

Comprando servicios de Transporte

Gestionar el abastecimiento de transportes terrestres es usualmente una tarea desafiante desde muchos aspectos. Ya sea por tratarse de un servicio de impacto en el negocio o por las condiciones de los caminos, transportes terrestres siempre presentan desafíos.

A lo largo de numerosos proyectos de abastecimiento en latino américa hemos visto repetir con frecuencia el error básico de actuar antes de planificar. Si bien este error no es exclusivo para esta categoría, el impacto del mismo puede llegar a ser enorme.

Cuando hablamos de actuar antes de planificar, nos referimos específicamente al hecho de no haber desarrollado una estrategia de selección, desarrollo y control de proveedores que contemple las necesidades de la empresa (y sus restricciones), las características del mercado y las propias del medio (geografía, red de caminos, nodos, clima, etc.)

Es frecuente ver a la empresas gestionar esta categoría fuera de la Gerencia de Compras (por ejemplo por el departamento de logística) o por dentro de la Gerencia de Compras pero mediante simples requerimientos. Ambas practicas dejan afuera importante potencial de optimización y son fuente de riesgos potenciales. En el primer caso porque, si bien logística conoce del tema, claramente no es su especialidad las tareas propias del abastecimiento por lo que su accionar en el sourcing, negociación, SRM y contract management serán probablemente deficitarias. Asimismo, en el segundo caso, si bien la Gerencia de Compras conoce de estos últimos temas, desconoce en profundidad la necesidad de la empresa y la problemática propia de la operación diaria.

Por esas razones el abordaje a esta y otras categorías clave debe ser hecho integrando equipos de trabajo de ambas áreas. Este equipo que deberá focalizarse primero en desarrollar un claro panorama de la estrategia de la empresa en general y para su supply chain en particular a fin de entender y puntualizar como se espera que el transporte y sus proveedores soporten a las mismas. En esta etapa, el equipo deberá también conseguir un amplio conocimiento de la categoría en términos

de especificaciones, costos, imagen, calidad, sanidad, RSE, seguridad, reglamentaciones, etc.

En segundo lugar, el equipo deberá determinar y estudiar el mercado de transporte desde y hacia las localidades a ser atendidas. Este análisis no se limitara a identificar proveedores sino que incluirá dinámica de fuerzas del mismo, los flujos de carga por ruta, los principales dadores de carga, las tarifas vigentes, rivalidad de mercado, FODA, etc.

En tercer lugar el equipo buscara entender otros aspectos relevantes como la geografía, el mapa rutero, las características climáticas, regulaciones adicionales y tendencias.

Finalmente deberá crear e implementar una estrategia para gestionar esta categoria a corto, mediano y largo plazo. La misma debera responder a preguntas tales como:

- a) ¿Qué estrategia se debe seguir en términos generales y que estrategia para cada ruta en particular?
- b) ¿Cómo se prioriza Velocidad, Seguridad y Costo en general y para cada Ruta?
- c) ¿Qué especificación, tipo d proveedor, relación y forma de contratación requiere cada ruta?
- d) ¿Qué criterios se deben seguir para evaluar proveedores y gestionarlos?
- e) ¿Qué indicadores de gestion son necesarios para evaluar si la gestión se alinea a los objetivos de la empresa, de supply chain y de Compras?

La modalidad descripta no solo es aplicable a Fletes terrestres sino que puede usarse para otras categorías de alto impacto al resultado del negocio. Las claves del éxito de modelo propuesto, como podrá aventurar el lector serán la cooperación, la calidad del análisis y una buena implementación.

Ricardo Mattenet
ABASPRO