

# Por las buenas prácticas comerciales y de gestión

Con el foco puesto en las “Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas”, la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) realizó por cuarto año consecutivo su Encuentro de Intercambio Profesional. El evento se realizó en la sede de la Universidad Católica Argentina en Puerto Madero y reunió a 700 profesionales del ámbito logístico entre operadores, empresas dadoras de carga, consultores, docentes y otros especialistas. ►  
Redacción Énfasis Logística (\*)



**Jorge López, presidente de CEDOL**, fue el encargado de inaugurar la jornada destacando el nivel de participación por su cantidad y cualidad: “En el actual escenario, donde la logística ha asumido un papel protagónico, es fundamental que la actividad se sustente en las buenas prácticas” declaró. De esta forma, el eje del evento fueron las buenas prácticas en la tercerización y la necesidad de acercamiento y de asociación estratégica, sobre todo en la cambiante coyuntura actual. El presidente de CEDOL se refirió también a la eliminación del reintegro de las cargas sociales (REFOP) para el transporte que decidió el poder ejecutivo. Procedimiento que se implementó a partir de 2001 para dotar de mayor competitividad a los mercados y, que para el sector de transporte,

se extendió hasta la actualidad. “Esto aumentó y mejoró la formalidad y la jerarquización de la actividad, y también fue importante para reducir el impacto de los mayores costos que no siempre se han podido trasladar” destacó Jorge López, y estimó que la eliminación del 12% que representa el reintegro en los costos de RRHH “va a incidir en un 7.1% en los costos de almacenamiento, por ello es necesaria la integración entre los dadores de carga y los operadores para poder absorber estos mayores costos”.

Luego, el **presidente de Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG), Marcelo Arce**, se sumó a la apertura del evento destacando el crecimiento de la profesionaliza-

(\*) Martín Alí.

ción del sector que se produjo desde la creación de ARLOG 21 años atrás, y que se ve reflejada en la alta participación de los referentes del sector en estos eventos, aunque reconoció que “aún no es suficiente y queda un largo camino por recorrer”. Realizó también la presentación de un trabajo realizado por el Ministerio de Economía sobre la logística nacional, en donde se reconoce la importancia del sector para el desarrollo económico, cosa que era impensada años atrás. Como ejemplo de esto mencionó que el trabajo aborda a la logística como “área de interés a partir de las transformaciones registradas en la economía mundial de las últimas décadas, y de la necesidad de apuntar a mejorar los componentes que constituyen la logística integral desde una perspectiva pública, como factor importante de la competitividad sistémica, el desarrollo productivo y el ordenamiento del territorio”. Ver que desde el sector público se está considerando a la logística desde esta perspectiva es realmente para tener en cuenta, reflexionó el presidente de ARLOG. Finalmente señaló que las conclusiones de este trabajo se alinean con la iniciativa de CEDOL de difundir las buenas prácticas, ya que destaca que “En materia logística la articulación del esfuerzo representa uno de los mayores desafíos, la eficiencia del conjunto está por encima de los intereses individuales”.

## BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES Y DE GESTIÓN

Posteriormente, y con motivo de la presentación del último libro que editó CEDOL y que fue entregado a todos los asistentes, se presentó el panel que analizó los detalles de este trabajo que profundiza sobre las “Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas”.

En primer lugar **Agustín Santa Cruz, Gerente Comercial de la Unidad de Negocios Logística de Andreani**, señaló que las “Buenas Prácticas” son los procedimientos más adecuados para



llevar adelante un proceso de tercerización, y detalló las 10 buenas prácticas que identifica la publicación:

### Diseño del pliego y contenidos:

- Cómo plantear y llevar adelante el proceso de externalización.
- A quién invitar para el proyecto a licitar.
- Criterios de selección y nivelación de las ofertas.
- No hacer llamadas masivas, sino enfocarse en las necesidades específicas. Pensar en construir una relación de largo plazo buscando prestadores sustentables, como lo asegura el Sello.
- En el criterio de selección no olvidar las variables a largo plazo, más allá de los precios.
- Existencia de un acuerdo contractual que debe dejar lugar para la flexibilidad, ya que hay variables que se tienen que ir ajustando a partir de un acuerdo entre ambas partes.
- Implementación de la operación: Debe consensuarse una adecuada planificación de la operación, en la que se deben fijar responsables y tiempos de implementación.
- Niveles de servicio y costos asociados: Se debe pensar en calidad y tener claro dónde comienza y dónde termina el proceso. ¿Qué espera el cliente de mi

cliente?, y nuevamente se debe pensar en la sustentabilidad y relacionar necesariamente el costo con el nivel de servicio.

■ Adaptación y flexibilidad a los cambios: Es muy importante contemplar el entorno. El crecimiento del consumo ha hecho que se vuelva más dificultosa la distribución en la ciudad por ejemplo, y el dador de carga debe acompañar al operador a sostener los mayores costos para promover la relación a largo plazo.

■ Esquemas colaborativos y búsqueda de sinergias: Se debe generar confianza pero no en las personas, se debe confiar en la sustentabilidad y los procesos de las organizaciones. Por el modelo que tiene Argentina, de gran concentración en BS. AS., debemos trabajar en conjunto para generar sinergias y atacar esta problemática, ya que los sistemas de penalidades muchas veces atentan contra la sustentabilidad. La búsqueda de productividad en el operador logístico debe ser constante.

■ El tiempo y el cumplimiento de los plazos: Cada error que se comete genera costos.

■ Sistemas e indicadores de gestión.

Estrategias sobre seguridad: Comparar información que ayude a combatir la piratería.

■ La mejor práctica: Aprender a com-

partir las buenas prácticas de cada empresa y pensar en un esquema “ganar – ganar” en donde todos ganen.

A su turno, **Mauro Sperperato, Gerente de Logística de Bayer de Argentina**, se centró en “el porqué de la tercerización”, e identificó las siguientes razones que llevan a una empresa a tercerizar su logística: Existencia de una “masa crítica” – especialización – variabilización de costos – flexibilidad de crecimiento/decrecimiento – redireccionamiento de inversiones – simplificación sindical – política corporativa.

Luego analizó los distintos niveles de tercerización posible: ¿Qué tercerizo? ¿Todo, nada, algunos procesos? Al respecto señaló que se debe analizar, en primera instancia, si la logística representa una diferencia competitiva, cosa que es indiscutible hoy en día. Por eso es que las compañías deben optimizar su logística, y buscar la solución a medida de cada empresa, ya que no hay recetas que apliquen igual para todos. A tal efecto destacó que “es fundamental el sincronismo y tener el manejo de la integración. Formar un solo equipo que tendrá integrantes de diversas empresas y deberá tener compromiso, empatía, complementariedad y confianza en base a roles claros y bien definidos enfocados en un motivo común, que es la satisfacción del cliente”. Para el logro de estos objetivos, señaló Sperperato, se necesita competitividad basada en el profesionalismo de los participantes, actitud y vocación de servicio centrada en el cumplimiento, calidad en la información y operación para lograr precisión y transparencia, y honestidad en la búsqueda de que todos ganen.

Finalmente se refirió a la necesidad de tener una “visión de DT”, en referencia a una mirada integradora de la logística que contemple la totalidad del proceso.

**Sergio Padrón, Gerente Comercial de Distribuidora Metropolitana**, continuó con el panel manifestando su “orgullo de formar parte del sector, que ha tomado un camino que ya es irrefrenable”.



En su análisis del proceso de tercerización se refirió a las distintas etapas del mismo y al porqué de la trascendencia de cada una de ellas:

**“Sentando las bases”**: Un buen pliego es condición necesaria, aunque no suficiente. No garantiza el éxito, pero un mal pliego asegura el fracaso. “el pliego y sus correlatos, las ofertas técnicas y económicas son la base del futuro contrato de servicios”.

**“Mirar hacia adentro”**: Trabajar con las áreas de la compañía para consensuar objetivos y expectativas de la externalización.

**“Marcando la cancha”**: delimitar claramente las responsabilidades sobre los procesos, sin olvidar la flexibilidad.

**“Los invitados”**: Argentina tiene muy buena oferta de Operadores logísticos. No todos los operadores logísticos sirven para todas las operaciones, pero sin duda todos sirven para alguna. En general entre 4 y 5 oferentes bien precalificados muestran un panorama ajustado a la realidad.

**“Derribando mitos”**: Transparencia y ética de las partes. Nada reemplaza el contacto personal, por eso es importante conocer personalmente las operaciones de ese potencial operador. Esto es mucho más rico que un trato exclusivamente vía mail.

**“Construyendo juntos”**: La información discutida y consensuada.

**“Los dilemas del O.L.”**: Son necesarias

cantidad y calidad de información, del mismo modo que si tuviera que ejecutar la operación por medios propios.

**“Una alianza estratégica”**: Elección sustentable mutua e inteligente. Selección del mejor O.L. para cada operación.

**“Espíritu de las buenas prácticas”**: Conjuguar permanentemente el verbo consensuar en la búsqueda del equilibrio.

El cierre del panel estuvo a cargo de **Guillermo Fazio, Director de Supply Chain de Nestlé**, quien se refirió a las características de la relación entre el dador de carga y el operador logístico, y consideró que “una relación que no crece, empieza a morirse”. Al respecto señaló los elementos que caracterizan a una relación madura:

- Contrato flexible y adaptable a situaciones cambiantes.
- Reuniones frecuentes y estructuradas, para evaluar la performance y encontrar oportunidades.
- Base de contacto amplia, equipo multidisciplinario.
- Proyectos compartidos entre operador y contratante, incluyendo plan de inversiones compartidas.
- Empowerment: reconocer y valorar el “expertiz” de cada uno.
- Un tablero de comando con indicadores adecuados a cada etapa de la relación.
- Programas de seguridad y medio ambiente compartidos.

■ La ecuación económica como medio para alcanzar los objetivos

Como un vuelo, señaló Fazio, una relación tiene tres etapas:

- Despegue: Asegurar implementación. Vuelo: Asegurar continuidad de la relación.
- Aterrizaje: Cuidar la relación entre personas/empresas.

“El secreto de una tercerización exitosa radica en construir una relación sana, creciente y transparente entre grupos de personas que persiguen intereses diferentes” concluyó.

## IMPACTO SELLO CEDOL

El análisis de la actualidad del Sello CEDOL y su impacto en los negocios logísticos estuvo a cargo de **Carlos Musante, Director Técnico de la Cámara**, quien comentó que el Sello surgió ante la ausencia de regulaciones específicas para la actividad, y que para su diseño se tomaron otros ordenamientos similares que hacen a las buenas prácticas. Describió al Sello como una guía de principios a cumplimentar que va más allá de una certificación de procesos, ya que se refiere a la gestión empresarial que es mucho más abarcativa, y que también incluye a la buena gestión económica y financiera. “Son 13 principios y cada uno de ellos contiene una serie de objetivos. Dentro de ellos hay muchos considerados “clave” que deben cumplirse en su totalidad y otros que presentan distintos niveles de cumplimiento” detalló.

En cuanto a su mecánica de certificación, Musante destacó la utilidad de la “Guía de Autoevaluación”, que no es obligatoria pero sí muy recomendable ya que brinda una clara visión de la situación de la empresa. Sobre la evaluación propiamente dicha, comentó que es llevada a cabo por consultoras externas como son Deloitte y KPMG, y son ellas las que recomiendan o no la certificación a través del puntaje obtenido durante la evaluación. Se trata de un proceso muy estricto de tramitación

que además es dinámico, ya que debe verificarse anualmente y recertificarse cada tres años. Sin embargo, señaló que al Sello “le falta reconocimiento externo” y que están trabajando en ese aspecto. En el ámbito interno de las compañías, comentó que se han verificado grandes beneficios como: mayor compromiso de empleados, mejora continua y visualización de aspectos no visibles en el día a día.

El Director Técnico de CEDOL cerró su presentación con un mensaje a los operadores: “Desarrollen una estrategia para la obtención del Sello. Los invito a sumarse a esta iniciativa para jerarquizar a la actividad, y no solo diferenciar compañías en forma individual, a esto es a lo que apunta el Sello, que se constituirá, sin lugar a dudas, en un elemento diferenciador y de alto impacto en las alianzas”.

## EL MAYOR SOCIO REGIONAL

Finalmente se presentó el economista **Gustavo Segré**, quien describió la manera en que Brasil trabaja desde el Estado “para mejorar la competitividad y solucionar sus problemas mediante un Plan Nacional de Logística y Transporte basado en 10 puntos orientados a una matriz multimodal y que contempla fuertes inversiones en infraestructura y acciones específicas dirigidas al transporte terrestre, ferroviario y la hidrovía”. Segré presentó indicadores clave que reflejan el gran desafío que enfrenta Brasil en cuanto a su déficit de infraestructura, como por ejemplo:

- Rutas pavimentadas 11,5%: 196.409km, de un total de 1.700.000km. Inversión en logística en 2010: 0,84% del PBI. Mientras el resto de los países BRICS invierten el 7%.

- 36 puertos trabajando por encima de su capacidad. Santos creció el 135% en 10 años, sin mejoras en sus accesos.

- El costo logístico debido a la falta de infraestructura llega a U\$S 9.240M anuales.

- Costo logístico de Brasil: 10.6% PBI (5° peor del mundo). Estados Unidos

tiene un costo del 7,7%.

- Actualmente una empresa en Brasil gasta 8,5% de sus ingresos en logística, en 2005 era el 7%.

- Un transporte de China a Brasil, que recorre 17.000km durante 35 días, tiene un costo de 1.200 U\$S, lo mismo que sale el mismo peso transportado entre el Puerto de Santos y San Pablo.

- La producción de la tonelada de soja es más barata que en Estados Unidos, pero pierde su ventaja competitiva cuando se agregan los costos de transporte.

Este escenario determina que si Brasil crece 5% por dos años consecutivos su sistema logístico entraría en colapso. Sin embargo, destacó Segré, el Estado brasileño ha tomado conciencia de esta situación y está articulando importantes acciones tendientes a evitar la pérdida de competitividad por factores logísticos.

Entre las medidas tomadas por Brasil, el economista argentino que desde hace 25 años reside en el vecino país, destacó:

- Incentivo a las inversiones reduciendo impuestos en industrias clave como logística y energía.

- Plan Nacional de Logística y Transporte (2006), que aumentó las inversiones en infraestructura llevándolo de R\$ 4.201M en 2003 a R\$ 23.000M en 2010. Matriz de transporte planificada para 2025 que contempla la distribución del transporte en: 30% terrestre, 35% ferroviario, 29% hidrovía, 5% ductos, 1% aéreo.

- Proyectos a corto plazo: Puerto sin papel, programa nacional de dragado. Actualmente de los 50 proyectos de infraestructura más grandes del mundo, 14 son brasileros.

Finalmente destacó que Brasil sabe que necesita mejorar o perderá más competitividad, pero ha logrado articular a los sectores público y privado para trabajar pensando en el largo plazo: “no interesa que presidente salga en la foto si es mejor para el país”, concluyó Segré. ▀