

Buenas prácticas para lograr la logística colaborativa

FLBA-Foro Logístico de Buenos Aires



Síntesis

Aunque existen numerosos planteos sobre los beneficios que aportaría el desarrollo de la logística colaborativa a la economía, es difícil encontrar ejemplos de casos concretos. En este trabajo el Foro Logístico de Buenos Aires revisa distintos casos de acciones logísticas colaborativas desarrollados o pensados en la Argentina, para establecer los beneficios que pudieron o podrían aportar a los distintos actores y a las cadenas de suministro involucradas, tanto en mejoras del nivel de servicio como en disminución de costos, así como las dificultades que se tuvieron o que se podrían tener para su implementación. El Foro Logístico de Buenos Aires es un grupo de expertos que comparten conocimientos y experiencias sobre logística y cadenas de suministro, con muchos años en la profesión y que están dispuestos a invertir su tiempo en el análisis y la propuesta de soluciones.

Contenido

Síntesis	1
Presentación	2
Definiendo la logística colaborativa.....	2
Casos en Argentina	3
Factores necesarios para el éxito.....	3
La gestación de las oportunidades de colaboración.....	4
ANEXO I. Sobre la definición de “actividades colaborativas”	5
ANEXO II. Fichas de los casos estudiados	7
Tipo 1: Entre empresas y/o redes de suministros que compiten entre sí por el mismo mercado.....	7
Tipo 2: Entre empresas y/o redes de suministros que no compiten entre sí por el mismo mercado.	8
Tipo 3: Entre actores de una misma red de suministros, ya sea para aprovisionamiento, almacenamiento y/o distribución.....	11
Tipo 4: Una combinación de empresas y/o redes que pertenecen simultáneamente a alguno de los otros tres tipos.....	12

Presentación

Los procesos de economía y de negocios colaborativos, incluyendo las cadenas de suministros y la logística asociada a las mismas, se hacen presentes en numerosos documentos y espacios de estudio, así como en citas en presentaciones y charlas, elogiándolos como aquellos que permitirán mejorar eficiencias y costos, y cuyo desarrollo es indispensable para lograr saltos cuali y cuantitativos imprescindibles para una mejor economía del país.

En un estudio del BID de 2010 sobre la logística en América Latina se expresa, por ejemplo, que en la región se observa la “falta de operadores logísticos orientados empresas pequeñas. Se puede fortalecer la oferta de operadores logísticos locales orientados al servicio de empresas pequeñas que faciliten su integración. Los pequeños operadores pueden, a su vez, ensayar estrategias de asociación entre sí, integrando redes colaborativas. La existencia de las ZAL (Zonas de actividades logísticas) facilita su presencia”¹.

Sin embargo, al menos en logística y en la Argentina, parecería que no hay suficiente documentación sobre casos concretos, estableciendo de manera palpable cuáles son sus beneficios, qué y quién los impulsa, así como cuáles son los problemas y barreras a superar. Es más, tampoco hay una clara definición acerca de “qué es” la logística colaborativa, por lo que, como se verá, hubo que asumir una, para poder establecer los alcances y límites a estudiar.

En consecuencia, este trabajo revisa distintos casos de acciones logísticas colaborativas desarrollados o pensados en nuestro país, para establecer los beneficios que pudieron o podrían aportar a los distintos actores y a las cadenas de suministro involucradas, tanto en mejoras del nivel de servicio como en disminución de costos, así como las dificultades que se tuvieron o que se podrían tener para su implementación.

Definiendo la logística colaborativa

En virtud de las numerosas interpretaciones de lo “colaborativo” en los negocios, y en particular en la logística (ver Anexo I), se ha decidido asumir la siguiente definición:

Logística colaborativa consiste en compartir operaciones y/o recursos y/o servicios entre distintos actores de una o de distintas redes de suministro, sean estas competidoras o no, a efectos de mantener o mejorar el nivel de servicio logístico, con disminución de su costo y aumento de la flexibilidad operativa.

Se ha detectado que los procesos colaborativos logísticos pueden obedecer a alguna de estas cuatro categorías:

- **Tipo 1:** Entre empresas y/o redes de suministros que compiten entre sí por el mismo mercado.
- **Tipo 2:** Entre empresas y/o redes de suministros que no compiten entre sí por el mismo mercado.

¹ Barbero, José. *La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su rendimiento*. Banco Interamericano de Desarrollo - Departamento de Infraestructura y Medio Ambiente - NOTAS TÉCNICAS No. IDB-TN-103. 2010. Disponible en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-log%C3%ADstica-de-cargas-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Una-agenda-para-mejorar-su-desempe%C3%B1o.pdf>

- **Tipo 3:** Entre actores de una misma red de suministros, ya sea para aprovisionamiento, almacenamiento y/o distribución.
- **Tipo 4:** Una combinación de empresas y/o redes que pertenecen simultáneamente a alguno de los otros tres tipos.

Casos en Argentina

Se detallaron y estudiaron diversos casos de logística colaborativa registrada en nuestro país, correspondientes a alguna de las tipologías establecidas, registrando a cuál de los tipos corresponde, qué empresas intervienen o intervinieron, los beneficios que aportaron, aportan o deberían aportar, y los resultados obtenidos en función de las expectativas. También se plantearon algunos casos como “propuestas a desarrollar”, es decir que aún están en el plano de las ideas posibles. Los detalles de cada caso, en forma de fichas individuales, se encuentran en el Anexo II. Cabe aclarar que se omitieron los nombres de las compañías intervinientes por razones de confidencialidad, pero todos los casos son reales.

Factores necesarios para el éxito

De la observación de los casos pueden obtenerse algunos factores en común que serían indispensables para llegar a una implementación exitosa, que se enumeran a continuación:

- Las empresas que colaboran (o bien, en empresas muy grandes, las divisiones intervinientes de cada empresa), deben ser de un nivel de desarrollo organizacional y económico financiero equivalente para que no aparezcan conflictos y/o abusos de poder (esta condición no aplica necesariamente para el tipo 3, cuando la colaboración es hacia arriba o hacia debajo de la cadena).
- Es necesaria la confianza mutua: no se podrá lograr una buena alianza si una de las partes estima que la otra se aprovechará, en un modo u otro, de la relación para su propio beneficio. La definición de reglas claras y la transparencia son factores claves para generar confianza.
- Las partes deben tener una definida actitud positiva hacia la colaboración, la cual debe partir de la dirección y estar difundida en toda la organización: una alianza pactada entre las cabezas de las organizaciones puede ser boicoteada por las líneas medias si es que no están convencidas de compartir.
- Todas las partes deben tener beneficio. La colaboración se centra en relaciones del tipo *win-win*.
- Cada parte deben comprender que la velocidad de adaptación al proceso colaborativo puede ser distinta para cada una, y que es importante tolerar los tiempos que cada una necesita.
- Deben buscarse formas de cálculo que permitan desarrollar indicadores que sean comprendidos por todas las partes, para poder hacer valoraciones conjuntas de los beneficios, así como de los inconvenientes.
- No debe perderse el foco en el objetivo de la alianza para que los problemas y obstáculos no detengan su desarrollo.
- Debe desarrollarse una información gerencial que muestre los beneficios de la colaboración, de manera clara y contundente, a los cuerpos regulatorios y legales de cada organización, para que sean capaces de adaptar sus exigencias de control habituales a las necesarias para poder compartir las actividades que se han definido con otra organización.
- Debe definirse un marco conceptual claro para la aplicación de la solución.

- Las soluciones que para una parte pueden resolver un problema por completo, para la otra pueden ser soluciones parciales a su problema, y las partes deben consensuar estas diferencias desde el momento “cero” para que luego no perjudiquen el desarrollo de la alianza.
- Por último, es conveniente tener en cuenta, con respecto al transporte de carga terrestre, que en la Argentina existen marcadas estacionalidades en las diferentes regiones, de acuerdo con sus matrices productivas, lo cual genera desbalances en los flujos de carga ascendente y descendente en distintas épocas del año, por lo cual algunos acuerdos colaborativos pueden ser válidos en determinados períodos, y no necesariamente permanentes.

La gestación de las oportunidades de colaboración

¿Cómo se "generan" o "crean" las oportunidades de colaboración? Entender cuando ocurre la visión de que hay posibilidades de colaborar en distintos aspectos logísticos entre dos o más organizaciones es valioso para aplicar esa estrategia a las necesidades de una empresa.

- En algunos casos, la relación comienza por contactos personales de los responsables logísticos u otros funcionarios, a través de los contactos de su *network* personal.
- En otros casos, la idea arranca por algún responsable con mucha experiencia en la compañía y en la tarea logística, cuya observación de campo de proveedores, competidores y clientes le permite establecer potenciales alianzas. Esta modalidad, en la medida en que en los últimos años ha crecido notablemente la rotación de los cuadros gerenciales, es posible que se esté perdiendo, ya que la permanencia de un funcionario en una empresa no alcanza el tiempo necesario para establecer el conocimiento mínimo indispensable.
- Herramientas basadas en redes sociales y tecnologías de la información podrían ayudar a conocer más oportunidades y consolidar más rápidamente la información de quienes pueden demandar colaboración, para hacer "de puente" entre ellos, aunque posiblemente estas herramientas solo sirvan para incentivar y facilitar los contactos.
- Las instituciones que agrupan intereses, tales como cámaras, foros, asociaciones y centros especializados deberían ser activadores de las relaciones necesarias para la colaboración, de la misma manera que antes de gobiernos municipales y provinciales. En la práctica, se observa que estas instituciones, tanto públicas como privadas, quedan entretenidas en lo declamatorio de la necesidad de colaboración, elogiando su importancia, pero sin comprometerse con colaborar en eliminar los obstáculos o desarrollar las ventajas.
- Lo más importante al inicio de la relación es que cada parte comprenda acabadamente los intereses de la otra y qué beneficios espera. Al plantear la colaboración, debe tenerse información de las ventajas para la otra empresa a la cual se le está planteando la alianza.

Buenos Aires, junio de 2020

ANEXO I. Sobre la definición de “actividades colaborativas”.

Resulta difícil encontrar una definición única para la “colaboración” en el ámbito de las actividades industriales, comerciales y empresariales. Un estudio elaborado por CIPPEC dice “El primer reto al que nos enfrentamos al analizar este fenómeno es la propia jerga que ha generado, que es compleja, diversa e incluso contradictoria”².

Para esta institución, “la economía colaborativa la conforman aquellos modelos de producción, consumo o financiación que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones entre iguales (P2P o B2B), o bien de particular a profesional, a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente, generando un mayor aprovechamiento de los bienes y recursos existentes pero infrautilizados. De esta manera, la economía colaborativa permite utilizar, compartir, intercambiar o invertir recursos o bienes, pudiendo existir o no una contraprestación monetaria entre los usuarios”.

Sin embargo, a nuestro modo de ver, las empresas y redes de suministros pueden colaborar entre sí sin que necesariamente medie un sistema informático. Pero, especialmente en logística, los sistemas de información han producido una revolución en las formas de entrega de la última milla a través de servicios como Glovo o similares, los cuales son denominados “colaborativos” pero en otro sentido que el pretendido en este documento. Así, un *paper* patrocinado por la CAF expresa: “La economía colaborativa. Muchas plataformas, especialmente las que ofrecen entregas inmediatas, se basan en el uso de una amplia red de distribuidores a menudo en moto o en bicicleta. Esto es una manifestación de un fenómeno generalizado en muchos más sectores que es la denominada economía colaborativa (*gig economy* en inglés). Estas personas no tienen en general ningún tipo de cualificación como transportistas y acostumbran a trabajar en condiciones muy precarias”³. Como un aporte a la confusión, la traducción de *gig economy* no es exactamente “economía colaborativa”. Según el diccionario Cambridge, se trata de “una forma de trabajar que se basa en personas que tienen trabajos temporales o que realizan trabajos separados, cada uno pagado por separado, en lugar de trabajar para un empleador”⁴.

A nuestros efectos, nos parece más adecuada la definición de la Cámara Argentina de Comercio en 2017: “La economía colaborativa (o *sharing economy*) es una tendencia mundial que busca redefinir los patrones de consumo de la sociedad. Parte del concepto de que los individuos son propietarios de una gran cantidad de productos que solo utilizan por un corto lapso de tiempo, y que en el tiempo restante podrían ser utilizados por otras personas que los necesitan. De esta forma, se crea un mercado para el uso temporal de bienes o servicios”⁵.

² Madariaga Javier y otros. *¿De qué hablamos cuando hablamos de economía de plataformas?* CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento). Disponible en <https://www.cippec.org/publicacion/claves-para-entender-la-economia-colaborativa-y-de-plataformas-en-las-ciudades/>

³ SPIM - Taryet. *Estrategia CAF en Logística Urbana Sostenible y Segura*. CAF. 2019

⁴ A way of working that is based on people having temporary jobs or doing separate pieces of work, each paid separately, rather than working for an employer. Cambridge dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/gig-economy>

⁵ Unidad de Estudios y Proyectos Especiales de la Cámara Argentina de Comercio (CAC). *Economía Colaborativa*. CAC. 2017. Disponible en https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_Econom%C3%ADa%20Colaborativa.pdf

Sobre la anterior base teórica es que hemos concebido nuestra definición:

Logística colaborativa consiste en compartir operaciones y/o recursos y/o servicios entre distintos actores de una misma o de distintas redes de suministros, sean estas competidoras o no, a efectos de mantener o mejorar el nivel de servicio logístico, con disminución de su costo y aumento de la flexibilidad operativa.

ANEXO II. Fichas de los casos estudiados

Nota importante: Aunque se omitieron los nombres de las compañías intervinientes por razones de confidencialidad, todos los casos son reales.

Tipo 1: Entre empresas y/o redes de suministros que compiten entre sí por el mismo mercado

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Compra de combustible unificada	Propuesta para desarrollar	N/C	A definir	Empresas colegas de transporte podrían comprar combustible en común para viajes de larga distancia	Menor costo de adquisición por el gran volumen de la compra	Confianza entre los asociados / Debe cargarse en una misma petrolera que estén todos de acuerdo / Podría haber problemas cuando se necesite cargar en una petrolera que no sea la elegida por el conjunto de asociados
Desarrollo de puntos de entrega para última milla	Propuesta para desarrollar	N/C	A definir	Generar puntos de entrega (especialmente para e-commerce) entre varias empresas de logística, para usarlo de manera unificada	Mejoraría el nivel de servicio ofrecido al dador de carga al mejorar el proceso de entrega al consumidor final y se bajaría el costo de las entregas	Restricciones confidencialidad o bien de políticas que no les permitan compartir algunos recursos
Sistemas de seguridad en ruta compartido	Propuesta para desarrollar	N/C	A definir	Uso de un sistema compartido compatible de seguridad satelital u otros	Disminución de costo y ampliación de área cubierta	Restricciones de confidencialidad
Colaboración entre azucareras	Varias Azucareras	Bueno	Varias Azucareras	Comparten recursos logísticos	Disminución de costos al aumentar la escala de material a movilizar	

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Industria farmacéutica	Varias farmacéuticas	Bueno	Varias farmacéuticas	Comparten recursos de logística de almacenamiento y distribución.	Disminución de costos al aumentar la escala de material a movilizar y utilizar los mismos circuitos de distribución y entrega a farmacias	
Pool de Compras con empresas colegas	Cooperativas y asociaciones empresarias varias	Bueno	Varios	Se delegan las compras en una representación institucional que aglomera varias empresas que adquieren bienes y servicios similares	Menores costos por cada lote de compras al aumentar su escala	Confianza entre los asociados / Confianza en quien se delega la tarea

Tipo 2: Entre empresas y/o redes de suministros que no compiten entre sí por el mismo mercado.

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Servicios de transporte en camión compartidos	Siderúrgica con productora de aluminio	Duró poco tiempo	Siderúrgica	La siderúrgica enviaba 100 viajes por semana desde Campana a Comodoro Rivadavia, y el fabricante de aluminio utilizaba los retornos con 40 viajes desde Puerto Madryn a CABA	Disminución de viajes vacíos con ahorro de tarifa para ambos	Compromisos de despachos y acuerdos de tarifas diferentes
Servicios de transporte en camión compartidos	Siderúrgica con azucarera	Duró poco tiempo	Siderúrgica	Viajes desde Campana a Bolivia, Jujuy y Salta, regresando con azúcar desde el NOA	Disminución de viajes de vuelta vacíos. Ahorro de tarifa para ambos	Distintas políticas de contratación de fletes

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Alquiler de playa subutilizada	Cementera con un operador portuario	En implementación	Puerto	El operador portuario acopiará productos combustibles de un cliente en playas de carga de la cementera, habilitadas a ese fin, pero sin uso ya que estaban destinadas a acumular carbón (que fue reemplazado por otras fuentes de energía)	Para la cementera: desarrollar un servicio rentable de acopio en un área que no se utiliza / Para el operador portuario: obtener espacio que por sus características de habilitación no encuentra en el mercado	Adaptar los procesos internos para un nuevo negocio
Derivación de personal ocioso	Cadena de comidas rápidas y <i>market place</i> en USA	Bueno	Cadena de comidas rápidas	Cadena de comidas rápidas, al bajar sus ventas por el Corona Virus, puso al servicio del <i>market place</i> a trabajadores y flota de reparto ociosas	Para la cadena de comidas: mantener empleados a sus trabajadores sin hacerse cargo de su costo ante la abrupta caída de ventas / Para el <i>market place</i> reforzar su plantel con personal temporario ante el crecimiento del eCommerce	Sin información
Derivación de personal ocioso	Cadena de comidas y <i>market place</i> en Argentina	Bueno	Cadena de comidas	Cadena de comidas, al bajar sus ventas por el Corona Virus, puso al servicio del <i>market place</i> a trabajadores y flota de reparto ociosas	Para la cadena de comidas: mantener empleados a sus trabajadores sin hacerse cargo de su costo ante la abrupta caída de ventas / Para el <i>market place</i> reforzar su plantel con personal temporario ante el crecimiento del eCommerce	Resolución de cuestiones de derechos sindicales.

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Oferta de tramos vacíos en circuitos de transporte	Cementera con muchas empresas	Bueno	Cementera	La cementera la empresa ofrece flete en los tramos vacíos de sus sistemas de abastecimiento de materias primas y de distribución de productos terminados	Para la cementera: incremento de volumen y facturación de venta de producto, con un servicio de mayor calidad y mejora de costos por incrementar kms cargado/ Para el cliente que toma el Servicio de Flete: mejora sus costos al aprovechar un circuito cerrado / Para el transporte: incrementa su nivel de operación y facturación y su nivel de servicio mejora.	Adaptar procesos internos para un nuevo negocio
Uso compartido de bitrenes	Cementera con siderúrgica	Bueno	Ambos	Los bitrenes que llevan cemento desde provincia de Buenos Aires a provincia de Santa Fe, retornan con acero	Aprovechamiento de la vuelta redonda de los bitrenes	
Servicios marítimos compartidos llevando soja y trayendo carbón	Siderúrgica con exportadores de granos y sus derivados	Bueno	Siderúrgica	Se desarrollaron contratos de <i>chartering</i> con buques Panamax para cargar carbón en China y llevar soja, con una fórmula para tarifa.	Tarifa más baja y menor riesgo para ambas partes.	Entendimiento de la fórmula. Cantidad de viajes a cerrar.
Derivación de personal ocioso	Empresa de productos masivos y empresa automotriz	Bueno	Empresa de consumo masivo	Utilización de mano de obra ociosa de una empresa en la otra	Para una empresa: mantener empleados a sus trabajadores sin hacerse cargo de su costo cuando no se los necesita / Para la otra: reforzar su plantel con personal temporario	Negociaciones con sindicatos y restricciones de leyes laborales

Tipo 3: Entre actores de una misma red de suministros, ya sea para aprovisionamiento, almacenamiento y/o distribución.

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Unificación de sistemas de codificación de mercadería	Propuesta para desarrollar	N/C	A definir	Standardizar la codificación de los productos para que cualquier operador se la cadena pueda leer y dar trazabilidad al producto	Se lograría mejorar la trazabilidad y la velocidad del flujo de mercaderías al no tener cada actor que interpretar codificaciones de terceros y tener que recodificar con los sistemas propios	Compatibilización de sistemas
Generación de Servicios Outsourcing	Siderúrgica	Bueno	Siderúrgica	Año 1998 se hizo <i>outsourcing</i> de servicios no estratégicos (ej.: mantenimiento de aire acondicionado) con una empresa formada por personal de mantenimiento de la compañía	Ante la caída de trabajo por la crisis de ese año, el personal pudo dar servicio a otras empresas manteniendo sus ingresos, pero bajando el costo de la siderúrgica	El personal tenía temor de independizarse, pero finalmente hoy representa a una empresa de aire acondicionado en la zona
Pool de Compras dentro de un mismo grupo empresario	Empresa de compras de grupo industrial global	Bueno	Grupo industrial	La empresa compradora del grupo hace compras a nivel global	Menores costos por cada lote de compras al aumentar su escala	Sin información
Pool de Compras dentro de un mismo grupo empresario	Varias	Bueno	Varios	Sin información	Menores costos por cada lote de compras al aumentar su escala	Sin información

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Ruteos colaborativos entre proveedor y clientes	Empresa de consumo masivo	Bueno	Empresa de consumo masivo	Se desarrollaron con los clientes días y horarios que permitieran eficientizar los ruteos. Se optimizaron rutas balanceando carga diaria/semanal desde el centro de distribución optimizando la carga de camiones	Se optimiza el uso de recursos ya que no se concentran en un momento del mes sino que se distribuyen a lo largo del mismo	Alineación con equipo de ventas / Compromiso de firme de cumplimiento

Tipo 4: Una combinación de empresas y/o redes que pertenecen simultáneamente a alguno de los otros tres tipos

CASO	EMPRESAS	RESULTADO	IMPULSOR	DETALLE	BENEFICIOS	RESTRICCIONES/BARRERAS
Uso de recursos compartidos de las empresas residentes en Parques Logísticos	Varias	OK	Varios	Se trata de compartir con las empresas vecinas del parque recursos tales como autoelevadores, pallets, etc	Permite bajar los costos de los recursos compartidos	Culturas diferentes de las compañías o restricciones de políticas que no les permiten compartir algunos recursos
Uso de servicios compartidos por los Parques Logísticos	Varias	OK	Administrador del Parque Logístico	Se trata de compartir en un mismo predio común todos o algunos de los servicios, como por ejemplo seguridad, control de accesos, comedores y vestuarios, lugares de disposición final de residuos, pallets, etc.	Permite bajar los costos de los servicios compartidos	Culturas diferentes de las compañías o restricciones de políticas que no les permiten compartir algunos servicios