

# Jorge López, Vicepresidente Ejecutivo del Grupo Logístico Andreani



El titular del prestigioso grupo logístico, que cuenta con más de 65 años de historia, nos describió la experiencia de la compañía en el proceso de certificación del Sello CEDOL, y sus consideraciones acerca de la necesidad de fomentar las mejores prácticas con el fin de jerarquizar la actividad logística. La entrevista también contó con la participación de Gabriel Federico Pérez, Jefe de Normativas del Grupo. ► Martín Alí (\*)



**Énfasis Logística: ¿Cómo y por qué decidieron aspirar a obtener el sello CEDOL de calidad en la gestión?**

**Jorge Oscar López:** Es una filosofía de Andreani el hecho de apostar por una determinada gestión empresarial. Desde la década del ochenta, donde no se hablaba aún de la logística como hoy la conocemos, trabajamos muy activamente en profesionalizar y jerarquizar la actividad. Consideramos que no se pueden hacer negocios de cualquier manera, debe haber una filosofía de gestión empresarial cimentada en valores que busquen la sustentabilidad en el tiempo, y de eso se trata el Sello CEDOL. El objetivo es transitar el camino de la sustentabilidad, basado en los valores que están representados por los 13 puntos que plantea el Sello. Estas iniciativas le hacen bien tanto a las personas, como a las empresas, a la comunidad y al país.

Estamos realmente convencidos de la importancia estratégica que tiene la logística, a pesar de que no siempre es así reconocida. Para nosotros no representa un gasto, sino algo estratégico en la cadena de valor de cualquier empresa generadora de carga. Mostrar y demostrarles a las empresas el valor estratégico que tiene la logística es elevar la actividad al lugar donde debe estar. Es muy común encontrar, al analizar una compañía cualquiera, que el gerente de logística gana menos que el resto de los gerentes, y es responsabilidad de los profesionales y las empresas del sector demostrarles al resto que no somos menos importantes que otros departamentos. El Sello CEDOL es un paso más que apunta a que la logística tenga el lugar que le corresponde en la cadena de valor empresarial y del país. También es importante destacar que se debe jerarquizar a todo el sector, no sirve de nada la

(\*) Redacción Énfasis Logística.

diferenciación individual en este sentido, y el sello apunta a esto.

### É. L: ¿Cuánto tiempo y qué problemáticas enfrentaron durante el proceso de autoevaluación?

**Gabriel Federico Pérez:** El proceso de autoevaluación es voluntario pero muy recomendable, a nosotros nos permitió formar el equipo de trabajo, revisar procesos, recopilar información e involucrar a dicho equipo con el objetivo. Este proceso nos tomó dos meses aproximadamente y la certificación en total nos demandó cuatro, entre la evaluación externa por parte de Deloitte y la autoevaluación interna, en la que participaron 75 personas que fueron estratégicamente seleccionadas, para conseguir que el grupo fuera representativo de la compañía y no dejar nada en el tintero.

El compromiso e involucramiento de la Dirección, transmitiendo incluso personalmente a los responsables sobre la importancia de este proyecto, allanó el camino y resultó substancial para el resultado final.

### É. L: ¿Qué impacto tuvo este trabajo en la esfera interna de la organización?

**G.F.P:** De lo que nos sentimos particularmente orgullosos es de haber logrado que el compromiso del equipo inicial de 75 personas, totalmente involucradas, se fuera trasladando progresivamente hasta alcanzar a los 3200 empleados de la compañía, ya que si esta responsabilidad quedaba resumida sólo en un reducido grupo, la certificación no se podría sostener en el tiempo. Lo que hicimos entonces, una vez sorteadas la autoevaluación y evaluación externa, fue difundirlo internamente durante seis meses mediante distintas comunicaciones y capacitaciones, en las que fuimos informando los 13 principios que contempla el Sello y la filosofía que subyace en correspondencia con cada sector de empresa, detallando quienes habían participado en cada tema y las evidencias aportadas, para materializar los principios en la práctica.

Al mes siguiente de la obtención de la certificación empezamos a contemplar

las inducciones, para involucrar a aquellos gerentes o jefes que ingresan a la compañía. De esta forma, el Sello pasó a formar parte también del temario de las inducciones, para que los colaboradores que se van incorporando en posiciones de liderazgo tengan pleno conocimiento del tema. Con esto nos aseguramos de cubrir la difusión de manera integral dentro de la compañía.

**J.O.L:** Para nosotros que un gerente del interior haya sido parte de una charla informativa, en la que se lo involucró y capacitó en las características del Sello, marca la diferencia de que éste sea simplemente un cuadro colgado o guardado en un cajón. Involucrar a la gente es algo a lo que le damos mucha importancia, así que eso fue muy bueno para nosotros. Sin embargo, la comunicación externa creo que no la realizamos con la misma fuerza, invertimos más en la comunicación interna que en la externa sobre este tema.

### É. L: ¿Qué objetivos motivaron la obtención del Sello CEDOL?

**J.O.L:** Más que un objetivo para nosotros representa un camino por recorrer, el camino de la calidad y los valores. Al objetivo no se termina de llegar porque siempre van surgiendo nuevos. Este sello no es algo estático es dinámico, ya que cada año debe re-certificarse, y cada 3 años desde CEDOL se va haciendo más exigente siguiendo la lógica de mejora continua.

La gestión empresarial se sostiene en valores, y estos se van alcanzando al transitar el camino del perfeccionamiento continuo y con la búsqueda de nuevas y mejores prácticas. Para nosotros el Sello es una adhesión a transitar el camino de las mejores prácticas de gestión empresarial, y el objetivo finalmente tiene que ver con la mejora continua de todos los procesos.

### É. L: ¿Se cumplieron en alguna medida los objetivos buscados?

**G.F.P:** A nivel técnico y profesional sí se cumplieron los objetivos, con respecto a los plazos, la calidad de los trabajos, el compromiso y la participación.

**J.O.L:** Internamente sí se cumplieron todos los objetivos, pero en cuanto a la comunicación externa faltó un poco de énfasis en el Sello. Esto nos parece relevante no simplemente por el hecho de diferenciarnos de quienes no lo tienen o no trabajan de forma eficiente, sino porque buscamos motivar un movimiento del sector en general. Estoy convencido de que la jerarquización de mi compañía no se puede lograr de forma aislada, se va a concretar en la medida en que el sector entero evolucione. Muchas empresas siguen viendo al transporte y la logística como un gasto, y nosotros tenemos que lograr que sea considerada como un elemento de valor agregado. Esto es una responsabilidad y un desafío del mundo logístico, por eso decimos que nuestro compromiso va más allá de la diferenciación competitiva.

### É. L: ¿Qué sugerencia les daría a los empresarios que evalúan la tercerización de sus procesos logísticos?

**J.O.L:** Mi sugerencia se relaciona con que no debe haber diferencias entre los valores y la cultura empresarial de tu compañía y las características de la empresa a contratar, porque eso no es sustentable en el tiempo y en algún momento explota. Solo la organización vence al tiempo. Nuestros clientes prestan mucha atención a la calidad en sus procesos y lo consideran como un tema estratégico, y nos eligen porque ven esas cualidades en nosotros. Es el único camino para asegurar la sustentabilidad en el tiempo, los mismos valores que uno tiene en su compañía los debe buscar en sus proveedores.

No se puede concebir que la tercerización sea utilizada para que otro se haga responsable de realizar todas las irregularidades que no son permitidas en una compañía. Esto sería una hipocresía total. Nosotros tenemos que trabajar para combatir estas prácticas que no ayudan a la actividad. El camino del crecimiento y el desarrollo no está en estas actitudes, el país no sale adelante con más subdesarrollo, tenemos que fomentar las buenas prácticas. ▀