaño y los objetivos establecidos, entre otras.

2. Costos

Podemos definir a los costos como el desembolso económico que se realiza para la producción, en el cual se incluyen los insumos, la mano de obra, los gastos de producción, los administrativos y los de distribución.

Otra de las definiciones que podemos encontrar es que el costo es el recurso que se sacrifica o al que se renuncia para obtener un objetivo, y entonces los costos representan una porción del precio de adquisición de artículos o servicios, que fue diferida o todavía no se aplicó a la realización de ingresos.

Por último, mencionamos la definición de Edward Menesby, “el costo se define como la medición en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo, tal como un producto comercial ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos emplean materia prima, materiales de empaque. Horas de mano de obra trabajada, prestaciones, personal salariado de apoyo, suministros y servicios comprados

y capital atado en inventario, terrenos edificios y equipo”, ya que esta es la entramos más relacionada con el proceso industrial.

Estos sirven como una base para fijar precios y establecer políticas de comercialización, para facilitar la toma de decisiones, para controlar la eficacia de las operaciones y también contribuyen al planeamiento, control y gestión de la empresa.

2.1 Tipos de costos

Podemos dividir a los tipos de costos según:

- Su comportamiento, en costos fijos, es decir aquellos que no varían según la cantidad producida o comercializada, y pueden estipularse al corto plazo ya que varían por el correr del tiempo; costos variables, aquellos que varían según lo producido o vendidos; y por ultimo los costos semivARIABLES, que son los que varían según lo producido pero la variación es progresiva.
- Según la relación entre factores de producción y los productos, en indirectos (costos que tiene consecuencias en la producción, donde no se pueden asignar a un producto y deben ser distribuidos de manera equitativa) y en directos (son aquellos que pueden ser asignados a un producto).
- Según su naturaleza, en costo de mano de obra (derivan del pago de salarios), costo de materias primas (relacionados con la adquisición de materias primas), costos financieros (necesarios para el financiamiento del negocio), costos de distribución (producidos por el sistema de distribución) y costos tributarios (relacionados directamente con el pago de impuestos).

2.2 Costo Logística

- Los líderes logísticos de hoy están apuntando más hacia la eficacia que a la eficiencia, esto porque las organizaciones más modernas y competitivas van un paso adelante en servicios compartidos, porque consideran poco práctico el debate entre la relación costo/eficiencia, sino que están persiguiendo las mejoras de calidad.
- Los clientes de hoy se han vuelto tan exigentes, que finalmente lo que más les importa es qué les entregan y no cómo lo hacen. En la práctica, no debe primar la eficiencia, sino que la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos del negocio.
- Por esto, podemos decir que, si observamos esta ventaja desde una perspectiva física/práctica, como por ejemplo reducción del número de equipos informáticos y servidores, veremos que impacta inmediatamente en costos como la energía eléctrica y de espacio físico.
- El transportista muchas veces ignora si el margen es suficiente para mantener sus unidades en buen estado, pagar salarios justos a los operadores o sustituir sus unidades de transporte cuando es necesario. En muchas ocasiones, las consecuencias de la falta de liquidez provocan que las empresas de este sector terminen proporcionando servicios de mala calidad con unidades que ponen en riesgo la entrega oportuna de las mercancías y el funcionamiento de la cadena de suministro.
- Por esto es importante destacar que el costo de la logística, o el transporte no es un tema menor dentro de una compañía.

2.2.1 Tipos de costos logísticos

Dependiendo de la tarea de los que se deriven los costes logísticos, podemos clasificarlos en dos tipos.

- Costes operacionales: Son aquellos que están relacionados con las facilidades logísticas. Un ejemplo pueden ser los almacenes, mercados, centros de distribución, etc.
- Costes de transportación: Son aquellos que están relacionados con el movimiento de las mercancías. Un movimiento que va desde su origen hasta los respectivos destinos. En la mayoría de los casos, el coste de transportación es el componente más importante del coste logístico.

2.2.2 Causas de los costos logísticos

Entre las causas que acaban originando un incremento en el coste logístico podríamos destacar los siguientes ejemplos:

Un mal diseño del sistema de reparto puede producir ineficiencias, incrementando el coste de transportación y, por tanto, el coste logístico.

La improductividad de los operarios en una cadena de valor puede producir una ralentización en el sistema, ocasionando incrementos en los costes operativos y, de igual forma, en los costes logísticos.

Cuando se realiza una producción ineficiente, teniendo que incurrir en transportes que no están llenos y que no ocupan toda la carga potencial.

Cuando el transporte, que no ha seguido sus mantenimientos, sufre una avería y los productos sufren un retraso, o deben ser enviados con otros sistemas de envío alternativos.

Los costes logísticos pueden ocasionarse en el proceso de aprovisionamiento, de almacenamiento, de transporte, de distribución, de venta, entre otros procesos.

Por tanto, estas, entre otras muchas causas, son algunas de las que originan incrementos en el coste logístico.

2.2.3 ¿Cómo se miden los costos logísticos?

Para la medición de los costos logísticos se utiliza lo que se conoce como indicadores logísticos. Estos son índices que permiten clarificar y definir los objetivos, así como impactos, que se pretenden alcanzar durante el proceso logístico. Por tanto, son medidas que nos permiten identificar desviaciones, así como cumplimientos, en las metas planteadas. De esta forma, podemos evaluar y estimar el coste del proceso logístico, así como posibles incrementos o decrementos derivados de actividades complementarias o desviaciones.

Así, entre los indicadores logísticos más utilizados se encuentran:

- **El abastecimiento:** A través de la calidad de los pedidos generados, las entregas recibidas y el nivel de cumplimiento de los proveedores.
- **El almacenamiento:** A través del costo de almacenamiento por unidad, el costo de la unidad despachada, el nivel de cumplimiento del despacho, así como el costo por metro cuadrado de la planta de almacenaje.
- **Los inventarios:** A través de los índices de rotación de mercancías, el índice de duración de mercancías, así como la precisión del inventario.
- **El transporte:** A través del índice comparativo del transporte, así como del grado de utilización de los camiones o furgonetas.
- **El servicio al cliente:** A través del nivel de cumplimiento con los clientes, la calidad en la facturación, los pendientes por facturar y los causales de notas de crédito.
- **Datos financieros:** A través de las ventas perdidas, los márgenes de contribución, el coste logístico total, así como el coste por cada 100 unidades monetarias.

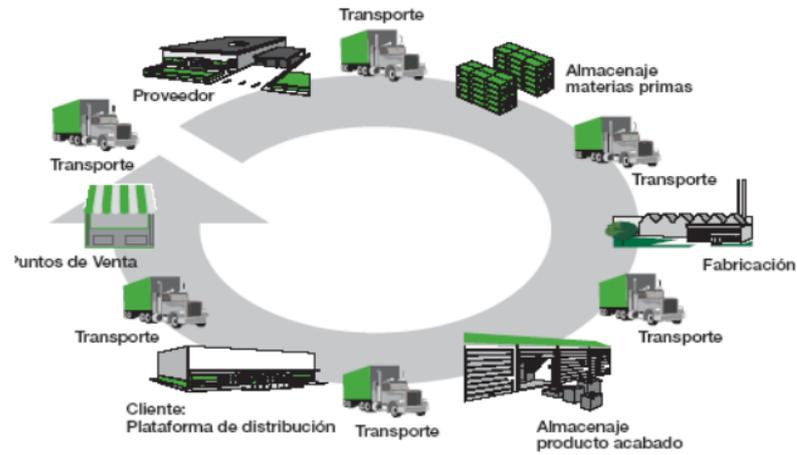
3. Cadena de suministro

Podemos definir a la cadena de suministro como el conjunto de todas las actividades que se encuentran involucradas para el comercio de un producto o un servicio, desde que se obtienen las materias primas hasta la distribución al consumidor final. Una cadena de suministros exitosa es la que entrega al consumidor final, entonces el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible.

Esta agrupa los procesos de negocios de múltiples compañías, como así también a diversos departamentos y sectores de la empresa, por ello podemos decir que engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye a los siguientes sectores: compras, procesamiento de órdenes, control de inventario, transportación, almacenamiento y servicio al cliente. No podemos dejar de mencionar que incluye también, a los sistemas de información requeridos para monitorear todas las actividades.

Como objetivo principal podemos mencionar satisfacer las necesidades de los consumidores finales, de la manera más eficaz y eficiente posible.

Este proceso no limita su importancia solo a logística o a la distribución, sino que se extiende a los vendedores, almacenes, centros de distribución mayorista y minorista, entre otras.



Gestión de cadena de suministro

3.1 Herramientas de la cadena de suministro

Los elementos básicos de esta son: suministro, es decir todas las actividades necesarias para obtener y entregar las materias primas a la producción. Fabricación, este es el proceso en el que se transforma la materia prima para conseguir el producto final. Y la distribución, donde se hace llegar a los consumidores o distribuidores el producto o servicio.

Por otro lado, hay algunas técnicas modernas que pueden tomarse como herramientas para construir una estructura de cadena de suministros más fuerte, como, por ejemplo: JIT o Justo a Tiempo, QR o Respuesta Rápida, ECR o Respuesta Eficiente al cliente y VMI o Inventarios Manejados por el Proveedor.

A partir de esta mención podemos decir que los mejores programas de cadena de suministro tienen características comunes, como es una fijación en la demanda de los clientes, es decir en vez de forzar los productos al mercado que puedan o no venderse rápidamente, satisfacer las demandas de los clientes o ser fracasos en lo financiero. Para ello se trazan objetivos de desarrollo y producción de productos demandados, y se minimiza el flujo de materia prima, productos terminados, materiales de empaque, dinero e información

en cada parte del ciclo que recorre el producto. Para todo esto es que las empresas industriales comenzaron a poner en práctica las herramientas anteriormente mencionadas.

3.2 Evolución del concepto de logística al de cadena de suministro

La logística tradicional se relaciona solamente con el movimiento físico de materiales y con las áreas anexas como Compras o Producción, Comercial o Ventas, quienes definen su ámbito de actuación. La misión de la logística se centra en absorber las inflexibilidades relacionadas con las compras o a la producción, las cuales se traducen en superficies para almacenar los materiales. En relación con las áreas comerciales o de ventas la misión es la logística tradicional es mover los productos, dentro de los marcos establecidos, hacia los clientes.

Hoy en día las empresas privadas no pueden mantener el concepto de logística tradicional para la operatoria, por ello han incorporado dentro de la responsabilidad de la logística, objetivos como la reducción de costos de almacenaje y de distribución, reducción de errores, logística enfocada al cliente, entre otros. A partir de esto se puede decir que la mayoría de los responsables de la logística estén dedicados a optimizar los flujos de materiales.

A través de la implementación de nuevos centros de distribución, operaciones de cross-docking (tipo de preparación de pedidos sin colocación de mercaderías en stock), externalización de las operaciones, renegociación de los fletes de transporte, así como la incorporación de herramientas informáticas de apoyo, se han atacado los sobrecostos logísticos con experiencias en su mayoría positivas. Mas allá de esto, las áreas anexas siguen teniendo el control. Como resultado de esto podemos decir que la nueva estructura de costos logísticos puede ser mejor o más flexible.

Aquí entonces surge el concepto de cadena de suministro o Supply Chain Management, que es una redefinición de la acción cobertura de la logística. Respecto de la gestión de la logística tradicional, las principales diferencias radican en que las áreas anexas son definidas como parte de la cadena de suministro. Además, a las metas que han sido colocadas a los responsables logísticos tradicionales de las empresas, los Supply Chain Manager deben reducir las interfaces en la cadena de suministro, es decir, eliminar aquellos procesos que no otorgan valor agregado, teniendo un pensamiento orientado a los procesos y no a las funciones.

La tarea entonces de un Supply Chain Manager es la gestión integrada de la cadena de suministros incluyendo clientes, operadores, y proveedores, para los cuales no es de “esclavo” de las áreas anexas, sino que pasa a ser un “optimizador/integrados” de estrategias tácticas, con el poder suficiente para la toma de decisiones sobre las áreas funcionales de la empresa. Para esta gestión que tiene una complejidad mayor, han aparecido nuevos sistemas de apoyo informáticos.

4. Estrategia Competitiva

Las estrategias competitivas son un conjunto de enfoques y herramientas que las empresas utilizan para lograr una ventaja competitiva, es decir la superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor. Estas estrategias se centran básicamente en la identificación y análisis de la competencia, la comprensión de las necesidades deseos de los clientes, la diferenciación de la oferta de la empresa y la creación de valor para los clientes.

Dentro de las denominadas estrategias competitivas básicas, podemos mencionar:

- Liderazgo de costo absoluto, aquí la compañía trabajara arduamente para lograr los costos de producción y distribución más bajos. Los costos más bajos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y así conseguir una amplia participación en el mercado.
- Diferenciación, esta consiste en que la empresa cree una línea de producto y un programa de marketing que le permita diferenciarla y surgir como líderes en la industria, donde los clientes preferirán poseer esta marca si el precio no es demasiado alto.
- Enfoque, en este caso la empresa se centrará en atender bien a algunos segmentos del mercado, en lugar de buscar abarcar todo el mercado.

Las empresas deben centrarse en una estrategia clara para poder conseguir mayores beneficios, ya que las empresas que no lo hacen suelen obtener menores utilidades.

4.1 La logística como factor competitivo

Una compañía se puede diferenciar de sus competidores por la percepción que tienen los clientes de sus productos y servicios. Por ello la gestión logística supone una ventaja competitiva para aquellas compañías que pueden bajar sus costos y reducir los tiempos que se dedican a el armado y entrega de pedidos.

Las empresas de servicios líderes tienden a centrarse en los procesos de negocio claves que crean un valor para el cliente y para el accionista. Uno de esos procesos clave es la logística y, su aspecto más general, la gestión de la cadena de suministro.

Unos procesos de logística eficientes son críticos para satisfacer al cliente y para ganar ventaja competitiva, en primer lugar, los clientes que reciben los productos que demandan a tiempo, completos, sin daños, y de una forma predecible, perciben valor. De esta forma tenderán a dar más negocios a estos proveedores. Por lo tanto, cualquier mejora de la calidad del servicio de los procesos logísticos aumentan la satisfacción del cliente y ayuda a

fidelizarlo. Esto, entonces, ayuda a aumentar los ingresos, ganar cuota de mercado y márgenes.

Por otro lado, la mejora de la productividad de los procesos logísticos también reduce costos. Integrando todos estos factores, se puede llegar a crear un producto mucho más atractivo para el mercado y crear valor para los accionistas.

ABORDAJE METODOLÓGICO

El presente Trabajo Final será un estudio de caso, donde se analiza la implementación de la logística tercerizada en la empresa Summit Agro, teniendo en cuenta que esto será una estrategia competitiva para la empresa.

Para ello el diseño que implemente es de tipo descriptivo, ya que se muestra el análisis de la situación de la empresa. Se procedió entonces a recolectar la mayor cantidad de información de la compañía, como así también de diversas bibliografías, para luego de realizar un minucioso estudio y selección del material, lograr mostrar el estudio realizado como así también por qué Summit Agro llegó a la toma de la decisión que estamos estudiando.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO

Análisis actual de las empresas del rubro

En Argentina, las actividades basadas en el uso de recursos naturales se encuentran condicionadas por el ambiente (condiciones edáficas y climáticas) y mediadas por la tecnología disponible para cada localización en particular. Además, las mencionadas actividades plantean su estructura de costos e ingresos en un determinado contexto de mercado y macroeconómico, limitado por los propios ciclos biológicos que las actividades presentan. Tal situación implica que las decisiones de los administradores (en este caso de negocios agropecuarios), los resultados de dichos negocios y la permanencia de los productores en la actividad, estén condicionados por diferentes fuentes de riesgos que impactan en la función de beneficio; es decir, en la rentabilidad de la inversión, como así también de aquellas actividades y relaciones asociadas, directa o indirectamente, tales como las cadenas de valor.

Los cambios acontecidos en el campo de las finanzas han permitido enriquecer los análisis de los negocios y, por ende, las capacidades y alcances que tienen los administradores financieros para abordar la gestión de los riesgos. Estos son un actor central en las finanzas y de vital importancia en esta investigación, ya que sus funciones están asociadas a las decisiones que las empresas agropecuarias deben realizar al llevar adelante su negocio, buscando la rentabilidad y gestionando sus riesgos. Desde hace tiempo se podría decir que las finanzas atraviesan un proceso de cambio (ideas y técnicas) con consecuencias tanto en su abordaje teórico como en sus aplicaciones en la vida pública (gobiernos, instituciones y organismos) y privada (personas, empresas y organizaciones).

En el sector agropecuario, el riesgo es un concepto que se analiza en todas las empresas del sector a la hora de invertir en la logística. Por lo tanto, para un determinado nivel de riesgo, eligen la inversión que ofrece un mayor rendimiento esperado, o, para un determinado nivel de rentabilidad esperada, eligen la inversión que tiene menor riesgo. Generalmente, esta relación entre riesgo y rendimiento esperado para una decisión financiera es positiva, es decir que, a menor riesgo, menor rendimiento y por ende, a mayor riesgo, mayor rendimiento. Por lo tanto, ni el riesgo por separado, ni la rentabilidad por su parte, aisladamente, definen la decisión, sino las dos juntas deben tenerse en cuenta en el proceso decisorio. En conclusión, muchas empresas deciden tomar riesgos financieros y económicos con tal de atraer más clientes dentro del mercado, por eso mismo tercerizan la logística en su gran mayoría.

Analizando en profundidad la situación de Summit Agro Argentina S.A., ésta no le escapa el contexto de la competencia ni del rubro, por eso la empresa tomó la decisión hace varios años atrás de tercerizar la logística más allá de los riesgos financieros que puedan ocurrir, entendiendo necesaria la inversión de que empresas calificadas de transportes tomen el control en la distribución de los productos.

Análisis de los clientes del rubro

- Tamaño del mercado

En este caso el segmento de clientes de nicho puede enfocarse a organizaciones de cualquier tipo tanto grandes, medianas y pequeñas. Las empresas más grandes por lo general tienen contratadas a empresas de transporte grandes para que les realicen todo el servicio logístico, pero esto no nos deja fuera de este mercado para considerar su tamaño ya que para determinadas actividades que requieren menos especificaciones técnicas como por ejemplo un determinado tipo y marca de camión pueden requerir nuestros servicios. El agro en Argentina es la expresión de un proceso de desarrollo con base en la tecnificación de las campañas. Representa la convergencia de productores, capitales, tecnologías, industria, empresas de servicios agrícolas y trabajo.

Los indicadores económicos apuntan a que se debe invertir con confianza en un sector sólido y rentable. La realidad circundante que se avizora está marcada por el aumento de la productividad con incorporación de tecnologías de punta.

Para tomar dimensión lo significativo que son los agronegocios en nuestro país, las empresas del sector aportan:

- El 22% del empleo privado nacional, es decir, 2 de cada 10 puestos de trabajo privado.
- El 9,92% del PIB argentino, o dicho de otra manera aporta 1 de cada 10 pesos al país.
- El 10,6% de los impuestos considerados de recaudación tributaria directa de AFIP.
- El 59% de las exportaciones nacionales de bienes, lo que equivale a 6 de cada 10 dólares.

- Elasticidad de la demanda

Representa una leve amenaza ya que en términos económicos al aumentar el precio del servicio la demanda disminuye. Hasta el momento ha ocurrido en la industria que el aumento de costos se ha podido trasladar al aumento de precios de los productos finales por parte de nuestros clientes, es decir se podían aumentar los precios de nuestros servicios sin verse afectada la cantidad demandada.

- Demanda de los servicios

Los clientes demandan nuevos servicios relacionados principalmente al tiempo y a la seguridad de entrega, esta diferencia permite a la empresa ampliar su oferta y lograr un mejor servicio en base a esa diferencia.

Análisis Financiero

La competitividad de una compañía se constituye en uno de los grandes factores que determinan su sostenibilidad, partiendo de la satisfacción del cliente como base y orientándola a la generación de valor. Para esto, se hace necesario desarrollar nuevas capacidades y competencias al interior de todas las áreas de la empresa que permitan el entendimiento de las finanzas como componente transversal y dinamizador del valor del negocio.

Si partimos de una definición básica de las finanzas como el estudio de los flujos de efectivo y la valuación de activos enfocados en el logro de unos objetivos previamente definidos, teniendo en cuenta los riesgos asociados, es de gran importancia llevar el tema financiero al ámbito de la cadena de suministro como determinante de la propuesta de valor hacia el mercado, bajo parámetros de rentabilidad, liquidez y creación de valor, entendiendo este último como la capacidad de la compañía de generar flujos de caja libre positivos de manera creciente año a año.

¿Cómo integramos el desempeño logístico con las finanzas?

El desempeño logístico debe integrarse entonces con las finanzas desde el análisis, seguimiento y control de las diferentes variables y cuentas involucradas en los flujos financieros y físicos de la cadena de suministro, como, por ejemplo:

- Financiación
- Costo del producto
- Tiempos de abastecimiento
- Disponibilidad de materias primas e insumos
- Riesgos asociados a la operación y al desempeño financiero

Estas variables pueden ser gestionadas a través de la medición de diferentes indicadores que son alimentadas por las mismas, las cuales pueden ser identificados a través de los estados financieros normativos y administrativos que se generan por parte de la contabilidad de la empresa.



A través de la información plasmada en estos informes, podemos calcular indicadores que nos permiten integrar cuentas cuyos resultados nos acercan al desempeño de la cadena de suministro de la empresa de manera periódica y la participación de las áreas de operaciones,

logística, abastecimiento, comercial y finanzas en dichos resultados, las cuales van a ser los generadores o destructores de valor para la compañía.

Análisis Económico

1.Rentabilidad

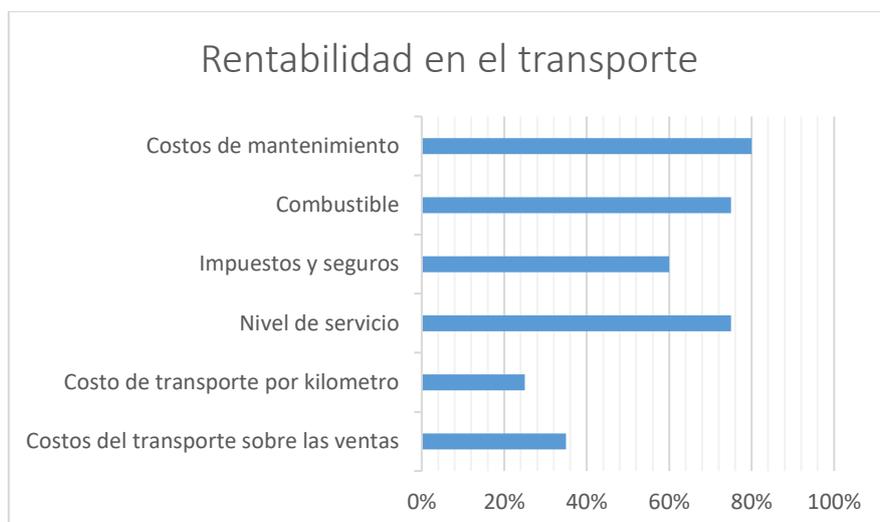
La rentabilidad es una variable importante a la hora de analizar si tercerizar o no la logística de una compañía.

Muchas empresas vía diferentes análisis comprenden este punto como el más influyente a la hora de tomar decisiones, pero la rentabilidad en muchos aspectos no es la variable más determinante, sino que más allá de ganar más dinero por tener una flota propia de logística, entran en juego otras variables, como los tiempos de entrega, los riesgos, entre otros.

Tomar la decisión de **tercerizar los servicios logísticos** puede ser difícil. Pero dada la volatilidad de las tarifas de transporte, el comercio electrónico en auge, las regulaciones gubernamentales cambiantes y la constante avalancha de nuevas tecnologías, **cada vez es más difícil hacerlo todo por una sola vía**, la tercerización.

Mejor competencia: sólo la tercerización posibilita que las PYMES accedan a programas informáticos eficientes y avanzados. De este modo, la brecha de competitividad con empresas más grandes se reduce notablemente.

Gráfico 1. Rentabilidad en el transporte



Fuente: Elaboración propia

Análisis Operativo

Summit Agro cuenta con una planta de formulación y depósito en General Rodríguez, Provincia de Buenos Aires, por ello su centro de distribución está allí. Como la empresa comercializa sus productos en todo el país, desarrolló diferentes unidades de negocio para tener más alcance comercial:

1. Unidad NEA/NOA (Salta, Jujuy, Corrientes, Chaco)

Teniendo en cuenta que, desde la planta, hasta esta unidad tenemos como distancia promedio 1.400 km, difícilmente se cumplan los tiempos de entrega, ya sea por la distancia ya mencionada o por otros motivos como el riesgo que conlleva trasladar la mercadería por tantos kilómetros de distancia.

En el análisis financiero que se realizó sobre esta unidad,

2. Unidad Santa Fé/Litoral,

Desde la planta de formulación y terminación de los productos, la empresa hasta esta unidad tiene una distancia mínima de 450km.

3. Unidad Centro (Córdoba, Tucumán y Santiago del Estero)

Desde la planta de formulación, la empresa hasta esta unidad tiene una distancia promedio de 700km.

4. Unidad Sur (Sur de Buenos Aires, La Pampa, Mendoza y San Luis)

La distancia mínima desde General Rodriguez hasta los distribuidores ubicados en esta unidad es de 800km.

Estas distancias conllevan para la compañía un mayor costo en transporte ya que inicialmente la logística era propia, y se debían tener en cuenta los siguientes gastos:

- Seguridad para la flota de camiones

En la flota de la empresa este era un tema difícil de resolver, ya que el servicio contrato dependía del destino a entregar la mercadería y la carga que llevaba el transporte.

- Mantenimiento de los camiones

El mantenimiento era un costo alto que debía afrontar la compañía, pero más allá del costo económico, debía afrontar riesgos y contingencias debido a que cuando un camión entraba en la etapa de mantenimiento o surgían inconvenientes, se demoraban en la entrega y no se cumplían los plazos convenidos con los clientes.

- Sueldos de los camioneros

Los salarios estaban dispuestos por los convenios colectivos de trabajo y no dependía de la empresa.

- Seguridad para la mercadería

Se contrataba una seguridad externa por cada camión que salía desde el depósito, lo que resultaba más costoso para la empresa.

Adicionalmente debemos tener en cuenta para el análisis, los plazos de entrega, la conformidad de los clientes, las posibles contingencias en el traslado de la mercadería (cortes de ruta, condiciones climáticas, etc).

Ventajas de Tercerizar el sistema logístico

- Relaciones duraderas:

El objetivo de **tercerizar los servicios logísticos** es **desarrollar una alianza estratégica a largo plazo con el cliente**. A diferencia de un corredor de transporte, que generalmente solo se ocupa de mover la carga del punto A al punto B, de forma transaccional, se invertirá en los proveedores de logística externa en un nivel más profundo.

- Accesos a la experiencia:

Debido a su amplia experiencia, un proveedor tercerizado incluirá personas, procesos y tecnología a un nivel superior al que una sola empresa puede desarrollar de forma independiente. A pesar de la capacidad fluctuante, el aumento de las demandas de los transportistas y las interrupciones dentro de la industria, un proveedor externo tiene la experiencia para gestionar la cadena de suministro utilizando información y análisis para la toma de decisiones.

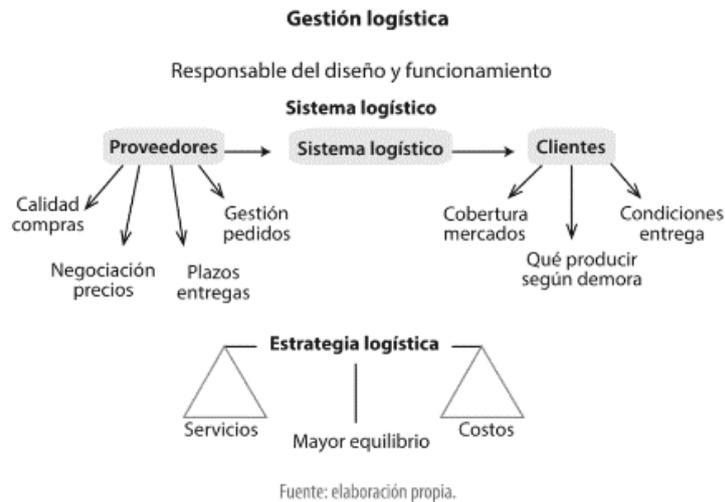
Tercerizar los servicios logísticos ayudará a determinar la ruta más eficiente para tus productos. Se contará con la ayuda de expertos a medida que evalúe las mejores opciones para el negocio.

- Acceso a la tecnología

Una de las principales ventajas de tercerizar los servicios logísticos es el acceso a la nueva tecnología. Al contratar la logística a un proveedor externo, también tendrás la ventaja de actualización de inventario en tiempo real.



1. Modelo de entrega: implementar un software como servicio (SaaS) que contribuya con la creación de redes fuera de la compañía y la beneficie financieramente al igualar ahorros y costos.
2. Funcionalidad: se trata de combinar las mejores prácticas comerciales con herramientas de administración de cadenas de suministro que se puedan desplegar por módulos.
3. Servicios: consiste en añadir a la plataforma funciones de analítica, evaluación comparativa, inteligencia de negocios, ingeniería y administración.



- Reducción de costos

Con una mayor visibilidad de la cadena de suministro, un proveedor logístico puede ayudar a reducir el inventario y los costos de logística inversa. También aumentará el flujo de caja a través de un cumplimiento más eficiente. Esto permite que la empresa reaccione más rápido a las demandas de los clientes.

Además, los servicios logísticos tercerizados pueden integrar la logística inversa para devolver artículos al inventario de manera más rápida, lo que ayuda a reducir los costos de transporte.

El proveedor de logística también tiene la capacidad de proporcionar una gama de servicios bajo un único punto de contacto. Esto elimina virtualmente los costos internos de las cuentas de soporte para almacenamiento, cumplimiento y transporte entre múltiples proveedores.

- Flexibilidad estratégica

Actualmente las compañías que ofrecen servicios logísticos deben ser capaces de proveedor un servicio adaptado al cliente, es decir, un servicio personalizado adecuado a su nivel y característica de servicio. La flexibilidad es quizá el factor más importante en la cadena de suministro debido al entorno tan cambiante e impredecible en el que se mueven los clientes. Con el apoyo de tu operador logístico, podrás adaptarte a los cambios que tu negocio requiere. Con la flexibilidad de cambios en la operación, desde adecuación de horarios, reubicación de centros de distribución, crecimiento o disminución de personal, hasta implementación de servicios de valor agregado.

- Escalabilidad

Un proveedor logístico puede escalar hacia arriba o hacia abajo rápidamente para responder a la demanda sin costos irrecuperables de personal, bienes inmuebles o equipos.

Estos servicios están diseñados para administrar entregas a tiempo, cadenas de suministro eficientes y productos con una vida útil más corta. También puede admitir una rápida expansión a nuevos mercados o nuevas fuentes de proveedores, como el comercio electrónico, la compra online y otras iniciativas.

Análisis Factor competitivo

Lo primero de todo para ganar competitividad es la gestión adecuada de la flota de camiones y de todos los procesos y mecanismos de trabajo. La automatización de los procesos, es decir, utilizar tecnología inteligente en la logística y el transporte, puede ser una excelente manera de conseguir este hecho diferencial a la competencia. Sin lugar a duda, una

apuesta fuerte por la logística es la mejor manera de ser más competitivos. Los elementos principales para conseguir ser más competitivos son:

- una ruta de suministro bien marcada
- rutas principales y secundarias
- cadena de mando eficiente

Otro elemento que hará destacar frente a la competencia es la buena organización de la amplia estructura de una empresa de transporte. En resumidas palabras, se habla de marketing, de mantener una mejor y más fluida comunicación entre los empleados y los clientes y proveedores.

El sector del transporte del sector agropecuario siempre ha tenido una situación desfavorable respecto a otros sectores en cuanto a ofrecer un enfoque más competitivo. Gracias a los avances tecnológicos aplicados a la logística y los medios de transporte, esta realidad está cambiando poco a poco ayudando en el crecimiento del sector.

Selección de proveedores

El análisis y selección de proveedores es uno de los procesos claves de la organización, que ya que genera y mantiene la competitividad de esta. Hay cuatro elementos que enmarcan la visión estratégica del análisis y selección de proveedores:

- Desarrollo integral y productivo
- Alineación de los objetivos en la cadena de suministro
- Alta velocidad de respuesta
- Definición de necesidad de la compañía.

Canal de apertura

Se propone a los distribuidores de la compañía abrir un canal de distribución en donde la empresa no llega a entregar los productos a través de la logística. Esto conlleva un nuevo

nicho de mercado en todo el país, por ende, nuevos clientes, nuevos negocios y menos riesgos a la hora de que llegue la mercadería al futuro cliente.

La función principal de considerar la apertura de un nuevo canal de distribución es conectar los productos a los productores del campo.

No obstante, también sirven para aumentar la eficiencia en el desplazamiento de mercadería, facilitar el mantenimiento en las redes comerciales y reducir los costos y riesgos para la empresa.

Un factor más que relevante para elegir un canal de distribución es la organización del mercado, lo cual incluye:

- La relación entre el mercado masivo y el mercado de nicho;
- La intensidad de la competencia;
- La concentración geográfica de los clientes.

CONCLUSIÓN

Éste trabajo ha tenido como objetivo relevar y considerar de manera significativa la implementación de tercerizar el sistema logístico de la empresa Summit Agro Argentina S.A., haciendo hincapié en los análisis de costos, en los factores más relevantes para la expansión comercial de la compañía, en la competitividad que genera implementar un sistema logístico adecuada a las exigencias de los clientes y el avance cuantitativo de los agronegocios en Argentina.

En este trabajo se pudo demostrar que la tercerización es un factor altamente competitivo para que la empresa crezca en el mercado agropecuario, teniendo en cuenta las dificultades que conlleva en nuestro país el traslado de la mercadería y sus dificultades, como así también la inestabilidad en cuanto a economía, inseguridad y otros factores que afectan a la operatoria de la compañía, impactando directamente en los costos como también generando la no satisfacción de la cartera de clientes.

Con este panorama y cómo se analizó en el actual trabajo, el riesgo financiero para tomar la decisión por parte de la empresa se hizo luego de un análisis exhaustivo de costos y beneficios, teniendo en cuenta la cartera de clientes, la proyección a futuro del negocio y la posibilidad de convertirse en una de las empresas más importantes del sector. Por eso mismo, en este trabajo concluimos en que la compañía tomó la decisión correcta.

BIBLIOGRAFIA

Escudero, M. (2019b). *Logística de almacenamiento*.

Juan Miguel Gómez Aparicio. *Gestión logística y comercial*

Hurtado, F. (2018). *Gestión logística*. Lima: Universidad Garcilazo de la Vega.

Mora, L. (2016). *Gestión logística integral*. Colombia.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-de-canales-de-distribucion-cuales-son-y-como-elegir/>.

Luis Anibal Mora Garcia. *Gestión logisitca Integral*