

Logística por Especialistas. Tercerizaciones Exitosas

Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
CEDOL
2014

Editor: Cámara Empresaria de Operadores Logísticos

Diseño y Corrección: Revistas ÉNFASIS

Revisión técnica: Dirección Técnica de CEDOL

Edición en español publicada por la
Cámara Empresaria de Operadores Logísticos
Sánchez de Bustamante 54, Piso 1°.
(C1173AAB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina
Tirada: 2000 ejemplares

Queda hecho el depósito que dispone la ley 11.723

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida por cualquier forma o por cualquier medio electrónico o mecánico, incluyendo fotocopiado, grabación, o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información, sin el previo consentimiento por escrito del Editor.

All rights reserved.

No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording or by any other information storage or retrieved system, without permission in writing from the Publisher.

Impreso en Argentina

Printed in Argentina

Prólogo

Año tras año, desde el lanzamiento del Manual de Buenas Prácticas de Contratación de Operaciones Logísticas en agosto de 2007, nos hemos propuesto aportar publicaciones que representen una herramienta de utilidad para lograr sustentabilidad en las operaciones y procesos de tercerización.

Con la consigna de no detenernos en el camino de las mejores prácticas y entendiendo que se trata de transitar un recorrido de permanente superación, la mayoría de nuestros libros, así como la instauración del Sello CEDOL a la calidad de gestión, estuvieron orientados en ese sentido.

En esta oportunidad, presentamos la práctica logística a través del desarrollo de 11 casos de gestión, en los cuales pretendemos demostrar la sinergia y posibilidades de crecimiento que surgen de la alianza estratégica con el operador logístico, donde cada parte aporta lo que mejor sabe hacer.

Si bien todas estas han sido experiencias exitosas, las mismas no reflejan el final de un camino, sino uno de los momentos de un itinerario en el cual vamos construyendo soluciones a medida de las necesidades de los clientes, sosteniendo así nuestra manera de interpretar las mejores prácticas y fomentando la creatividad, como un ingrediente necesario en cualquier proceso o forma de producción.

Nuestros Operadores Logísticos y sus clientes trabajan día a día mancomunadamente para alcanzar los mejores resultados, aspirando a crecer en forma sostenida. De igual modo lo han hecho a los fines de esta edición, logrando una variedad interesante de casos de gestión que ilustran cómo la logística, a través del valor que agrega, puede significar la llave para el desarrollo comercial de cualquier negocio.

Pensando en el 15° aniversario de nuestra cámara, quisimos celebrar transmitiendo la experiencia de algunas de nuestras empresas, como otra forma de seguir compartiendo nuestro conocimiento y fomentando, como siempre, la sana competencia.

Buenos Aires, Abril de 2014

Jorge O. López
Presidente Cámara Empresaria de Operadores Logísticos



¿Qué es CEDOL?

INTRODUCCION

CEDOL es la sigla de la “Cámara Empresaria de Operadores Logísticos”, entidad que nace hacia fines de 1998 con el objetivo de asumir la representación de las empresas que tienen como principal actividad la prestación, en forma parcial o integral, de Servicios Logísticos dentro del territorio de nuestro país.

El desarrollo de una economía competitiva y el fenómeno de la globalización de los flujos han convertido a la tradicional función Logística en una función vital para el desarrollo de la Economía requiriéndose, en forma constante, una mejora de las cadenas de valor logístico, tanto en la eficiencia de los servicios brindados, como en la racionalización de las operaciones y en la optimización de los costos.

Así, surgen en el mundo de las Operaciones, las empresas especializadas en brindar dichos servicios, es decir, los denominados mundialmente 3PL u Operadores Logísticos.

Ya a fines de los ‘90, la tercerización o subcontratación de los servicios logísticos se presentaba como una alternativa estratégica para las “Empresas Productoras” y como una oportunidad de negocio para los “Operadores Logísticos”.

Allí es cuando nace la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), a instancias de un reducido grupo de empresas y hombres que propiciaban los conceptos de la tercerización e impulsaban las buenas prácticas en los procesos y las tecnologías que permitieran brindar un satisfactorio nivel de calidad de servicio al cliente con costos compatibles con dichos niveles de servicio.

Desde el inicio (hace 15 años atrás) su Misión ha sido promover las buenas prácticas operativas, fomentando al mismo tiempo el espíritu de unión y solidaridad entre los Operadores Logísticos,

participando activamente en cuestiones legislativas de todos los fueros, brindando aportes concretos en materia laboral, técnica y comercial, o en asuntos que inciden en la actividad logística; también, estando presente en toda situación que involucre los intereses del Sector.

SOCIOS DE LA CAMARA

CEDOL tiene dos clases de asociados: los denominados Socios Activos y Socios Adherentes.

Los Socios Activos son las empresas que se dedican a varios de los siguientes procesos logísticos:

- Abastecimiento
- Gestión de Almacenes
- Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock
- Transporte Internacional Regional
- Gerenciamiento de la Red Logística
- Seguridad Física y Servicios de Custodia
- Gestión de Información y Documentación
- Finalización de productos a la salida de la etapa productivos
- Otros Servicios logísticos habitualmente demandados.

Los Socios Adherentes son empresas proveedoras del sistema logístico, o posibles empresas que trabajan en procesos logísticos pero que aún no llegan a ser socios activos o empresas relacionadas conceptualmente con el flujo de operaciones logísticas. Sus ingresos corporativos principales no se originan en la prestación de los servicios logísticos como los mencionados anteriormente para los socios activos, salvo algunos de ellos que están en proceso de ser socios activos y realizan actividades parciales relacionadas a la logística empresarial o actividades colaterales a las mismas.

AUTORIDADES DE LA CAMARA

Como Cámara, CEDOL es miembro activo de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Carga (FADEEAC) y, como tal, participa de su Comisión Directiva.

La Dirección de la Cámara está en manos de un Consejo Directivo que fija los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y controla que los mismos se lleven a cabo. Dicho Consejo Directivo se elige cada dos años.

ESTRUCTURA INTERNA

La Estructura Interna de CEDOL está constituida por una Dirección Delegada, una Dirección Ejecutiva y una Dirección Técnica, que administran la entidad y trabajan con los distintos Departamento y Comisiones Técnicas; las mismas son:

- Departamento de Admisión.
- Departamento de Asuntos Jurídicos.
- Departamento de Código de Buenas Prácticas.
- Departamento de Comunicación y Prensa.
- Departamento Comercial
- Departamento de Auditoria y Control Interno
- Departamento de Delitos en el Transporte de Carga.
- Departamento de Estadísticas.
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Impuestos
- Departamento de Operaciones Logísticas y Operaciones de Transporte
- Departamento de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Los mencionados Departamentos, algunos internos y otros compuestos por los colaboradores de las mismas empresas socias, generan durante el año una gran parte del material que sustenta a la actividad y también generan publicaciones en revistas especializadas y en general da lugar a la línea editorial de investigación, tal como la presente publicación

También durante su desarrollo, CEDOL incursionó en la capacitación de recursos operativos y, por sus cursos, han pasado más de 600 colaboradores de las empresas de operaciones logísticas. Esto ocurrió durante los primeros años de la cámara donde se había percibido la no existencia de mecanismos de capacitación adecuados para los niveles más operativos, los mejores ejemplos de esto fueron los cursos dirigidos a “Operarios Polivalentes en Logística”, “Administrativos de Operaciones y

“Administrativos de Trafico” entre otros . Tambien durante el 2007 Cedol fue partícipe de la creación del programa de Auxiliar en Logistica de la Fundación Forge que capacita para el primer empleo a sectores de menores recursos colaborando con la fundación en la creación de su primer empleo en operaciones y tambien ha dado aportes a los nuevos cursos operativos que se realizan en ARLOG

PLAN ESTRATEGICO

CEDOL tiene un Plan Estratégico aprobado en 2005 que se viene cumpliendo en forma secuencial y rigurosa. Este le ha permitido el crecimiento de las operaciones tercerizadas y el crecimiento de sus empresas asociadas. Dentro del cumplimiento de este Plan Estratégico, viene tomando contacto con otras entidades semejantes dentro del mundo desarrollado, de las cuales toma y da ideas, conceptos e intercambia experiencias que mejoran a toda la comunidad de negocios de nuestro país. También, dentro de su Plan Estratégico, CEDOL participa de otras asociaciones, cámaras y actividades que, dentro del campo de la función logística, le permiten la difusión de los conceptos relacionados a las mejores prácticas. La presente publicación al igual que las anteriores es parte de este Plan.

CERTIFICACION DE GESTION EMPRESARIA

Esta cámara desarrolló un Código de Buenas Prácticas Empresarias para Operadores Logísticos. Desde 2009 hasta la fecha siete empresas han pasado por el proceso de certificación el cual ha sido controlado por KPMG y Deloitte y han recibido el Sello CEDOL.

Este Sello es una certificación a la gestión empresarial y tiene como objetivo verificar el cumplimiento de una serie de Principios Éticos Empresarios que permiten dar transparencia a la gestión y buscan la sustentabilidad en la relación para evitar posibles contingencias que pueden aparecer con el tiempo en las empresas de sus clientes y proveedores. Al momento del cierre de esta edición se está llevando a cabo como parte del Plan Estrategico visitas a empresas generadoras de carga para promocionar esta certificación de manera tal que la puedan tener en cuenta al momento del lanzamiento de una solicitud de servicios Logísticos. Se debe pensar que el hecho de estar certificado no tiene un costo

de servicios superiores y si ofrece garantías de sustentabilidad controladas por las mencionadas empresas consultoras.

LA LINEA EDITORIAL

Desde el 2008 la Dirección Técnica de CEDOL y por encargo del Comité Ejecutivo ha buscado realizar investigaciones o trabajos a ser publicados para puntos que no han sido de tratamiento en profundidad dentro de nuestro país. La idea es una línea editorial que busque ampliar el horizonte de las operaciones logísticas y que tenga en cuenta nuestro contexto y nuestra legislación. El concepto ha sido que estos libros o publicaciones fueran de distribución sin cargo no solo para sus socios y los clientes de sus socios sino que sea entregado a los miembros de ARLOG y a todas las cátedras universitarias donde se cursan carreras o postgrados relacionados a la función logística, incluso algunas de estas publicaciones han sido solicitadas por países vecinos con entidades semejantes a las de CEDOL, tal como las empresas que constituyen la ALALOG

La mayoría de estas publicaciones surgen de los mismos Departamentos de CEDOL, tanto del Departamento Comercial, como del Jurídico, del Financiero y en este caso surgen del Departamento Comercial y Operativo y dado que CEDOL tiene alrededor de 10 departamentos activos, la idea será continuar con esta tónica a lo largo del tiempo. Es por esto que cada una de las publicaciones tiene autores varios, pero todos ellos relacionados o miembros de alguno de los departamentos así como aportes de coordinación del área técnica

De esta manera ha organizado y publicado los siguientes ejemplares:

2008 “Manual de Buenas Practicas de Contratacion de Operaciones Logisticas” con autores varios que figuran en la publicacion donde se describe que es un Operador Logistico, que funciones suele cubrir y que requisitos deberían cumplimentar las empresas al contratar a uno o mas de ellos para tener la mejor alternativa de selección en la ecuación Nivel de Servicio y Costos, asimismo la publicacion avanza en aspectos contractuales y da una cantidad de sugerencias que permitan a las partes tener una operación mas confiable y permanente en el tiempo. Esta

publicación posee una serie de anexos, uno de ellos muy buscado que consiste en un Modelo de Orientación de valorización de ofertas. Un dato no menor es que esta publicación y antes de su envío a imprenta fue a consulta de 15 generadores de carga referentes del mercado los cuales están mencionados como colaboradores en la publicación y se han incorporado sus aportes. De esta manera se obtuvo un Manual de Buenas Practicas de Contratacion consensuado entre los Operadores y los Generadores de carga convirtiéndose rápidamente en un clásico en el mercado. Tal fue su éxito editorial que luego se debió publicar una 2da edición

2010 “Manual de Buenas Practicas de Contratacion de Operaciones Logisticas” 2da Edicion. En esta segunda edición efectuada a solicitud de gran parte del mercado, se le agrego algunos capítulos referidos al tema de Costos Logísticos y su relación con los Niveles de Servicio. Se invito a participar en forma adicional a los miembros del Departamento Comercial de la Camara, a algunos miembros de la Comisión Directiva con especialidad en el tema de Costos Operativos y su comportamiento

2011 “Marco Jurídico de las Operaciones Logisticas” esta publicación fue un verdadero aporte al mercado de operaciones logisticas en relación a los riesgos jurídicos y calculo de contingencias, asi de esa manera el cuerpo de letrados que componen el Departamento Jurídico de la Camara trato a lo largo de sus capítulos temas tales como Los aspectos jurídicos en el Transporte de carga, los temas relacionados a Contratos Comerciales de operaciones, los temas de Seguros, los aspectos laborales. En la lista de autores figuran renombrados juristas de las empresas de operaciones y también fue un partcipe clave el Asesor Letrado de la Federación de Autotransporte de Carga. Es de mencionar que esta publicación se realizo en forma conjunta con la Asociación Argentina de Logistica Empresaria (ARLOG) y la publicación se lanzo durante la realización del 3er encuentro profesional de CEDOL realizado en Abril del 2011 y frente a casi 600 participantes. Continúa aun siendo una publicación de consulta permanente por los generadores de carga dentro del mercado nacional

2012 “Buenas Practicas Comerciales y de Gestión en las

Operaciones Logísticas” este libro de miembros del Departamento Comercial fue lanzado durante el 4to Encuentro Profesional de Logística de la Cámara en Abril del 2012 y ante algo más de 700 participantes de todas las disciplinas relacionadas a la SCM y a la Logística Empresarial. La publicación también contó con la revisión y los comentarios de 11 referentes del mercado de los generadores de carga de las principales empresas del país, que con sus comentarios han permitido cerrar la publicación que trata sobre el tratamiento de 10 buenas prácticas tanto comerciales como operativas para las operaciones logísticas. También en esta publicación y como anexo se lanza a difusión por primera vez en forma masiva el tema de la descripción del denominado SELLO CEDOL y esto figura en el denominado Anexo I

2013 “Finanzas para Logistas” se lanzó al mercado el 17 de Abril como parte del 5to encuentro profesional de CEDOL, el mismo trata de todos los aspectos del flujo financiero relacionados con la logística empresarial y sus autores son todos miembros del Departamento Financiero de Cedol. En resumen esta publicación fue orientada a todos los actores y participantes del proceso logístico, generadores de carga, operadores, proveedores de la industria y a todos los hombres y mujeres que en una u otra condición son parte del mundo de las operaciones logísticas. El libro tuvo como objetivo principal el tratamiento de las cuestiones financieras en la operatoria de las empresas del sector logístico, como así también en proporcionar herramientas mínimas de medición y operación financiera que ayuden a implementar operaciones exitosas desde todos los aspectos y ángulos de una organización, incluido el aspecto financiero

2014 En esta oportunidad se está lanzando al mercado una publicación que busca relatar experiencias exitosas en materia de tercerización de operaciones a través de testimonios de generadores de carga y operadores Logísticos en la búsqueda de poder tener casos del más amplio espectro para luego poder hacer benchmarking con los mismos

Durante estos años la línea editorial se ha visto fortalecida en forma adicional por decenas de notas y artículos técnicos publicadas en los medios especializados en el tema de Logística a los cuales se agradecen los espacios brindados. Es de mencionar que muchas de

estas notas e investigaciones se encuentran en el sitio de Cedol www.cedol.org.ar. Todas las publicaciones mencionadas en el presente punto, están en dicho sitio a disposición sin cargo alguno para quien quiera bajarlo o leerlo en forma directa

ALGUNOS NUMEROS DE LA CAMARA

Al 31 de Diciembre del 2012, CEDOL tiene 44 empresas socias, de las cuales 38 son socios activos y representaron durante el 2012 una facturación consolidada de algo más de \$ 8.200 millones por año y dan trabajo en forma directa o indirecta a más de 33.600 personas ocupando para sus operaciones de 2,3 millones de metros cuadrados cubiertos

En funcion de que servicios Logisticos se realizo dicha facturación:

Abastecimiento	10,5%
Gestión de Almacenes	32%
Transporte, Distribución Nacional y Cross Dock	43%
Transporte Internacional	0,5%
Gerenciamiento de la red Logistica	5%
Seguridad Física y Custodia	2%
Gestión de la Información y documentación	2%
Otros Servicios	5%

Y a qué sector de clientes se dirigió dicha facturación:

Consumo Masivo:	34 %
Industria Automotriz	16 %
Electrónica	10 %
Industria	10 %
Bienes de Consumo	9 %
Farma	8 %
Otros Rubros	5 %
Agro	4 %
Química y Petroquímica	3 %
Frio	1 %

Los números para el 2013 aún no se han consolidado pero se estima un crecimiento del orden del 27 % en los niveles de facturación y también han continuado generado nuevos empleos y ocupando mayores espacios.

Autoridades De La Camara Periodo 2013/2014

Presidente	Andreani Logistica S.A.	Jorge Lopez
Vicepresidente 1	Loginter S.A.	Enrique Rivas
Vicepresidente 2	SAF S.A.	Ignacio Rey Iraola
Vicepresidente 3	Cruz del Sur S.A.	Norberto Pennela
Secretario	Dist. Metropolitana S.R.L.	Hugo Membrive
Prosecretario	Transfarmaco S.A.	Rubén Tornadu
Tesorero	Provinter S.A.	Andres Cachione
Protesorero	(puesto Vacante)	
Director	Celsur Logistica S.A.	Francisco Alvarez
Director	Gefco Argentina S.A.	Eduardo Ford
Director	Tradelog-Sedica S.A.	Lucio Peña
Director	Exologística S.A.	Pablo Lopez
Director	Calico S.A.	Miguel Maturo
Director	Org. Courier Argentina S.A.	Mario Dobal
Director	ID Logistics S.A.	David Bottaro
Director	Cargo Servicios Industriales S.A.	Juan Vega
Director suplente 1	Entregar S.A.	Ricardo Chaufan
Director suplente 2	Dada S.A.	Nestor Serpe
Director suplente 3	Interbook S.A.	Mariano Rozenblum
Director suplente 4	Double Star Logistics S.A.	Heber Aceval
Director suplente 5	Kuehne Nagel Argentina S.A.	Sebastian Gorgas
Director suplente 6	Dialog S.A.	Carlos Peñarrocha
Director suplente 7	Ceva Logistics S.A.	Hernán Lorusso

Órgano de Fiscalización

Titular	Sistemas Logísticos Gestionados S.A.	José Chiappetta
Titular	CAT Argentina S.A.	Sergio Alonso
Suplente	Terminal Panamericana S.A.	Eduardo Aguirre

Dirección Ejecutiva: Sr. Daniel Carranza

Dirección Técnica: Sr. Carlos Musante

Dirección Delegada: Sr. Rubén Elías

Los presidentes de CEDOL

Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. – Pte. Pro-témpore)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1998/1999)
Sr. Alejandro Forbes	(CAT Argentina S.A. - 1999/2001)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2001/2004)
Sr. Humberto Breccia	(Celsur Logística S.A. - 2004/2005)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2005/2006)
Sr. Rubén Elías	(Ryder Argentina S.A. - 2006/2008)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2008/2010)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2010/2012)
Sr. Jorge López	(Andreani Logística S.A. - 2012/2014)

Socios de la Camara al 31 de Diciembre del 2013

ACTIVOS: 38

ALG ARGENTINA S.A.
 ANDREANI LOGISTICA S.A.
 CALICO S.A.
 CARGO SERV. IND. S.A.
 CAT ARGENTINA S.A.
 CELSUR LOGISTICA S.A.
 CEVA LOGISTICS ARG. S.A.
 CONSMET S.A.
 CRUZ DEL SUR S.A.
 DADA S.A.
 DHL EXEL SUPPLY CHAIN ARG. S.A.
 DIALOG S.A.
 DISTRIB. METROP. SRL
 DOUBLE STAR LOG. ARG. S.A.

ENTREGAR S.A.
ESA LOGISTICA S.A.
EXOLOGISTICA S.A.
GARGANO LOGISTICA S.A.
GEFCO ARGENTINA S.A.
ID-LOGISTICS S.A.
I-FLOW S.A.
INTERBOOK S.A.
KUEHNE + NAGEL S.A.
LOGINTER S.A.
LOGISTECH S.A.
OCA
O.C.A.S.A.
OSME LOGISTICA S.A.
OVERSEAS LOG. S.A.
PROVINTER LOG. S.A.
S.A.F. S.A.
SISTEMAS LOG. GEST. S.A.
TASA LOGISTICA S.A.
TERMINAL PANAM. S.A.
TRADELOG S.A.
TRANSFARMACO S.A.
TTAMGO SERV. ESP. S.R.L.
ZARCAM S.A.

ADHERENTES: 6

CORREO OFICIAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA
GUIA LABORAL SRL
HORMETAL S.A.
SEA SERVICIOS EMPRESARIOS ARG. S.A.
URBANO EXPRESS ARGENTINA S.A.
YUSEN LOGISTICS ARGENTINA S.A.

Los 15 Años De La Camara

a) Reseña de los inicios

Al momento de salida de imprenta de la presente publicación, ya la Camara habrá cumplido 15 años desde el momento de su fundación.

Ya desde inicios del '98 un grupo de hombres que representaban a algunas de las principales empresas de operaciones logísticas se reunían e intercambiaban ideas y conceptos, así como objetivos y deseos en la búsqueda de la creación de una Camara que agrupara a la actividad y finalmente luego de muchas reuniones de trabajo se pudo definir y firmar durante el mes de Noviembre de ese mismo año el estatuto de la Camara Empresaria de Operadores Logísticas, más conocida como CEDOL.

Ese grupo de empresas y hombres fundadores de la cámara fueron los siguientes:

Socios Fundadores

Sr. Alejandro FORBES	(CAT Argentina S.A.)
Sr. Andrés CACCHIONE	(Provinter S.A.)
Sr. Carlos MUSANTE	(Villalonga Furlong S.A.)
Sr. Daniel BOJANICH	(Juan Carlos Oliva S.A.)
Sr. Diego BAGLIETTO	(A.T.A. Cargo S.A.)
Sr. Eduardo OLAGUER FELIÚ	(Agrocom S.A.)
Sr. Enrique RIVAS	(Loginter S.A.)
Sr. Hugo MEMBRIVE	(Distribuidora Metropolitana S.R.L.)
Sr. Humberto BRECCIA	(Celsur Logística S.A.)
Sr. Jorge LÓPEZ	(Transportes Andreani S.A.)
Sr. Jorge REY IRAOLA	(S.A.F. S.A.)
Sr. Martín FURLONG	(Ryder Argentina S.A.)
Sr. Pascual GARGANO	(Gargano Logística S.A.)
Sr. Pedro MORGAN	(Trans S.A.)
Sr. Roberto SCHENONE	(Emery Global Logistics)

Estas 15 empresas fundadoras, la mayor parte de ellas continua en la Camara y otras que se han fusionado o levantado las operaciones por las circunstancias económicas de los tiempos transcurrido, ahora son 38 empresas con carácter de socio activo, es decir mucho más del doble de lo que fueron inicialmente y además se han incorporado con carácter de socios adherentes 6 empresas, todas ellas relacionadas al mundo de las operaciones

Ya en los puntos anteriores de la presente publicacion se ha ido mencionando el desarrollo dentro de cada segmento de trabajo y de negocios, dichos desarrollos fueron surgiendo ante la necesidad de ir cubriendo la falta de reglamentación de la actividad para finalmente tener la misma muy medida y por ello pudo enfrentar el desafío del crecimiento continuo que le impuso el mercado de demanda. La actividad logistica creció mucho en estos 15 años y por ende tambien ha crecido el sector que hace de las operaciones su negocio principal y esto se puede verificar en la cantidad de nuevos procesos tercerizados, en la incorporacion de tecnología que han producido los Operadores, la cantidad de metros cuadrados cubiertos que operan, la mayor parte de ellos de los denominados TRIPLE A , los fantásticos desarrollos de sistemas de distribución y de almacenamiento que han posibilitado un crecimiento de la actividad en forma ordenada y eficiente.

Ante los cambios en los precios relativos de los servicios por cambios en sus costos la Camara pudo crear un modelo de evolucion de los costos Logisticos que hoy es un modelo aceptado por el mundo de los negocios y es avalado en una Universidad Nacional como es la Tecnologica Argentina

Todo lo mencionado en esta publicacion referente a la linea editorial que ha permitido al mercado entender las buenas prácticas comerciales y de gestión en las operaciones logísticas así como tener conocimiento acabado de otras disciplinas que conviven dentro de las organizaciones con la logistica, tales los casos de los temas jurídicos y financieros, así como los comerciales y operativos

Tambien es de destacar su actividad de divulgación, ya se está organizando su 6to Encuentro Profesional en Abril del 2013 y en los cinco anteriores se trataron con invitados nacionales y extranjeros temas que eran cruciales para el desarrollo de los negocios y sus mediciones y por ello han acudido a los mismos

nunca menos de 700 invitados por la Camara transformándose en un hito anual de concurrencia de los referentes del mundo de las operaciones logísticas

Un tema que la cámara ha entendido como fundamental es el desarrollo de un Sello de Gestion Empresaria que permita que la actividad alcance los más altos estándares de servicio y al mismo tiempo las mejores condiciones de consistencia en el tiempo y eliminación de contingencias para sus clientes. Aquí entendemos que es bueno que en este cumpleaños transcribamos un Resumen Ejecutivo efectuado por la Camara sobre esta certificación

b) El Sello de Gestion Empresaria

I. INTRODUCCION

Durante el año 1998 se creó la Camara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) que agrupo a las principales empresas que brindan estos servicios.

Este mercado de oferta tuvo alto impacto en la demanda, pero al mismo tiempo al no ser una actividad con estándares de servicios normalizados, se pudo observar que existía una gran cantidad de servicios de bajo nivel por la misma índole de la actividad no regulada. Esto creaba focos de falta de seguridad, (contingencias) de sustentabilidad y mantenimiento en el tiempo de los servicios brindados a los clientes, cuando en realidad una contratacion como esta nos debería dar no solo una mejora en el nivel de servicio sino una protección antes las contingencias de todo tipo que se presentan en los mercados nacionales.

Ante este escenario la Camara reacciono fortaleciendo la actividad con iniciativas que tendieran a la mejor selección por parte del cliente de la empresa que brindara sus servicios y al mismo tiempo comenzó a trabajar desarrollando una certificación que sea acorde a los principios de RSE y nos pueda asegurar una adecuada protección operativa, comercial y de gestión para evitar la aparicion de contingencias de todo tipo (económicas, financieras, distribución parada, perdida de informacion, perdida de confidencialidad, desaparición abrupta del operador, conflictos sindicales, etc.) Hoy y dado el contexto en el que nos movemos y actuamos, debemos tener una operación sustentable en el tiempo, que mantenga los niveles de servicio pactados y que al mismo tiempo no nos genere costos futuros por mala evaluación del operador con el cual queremos trabajar.

Así y por este contexto es que surge a partir del 2010 el Sello de Buenas Practicas de Gestion Empresaria denominado SELLO CEDOL

II. LA INICIATIVA SOBRE EL CODIGO DE BUENAS PRACTICAS EMPRESARIAS Y EL SELLO QUE CERTIFICA SU CUMPLIMIENTO

Este código es una guía de principios éticos y de gestión a cumplimentar por aquellas empresas (Operadores Logísticos) que deseen incorporar el Sello de Gestión empresarial denominado Sello Cedol. Determinándose desde el inicio que el mejor camino era el de dar cumplimiento a los denominados principios de Responsabilidad Social Empresaria y por ello se pensó en una serie de principios como una herramienta para lograr la misma y sobre todo reducir al máximo las contingencias ya mencionadas en la introducción.

El Sello de gestión empresarial Cedol surge por varios motivos, entre otros:

- Por la ausencia de normas y criterios que definan los parámetros de calidad en el servicio y sus procesos. Este código de principios define los parámetros y su certificación convalida el accionar de la empresa
- Para la búsqueda de mayor transparencia de los proveedores de servicios logísticos dentro de nuestro mercado.

III. QUIEN CERTIFICA LA ASIGNACION DEL SELLO Y CUANDO SE REALIZAN ESTOS CONTROLES Y RECERTIFICACIONES

Se trata del cumplimiento de 13 principios éticos-empresarios que deben ser cumplimentados y verificados a través de un proceso de revisión que se realiza necesariamente por una de dos entidades de alto prestigio internacional como son las organizaciones KPMG y/o Deloitte.

En este proceso de revisión se verifica cada uno de los principios donde se origina un puntaje, ninguno de los mismos puede dejar de ser cumplido y en la sumatoria deben de alcanzar un determinado y exigente grado de puntuación de los cuales se realizan verificaciones anuales y cada tres años se vuelve a realizar el 100 % de la tarea de verificación.

Es decir que no es la cámara la que asigna el puntaje necesario para que se otorgue esta certificación sino que son las dos entidades mencionadas, lo que permite una certificación transparente y clara a través del cumplimiento de una serie de puntos a alcanzar en cada uno de los principios.

Estos 13 principios (cuya descripción exhaustiva figura en el Reglamento de Uso que puede consultarse por Internet) es el elemento que mueve a la verificación de cada principio.

Cuando uno analiza los principios se verifica que no solamente se hace foco en aspectos operativos o de procesos sino que abarca toda la gestión de las compañías de Operaciones Logísticas en materia de seriedad, cumplimiento de las normas, de

las leyes sociales e impositivas, tratamiento con la gente, con sus clientes y en todo principio que refuerza el concepto de organización. Y en esto radica la diferencia de esta iniciativa con respecto a otras certificaciones existentes en el mercado, esta certificación mide la gestión empresaria en su totalidad.

IV. EMPRESAS CERTIFICADAS

Transfarmaco
 Andreani
 Exologista
 Cruz del Sur
 Provinter
 Zarcam
 Calico

V. CONCLUSIONES

La mención de estas empresas que han dado este salto cualitativo de poder certificar figura en la página de Cedol, www.cedol.org.ar

La Cámara que siempre se ha distinguido por su aporte y su accionar profesional y empresario continuara adelante con el proyecto haciendo conocer al mercado que significa para ellos que se contrate con una empresa certificada con este Sello en cuanto a las garantías que se obtengan sobre el cumplimiento, correcta administración del servicio y la eliminación de cualquier tipo de contingencia empresaria. Entendemos que el cumplimiento de esta metodología de trabajo a partir de la obtención del Sello hará que algunos Generadores de Carga que aun tengan reservas sobre el tema, en materia de confidencialidad, control y seguridad puedan incursionar ellos tambien en procesos de Outsourcing de operaciones ya que hallaran empresas que estan certificadas en ese sentido

c) El Futuro de la Actividad

Los autoridades de la cámara tienen en claro los desafíos futuros que tendrá la actividad y como responder a los mismos, todo lo comentado en esta introduccion sirve de ejercicio para afrontar los futuros desafíos. Tambien se ha efectuado analisis del mercado de demanda para poder analizar cuáles son las preferencias de este mercado con respecto al Proveedor de Servicios preferido y en funcion de ellos es la tarea actual y futura de la Cámara. La demanda presente y futura apunta a 3PLs que tengan:

Estabilidad Financiera
Dirección Estratégica
Innovación y creatividad

Experiencia en el negocio
Tecnología de Informacion
Cultura de trabajo en equipo
Certificaciones de gestión empresaria

A nivel internación y regional se puede observar que cada vez más la funcion logistica está íntimamente relacionada al resultado del negocio y a su potencia de crecimiento y tambien cada vez mas se puede verificar que la calidad tiene costo, pero que la misma permite la obtención de mejores resultados tanto en niveles de servicio como en resultados económicos y por ello la figura que cada vez se ira adaptando más en el mundo de las operaciones logisticas es la de las ALIANZAS ESTRATEGICAS que son las que nos permitirán a todos capear los tiempos de cambio y mejorar nuestra eficiencia y nuestra eficacia a traves de modelos de alta productividad. Hacia ello vamos.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	25
1.1 Objetivos	
1.2 ¿Qué es una Tercerización Exitosa?	
1.3 Contenidos	
2. TERCERIZACIONES EXITOSAS	31
2.1. Limando Asperezas - Abrasivos Argentinos	
2.2. Incrementando las Ventas de una Tienda Online - Brighstar	
2.3. El Jugo de Fruta llega a todo el AMBA - Citric	
2.4. El Cambio de Marca - Claro	
2.5. Potenciando un Modelo de Venta Directa - Essen	
2.6. Infraestructura y Tecnología para la venta de productos de TI - HP	
2.7. Logística compartida, una Dulce Solución - Merisant	
2.8. Como Perros y Gatos No, Como Aliados Estrategicos Si - Nestle Purina	
2.9. El Recorrido de los Paragolpes - Plastic Omnium	
2.10. Especialización Logística en el sector Farmacéutico - Roux	
2.11. El Jugador decisivo para desarrollar una Tienda online – Sarkany	
3.ANEXOS	113

1. Introducción

24

1.1. Objetivos

26

1.2. ¿Que es una Tercerizacion Exitosa?

27

1.3. Contenidos

1.1. Objetivos

Como ya se mencionaba en publicaciones anteriores de CEDOL tales como “Manual de Buenas Practicas de Contratación de Operaciones Logísticas” en su versión del 2007 en la segunda edición del 2010 y también en la publicación del 2012 denominada “Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas” en esos años de crecimiento global de los mercados se ha vuelto a verificar que el funcionamiento eficiente de la Economía requiere de la mejora constante de las cadenas de valor logístico, tanto en la eficiencia y eficacia de los servicios brindados, como en la racionalización de las Operaciones.

Cada vez más y medido por la evolución del concepto de externalización la subcontratación de los servicios logísticos se presenta como una alternativa políticamente estratégica para las “Empresas Productoras” y como una oportunidad de negocio para los “Operadores Logísticos” observándose una sinergia positiva que año a año va creciendo y profesionalizando los vínculos entre empresas complementarias en sus objetivos y políticas.

En la actual situación de la logística se puede verificar que los Operadores Logísticos han vivido, en especial en los últimos seis años un extraordinario proceso de profesionalización y especialización. Se ha comprobado que la generación de masa crítica que han aportado las empresas productoras y comercializadoras ha actuado a favor del proceso de externalización en la que las empresas buscan generar crecimiento eficiente y eficaz en el mercado en el cual actúan y en esto, la función logística ha resultado ser un mecanismo impulsor de este crecimiento.

La cadena logística ha experimentado un cambio fundamental desde hace unos años en adelante, tanto en tecnología, en la información acerca del proceso como así también en lo referente a niveles de servicio que se han ido ampliando y complementando de tal modo que han surgido actores capaces de generar economías de escala e inversiones en sectores muy específicos.

Si bien este tema ya se trató en el Prólogo de la presente publicación vale la pena volver a mencionar que se ha podido observar un creciente proceso de implementación de Sellos de Calidad tipo ISO 9000 e ISO 14000 y muchos más que responden a el manejo de distintos tipos de productos como así también a que el mismo sector comience a fomentar la utilización de sistemas de verificación de su gestión a través de la certificación realizada por estudios externos de primer orden, tal el caso por ejemplo del SELLO CEDOL que avalado por KPMG y por Deloitte han

.....

permitido a las empresas certificadas presentarse en el mercado como empresas con alto grado de sustentabilidad y como empresas que no generaran contingencias de ningún orden.

.....

Sabemos que los “Servicios Logísticos” que las empresas demandan obedecen a distintas necesidades y se caracterizan por tener:

- Una alta diversidad de Servicios.
- Una alta diversidad en la calidad de las instalaciones y equipamiento.
- Una alta variación en la funcionalidad de los sistemas que soportan las Operaciones.
- Una compleja descripción y medición de los niveles de servicio finalmente pactados.
- Una búsqueda cada vez más significativa de no originar costos contingentes que puedan golpear en el futuro los resultados económicos y financieros de las organizaciones.

Consecuencia de esta complejidad y hasta hace poco tiempo atrás existían dos visiones a menudo contrapuestas, según la óptica que se utilizaba (y en algunos casos aún se utiliza)

Las “Empresas Productoras” plantean que el servicio que reciben no siempre cubre las expectativas del momento de la contratación, y que con el comienzo de la operación aparecen sorpresas no previstas que deterioran el servicio o incrementan los costos.

Los “Operadores Logísticos” plantean que los servicios requeridos por las empresas no son claramente definidos y que tampoco se evalúa correctamente sus capacidades técnicas y sus inversiones en instalaciones y equipamiento. Por lo tanto es difícil establecer precios correctos que soporten adecuadamente el servicio a brindar y las inversiones involucradas.

Seguramente ambas partes tenían razón y lo pueden seguir teniendo

En este contexto entre el 2007 y el 2011 fue cuando se desarrollaron las obras de “Buenas Practicas de Contratación” en dos ediciones complementarias en la búsqueda que un marco orientativo de la Contratación de Servicios Logísticos sea una oportunidad para el desarrollo de la Tercerización “Bien Hecha” y para la mejora de la gestión, de los Niveles de Servicio y de los costos de la Empresas, mejorando de esta manera su Estrategia Competitiva. También en ese sentido y a los fines de alertar las situaciones que venían creciendo y ante la necesidad que el mercado

logístico y los mismos Operadores conocieran en mayor profundidad la temática se lanzó en Abril del 2011 la publicación “El Marco Jurídico de las Operaciones Logísticas” que fue emitida por ARLOG y CEDOL en un trabajo conjunto y también en el 2013 se publicó “Finanzas y Logística” de manera tal de poder integrar el flujo real con el flujo logístico y sus consecuencias en las relaciones entre Clientes y Operadores. Sobre todo no podemos dejar de mencionar que en el 2012 se publicó y lanzo “Buenas Prácticas Comerciales y de Gestión en las Operaciones Logísticas” que busco fijar o sugerir las buenas prácticas a mantener entre Generadores de Carga y Operadores de manera tal que poder alcanzar los objetivos fijados en el momento de la tercerización.

Por todo esto y hacia fines del 2013 la Camara a través de su Departamento Técnico quiso verificar si algunas de las condiciones iniciales mencionadas habían cambiado o no como consecuencia del accionar ya descripto y sobre todo tratar de analizar cuanto se había avanzado a través del proceso de tercerización de Operaciones en lograr objetivos concretos de sus clientes los generadores de carga y por ello se entendió que la mejor manera de verificar esto era a través de la presentación o publicación de testimonios, casos y experiencias con medición de logros específicos que hayan ocurrido en el mercado nacional en los últimos periodos.

1.2. ¿Que es una Tercerización Exitosa?

Cuando decidimos avanzar en el tema mencionado pensamos en Testimonios de los Players de cada situación, pensamos en Casos de Exitos y finalmente nos decidimos por denominar a la publicación como “Tercerización Exitosas” pues nos pareció que este título reflejaba exactamente lo que queríamos mostrar.

Para ello comenzamos a buscar testimonios o casos que cumplan con una serie de requisitos que nos permitía ampliar esa experiencia, a saber:

- 1) Que tuvieran nombre y apellido de las empresas intervinientes, es decir que podían figurar tanto el generador de carga como el operador y por ello dar testimonio de su veracidad.
- 2) Que pudieran publicarse de común acuerdo entre ambos.
- 3) Que respondiera a cierto formato de tratamiento en su exposición, a saber:
 - A) Un título que sintetizara el caso o experiencia.
 - B) Un Resumen Ejecutivo apto para quienes no tienen mucho tiempo para la lectura pero que les permitiera poder conocer acerca del caso.
 - C) La mención de las empresas participantes, tanto de los generadores de carga como de los Operadores.

- D) Un resumen del Desarrollo del caso a través del planteo de la situación inicial y el desarrollo de la solución.
- E) Los logros obtenidos.

Estas fueron las condiciones planteadas para su tratamiento como “Tercerización Exitosas” avalada por ambas partes y que a su vez los mismos casos tuvieran una extensión promedio que nos permitiera la publicación en tiempo y forma dentro del modelo de publicación que la cámara ha adoptado.

Pero en los casos en esta publicación mencionados hemos tomado en cuenta también que puedan ser experiencias que puedan ser utilizadas como benchmarking para otros casos similares aun en diferentes tipos de industrias o negocios. Lo hemos hecho reflexionando sobre que la tercerización exitosa posee en sí misma, un valor añadido que le da dicha connotación y que como tal se relaciona con ciertas problemáticas, hipótesis y objetivos que permiten reconocer que la experiencia es “digna” de ser adaptada e imitada.

La publicación de estos testimonios o experiencias recogidas durante los meses de Septiembre 2013 a Enero 2014 no inhibe la existencia de muchos más casos o experiencias que se suelen citar en el mercado y que también nosotros hemos sido parte de las mismas, pero por motivos de extensión de la publicación nos vimos en la disyuntiva de solo colocar algunos de los testimonios recogidos y seleccionados, a nuestro entender, no necesariamente los más exitosos pero sí los que más conocimiento y experiencia de trabajo nos podían dar al resto de los actores del mercado logístico.

1.3. Contenidos

En el punto número 2 de la presente publicación se transcriben ordenados por orden alfabético del Generador de Carga cada uno de los casos que componen la presente publicación como así también el nombre e identificación del Operador Logístico que tuvo a su cargo en forma conjunta con su cliente el desarrollo no solo de la experiencia concreta sino también del relato del caso. A todos ellos nuestro agradecimiento:

Empresas Generadoras de Carga participantes:

- Abrasivos Argentinos
- Brighstar
- Citric
- Claro
- Essen
- Hp
- Merisant
- Nestle Purina
- Plastic Omnium
- Roux
- Sarkany

Empresas de Operaciones Logísticas participantes:

- Andreani
- Calico
- Cruz del Sur
- I-Flow
- Gefco
- OCA
- SAF

Todas las experiencias relatadas en la publicación constituyen por definición un caso exitoso ya que su desarrollo, relatado como este relatado, ha cumplimentado las condiciones que se habían fijado en cuanto a los logros a obtener según la problemática planteada al inicio del mismo.

Todas estas experiencias han sido relatadas y escritas por empresas y actores diferentes y por ello uno podrá observar algunos cambios de forma o estilos de relato que no siempre hemos podido estandarizar sin que el mismo pierda su esencia, pero hemos entendido que es también la forma en que dichos casos han sido transitados y por ende hemos respetado a cada uno de los participantes aun a sabiendas que debíamos cambiarle algún formato, solo hemos introducido elementos de corrección general y el resto está tal cual lo vivieron los propios actores del testimonio.

Este contenido no agota de ninguna manera el tema, hay necesidad de ir conociendo y poniendo al alcance del resto del mercado otros testimonios, experiencias y casos que puedan servir de experiencia concreta para una mejora global de la Logística Empresarial. El proceso logístico cada vez, como veremos en la lectura de los testimonios, está más cercano al logro de los objetivos del mismo negocio ya sea por la mejora en los niveles de servicio y calidad en los procesos, por la posibilidad en la captación de nuevos mercados y geografías, por la posibilidad de crecimiento en los volúmenes a producir y distribuir, o por el cumplimiento de la variable de tiempo y lugar, cada día más en el mundo la función Logística es parte complementaria del mismo negocio de la empresa y nunca divergente. Si bien los casos aquí relatados pueden parecer relativamente pocos, hemos entendido que igual debemos avanzar y si todos lo hacemos y aceptamos aun en forma mediana que esto es posible, quien dice que no podremos filosóficamente ir acercándonos a una REGLA UNIVERSAL que nos permita una mayor transparencia en la información y en la aplicación del benchmarking tal como ha hecho la epistemología con distintos abordajes científicos y de esta manera generaremos una corriente de Win-Win para todos.

Las empresas participantes del presente han entendido que cuanto más conocimiento tenga el mercado de Logística sobre el desarrollo de problemáticas y sus soluciones, mejor nos irá a todos y este es un paradigma importante a tener en cuenta para el futuro.

2. Tercerizaciones Exitosas

33

2.1. Limando asperezas

41

2.2. Incrementando las Ventas de una Tienda Online

51

2.3. El Jugo de Frutas llega a todo el AMBA

61

2.4. El Cambio de Marca

67

2.5. Potenciando un Modelo de Venta Directa

71

2.6. Infraestructura y Tecnología para la Venta de Productos de TI

77

2.7. Logística Compartida, una Dulce Solución

85

2.8. Como perros y gatos No, Como Aliados Estrategicos Si

93

2.9. El Recorrido de los Paragolpes

101

2.10. Especialiazcion Logística en el sector Farmacéutico

107

2.11 El Jugador Decisivo para desarrollar una Tienda Online



.....



2.1. Limando asperezas

(Abrasivos Argentinos - Cruz del Sur)

32

Introducción.

35

Desarrollo.

37

Logros.

Introducción

Resumen Ejecutivo Del Caso

En principio, se destaca que fue un trabajo que contó con la participación de integrantes de diferentes áreas de ambas empresas. Es indudablemente, una producción integral y que da cuenta de la sinergia que hay entre ambas firmas (AA/ CDS), hoy como hace 15 años.

Este trabajo nominado “LIMANDO ASPEREZAS” detalla la previa, las percepciones que tiene el cliente AA antes de contratar al proveedor logístico CDS, las evaluaciones que deben considerarse a la hora de comenzar a trabajar con el operador, las ventajas que deben contemplarse y también acercarnos a las desventajas, de esta forma el cliente va a tomar una decisión acertada y ajustada a sus expectativas.

También introduce al lector en el trabajo inicial y posteriormente, evolutivo que se lleva a cabo entre ambos, un trabajo que requirió “limar asperezas”, reciprocidad y visión comercial para poder impulsar el crecimiento de ambos. Se describe el camino recorrido entre uno y otro para conseguir los mejores resultados.

Cabe destacar que, esta evolución fue procesual: cada paso hacia adelante daba lugar a una nueva adaptación, a pensar una operatoria que se adecue a las nuevas exigencias, es decir, a contemplar con flexibilidad y capacidad los avances y los cambios que se iban consiguiendo en el trayecto.

Las razones por las que se encontró atractiva la idea de esta propuesta, es que la misma es una oportunidad para poner de manifiesto que una alianza acertada entre el operador logístico y su cliente, es un gran motor de futuros posibles negocios.

Finalmente, se evidencian las ventajas de una alianza que potencia el valor agregado de las compañías involucradas y que marca un diferencial en su operatoria por consecuencia de este vínculo, de esta sociedad estratégica. También, se expone la conclusión con respecto al trabajo exitoso posible gracias a la colaboración, sinergia y entrega de ambas empresas. Claramente, el informe deja en evidencia la viabilidad y sostenibilidad de la alianza entre el operador logístico y su cliente.

Empresas participantes

Abrasivos Argentinos

"AA" ABRASIVOS ARGENTINOS, la más importante empresa productora de abrasivos revestidos en la Argentina, fue fundada en 1944.

DOBLE A -la marca por la cual los productos de "AA" ABRASIVOS ARGENTINOS son mayormente conocidos- es líder absoluto en Argentina y participa activamente en mercados externos a través de distribuidores y oficinas comerciales en Brasil, Uruguay, EEUU, Corea y otros mercados. El hecho de competir durante años en un mercado altamente tecnificado y exigente ha requerido un constante esfuerzo para mantener calidad y eficiencia a niveles internacionales.

"AA" ABRASIVOS ARGENTINOS ha adquirido know how internacional desde sus comienzos y hoy cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo de primer nivel. Posee 2 plantas productivas, una en la Ciudad de Buenos Aires y otra en Pilar, a 60 Km. de Buenos Aires.

La Compañía desarrolla y fabrica una amplia línea de productos y brinda soporte de ventas y asistencia técnica a una gran variedad de clientes en la región, como ser fábricas de autos, industrias madereras y metalúrgicas, home centers, pinturerías y ferreterías.

Cruz del Sur

Cruz del Sur fue fundada en el año 1957, gracias a la visión de Víctor Masson y Armando Menghini.

Cruz del Sur es, desde hace 57 años, una empresa líder en transporte de carga y logística integrada. Durante su amplia historia asistió a la industria, al comercio y a particulares en sus intercambios a nivel país. Su constante búsqueda de la mejora y el desarrollo la lleva a contar hoy con una amplia gama de servicios que priorizan, la atención al cliente y la calidad a través de sus múltiples unidades de negocio: División Transporte, División Logística Integral, División Distribución y División Minería.

Contando con la mayor cobertura a nivel nacional, Cruz del Sur brinda a través de su extensa red de sucursales y servicios interzonales en más de 2.500 localidades rapidez y eficiencia. Respaldando su constante crecimiento a través reinversión en infraestructura, equipamiento, tecnología y capacitación de Recursos Humanos.

A lo largo de nuestra historia nuestras acciones han tenido un rumbo claramente definido para enfocar todo nuestro impulso, innovación y compromiso en reforzar nuestros valores con los que hacemos Cruz del Sur continuamos marcando el camino.

ACERCA DE LA ELECCIÓN: ACIERTO Y ENTUSIASMO

El punto de partida de esta gran alianza, se origina a partir de la necesidad de mejorar el servicio de entregas en todo el país, sobre todo en Capital y Gran Buenos Aires. Es decir, que la empresa pueda contar con una frecuencia y cobertura mejor a la que tenía en ese momento.

La decisión en torno a seleccionar un operador logístico competente y con experiencia no es en sí misma, una tarea fácil. Ya que esta determinación requiere tener en cuenta una serie de consideraciones: saber qué se debe tener en cuenta al contratar un operador logístico es vital para cualquier compañía.

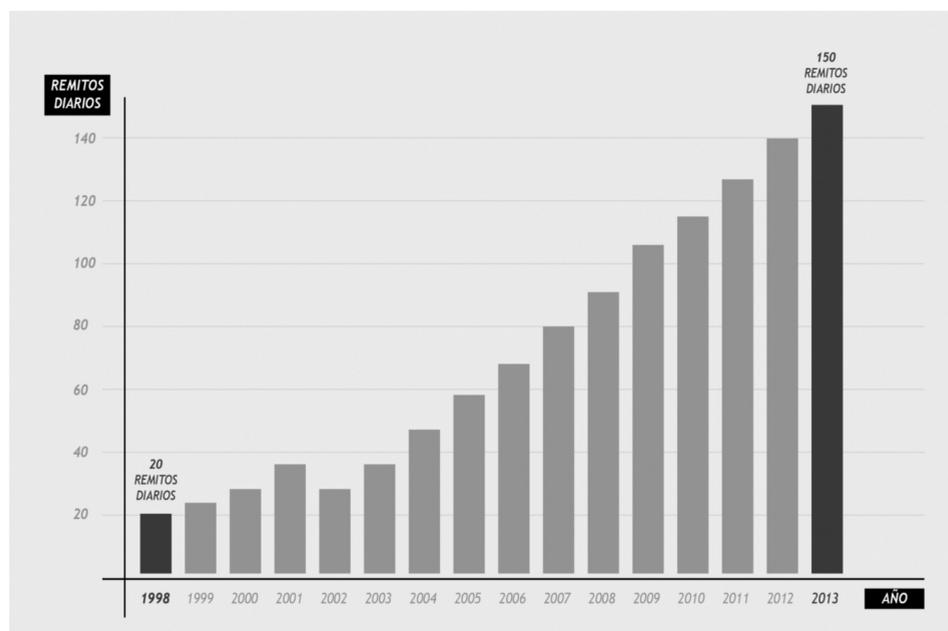
Es importante que al momento de escoger el operador logístico, la empresa sepa que su imagen ante el cliente está directamente relacionada con el servicio que el operador ofrezca, ya que, finalmente, es este quien tiene contacto por última vez con el producto: el operador es la cara visible de la empresa ante su cliente y debe garantizar un adecuado y óptimo servicio al consumidor.

Por eso, para escoger al mejor operador logístico es necesario que la propuesta de los proveedores del servicio muestre un entendimiento real de la estrategia que se pretende y que también contemple las proyecciones de crecimiento, así como el alcance de su trabajo con responsabilidades claramente establecidas, servicios, tarifas y acciones contingentes. Además de adaptarse a la cultura y procedimientos internos de la empresa dadora de la carga. Ya que la clave del éxito es el feedback y la alianza que se establezca con el operador logístico.

Se entiende que hoy en día, el proveedor logístico, cobró un papel muy importante en la supervivencia y la sostenibilidad de las empresas. Ya que integran los procesos de fabricación, compras, abastecimiento y llegada de los productos a los diferentes mercados, por lo que cada día el rubro tiene un lugar más importante en la vida de la cada firma.

Desarrollo

Planteo de la Situación Inicial



ANTES Y DESPUÉS DE CDS.... MIENTRAS, SE “LIMAN LAS ASPEREZAS”

Antes de contratar al operador logístico, Abrasivos Argentinos (AA) poseía una cobertura que consistía en siete vehículos propios con una frecuencia de dos veces por semana a las diferentes zonas del G.B.A. y una vez por semana a expresos.

“Limar asperezas” literalmente, de eso se trató el primer contacto con el proveedor. Convocando a la participación recíproca tanto del personal de ambos (la firma y el operador). Una alianza de estrategia y calidad fue posible, gracias al aporte y la colaboración de ambas partes.

La relación comercial con el proveedor logístico comienza en Mayo de 1998. Abrasivos Argentinos (AA) por ese entonces era una empresa familiar. Los inicios fueron en el antiguo depósito de Cruz del Sur (CDS) sobre la calle Barros Pazos, allí el proveedor solo hacía los repartos y la distribución, y AA armaba los pedidos y los remitos. Desde Barros Pazos, se recibía lo que iba hacia el norte (que se trasladaba hacia los depósitos de Andreani), lo que iba hacia el sur (que se trasladaba hacia los que por entonces eran los depósitos CDS en Loria y Castro) y además se realizaban los traslados hacia GBA y Capital Federal (que se recibían en el depósito de Benavidez).

Luego, debido algunos inconvenientes con respecto al volumen de distribución (ya que sobraba casi un cuarto de espacio en el camión lo que equivale a dos pallets de mercadería), AA decidió dejar el stock, que incluye el armado de pedidos y remitos, en manos de CDS. AA imprimía los remitos y los enviaba por medio de un cadete (moto) al depósito, entonces nosotros coordinábamos la distribución.

Para ese momento y con este crecimiento, CDS estaba ubicada en el nuevo depósito sobre la calle Castro, dónde se realizaba la misma operatoria: se recibía lo que iba hacia al norte (que se trasladaba a través de Andreani) y lo que se transportaba directamente desde CDS hacia Capital y GBA, y por supuesto, la Patagonia argentina.

Al principio no fue fácil. La firma trabajó en conjunto con el operador para ponerse de acuerdo acerca de las cuestiones más pertinentes. Nunca antes se había trabajado con un proveedor logístico, se tuvo que ceder en algunas instancias que, finalmente favorecieron el progreso en un nivel global.

Así, AA comenzó a enviar los llamados “consolidados” (una serie de mercaderías que se corresponde con una serie de remitos), lo cual indicaba el desarrollo obtenido.

Cuando CDS se muda al Mercado Central en el año 2001, AA fue uno de los primeros clientes que se muda con el proveedor: ya que necesitaba más espacio porque la producción y la mercadería excedían lo contemplado hasta entonces.

Al contar con las instalaciones en este nuevo predio, CDS ya no necesitaría trasladar las cargas hacia Benavidez ya que se realizaban directamente desde el Centro de Operaciones Logísticas.

Al existir más consolidados y más remitos, los procesos se tornaron más complejos.

Se requirió introducir un sistema de stock (porque había una gran variedad de productos, alrededor de de 1100) y entonces CDS comenzó a realizar no sólo un trabajo logístico, sino también una labor administrativa con respecto a los remitos, que precisó el auxilio de herramientas tecnológicas como la computadora y un sistema coherente a los cambios.

Ya no había un cadete de AA que alcanzara los remitos, sino que esa tarea quedaba bajo la tutela del proveedor logístico.

Es así como AA instala en el depósito del proveedor unas impresoras, para que los remitos se obtengan directamente.

A su vez, este depósito más grande, se organizaba mediante coordenadas, es decir, no se utilizaba sólo la memoria de la persona que trabajaba en el depósito, ya que el volumen que se manipulaba también necesitaba de herramientas que lo acompañen.

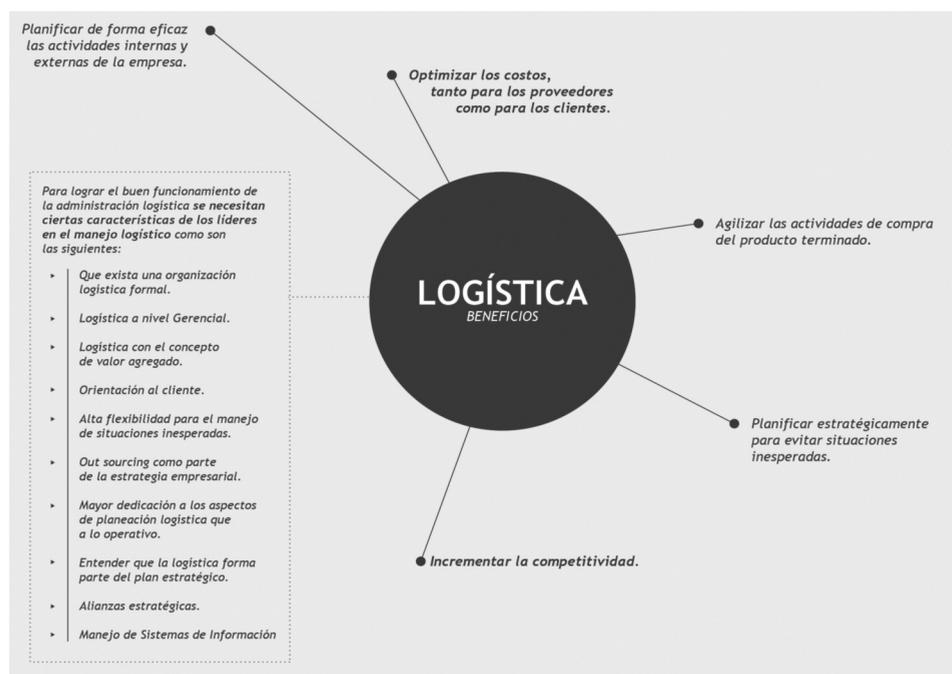
Para entender el despliegue del cliente, en los orígenes de esta relación comercial se despachaban aproximadamente 30 remitos por día. Hoy, son 150 remitos diarios los que avalan el movimiento ascendente que pudo dar AA junto a CDS.

Mientras que en el nacimiento de la relación comercial se cargaba un camión cada dos días, actualmente se cargan 3 o 4 camiones diarios para la distribución en GBA y dos camiones para el norte. Es decir, todos los días se produce abastecimiento.

Entonces, puede verse como luego de tercerizar el reparto, se pasó a analizar el almacenamiento y la preparación, en este caso por falta de espacio. Así, se decide tercerizar también esto a partir de considerar los beneficios, aunque los costos eran superiores a los internos. La empresa pasó a tener una frecuencia diaria en Capital y G.B.A. y una mejora sustancial en el interior, con un promedio aproximado de tres veces por semana contra una frecuencia semanal con el anterior sistema.

Logros.

LOS FRUTOS DE UNA GRAN ALIANZA/ LOGROS & IMPACTO



AA encontró en el operador logístico seleccionado, la capacidad para solventar todas las necesidades y potenciar todos los negocios.

El proveedor logístico asegura con su competencia dentro del ámbito, su operatoria avalada bajo las más estrictas normas de calidad, sus frecuencias diarias y su cobertura nacional, maximizar la permanente evolución de la firma.

El camino recorrido con este informe da cuenta de los cambios paulatinos y cómo aquellos se produjeron en el tiempo, evidenciando el crecimiento y un trabajo integral entre el cliente AA y su proveedor CDS.

Otro ítem que se debe resaltar fue el compromiso que el operador logístico asume con la calidad, actualizando e integrando las normas más exigentes que el rubro pretende.

Se puede decir que los resultados fueron óptimos, debido a la falta de errores tanto en la preparación como por la ausencia de diferencias en el inventario.

No es poca cosa mencionar que en el trayecto recorrido junto a CDS, AA cambió. Lo que en principio fue una empresa nacional familiar, hoy AA forma parte de una multinacional. Por lo tanto, el proveedor logístico tuvo que adaptarse a esta transformación. Lo que significó adecuarse a normas internacionales, cambios en el sistema de facturación, etc. El trato hoy día ya no es directo como en el comienzo, debido a que AA hoy tiene otra organización corporativa.

Sin embargo, CDS supo demostrar que es capaz de flexibilizarse a los nuevos acontecimientos y dar respuestas a medida de cada exigencia. Como el operador logístico en cuestión, que expuso no sólo su capacidad para nutrir el buen funcionamiento del negocio sino también su dinamismo y adaptación ante este nuevo desafío de AA como empresa multinacional.

En conclusión, cada futuro cliente, al momento de decidirse por un proveedor logístico, debe tener en cuenta todos los factores que influyen y determinan que el posible operador logístico esté a la altura de cada exigencia. El camino que recorrió AA junto a CDS fue procesual: en tanto que un avance “cedió la mano” hacia el nuevo avance, y evidencia como CDS también transitó una evolución a lo largo de los años; sin embargo, siempre es pertinente que la firma considere una serie de recursos tanto humanos (el entrenamiento y la capacitación del personal) como tecnológicos (la capacidad de integración e información) y de infraestructura (el respaldo financiero, la experiencia, la estructura o magnitud, los niveles de flexibilidad y el índice de cumplimiento) que garanticen el adecuado almacenamiento, transporte y distribución (entre otros procesos logísticos), ya que éste, indudablemente, es como la “mano derecha” del negocio que busca crecer.

2.2. Incrementando las Ventas de una Tienda Online

(Brightstar- OCA)

40

Introduccion.

42

Desarrollo.

48

Logros.

Introduccion

Resumen ejecutivo

La logística es uno de los eslabones claves dentro de la cadena de valor del eCommerce. Muchas empresas no contemplan la logística en el momento de delinear su modelo de negocio, así como tampoco dimensionan los costos operativos que esto implica. Es muy importante integrar la logística a toda la cadena de valor del eCommerce aprovechando al máximo sus beneficios, ya que el mismo tiene un impacto directo en la optimización de la experiencia de compra y en el incremento de ventas on line.

El presente documento desarrolla diferentes aspectos logísticos que fueron aplicados por BRIGHTSTAR en su canal de venta online. BRIGHTSTAR es una de las principales empresas de Argentina, especializada en la comercialización de productos tecnológicos tales como telefonía celular, dispositivos inalámbricos y accesorios.

Dichos aspectos intervienen en las diferentes partes del proceso de compra online, logrando brindar una mejor experiencia de compra, por ende, incrementando sus ventas y consolidando el canal.

OCA, líder en el servicio de logística para eCommerce de Argentina, acompañó el crecimiento de esta empresa desde sus inicios en el canal on line, poniendo a disposición y desarrollando diferentes procesos logísticos claves para el crecimiento de su negocio.

Empresas participantes:

BRIGHTSTAR:

Brightstar Argentina S.A., constituida en la Argentina en el año 1999, con domicilio en Ciudad Autónoma de Buenos Aires , es una subsidiaria Brightstar Corp. (USA – MIAMI, FL), compañía multinacional líder en el mercado de las Telecomunicaciones con sede en más de 50 países en el mundo.

Sirviendo a América Latina desde 1998, la empresa ha crecido para tomar una posición líder en el mercado a lo largo de esta región. Es actualmente, el distribuidor número 1 en productos y dispositivos inalámbricos en América Latina. Entrega productos y servicios a más de 56.000 puntos de venta en toda la región, con más de tres cuartos de millón de pies cuadrados de instalaciones logísticas.

A nivel local, Brightstar Argentina S.A. provee servicios a diferentes clientes de la

industria inalámbrica, entre los que se incluyen los de fabricación, distribución de valor agregado, logística, gestión de inventario, soluciones basadas en internet, asistencia técnica en garantía y soporte de posventa.

Brightstar emplea en la Argentina a unos 2200 empleados, entre sus oficinas de Buenos Aires y su planta en Tierra del Fuego. De esa cantidad, unas 400 personas trabajan en logística, administración, finanzas, operaciones en general, recursos humanos y sistemas, todas profesionales de un nivel educativo avanzado.

Su caudal productivo es elevado si se tiene en cuenta el tamaño del mercado argentino. Ya en el 2011, fabricó más de 7 millones de unidades de teléfonos celulares. Su capacidad de producción se encuentra entre 450.000 y 500.000 unidades por mes.

Las marcas que produce Brightstar en Tierra del Fuego son Samsung, LG, Motorola y Blackberry.

OCA:

OCA es una empresa del Grupo RHUO que ofrece servicios de correo y logística con más de 55 años de vigencia en el mercado. Integrada por equipos de profesionales altamente calificados que posibilitan a OCA la prestación de los distintos servicios y actividades que lleva adelante la Compañía. Cuenta con estructura edilicia, medios técnicos y cobertura a nivel nacional que aseguran la capacidad de responder, en cantidad y calidad, a las exigencias del servicio en las circunstancias que se presenten. OCA posee seis plantas operativas en Capital Federal estratégicamente ubicadas y su Centro de Transferencia localizado en el Aeroparque Jorge Newbery. Cuenta con más de 150 sucursales distribuidas a lo largo y a lo ancho del país, ubicadas en los principales centros urbanos, y a esta red se le suman también más de 2.800 Agentes Oficiales OCA. Tiene una flota de 900 vehículos que distribuidos en todo el país le permite llegar a los destinos, en tiempo y forma, con la rapidez y eficacia que le confieren la experiencia lograda a través de medio siglo de trayectoria. Ofrece una amplia gama de productos y servicios aplicables a clientes particulares como también a organismos estatales, pymes, grandes empresas. Los servicios son Postales, Logística Liviana, Logística de Medicamentos, Transporte de Documentación Comercial, Clearing, Servicios Especiales, Outsourcing y Soluciones Logísticas para el Comercio Electrónico.

OCA es actualmente, el operador logístico líder en el rubro del comercio electrónico de Argentina. Para este mercado, desarrolló específicamente, un servicio que cuenta con atributos que son muy valorados tanto por vendedores como por compradores online.

Desarrollo

Planteo De La Situacion Inicial

La empresa Brightstar inició sus operaciones con OCA, en Enero de 2012 con el objetivo de crecer en su rubro a través de un canal de comercio electrónico dedicado, con una estrategia centrada en la satisfacción del cliente y su meta puesta en la conversión de ventas online.

Como marco de referencia, se previó la tercerización de actividades de comercio electrónico, con volúmenes crecientes, manejo de inventario, entregas programadas hacia distintos destinos y logística inversa.

Desde su lanzamiento Brightstar identificó a OCA como Partner estratégico para el envío de sus productos a todo el país y decidió profundizar esta relación para apalancar su modelo de negocio.

Desde la etapa inicial se consideró indispensable la externalización de servicios logísticos de almacenaje, administración de inventario, preparación y acondicionamiento de pedidos, distribución (con entrega a domicilio ó en sucursal OCA) y, fundamentalmente, la integración de la plataforma de eCommerce de Brightstar con la plataforma de e-Logística de OCA.

Este punto fue primordial como valor agregado ya que internet es el mejor modelo de gestión para agilizar la operación y poder administrar una gran cantidad de envíos, además de ofrecer soluciones rápidas y escalables.

Hoy por hoy la tienda virtual de Brightstar es una de las principales empresas de eCommerce del mercado de telefonía celular y dispositivos inalámbricos, caracterizado por el continuo crecimiento.

Desarrollo de la Solución

Logística para eCommerce

Para el desarrollo exitoso de una negocio de eCommerce, es necesario integrar la logística en todos los eslabones de su cadena de valor y aprovechar los beneficios que ofrece la logística tanto a nivel comercial como operativo.

LOGÍSTICA PARA E-COMMERCE Una solución a la medida de cada empresa



La logística para eCommerce es aplicable tanto para grandes empresas, market places, PyMes y emprendedores que venden sus productos en Internet. Todos los servicios logísticos desde el abastecimiento de productos hasta la logística inversa son aplicables dependiendo el tipo de empresa y sus requerimientos.

El corazón que motoriza y hace posible la creación de un servicio especializado en eCommerce, es la Plataforma de eLogística del operador. Esta plataforma permite la integración de sistemas entre la plataforma de eCommerce del vendedor y la plataforma del operador logístico, lo cual ha sido clave para gestionar operaciones más eficientes y escalables.

La plataforma de eLogística de OCA cuenta con una serie de atributos que son muy valorados por compradores y vendedores online y se adaptan a las necesidades de una empresa como Brightstar, que comenzó sus operaciones en Argentina teniendo en claro que la integración a nivel tecnológico con su operador logístico era parte fundamental para su crecimiento.

A continuación se presentan los diferentes aspectos que Brightstar supo aprovechar para optimizar su proceso en el negocio on line e incrementar sus ventas en este canal.

Proceso de Compra

Mediante una estrategia bien definida y respaldados por un operador logístico que les permitió llevar adelante con éxito la operación, la empresa Brightstar supo optimizar todos los pasos de su proceso de compra. Desde el momento de decisión de compra del cliente, hasta la atención post venta, la logística formó parte de todo el proceso, optimizando el proceso de adquisición y ventas para generar clientes satisfechos

En cada etapa del proceso de compra del cliente, Brightstar implementó los servicios logísticos de la siguiente forma:



Decisión de Compra

Para motivar la compra Brightstar definió una estrategia comercial basada en la logística. Definió como política, el envío de productos a todo el país, ofreciendo además, cambios y devoluciones sin cargo para el comprador.

Esa política permitió incentivar la compra desde su “Tienda Virtual”, generando un beneficio directo para el comprador al ofrecerle el envío sin cargo, incrementando la confianza y garantizando la satisfacción del cliente al ofrecer cambios y devoluciones dentro de los diez días corridos de realizada la compra.

Esta decisión, parte del análisis de una variable logística como es el costo de envío y la implementación del servicio de logística inversa bajo el esquema ofrecido por OCA, para hacer posible el retorno en plazo de los productos en devolución desde todo el país.

Brightstar también tomó en cuenta el tema de la trazabilidad del envío, al publicar on line, toda la información necesaria respecto a su política de envío, plazos y formas de entrega y estado de tramitación del producto adquirido, permitiéndoles a sus clientes, consultar on line la localización y situación del envío durante su distribución.

Proceso de Check-Out

La logística para eCommerce también permite optimizar el sitio web de vendedor, en ese sentido Brightstar supo aprovechar los diferentes procesos en que la logística se integra con la plataforma de eCommerce de OCA, logrando mejorar la experiencia de compra e incrementar la tasa de conversión de ventas.

En lo que respecta al proceso de check-out Brightstar integró en su plataforma las siguientes herramientas online generando los siguientes beneficios:

BUSCADOR DE SUCURSALES OCA: Una forma de brindar más opciones de entrega al comprador ofreciéndole comodidad y seguridad a la hora de recibir su producto desde cualquier punto previamente seleccionado desde la tienda virtual. Esta información se presenta en el sitio web en forma clara y fácil de entender. La información que brindó OCA a Brightstart ha permitido la integración de esta herramienta para facilitar el proceso

Como resultado de la selección de la forma de envío, el sitio publica las opciones disponibles, sea con entrega a domicilio ó con retiro desde una sucursal OCA

Preparación de Pedidos y Distribución

En lo que respecta a la preparación de pedidos y distribución, Brightstar integró las siguientes herramientas de eLogística:

- A través de una API especialmente desarrollada por OCA para Brightstar, es posible obtener en forma dinámica y actualizada, la información de la situación de stock de sus productos en Planta OCA, además de recibir las órdenes de pedido para su preparación y expedición a distribución.

- TRACKING ONLINE: La integración del seguimiento de los envíos en el sitio web de Brightstar, permitió reducir las consultas en su centro de atención al cliente.

El comprador recibe un mail con el Nro. de envío que le permite consultar el estado del mismo directamente desde la web OCA

Para un negocio de eCommerce es importante poner a disposición del comprador toda la información referente al estado de su envío. Se debe tomar en cuenta que en una compra por internet juegan factores de ansiedad e incertidumbre en el comprador que impactan directamente en la asignación de tiempo y recursos para atender a sus consultas.

Todas estas funcionalidades sumadas al servicio logístico para el envío de productos, la atención y soporte operativo por parte de OCA y una constante comunicación, hicieron posible una operación fluida que se ajusta al crecimiento de la compañía.

En lo que respecta a la distribución, la entrega de los productos comenzó realizándose en forma conjunta a domicilio y con entrega en Sucursales OCA. Este servicio permitió a Brightstar añadir 150 puntos más de entrega en todo el país y brindar una opción cómoda y segura a sus clientes.

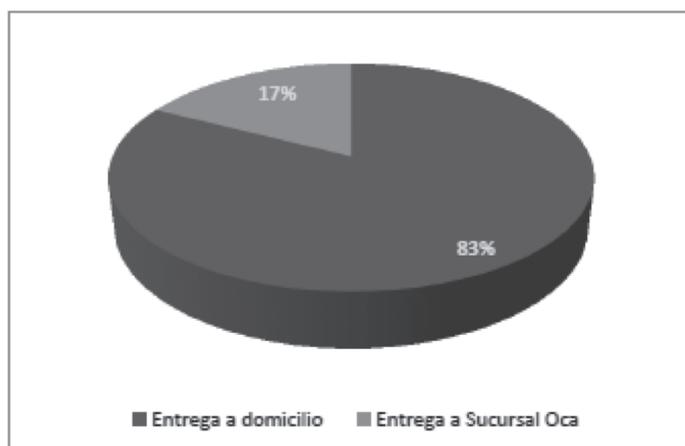
Atención Post-Venta

Brightstar cuenta con la política de garantizar la satisfacción del cliente y para esto cuenta con varios servicios y procesos definidos que complementan la calidad de servicio. En lo que respecta a la atención al cliente, Brightstar cuenta con atención vía email para la atención de consultas operativas hacia el operador logístico. Brightstar cuenta con un equipo especializado de atención comercial, soporte operativo y de sistemas de OCA, lo cual le permite dar respuesta rápidamente a sus clientes y escalar su negocio de acuerdo a la demanda.

Uno de los principales diferenciales de Brightstar para garantizar la satisfacción del cliente es su política de cambios y devoluciones hasta 10 días después de recibido el producto. Esta política además de ser un gran motivador de compra como vimos anteriormente, es una excelente forma de garantizar la efectiva satisfacción del cliente.

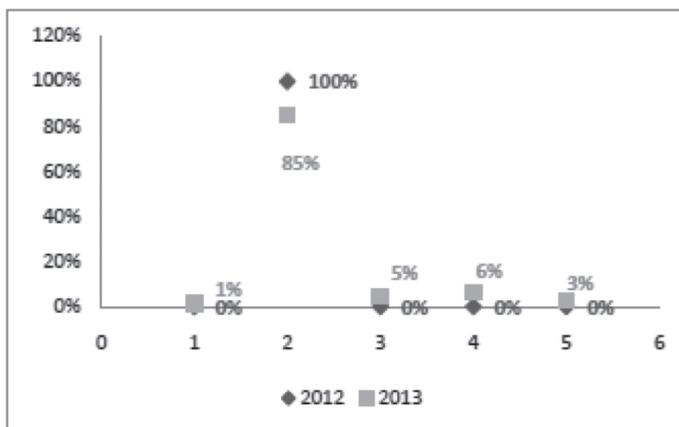
Los resultados muestran que el índice de cambios y devoluciones es muy bajo en relación a las ventas.

Indicadores de gestión Paquetes entregados 2013

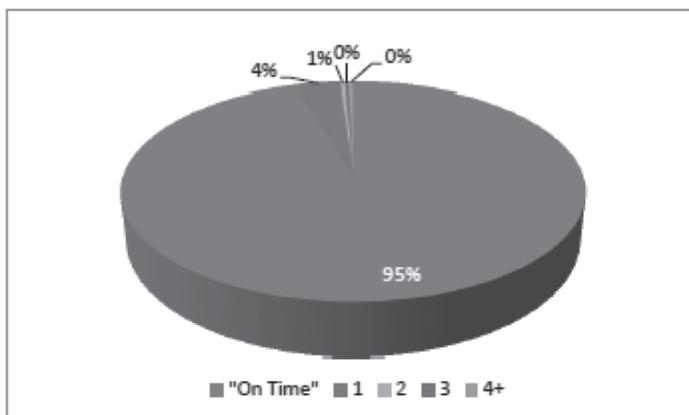




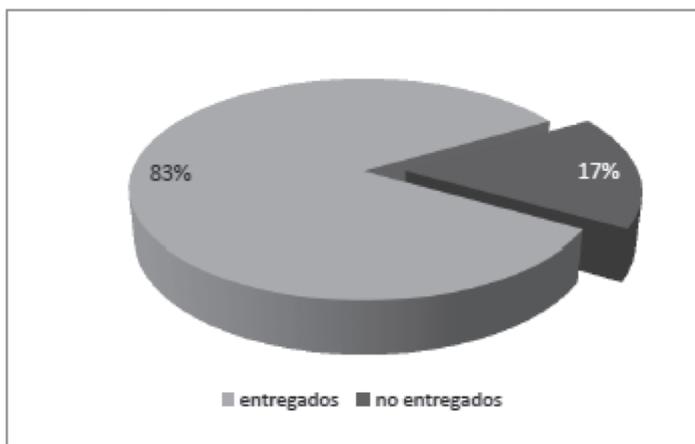
Dias de entrega 2012 y 2013



Plazos de desvio 2013 (promedio Enero-Dic)



Apertura Entregados vs No Entregados – 2013



Logros.

Mediante la implementación de los servicios logísticos de OCA, especializados en eCommerce, Brightstar logró ofrecer al mercado una oferta atractiva cumpliendo su promesa de calidad ante sus clientes.

Con los servicios en régimen, OCA asegura como proveedor logístico, flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones del mercado en cualquiera de los servicios para satisfacer las necesidades del usuario.

Claramente, desde la visión de Brightstar aplicada a su negocio, pudo reunir los diferentes aspectos de su cadena logística, obteniendo eficiencias en costos y tiempos con el soporte de información desde una plataforma tecnológica. Entre los aspectos de mejora operacional y de performance podemos mencionar:

- Incremento de la satisfacción del cliente al brindarle un mejor servicio logístico, con visibilidad y control en toda la cadena, garantizando el cumplimiento de lo pactado.
- Optimización del ruteo vehicular (menos unidades empleadas al delivery de los pedidos).
- Mejoras en el desempeño de la efectividad y cumplimiento de entregas.
- Disminución de los niveles de siniestralidad, en cuanto al control de detenciones, manipulación de envíos y medidas de prevención ante acceso a zonas peligrosas.
- Mejora asociada a recursos destinados al seguimiento y control de los envíos.
- Aumento general de la eficiencia al disponer de una plataforma web para las diferentes áreas de su negocio.

La empresa Brightstar tiene por política no compartir datos específicos sobre su empresa, pero sí afirma que la estrategia utilizada utilizando los diferentes aspectos logísticos, y gestión de información, fueron una parte vital para el crecimiento de su negocio

2.3. El Jugo de Frutas llega a todo el AMBA

(Citric- I-flow.)

50

Introduccion.

51

Desarrollo.

56

Logros.

Introduccion

Resumen Ejecutivo

Corría el año 2010, hacen ya cuatro años, cuando a través de recomendaciones personales y de clientes, los dueños de El Carmen S.A., propietarios de la marca Citric, una compañía nacional, productora de claramente, los únicos jugos puros que se venden en el mercado Argentino y con una participación incipiente en la zona de C.A.B.A. y Gran Buenos Aires, se acercan a I-Flow con la necesidad de hacer llegar sus productos a todas las bocas de supermercados y mayoristas de la zona de AMBA.

Su estrategia comercial de llegar boca por boca, administrando sus propias reposiciones y exhibiciones como ventaja competitiva, les exigía estar en tiempo y forma en una gran cantidad de locales.

Inmediatamente I-Flow a través de su departamento de ingeniería desarrolló los estudios necesarios para armar un sistema de procesos que le permitiera a Citric llegar a cada una de los locales objetivo, con una frecuencia mínima de dos veces por semana, con temperatura de 6 grados en todas las etapas del proceso, con un cumplimiento mínimo objetivo del 98,5 % de entregas, con rendición en el día y tracking permanente de entregas.

La solución integral presentada por I-Flow fue aceptada con agrado por Citric y comenzaron las actividades los primeros meses del 2010.

Como veremos más adelante, basado en un diálogo permanente, sobre la base de un criterio de "partner" de ambas partes la implementación fue lo suficientemente exitosa como para permitir un crecimiento exponencial en volumen. En sólo cuatro años creció más de cinco veces el volúmen inicial, alcanzando cobertura total a hipermercados, supermercados y mayoristas en C.A.B.A. y G.B.A. logrando entregas boca por boca con una efectividad cercana al 99 %.

En el último año, se desarrolló con fuerza un proyecto comercial de venta y entregas en Kioskos, Drugstores, Canal Institucional y Canal Minorista que llega a una importantísima cantidad de locales que supera los 5.000 puntos de venta. La fuerza de ventas es de Citric, siendo I-Flow responsable de la preparación de pedidos, distribución y cobranzas en usualmente 24 horas desde la toma del pedido.

En las próximas páginas, se podrá apreciar los distintos aspectos técnicos y comerciales que permitieron generar los logros obtenidos.

En resumen, lo que desarrollamos a continuación es un buen ejemplo de una Integración Logística Exitosa que es posible alcanzar cuando se trabaja en base a un espíritu de complementación logrando alinear las visiones, valores y objetivos para transformarlos en un proyecto común.

Empresas participantes:

CITRIC:

Compañía argentina, líder en elaboración y comercialización de jugos de fruta.

Posee dos plantas fabriles, una en Tucumán y otra en Entre Ríos.

Sus productos son jugos de Fruta 100 % exprimidos y naturales con los mejores sabores de naranja, limón, pomelo y limonada.

Cuenta con tecnología de procesamiento y envasado de última generación. Cumpliendo los más altos standards de calidad.

Dadas las características del producto, su manejo demanda temperaturas refrigeradas de 2 a 8 grados.

Tiene presencia en todo el país y es líder absoluto en su segmento.

I-Flow:

Compañía argentina, creada para Co-Gerenciar y operar las cadenas de abastecimiento de sus clientes en Argentina y Mercosur.

Basa su actividad en tres elementos: Capacidad de Reformular Procesos, Gestión Operativa y Sistemas de Gestión.

Siendo una única fuente de soluciones logísticas integradas.

Una compañía que brinda: Certeza, Ahorro de Costos, Sistemas Eficientes y Orientación al cliente.

Cuenta con 4 Centros de Distribución, 2 Nodos de Cross Docking, 32.000 metros cuadrados cubiertos, más de 30.000 posiciones de racks, más de 200 empleados.

Desarrollo

Planteo de la Situación inicial,

Citric tiene una certeza, lo que vende es un producto de primerísima calidad, acorde a los mejores productos de la categoría en el mundo.

Tiene un objetivo, llegar a todos los puntos de consumo posibles, facilitando el acceso al producto de todo el público del gran mercado de C.A.B.A. y Gran Buenos Aires.

Tiene una necesidad, que el abastecimiento a sus clientes sea efectivo, flexible, a costos

competitivos, sin inversión inicial, sin eventualidades y en tiempo y forma. Que sus productos se conserven en óptimas condiciones de almacenamiento, temperatura y manejo en todas las etapas del proceso.

I-FLOW, deja a Citric seguir manejando su certeza y se pone a trabajar para acompañarlos y comenzar a encaminar el cumplimiento del objetivo cubriendo rápidamente la necesidad.

La certeza de calidad de Citric:

Las herramientas para el cumplimiento del objetivo surgen de la propia estrategia de



negocios de I-Flow adaptada a las necesidades de Citric:

Desarrollo de la Solución



Integración Citric & I Flow

Luego de los acuerdos iniciales, llegaba el momento de poner manos a la obra. La tarea de búsqueda del cumplimiento de los objetivos deseados se resumiría de esta manera:

Focalizar en integración de Valores:

1.-Alineación y coordinación de Equipos.

Siendo la actividad “logística de entregas” una parte fundamental de la cadena de suministros, no puede ser entendida como una actividad de un tercero sino como parte de la empresa.

Citric e I-Flow así lo entendieron y como primer paso se realizó un fuerte conocimiento de ambas estructuras para que puedan trabajar mancomunadamente.

2.-Alineación de objetivos.

Se definieron objetivos de corto y mediano alcance donde se incluyeron:

- Mercados a atender.
- Volúmenes previstos.
- Frecuencias.
- Objetivos de efectividad de entrega.
- Objetivos de sistemas de información.

3.-Alineación de entorno de trabajo.

- Sistemas de comunicación.
- Interfases.
- Horarios.

4.- Alineación de entorno comercial.

- Características de los productos.
- Mejoras necesarias.
- Frecuencia de entregas.
- Seguimiento y comunicación diaria.

Todo lo descrito, se aplicó tanto a los objetivos iniciales de atención a Supermercados y Mayoristas como en una segunda etapa al desarrollo de la distribución minorista.

Como resultado de estos desarrollos, la actividad se desarrolla hoy con las siguientes características:

Warehouse:

Refrigerado temperatura de 2 a 8 grados.

Procesos:

Recepción, control y posicionamiento. En posiciones lógicas por sistema. Preparación de Pedidos por Ruta o Pedido, Salida en menos de 12 horas de recibida la interfase. Recepción de rendiciones y rechazos en el día. Información de entregas diaria. Control de inventario diario.

Distribución a Supermercados, Mayoristas y Petroleras:

Salidas diarias de martes a sábado. 30 a 35 unidades refrigeradas. Atención a más de 500 bocas. Frecuencia mínima 2 veces por semana. Tracking de entregas.

Distribución a Minoristas, Kioskos, Drugstores, Canal Institucional, Mercado Tradicional:

- Salidas diarias de lunes a sábado: 14 a 18 unidades con acompañante. Atención a más de 5000 puntos de venta. Frecuencia semanal. Manejo de cobranzas. Tracking de entregas.
- Como soporte de sistemas I-Flow maneja un WMS y un TMS de última generación. Este último apoyado en un sistema de ruteo.
- Todas las transacciones se realizan por interfases.
- En todas las etapas del proceso se realiza un exhaustivo seguimiento administrativo.
- Comunicación permanente de novedades con el cliente. Resolución de novedades, foco en las excepciones.
- Capacitación permanente al personal.
- Reuniones mensuales de análisis de performance y propuestas de mejoras.
- Co packing: armado de combos y promociones. Etiquetados especiales. Lanzamiento de productos.
- Manejo de POP, Heladeras e Insumos.
- Participación conjunta en eventos promocionales.
- Desarrollo de nuevos mercados y distribución complementaria con otros productos sobre las estructuras de distribución actuales. Ej. Tregar en la distribución minorista.

Infraestructura y sistemas:

Warehousing:

De última generación, inaugurado en Agosto de 2013.

Temperatura de 2 a 8 grados

Capacidad para 2500 posiciones de productos refrigerados

Distribución:



Realizada en vehículos con equipamiento refrigerado acorde a las exigencias del cliente, con seguimiento por monitoreo permanente y caja de seguridad.



Sistemas de Gestión:

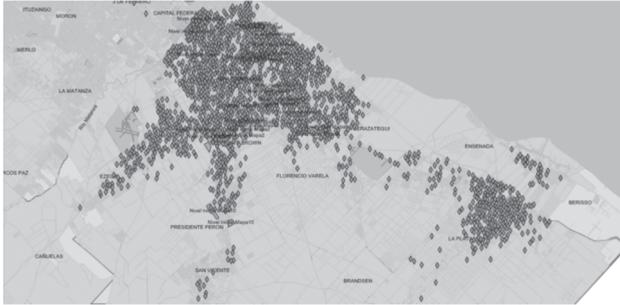
VKM Warehouse Management System

Ventajas Operativas

- Eficiente control sobre el producto almacenado, identificando su localización y volumen ocupado en el almacén;
- Trazabilidad total en la operación
- Proceso automatizado de almacenamiento y salida del producto;
- Reducción del número de errores y del tiempo en el almacenaje y la manipulación de los productos.
- Mayor fiabilidad de los stocks
- Automatización con colectores, código de barra y balanzas
- "EFICIENCIA OPERATIVA"



Sistema de Ruteo y Distribución



Registros Geo Referenciados.



Ruteo.



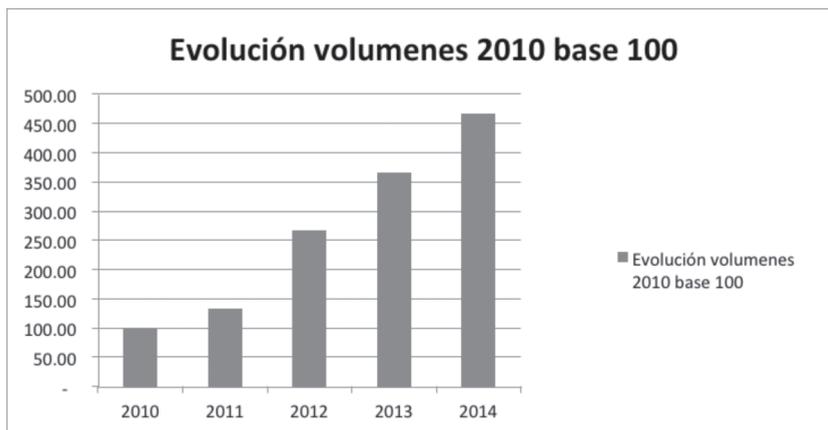
Seguimiento permanente de todas las unidades, buscando resolver, junto con el equipo comercial del cliente cualquier imponderable que surja en las entregas.

Logros

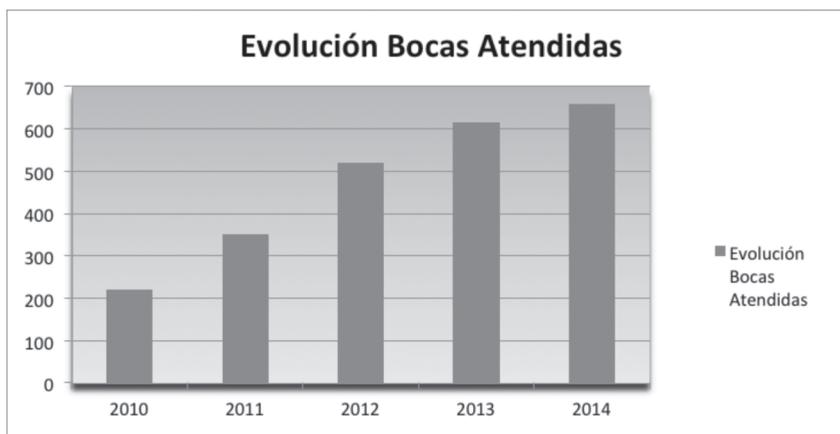
- Como corolario y tal como lo expresan los gráficos siguientes los objetivos buscados al comienzo de la relación, se cumplieron con creces.
- Hoy Citric es el referente del jugo puro del mercado, donde no le queda prácticamente competencia.

- El crecimiento en volumen ha sido exponencial, alcanzando un total de movimiento de bultos hoy en I-Flow seis veces superior al del inicio.
- La cobertura es óptima, llegando a todas las bocas de supermercados y mayoristas de C.A.B.A., G.B.A. y toda la Costa Atlántica.
- La distribución minorista sigue creciendo. Hoy contamos con más de 5000 puntos de entrega.
- Se siguen sumando ideas, se sigue buscando la mejora continua cada día y se generó un vínculo entre empresas que supera ampliamente el concepto de cliente proveedor, haciendo posible un futuro muy promisorio.

Evolución de Volúmen Global



Incluye Distribución Supermercados, Minoristas, Costa Atlántica y Otros Distribuidores.



No incluye Distribución Minorista.





2.4. El Cambio de Marca

(Claro – Andreani)

60

Introducción.

61

Desarrollo.

63

Logros.



Introducción

Resumen Ejecutivo

Entre los meses de marzo y abril de 2008, Andreani Logística desplegó junto a su cliente, hasta ese momento CTI Móvil, una extraordinaria operación logística en todo el país para respaldar la campaña de marketing de Claro que acompañó el cambio de marca más significativo de ese año en el mercado argentino. Implicó un servicio complejo, que debió llevarse a cabo con la mayor confidencialidad, seguridad, confianza y en tiempo récord.

Empresas Participantes

Claro Argentina

CLARO Argentina es subsidiaria de América Móvil, S.A.B. de C.V. BMV: AMX [NYSE: AMX]. [NASDAQ: AMOV] [LATIBEX: XAMXL], el proveedor líder de servicios de telecomunicaciones en América Latina con operaciones en 18 países del continente americano. La marca Claro tiene presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico y Uruguay.

Grupo Logístico Andreani

Es una compañía argentina, iniciada en 1945 en la provincia de Santa Fe como empresa regional de autotransporte de cargas y refundada en 1970 en Buenos Aires, desde donde logró desarrollar la mayor red de distribución física a nivel nacional, convirtiéndose en pionera y líder en servicios logísticos de alto valor agregado. Está integrada por cuatro unidades de negocios en Argentina: Logística, Farma, Correo y Desarrollos Inmobiliarios, y una de Logística en Brasil. Además, cuenta con la Fundación Andreani, a través de la cual desarrolla solidariamente actividades educativas y culturales en Argentina. Dispone de una superficie total instalada de 975.000 m², (195.000 m² cubiertos) y 6.000 colaboradores, (4.000 en relación de dependencia).

Desarrollo

Planteo De La Situación Inicial

Confianza y seguridad para el servicio

En 2006 Andreani inicia su relación CTI Móvil, brindándole un servicio de distribución domiciliaria de terminales móviles en todo el país, con su correspondiente gestión de cobranzas y rendición de documentación conformada.

A partir de esta exitosa experiencia, cuando CTI decidió llevar adelante su mega campaña de marketing para el cambio de su imagen institucional, la compañía también elige a Andreani para realizar su logística.

La empresa de telecomunicaciones, además de una infraestructura a nivel nacional que le permitiera acortar distancias, buscaba confianza y seguridad. Estos fueron los factores que más ponderaron y resultaron determinantes al momento de definir la licitación entre los operadores que se presentaron.

La confianza y la seguridad eran temas prioritarios para llevar a cabo la estrategia de Claro consistía en aprovechar el fin de semana largo de Semana Santa (4 días) para hacer el cambio de marca en todo el país, lo que implicaría una rigurosa planificación realizando toda la operación con la más absoluta reserva y celeridad.

Desarrollo De La Solución

Velocidad en tiempos de entrega

Este nuevo servicio, adicional al que Andreani venía brindando, comenzó a principios del mes de marzo de 2008, momento en el cual Claro Argentina inició su campaña de lanzamiento de la nueva imagen de marca.

Durante los 4 días de la Semana Santa se procedió al cambio de marca en todo el país, para lo cual se debieron preparar y coordinar más de 3.000 entregas en un plazo no mayor a 20 días, desde el momento en que se recibía la mercadería. En ese lapso, más del 80% de los puntos de entrega debían estar cubiertos.

Para ello, el servicio de logística integral abarcó: la recepción de los materiales de marketing de los proveedores de Claro, el control de cantidad y calidad, el almacenamiento de esos elementos en los depósitos de Andreani, su clasificación y la preparación de pedidos (picking y embalado), para luego completar el proceso con su distribución hacia los distintos puntos de entrega.

Infraestructura y recursos

Para esta operación, Andreani dispuso de 1.500 m² para almacenamiento y 250 posiciones de racks en la nueva Planta de Operaciones Benavidez que había inaugurado en 2007. Desde allí, se coordinó toda la recepción, almacenamiento y

distribución de elementos de marketing de Claro a los diversos puntos de venta de Capital Federal, Gran Buenos Aires e Interior del país.

Para el picking de los productos y preparación de pedidos, a su vez, se destinó una dotación de 20 operarios en forma exclusiva a la preparación y despacho de los envíos; mientras que el sistema de control de stock se encargó de registrar el ingreso de materiales, el control de unidades y su clasificación por pedido. La distribución hacía todo el país, que se realizó íntegramente mediante el parque automotor de Andreani, incluyó envíos especiales para entregas con tiempo comprometido.

Un aspecto clave para Claro, fue el manejo de la información, por lo que recibió permanentes reportes sobre el estado de situación de los pedidos preparados y sus correspondientes despachos.

Una operación compleja

En primer lugar, corresponde señalar que se trató de una operación compleja debido a la diversidad de elementos a mover. Los materiales y productos se consolidaron en el depósito, especialmente dispuesto por Andreani para este servicio, hasta la fecha prevista para su despacho, con un registro detallado de las operaciones de entrada y el stock existente en cada momento.

Posteriormente, se confeccionó una lista de materiales a entregar a cada local según su tipo, en base a la cual se armó la clasificación e identificación de los productos. Luego de las operaciones de embalaje, y con un cuidadoso resguardo del material a transportar según sus características, se realizó la carga de los distintos transportistas, con su correspondiente documentación.

Se llevaron cabo las operaciones de descarga en cada local de Claro (centros de atención al cliente, agentes, supermercados y retails) en los horarios especificados y considerando las particularidades de casos especiales; en tanto que Claro pudo seguir, mediante comunicación en línea de todos los transportistas, la actualización de estado de las entregas durante la distribución.

Los materiales y productos involucrados fueron:

- Exhibidores tipo retail
- Mostradores con vitrina
- Carteles institucionales
- Muebles Touch Screen
- Exhibidores para merchandising
- Carteles salientes
- Gigantografías.
- Kits punto de venta, conformado por más de 100 sub-códigos de producto.
- Juegos de jardín (mesa, sillas, sombrilla y soporte).

Particularidades en shoppings y retails

Conociendo que las entregas en los shoppings tienen sus particularidades, se debió considerar muy especialmente la gestión de turnos y solicitud de accesos, para lo

cual se tuvieron que realizar con antelación a las fechas de entrega la coordinación con los responsables de los locales y acordar con ellos las pautas particulares de entrega (horarios, medios para la realización, documentación a presentar, etc.).

En cuanto a los retails (cadenas de supermercados o electrodomésticos), donde una buena entrega se inicia a partir de una buena coordinación, desde el Contact Center de Andreani se interactuó con los responsables de cada cadena para definir el esquema de entrega, el cual consistió en llevar el exhibidor en fechas previas y almacenarlo en el depósito del local. Luego, durante los días de Semana Santa, se procedió a reemplazar en el salón de ventas el exhibidor en uso por el nuevo, entregado con anterioridad.

Logros

Factores Clave del Éxito

- Comprensión, compromiso y confianza: el operador logístico debía comprender los detalles del desafío y comprometerse con el mismo. Para lo cual, fue fundamental la total confianza entre las partes.
- La confidencialidad en el manejo de la información, dada la importancia de la campaña de cambio de imagen institucional de Claro.
- El correcto manejo de los proveedores, sincronizando y ordenando sus entregas.
- La coordinación de entregas, minimizando los riesgos y el tiempo.
- Simultaneidad en las entregas en todo el ámbito nacional. Más de 4.000 entregas en 45 días.
- El desarrollo de una operación integral: coordinación de recepción de proveedores, control e ingreso de elementos, preparación de pedidos y distribución.
- El lugar: nueva planta altamente acondicionada y preparada para el desarrollo de operativos especiales.
- El tratamiento adecuado de elementos de gran fragilidad.
- La cobertura geográfica que posibilitó la distribución hacia diversos canales y puntos de venta de Claro.
- El seguimiento de todos los despachos.
- La complementación de posicionamiento de la nueva marca en la mente del consumidor con el posicionamiento físico de elementos en puntos de contacto.

En este último factor, precisamente, se encontró el gran desafío para la logística de ese momento, y que definía el rol trascendental que juega el operador, ya que la logística debe reunir la promesa realizada desde el marketing de las marcas con los

puntos de encuentro elegidos por los clientes. Construir ese puente de unión fue el desafío más claro que compartieron ambas empresas.

Un gran desafío Superado

El testimonio de Gabriel Szwarcberg Blanco. Gerente de Marketing Operativo de Claro Argentina:

“El desarrollo de nuestra mega campaña resultó en una buena experiencia con el Grupo Logístico Andreani. Fue un trabajo muy complejo por los tiempos de ejecución que demandó y por el extenso territorio a cubrir; y, finalmente, los objetivos se cumplieron en su totalidad.

Sin dudas se trató de un desafío muy grande ya que tuvimos que superar importantes obstáculos como una gran diversidad de materiales a distribuir, muchos proveedores entregando sus materiales en el centro logístico, y en tiempos diferentes; todo lo cual refleja el gran trabajo realizado al despachar el material a medida que iba ingresando en entregas parciales.

Tuvimos que resolverlo de esta manera por el acotadísimo tiempo disponible entre la llegada del material y la fecha del lanzamiento. Y lo que podemos destacar es que el trabajo se realizó en tiempo record, con muchas situaciones imprevistas, como un corte de rutas a nivel nacional sin precedentes por el paro agropecuario de Semana Santa y, a pesar de ello, se lograron los objetivos y el servicio cumplió plenamente las expectativas.

Por otro lado, la interacción entre Claro y Andreani fue lo suficientemente buena como para formar un equipo de trabajo con un objetivo común alcanzado. Y en este sentido, cabe señalar que nunca antes habíamos desplegado un proyecto logístico con estas características y optamos por Andreani porque consideramos que es una empresa de primera línea que pudo desarrollar el trabajo con el nivel de costos adecuado para nuestras expectativas.”



2.5. Potenciando un Modelo de Venta Directa

(Essen – Andreani)

66

Introducción.

67

Desarrollo.

68

Logros.



Introducción

Resumen Ejecutivo

En 2010, Essen Aluminio SA se propuso un cambio de la dinámica del negocio, el que involucraba una serie de modificaciones en cuanto a la manera de operar de su fuerza de venta. Compartir esa visión con el operador logístico era un aspecto clave para lograr dicho objetivo. Así, en 2011, dieron los primeros pasos, desarrollando e instrumentando las herramientas necesarias, y en 2013 Essen logra contar con más de 12.000 emprendedoras independientes, quienes hacen demostraciones de las cacerolas y venden, cargando los pedidos en la Web del Negocio Essen.

Empresas Participantes

Acerca de Essen Aluminio SA

Essen es una empresa nacional nacida en Venado Tuerto, Santa Fe, que desde 1980 acompaña a las familias argentinas con productos para la cocina. En la actualidad, más de 12.000 emprendedoras independientes son la fuerza motora de su exitoso sistema de venta directa Multinivel. Ellas son las responsables de que los productos y la oportunidad de negocio Essen lleguen a millones de personas en todo el país y trasciendan las fronteras. Se estima que cerca del 80% de los hogares argentinos tiene al menos una pieza Essen en su cocina. Su fábrica de cacerolas de aluminio fundido es considerada la más grande del mundo; allí trabajan con tecnologías de vanguardia y un sistema de procesos continuos, para producir las piezas de diseño único y calidad doblemente certificada que diferencian a Essen.

Acerca de Grupo Logístico Andreani

Es una compañía argentina, iniciada en 1945 en la provincia de Santa Fe como empresa regional de autotransporte de cargas y refundada en 1970 en Buenos Aires, desde donde logró desarrollar la mayor red de distribución física a nivel nacional, convirtiéndose en pionera y líder en servicios logísticos de alto valor agregado. Está integrada por cuatro unidades de negocios en Argentina: Logística, Farma, Correo y Desarrollos Inmobiliarios, y una de Logística en Brasil. Además, cuenta con la Fundación Andreani, a través de la cual desarrolla solidariamente actividades educativas y culturales en Argentina. Dispone de una superficie total instalada de 975.000 m², (195.000 m² cubiertos) y 6.000 colaboradores. (4.000 en relación de dependencia).

Desarrollo

Planteo De La Situación Inicial

En la búsqueda de mayor flexibilidad

A partir de los volúmenes que estaban manejando sus emprendedoras independientes, Essen observó la conveniencia de efectuar cambios en aspectos logísticos. Así fue como a partir de una revisión de procesos detectó la necesidad de elevar el nivel de repuesta a sus Emprendedoras Independientes.

La consigna consistió en flexibilizar el modelo de venta directa a través de un solo operador logístico con cobertura nacional que le brindara el soporte adecuado para ganar velocidad en las entregas en cualquier punto del país y de este modo sus emprendedoras independientes pudieran maximizar sus ventas.

Desarrollo De La Solución

El nuevo sistema con fecha pactada de entrega

Teniendo un único operador logístico como socio y compartiendo una misma visión del negocio, se logró sumar al modelo de venta directa “la fecha pactada de entrega”. A partir del momento en que las emprendedoras independientes cargan los pedidos de productos en la Web del Negocio, Essen realiza un corte semanal y transfiere los remitos y facturas al almacén de Andreani, en la Nave 2 de la Planta Benavidez, para que se preparen los pedidos. Los mismos que pasan por lo que en la jerga de Andreani denominan “aduana” hasta llegar al el cross dock, donde se etiquetan y entran en el sistema de distribución.

Se indican las fechas de entrega de los pedidos, en función de las localidades de destino y los tiempos acordados y Essen se las comunica a todas las emprendedoras independientes mediante mensaje de texto por celular y vía e-mail, publicando la fecha prevista en su Web del Negocio. De esta manera, cada emprendedora independiente espera en su casa la entrega de los productos en la fecha prometida, pudiendo realizar el seguimiento del envío y la rendición digital.

Recursos logísticos

Andreani destina 1.900 m² de la Nave 2 de su Planta Benavidez, con 2.100 posiciones para la gestión de almacenamiento.

Para llevar a cabo la distribución física de producto terminado en el canal “individuos”, representado por las emprendedoras independientes, Andreani entrega mensualmente 12.500 envíos en las siguientes proporciones: 35 % AMBA; 52 % Interior del país (la mitad se entrega en cabeceras) y 13 % en el Sur a través de Cruz del Sur.

Logros

Resultados del cambio

Essen logró potenciar su modelo de venta directa desarrollando una alianza estratégica con un solo operador logístico con el cual comparte la visión del negocio. Las emprendedoras independientes, quienes fueron adaptándose y modificando la manera de gestionar “su negocio” manifiestan estar conformes con el nivel de servicio. El poder realizar pedidos más de una vez en el mes, incrementando sus ventas al tener mayor flexibilidad y mejores herramientas para la gestión de entrega, prueba la efectividad del nuevo sistema.

2.6. Infraestructura y Tecnología para la Venta de Productos de TI

(HP- Andreani.)

70

Introduccion.

71

Desarrollo.

73

Logros.

Introduccion

Resumen Ejecutivo

En 2003, Hewlett Packard se propuso potenciar la comercialización directa, cambiando así su modelo de negocio. Junto a su operador logístico, a quien confiaba la distribución de sus productos desde 1999, comenzaron a diseñar una estrategia para la entrega en el canal domiciliario.

La logística se planteaba como el gran desafío para desarrollarse en ese canal de comercialización, que comenzaba a crecer a pasos importantes. Así, en 2008 HP logra que el negocio llegue a representar en su mejor momento un 25% de la facturación, con 20.000 entregas en el mes de agosto.

Empresas participantes:

Hewlett Packard

Hewlett Packard, conocida como HP, es una empresa creada en Estados Unidos en 1939. Fabrica y comercializa hardware y software y brinda servicios de asistencia relacionados con la informática. La firma posee oficinas y centros de producción en 170 países y emplea a 325.000 personas.

En Argentina, se radicó hace más de 44 años y emplea a 3.800 personas, en sus oficinas ubicadas en la ciudad de Buenos Aires y en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Comercializa notebooks, impresoras, computadoras, servidores, tintas, tonners, entre otros productos y servicios de informática. Al no disponer de planta productiva en Argentina, terceriza el almacenamiento y distribución de sus productos.

Grupo Logístico Andreani

Es una compañía argentina, iniciada en 1945 en la provincia de Santa Fe como empresa regional de autotransporte de cargas y refundada en 1970 en Buenos Aires, desde donde logró desarrollar la mayor red de distribución física a nivel nacional, convirtiéndose en pionera y líder en servicios logísticos de alto valor agregado. Está integrada por cuatro unidades de negocios en Argentina: Logística, Farma, Correo y Desarrollos Inmobiliarios, y una de Logística en Brasil. Además, cuenta con la Fundación Andreani, a través de la cual desarrolla solidariamente actividades educativas y culturales en Argentina. Dispone de una superficie total instalada de 975.000 m², (195.000 m² cubiertos) y 6.000 colaboradores. (4.000 en relación de dependencia).

Desarrollo

Planteo De La Situacion Inicial

El mercado tecnológico y las estrategias comerciales

Hewlett Packard compite en el mercado argentino con Dell, Epson, Xerox, Lexmark, Canon, Lenovo, Acer, Bangho, entre los más importantes, comercializando sus productos mediante 3 canales de ventas:

1. Canal Mayorista: abastecimiento a retails y grandes clientes.
2. Venta directa: ventas por Internet, venta telefónica (Call Center), folletos en resúmenes bancarios, etc.
3. Canal Corporativo: principalmente venta de servidores y equipos Business.

A partir de 2003, HP se propuso potenciar el canal de venta directa y junto a su operador de distribución supieron desarrollar un modelo exitoso para satisfacer las entregas domiciliarias, alcanzando los mejores resultados entre 2008 y 2010.

Desde 2011, a raíz de las restricciones establecidas para las importaciones, prácticamente dejaron de comercializar los productos por el canal directo, para enfocarse en los otros dos canales.

La clave del negocio en la venta directa

A partir de 2003, cuando Hewlett Packard decide enfocar sus esfuerzos en el canal de venta directa, uno de sus principales objetivos era tener entregado más del 90% de los envíos a nivel país dentro de las primeras 96 horas, desde el momento en que su cliente realizaba la compra de un producto.

Obviamente, los pedidos requerían de una importante tarea de coordinación previa para poder concretar la entrega domiciliaria.

Alcanzar este objetivo respondía a la clave del negocio: El cliente debía comprar de forma cómoda y segura, recibiendo el producto rápidamente, de lo contrario, optaría por comprar en cualquier otro canal.

Logística de distribución

Andreani, además de realizar la distribución en el interior del país en todos los canales de comercialización de HP, opera integralmente el canal de venta directa, mediante un servicio "in house" en el depósito del cliente y desde donde comienza el circuito de distribución.

Una vez que toma posesión de la carga, se lleva a cabo un proceso de control, ingresando todos los envíos al sistema de distribución por transmisión de Radiofrecuencia.

Cuando la carga se encuentra acondicionada e ingresada en el sistema, se traslada al crossdock, donde se redistribuye a todas las sucursales para su posterior entrega.

Desarrollo De La Solucion

El operativo para la venta directa

Todos los días a las 05:00 am Andreani recibía un archivo desde HP con todos los datos de los envíos que se retirarían por la tarde de ese mismo día.

Aún sin haber tomado posesión de la carga, con ese archivo se comenzaban a coordinar las entregas de los destinatarios de AMBA (área metropolitana de Buenos Aires).

En el transcurso de la coordinación existía la posibilidad de que el destinatario pidiera alguna modificación en la condición de la entrega, por ejemplo, un cambio de domicilio o de persona autorizada para recibir el envío. Para ello, se disponía de un sistema CRM (Customer Relationship Management) para el registro de incidencias, las que llegaban vía mail automático al Call Center de HP para realizar las gestiones y autorizaciones correspondientes.

El CRM tenía un sistema de escalabilidad de incidentes por vencimiento de respuestas, con una definición de cantidad de horas para su resolución, ya que las entregas debían concretarse dentro de las 96 horas. Cada incidente respondido por HP, era automáticamente informado a Andreani.

Una vez que Andreani contaba con la información sobre fecha y rango horario de las entregas, la pasaba a la operación para hacer un pre ruteo de las entregas que tenían fecha comprometida en 24 horas, ya que aun no se disponía de la carga.

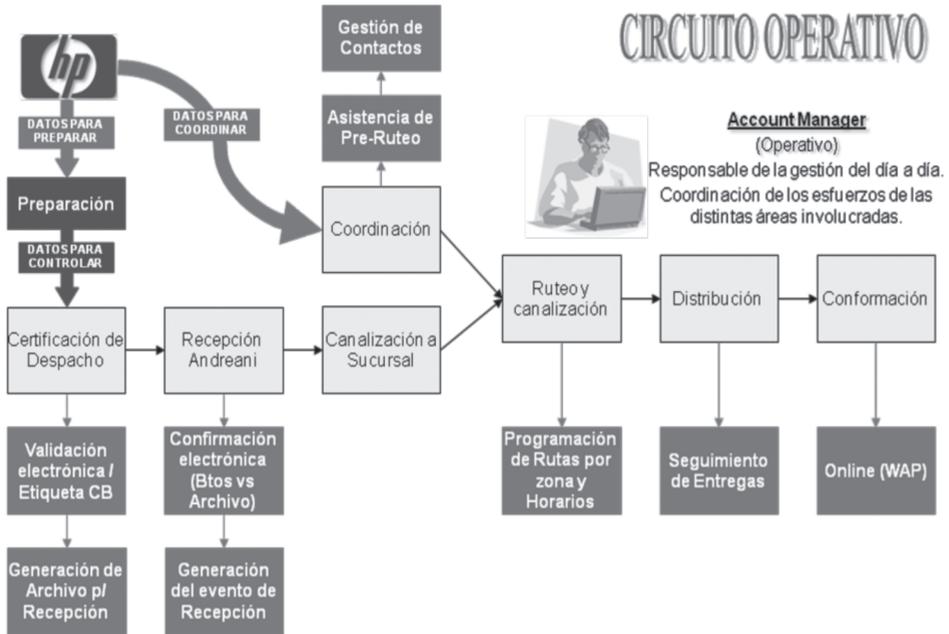
Aproximadamente, entre las 18:00 y 20:00 horas se recibía la carga, almacenándose transitoriamente en una jaula de seguridad dedicada para productos de alto valor. Una vez validado el inventario físico contra el detalle lógico enviado por HP, comenzaba la distribución de los envíos coordinados en las zonas de reparto.

Las cargas hacia el interior del país se canalizan en el crossdock para su redistribución a todas las sucursales. Con la finalidad de no perder la primera frecuencia de viaje, no se realizaba la coordinación de entrega en la primera salida a reparto; reteniéndose la carga en la sucursal en caso de que no se pudiese concretar la entrega, para luego coordinar un segundo intento y proceder coordinadamente.

Cabe destacar que cada 30 minutos, el sistema de Andreani enviaba información de entregas al sistema de HP, ya que HP cumple con normas Sarbanes-Oxley y necesitaban contar con el POD (proof of delivery) para cumplir con esta norma y tener esa venta computada como tal lo antes posible.

Para finalizar el proceso, Andreani rendía la documentación a las oficinas operativas de HP.

Proceso de la venta directa



Logros.

Principales resultados alcanzados

- Andreani logró superar el objetivo de HP que era tener dentro de las 96 horas más del 90% de los pedidos entregados a nivel país. En AMBA este objetivo se cumplía a las 72 horas y en el interior a las 96 horas, habiendo meses donde se alcanzaba una performance del 95% de entregas efectuadas dentro de los tiempos acordados con HP.
- HP logró posicionarse muy fuerte en el mercado del hogar, el que se encontraba en pleno auge, ya que no había localidad alguna donde no pudiera llegar.
- Los resultados obtenidos no sólo se reflejaron en el incremento de ventas, sino también en imagen de marca y tiempos de distribución principalmente.

Volúmenes Venta Directa
Entregas promedio por mes: 15.000
Pico máximo de entregas: 20.000
Participación: 35% AMBA - 65% INTERIOR



2.7. Logística Compartida, una Dulce Solución

(SAF - Merisant)

76

Introducción.

78

Desarrollo.

80

Logros.

Introduccion.

Resumen Ejecutivo:

La empresa Merisant (líder mundial en producción y comercialización de endulzantes sin calorías) por un cambio en el enfoque estratégico mundial, decide cambiar su esquema productivo a partir del 2012, realizando una tercerización de la producción en Argentina. Esto lleva a cerrar la planta de Zarate y trabajar con fazoneros (terceros fabricantes) en la zona de suroeste del Gran Buenos Aires.

Esta decisión lleva a rediseñar no solo su circuito logístico, sino los procesos (tareas que antes se llevaban a cabo en la planta tendrían que realizarse en el Centro Logístico), la forma del abastecimiento de materia prima a terceros, control de producto terminado, la coordinación de stocks de importación y entrega a fazoneros y la alineación de sistemas en toda la red.

En este esquema la Dirección de Supply Chain de Merisant especificó la nueva ubicación estratégica para optimizar la red del centro logístico por lo cual el operador logístico (SAF) muda toda la operación de la base de SAF Zarate a la base de SAF Mercado Central, operando en el momento de mudanza en ambas bases simultáneamente. En la nueva base SAF Mercado Central se desarrolló el proceso de información y sistemas que vinculara la gestión del SAP de Merisant, el WMS de SAF y los sistemas de los terceros fabricantes para realizar el control y abastecimiento de materias primas (que se recepcionarían en este nuevo diseño en la base de SAF Mercado Central para abastecer a los terceros) y el circuito operativo y de información del producto terminado (que se despacharía de los terceros al Centro Logístico de SAF y de ahí a los canales de distribución).

Empresas participantes

MERISANT:

Merisant es una compañía que se dedica a la producción y comercialización de importantes marcas de Endulzantes sin Calorías en más de 100 países, siendo el líder a nivel mundial de la categoría.

Comenzó sus operaciones en Argentina en el año 1996, bajo el nombre de Planta Nutrasweet y formando parte del negocio de Nutrición y Consumo de Monsanto.

Merisant se creó en marzo del año 2000 y adquirió la compañía a Monsanto, dedicándose a la producción y comercialización de importantes marcas de Endulzantes de bajo contenido calórico artificial y natural. Tiene Fábricas en varias

partes del mundo incluyendo Manteno, Illinois y Teplice, República Checa. Merisant, produce varias marcas, siendo las principales y más conocidas Equalsweet, Sucaryl y Chuker a nivel Latinoamérica, y a nivel mundial Equal y Canderel. Cuenta con un portfolio que incluye la totalidad de las variades que existen hoy en día en el mercado endulzantes sin calorías. Dicha diversidad le permite satisfacer las distintas necesidades y preferencias de los consumidores. Merisant establece prácticas comerciales justas y honestas, respetando los valores, los recursos y el medio ambiente. Comercializa productos caracterizados por su Calidad, Seguridad y Respaldo. A su vez produce sobre la base de las Buenas Prácticas de Manufactura (GMP) y bajo importantes certificaciones internacionales:



SAF

SAF S.A. pertenece a un grupo empresario con más de 40 años en el país que desde un principio se posicionó como un aliado para las empresas que quieren eficientizar su red logística.

A partir de la habilitación de los depósitos fiscales en 1991, SAF se presentó como una alternativa para solucionar los problemas operativos de los depósitos portuarios y ayudar a las empresas a reducir sus costos.

SAF presta servicios de operación de Centros Distribución, de Depósitos Fiscales, transporte multimodal (terrestre, aéreo y marítimo nacional e internacional) y tramitación aduanera,

SAF actualmente es un especialista en logística de Warehousing y Operaciones de Centros de Distribución "In-House", incorporando una constante innovación en los servicios brindados y una fuerte Orientación al Cliente adaptando sus procesos y servicios a las necesidades de sus Clientes (Procesos Taylor Made) y siendo por lo tanto pionera en la Argentina en desarrollar y aplicar el concepto de "Logística Compartida".

El concepto de "Gestión Logística Compartida" nació como una alternativa superadora que SAF desarrolla desde el año 2004, donde se trabaja en equipo entre SAF y su Cliente, pero a la vez con claras definiciones de funciones.

El área de Logística del Cliente es responsable del, diseño, ejecución y control de las políticas y estrategias de la empresa como ser políticas de stock, administración de flujos de suministros, control de la red de distribución; y a su vez SAF como operador



logístico es responsable de la operación del circuito, el control del stock y la búsqueda de mejora continua.



Desarrollo

Planteo de La Situación Inicial.

Merisant en el año 2004 rediseña su red logística basados en unificar su depósito de materia prima y su depósito de producto terminado en una ubicación en las cercanías de su planta en Zarate. La ubicación cercana a la planta era crítica ya que la misma contaba con un espacio mínimo por lo cual se necesitaba realizar por día varios viajes interplanta tanto para abastecer materia prima e insumos como para retirar el producto terminado. Bajo este esquema Merisant realizó una licitación de la cual fue adjudicada a SAF que ofreció una operación “Taylor Made” (diseño a medida) la cual SAF define como “Gestión Logística Compartida” en el cual se modificó totalmente un depósito a menos de 800 metros de la planta para cumplir con los requerimientos de calidad solicitados por Merisant y por los entes regulatorios argentinos para productos alimenticios.

En el año 2011, Merisant por un cambio en el enfoque estratégico mundial, decide cambiar su esquema productivo a partir del 2012, realizando una tercerización de la producción en argentina. La nueva estructura productiva se ubica en la zona de Camino de Cintura entre el Acceso Oeste y la Autopista Ricchieri, con lo cual cambia el baricentro del flujo logístico.

Este nuevo enfoque estratégico genera un gran desafío, que se puede resumir en estos 3 puntos:

- Dejar de producir en una planta y comenzar a producir en por lo menos 2 diferentes plantas (fazoneros).



- Reubicar su depósito de Materia Prima y Centro de Distribución de producto terminado, ubicándolo en la cercanía de las nuevas plantas y optimizando a la vez el transporte de distribución.
- Rediseñar los procesos productivos y logísticos

Todo esto sin que en ningún momento dejar de abastecer al mercado de sus productos, considerando que se tenía que realizar mudanza de maquinaria productiva, del stock, capacitar a la nueva estructura productiva y a la nueva estructura logística en el nuevo CD en los nuevos procesos, etc.

En este esquema la Dirección de Supply Chain de Merisant especificó un cronograma de 6 meses para realizar los cambios que incluían

- Definir la ubicación del nuevo CD dentro del baricentro establecido
- Adaptar el lay Out del nuevo CD a los requerimientos específicos de la mercadería:
 - Producto terminado en racks selectivos adaptando la altura de los nichos a las diferentes alturas de los sku's
 - Insumos y Materia Prima no son pallets uniformes, ya que incluyen pallets fuera de medidas y productos que superan la base del pallet, por lo cual tiene que ser un mix de área racketizada y producto a piso.
- Adaptar la estructura del nuevo depósito a los requerimientos de la auditoria de Merisant y los organismos regulatorios Argentinos para estos productos incluyendo habilitar por INAL el nuevo CD para Merisant.
- Aplicar el nuevo esquema de proceso que incluía:
 - Circuito de exportaciones anteriormente el producto de exportación se despachaba directamente de la planta de Zarate sin pasar por el depósito externo, en este nuevo esquema se reserva por sistema el producto y mediante el WMS del Operador se informa al cliente todos los datos y se emite la documentación aduanera de exportación, preparando el pedido.
 - Administración del stock de materia prima para diferentes plantas de terceros, incluyendo el preparado de pedido (picking) de materia prima para abastecer las cantidades justas a cada planta.
- No parar ni un solo día durante este proceso de mudanza de abastecer tanto a las plantas como a los clientes.

Desarrollo de la Solucion

Bajo este esquema y basados en el concepto de Logística Compartida, SAF presentó diferentes opciones de Centros de Distribución a Merisant que se ajustaban a estos requerimientos. Finalmente Merisant selecciono la base de SAF Mercado Central, la cual cuenta con estas características:

- Ubicada dentro del baricentro establecido. Teniendo salida directa a General Paz, Autopista Ricchieri y camino de cintura, además muy próximo Camino Del Buen Aire, Ruta 6 y a los Centros de Distribución de las Principales Cadenas de Consumo Masivo
- 20.000 m2 de depósito, con una amplia flexibilidad para crecimiento futuro
- Amplia playa de operaciones
- Posibilidad de adaptar el lay out a los requerimientos y adaptar la estructura para obtener las habilitaciones requeridas.
- Optimización tanto del transporte hasta las plantas como el transporte de distribución a clientes.
- Capacidad de almacenaje desconsolidado/ consolidado así como carga y descarga de contenedores.

Definido el plan de trabajo y seleccionado el CD se trabajó para cumplir en 6 meses todos los cambios requeridos para comenzar el 2012 con el nuevo esquema productivo y logístico aplicado al 100%.

Logros.

Siendo un objetivo ambicioso para realizar en 6 meses (mudar una planta productiva, un depósito de materia prima y un Centro de distribución de producto terminado), se pudo lograr en ese plazo:

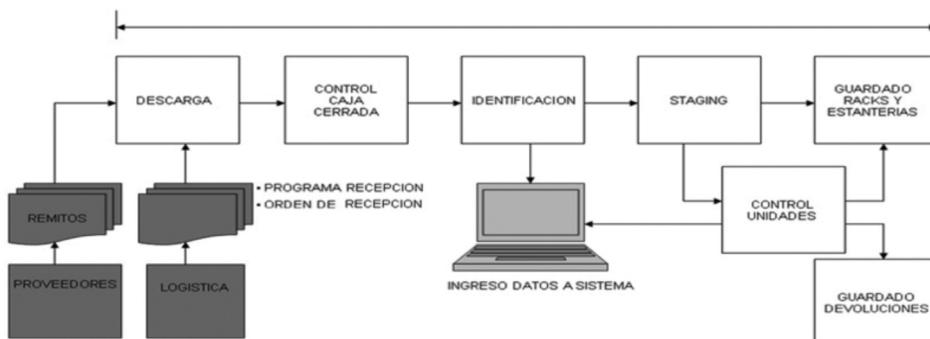
- Area de depósito de Materia Prima e Insumos en el nuevo Warehouse de SAF Mercado Central :
 - Abastecimiento constante e ininterrumpido a las plantas productivas. No se podía simplemente “mudar” el stock y la infraestructura del depósito (racks, apiladoras, hardware) ya que debían operar paralelamente la nueva base hasta ajustar los procesos y el ritmo operativo antes de desactivar la base anterior.
 - Se realizó un “espejo” de la operación de Zarate en la nueva base de Mercado Central primero y luego que esa operación (idéntica a la anterior) estaba funcionando se aplicó los cambios de proceso al nuevo diseño que incluía abastecer a más de una planta, identificación de material importado según requerimientos de Merisant para utilización en las plantas y asignar un área para el auditor de calidad para enviar el material certificado a las plantas.

- Area de Centro de Distribución de Producto Terminado en el nuevo Warehouse de SAF Mercado Central

- Flujo de Materias Primas continuo, aún en momentos críticos de mudanza con el agravante de ser el trimestre final del año -con su habitual pico de actividad para exportaciones y mercado local.
- Cumplir con la reserva, preparación y despacho de pedidos de exportaciones (tarea antes realizada con entrega directa desde planta). No perder ninguna exportación.
- Rearmado de los circuitos de carga, entrega y distribución.
- Generar una interfaz que vinculara los sistemas de ambas compañías con acceso local y remoto.
- Aumento en la Rotación de Stocks, con baja en a inversión inmovilizada.

Procesos: Se cambiaron todos los procesos logísticos en el nuevo centro sin parar la operación tanto de abastecimiento a producción como distribución y al mismo tiempo implementar:

- Incorporación al Centro logístico tercerizado de las actividades de reserva y administración de stock de exportaciones y su preparado. (antes la planta administraba el stock de exportación)
- Administración de pedidos de los insumos para la producción con fazoneros. (antes la planta Zarate tenía un stock en planta de insumos)
- Desarrollo de consultas WEB y adaptación de todo el sistema del operador logístico para la consulta y control de parte de Merisant tanto su Dirección de Supply Chain en Argentina en sus oficinas en EEUU y Suiza.
- Rediseño de procesos en el sistema SAP de Merisant ante este nuevo esquema productivo y adecuación del sistema del operado
- Resumen de proceso de recepcion, picking y despacho



- Indicador de Inventario y Servicio a Clientes:

- En el inventario anual tomado el dia 10 de Diciembre del 2013, se batío un record para la operación logística, el resultado fue el siguiente:

- Fidelidad del stock en cantidad: Mayor al 99%
- Fidelidad del stock en \$: Mayor al 99%
- Fidelidad del stock en lotes y vencimiento: Mayor al 99%
- Nivel de Servicio a Clientes: Mayor al 98% registro 2013

Proceso de Recepción Diseñado:

Las tareas incluyen: identificar, bajar, controlar, ingresar datos al sistema de SAF (SAFIRO WMS), manejo de documentación, ubicación en rack, según módulo de despacho cajas o pallets.

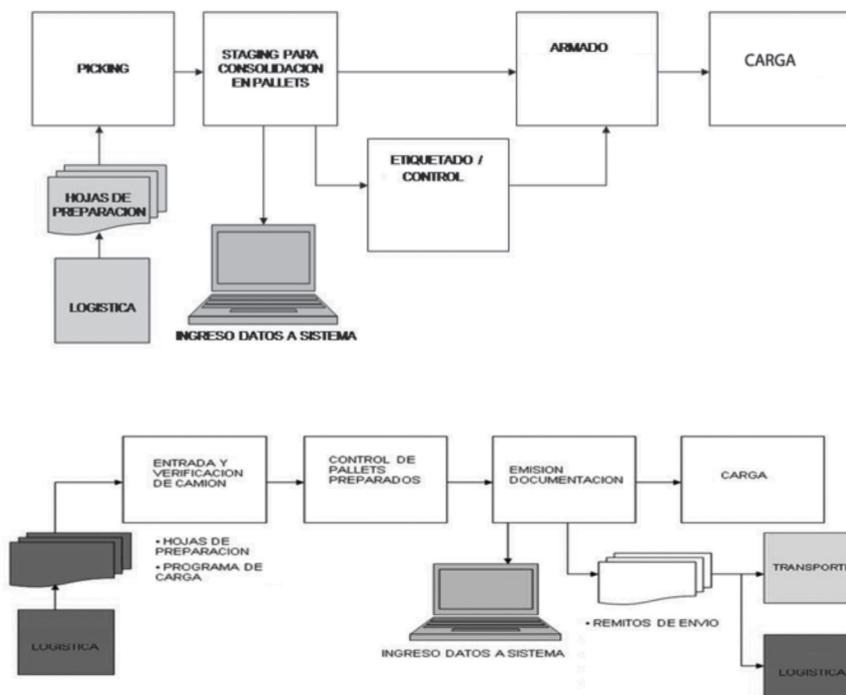
Proceso de Picking y Preparación:

Armado del pedido en bultos, consolidación en pallets para su posterior envío. Se corren los procesos y se ejecuta operación a continuación.

El Picking se consolida de la siguiente forma:

Proceso de Despacho:

Una vez preparada la carga y arribado el vehículo de despacho, se procede al control y la carga





2.8. Como perros y gatos No, Como Aliados Estrategicos Si.

(Nestle Purina - Calico)

84

Introducción.

86

Desarrollo.

88

Logros.



Introduccion

Resumen Ejecutivo Del Caso

Una satisfacción para todo el Equipo:

El proyecto: Lighthouse, nace como una necesidad en la búsqueda de la explotación de la herramienta Sap como manejo de stock de todos los depósitos de Nestlé a nivel global.

Es por ello que, desde suiza, se definieron grupos de implementación para este proyecto en cada uno de los centros madres de Globe (SAP), en nuestro caso Brasil. Este equipo o grupo especializado, mediante un concurso de varios aspirantes y distintas necesidades, deciden a que región o CD dar soporte para dar inicio al proyecto en sí. Nuestro caso, Hurlingham- Argentina-, Fue el 3° país a nivel mundial en donde se aplicó este proyecto y única en el mundo de tratarse de un operador logístico. Se adjunta: los certificados firmados.

Empresas participantes

NESTLE PURINA

Ralston Purina Company fue fundada en 1894 a orillas del río Mississippi en St. Louis Missouri, EEUU. La compañía se inició comercializando alimentos concentrados para caballos y mulas, que en ese momento eran usados para transportar a los pioneros que viajaban al lejano oeste.

Hoy Ralston Purina Company es la empresa líder en alimentos secos para mascotas y pionera en investigación sobre nutrición, salud y comportamiento de las mascotas. Ralston Purina es también el productor líder de arenilla para gatos en E.E.U.U y Canadá, incluyendo la marca Tidy Cats.

CALICO S.A

Roberto Mario Holub comienza su actividad como empresa de Transporte de cargas en el año 1968 junto a su hermano Luis, Integrando la sociedad Transporte Holub Hermanos. Iniciaron su camino en el Interior del país con la apertura de importantes Centros de Logística y Distribución, el primero de ellos fue en el año 1973 en la ciudad de Tucumán, posteriormente Rosario en 1978 y Córdoba en 1981.

En el año 1982 los hermanos Holub resuelven tomar caminos Independientes, Luis abre su propia empresa y Roberto junto a su Esposa la Sra. Liliana R. Gulizia deciden crear una nueva empresa, a la cual denominan CALICO tomando la forma jurídica de Sociedad Anónima.



Vevey, 12th of August 2013

We hereby certify that

The NPPC Hurlingham Distribution Centre is a

GLOBE WM LIGHTHOUSE

for its excellent implementation of the GLOBE Warehouse Management Solution and related Best Practices for the following processes:

- Receiving
- Setup of putaway and retrieval strategies
- Replenishment
- Picking and MRSI
- Loading/ Goods Issue
- Use of MH healthchecks and BW reports
- Use of WM RF application

The NPPC Hurlingham Lighthouse project conducted in close cooperation between RBS AMS Materials Handling, LGO, business management and super-users, has brought many improvements in warehousing processes/ best practices and both in GLOBE WM implementation and configuration.

Congratulations to the management and super-users.

We are also confident that the NPPC Supply Chain Management team, the Argentinean LGO, with the support of RBS AMS MH, will make sure that the Hurlingham DC will be a guide to leverage GLOBE WM in other NPPC DC of the region and other Argentinean DCs.

We encourage the management and super-users to continue their daily NCE journey to excellence.

We thank the management and super-user for their positive attitude. We are sure the lessons learnt from this project will be beneficial for improved GLOBE WM implementations and leveraging.

CO-Supply Chain Head
Chris Tyas

ZAMS Supply Chain Manager
Nicolas Fourcade

Desarrollo

Planteo de la Situación Inicial

Intentar satisfacer en todo momento al Cliente sabiendo con el producto que trabajaríamos.

Moldeamos la idea, la tomamos como propia y la pusimos en práctica en el ejercicio de la producción diaria y el trato con nuestro cliente.

Entendíamos que este cliente poseía característica de trabajos muy disimiles a otras empresas. Eran muy estricto con ellos mismos, no tenían movimiento sin su respectiva medición...eran sanamente envidiables!

Fecha de Lanzamiento: 15 de Marzo del 2010, con 6 acuerdos Capitales.

Entonces se resolvió

- Ser socios estratégicos sinceros en todo el circuito.
- Que nos desarrollaríamos para lograr ser el mejor Proveedor.
- Y no comprometimos a que las entregas se realizaran en tiempo y forma.

Al acordar con todo lo antes mencionado, se daba el punta pie inicial a un verdadero CASO EXITOSO.

Necesitaban re inventarse, ahorrar, ampliar ventas, ser en el mercado de alimentos para mascotas, líderes indiscutibles.

Crónicas del caso

Recepción y Despachos: Hurlingham 15 de Marzo 2010 (06:00 AM)

Nos informaron, DESDE NUESTRO EQUIPO, que la operación era simple, pocas unidades y paletizadas. Pero acá llego: Complicada, muchas unidades, y sobre Sleep Sheep.

La primer pregunta fue "¿Cómo lo bajamos?". De repente, se escucha una voz que dice:

-Muchachos con el Pusch Pull

-Con que? -dijo el maquinista más experimentado y responsable que tenemos.

Le dieron un par de instrucciones clarísimas, pero así y todo, con el primer camión tardo 3 horas 40 minutos y 10 segundos, por consiguiente desde el inicio ya estábamos atrasados.

Encontrar las posiciones en el Lay out se nos complicaba mucho, y el reloj era nuestro principal enemigo.

Ya llegaban las 16 hs y enseguida había que realizar la facturación. Un detalle no menor, es que parte del personal que se iniciaba en la operación era nuevo. Un integrante del socio estratégico nos dijo “lo nuestro es el SAP RF, verán que simple que se les hace”.

Para poder afrontar el desafío, nuestro cliente tomo todas las precauciones del caso. Vinieron con algunos operadores, administrativos de peso y stockistas. Realmente una gran ayuda!. Así y todo no había modo, que el personal maneje un idioma como el esperado en 24 hs, pero nuestro pensamiento solo estaba en que no bajaríamos los brazos hasta alcanzar lo deseado por el cliente. Les preguntábamos, le volvíamos a re preguntar, le preguntábamos nuevamente, no dejábamos de hacerles escuchar sus tel las 24 horas. Seguíamos preguntando lo que no entendíamos, en definitiva, al inicio era por casi todo, pero no le queríamos fallar.

Y ahí estaban, nuestros líderes, supervisores, responsables, gerentes, hasta el director, con tal de que NESTLE PURINA vea la realidad: “LA PREOCUPACION DE CUBRIR SUS EXPECTATIVAS”, lo que ya se le había prometido, no podíamos fallarles.

Llego la hora del despacho, 2do control con el chofer), buscar la documentación, etc. Estábamos enloquecidos, queríamos despachar todo YA, y encima estaban arribando las nuevas transferencias.

NUESTRO UNICO OBJETIVO, CUMPLIR, CUMPLIR Y CUMPLIR. Y así comenzamos, con lo que ya sabíamos más, aprendiendo de las instrucciones que con tanta paciencia nos brindaba el Cliente, y sin dejar hasta hoy, de hacer grandes sacrificios por ver al Cliente conforme cada día.

Se realizaron muchas reuniones, todo porque lo importante era y es ir conociéndonos, ver el mismo objetivo, llegar a hacer lo que deseábamos: ser socios estratégicos.

Desarrollo de La Solucion

Se trabajo muchísimo con el personal, si bien hubo algo de rotación, se siguió trabajando con el respeto que se merece un trabajador, que le ponía horas de mas y el esfuerzo físico. Se seguía trabajando con el personal de modo incansable a cualquier hora, necesitábamos de ese compromiso con el Cliente, con Calico, no podíamos dejar nada librado al azar.

Se los capacito en todo sistema: conducción de maquinas, cuidado del material a cargo, de no mentir (sino no aprenderíamos nunca de los errores que tuviésemos), del orden y la limpieza, del compañerismo, de la seguridad e higiene, etc. Hicimos que algunos vayan culminando sus estudios secundarios y otros que comenzaran la Universidad o realizaran cursos cortos pero con certificación oficial. Nuestra materia Prima, debía ser la más protegida.

Pero el tema era encausarnos a la brevedad, llegar a entender al Cliente para brindarle el mejor servicio, que se sienta contenido, que no se quiera ir, que sientan que nosotros éramos sus socios.

Pasando la primera etapa, comenzábamos con los indicadores, minimizar errores, lograr mostrar entre todos el crecimiento logrado.

Se formo un gran equipo, un compromiso tal con la operación que se vio que nunca fue perdida de tiempo el capacitarlos, sino al contrario, había sido una inversión.

- Duplicamos sus expectativas, siempre, dentro de los mismo M2.
- Duplicamos la cantidad de unidades despachadas.
- Duplicamos la cantidad de unidades semis recepcionadas

El secreto de una excelente Sociedad Estratégica radica en el respeto mutuo. Nunca puede ser el gran negocio si solo es para uno.

Mas todo lo ante expuesto hace que el secreto en un caso exitoso sea comprender que *“La única parte donde el “éxito” aparece antes que el “trabajo” es en el diccionario”*.

Logros

Para el tratamiento de este punto nos hemos remitido al informe de Nestlé Purina sobre el tema:

INFORME DE NESTLE PURINA:

Comercial:

Crecimiento en ventas del 47 % en el 2013 con respecto a 2010,

Mercado:

Consolidación y Liderazgo indiscutido del canal de entrega “Directo al punto de Venta”, en volúmenes vendidos.

Penetración proporcional y sostenida en canal SPM, con un crecimiento del 12 % anual y un nivel de Servicio con Mejora continua.

Mejora de Servicio:

Las últimas 3 encuestas a Clientes un 96 % de Muy Satisfactoria

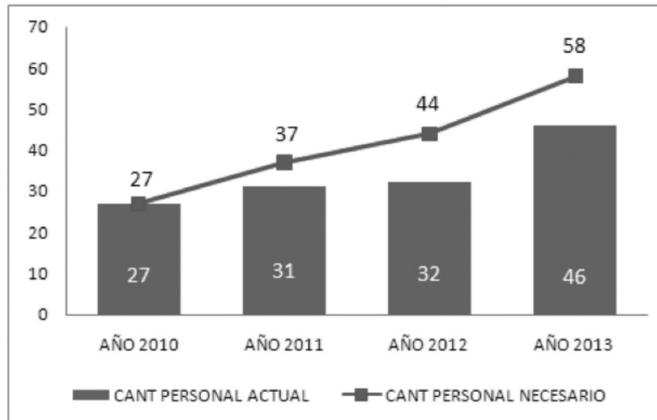
Aumento de rentabilidad:

El Cliente ha logrado mantenerse como Líder indiscutido en todos los segmentos, con una tasa de crecimiento del 12 %



PERSONAL NECESARIO vs PERSONAL ACTUAL

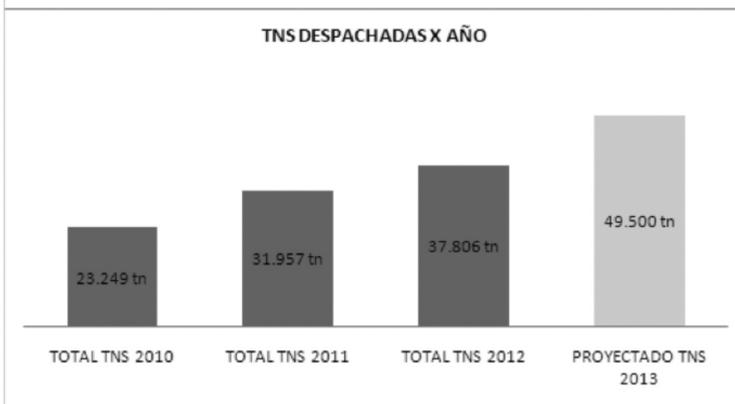
AÑO	CANT PERSONAL ACTUAL	CANT PERSONAL NECESARIO
AÑO 2010	27	27
AÑO 2011	31	37
AÑO 2012	32	44
AÑO 2013	46	58



TNS DESPACHADAS POR AÑO

TOTAL TNS 2010	TOTAL TNS 2011	TOTAL TNS 2012	PROYECTADO TNS 2013
23.249 tn	31.957 tn	37.806 tn	49.500 tn

TNS DESPACHADAS X AÑO







2.9. El Recorrido de los Paragolpes

(Plastic Omnium - Gefco Argentina)

92

Introducción.

93

Desarrollo.

96

Logros.



Introducción

Resumen Ejecutivo

¿Cómo hacer para articular de modo eficiente el montaje de las piezas con la producción si éstos están separados por tiempo y distancia?

Es frecuente que en el mundo de las operaciones de abastecimiento se deban cumplir los objetivos que a priori parecerían de imposible resolución. La logística se presenta entonces como una solución para integrar todos los procesos que existen en cualquier cadena de abastecimiento, con el objeto de lograr un flujo continuo de materiales, minimizando tiempos, costos y maximizando la calidad del producto y la eficacia de la cadena de producción.

En el siguiente caso, se mostrará la necesidad de Plastic Omnium de satisfacer las demandas de Peugeot Citroën Argentina disponiendo los paragolpes requeridos a borde de línea de montaje, en el momento exacto en el que el vehículo pasa por el punto de instalación. El desafío es lograr esto, superando la adversidad que presupone la distancia existente entre la planta de inyección del paragolpes y la planta de montaje.

Gefco Argentina se muestra como la solución ante esa problemática proveyendo una plataforma logística próxima al punto de instalación, así como los medios y los recursos tecnológicos necesarios para el almacenado, transformación, transporte y control de los productos requeridos. El resultado es el abastecimiento secuencial de paragolpes en el punto de uso dentro de la ventana de tiempo requerida y respetando las consignas de calidad y exigencia habituales de la industria automotriz.

Empresas participantes

Plastic Omnium

Plastic Omnium es una sociedad fundada en 1947 en París con reconocimiento internacional y presente en 26 países y 4 continentes.

Durante más de 60 años el Grupo Plastic Omnium ha seguido una estrategia basada en el Desarrollo Sostenible a través de su posicionamiento como líder mundial en equipamiento para automóviles y dispositivos para la contención de residuos.

La industria automotriz ha experimentado un importante crecimiento en estos últimos años principalmente en la región de América del Sur, China e India, en donde Plastic Omnium, ha focalizado sus inversiones en estas áreas. De esta manera, en 2012 contó con 17 nuevas plantas respecto de 2010.

Gefco Argentina

Desde su fundación en 1947, el Grupo Gefco ofrece soluciones innovadoras en logística local e internacional para todo tipo de requerimientos industriales a través de sus áreas de especialización: almacenamiento, transporte terrestre, marítimo y aéreo y logística de vehículos. Cuenta con una presencia internacional en más de 150 países, por medio de 36 filiales y 70 partners.

Gefco Argentina se caracteriza por brindar un servicio de logística integral con fuerte orientación al cliente, promoviendo altos estándares de calidad e innovación tecnológica. El análisis y control permanente de todas las etapas de la cadena logística es uno de los pilares sobre es el crecimiento continuo en sus negocios, tanto en la Argentina como en el resto del mundo.

Desarrollo

Planteo De La Situacion Inicial

El vínculo entre el (operador logístico) Gefco y (el cliente) Plastic Omnium nace en Europa a partir de la relación de las casas matrices de ambas compañías.

Dada la necesidad de proveer paragolpes a Peugeot Citroën Argentina, Plastic Omnium se radica en la Argentina en 2008. Como parte de la estrategia de ejecución de la logística doméstica en Argentina se gesta la relación con Gefco Argentina. Será desde ese momento que los vínculos entre ambas compañías se afianzarán, llegando a la actualidad con un esquema estrecho de colaboración y partnership que permite atender las exigencias del mercado de un modo eficiente.

El diagnóstico de la situación

La industria automotriz requiere de una gran cantidad de recursos para su correcto funcionamiento. La comunicación ha favorecido para que por ejemplo, en una planta de vehículos, se eviten los faltantes de componentes al momento de la producción. Si los recursos no son presentados en el momento adecuado, una línea de montaje puede verse detenida y ocasionar una demora en toda la cadena de abastecimiento.

En consecuencia, las terminales automotrices han diseñado una alternativa en pos de reducir mano de obra, superficies, stocks, tiempos, entre otros y que contribuye a que esa situación no suceda: se abastecen en modalidad JIT (Just in Time) / JIS (Just in sequence).

Plastic Omnium es uno de los actuales proveedores de paragolpes (trasero y delantero) de Peugeot Citroën Argentina (PSA). Su responsabilidad consiste en

entregar estas piezas, que respetan un color y tienen incorporados otros accesorios del auto tales como las luces anti niebla y los sensores de estacionamiento, a la planta de producción de PSA para sus líneas de montaje. La entrega de paragolpes debe realizarse ya que PSA no dispone la capacidad para resolver todo el proceso que implica el ensamblado de esa pieza dentro de su propia planta.

Debido a que la planta de Plastic Omnium se encuentra en Pilar y la de PSA en El Palomar, se requiere de un almacén intermedio para facilitar el traslado y reducir los tiempos de entrega a la línea de montaje. De esta manera existen dos módulos de transporte a realizar, un módulo intermedio entre la planta de inyección de los paragolpes y el almacén, y otro entre el almacén y la planta de montaje final del automóvil.

Desarrollo de la Solución

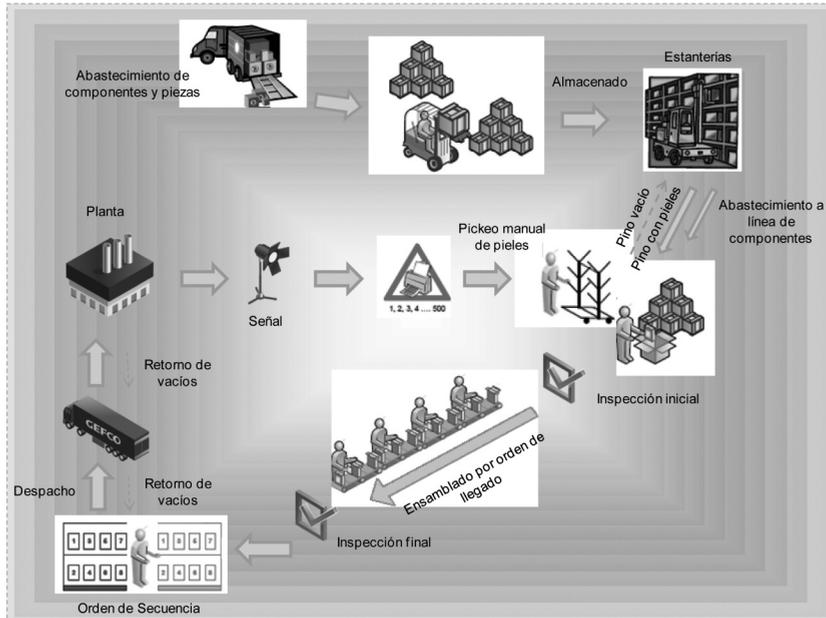
Gefco dispone y provee una plataforma logística en Hurlingham, cercana a la planta de PSA, en donde almacena un stock de pieles (esqueleto plástico del paragolpe, ya pintado), así como los distintos componentes que pueden ser embellecedores (como parrillas, tapas, insignias, etc.) o bien luces y sensores que incluyen su cableado y testeo, necesarios para componer la pieza final a montar en el automóvil en todas las versiones posibles de aplicación.

En el momento en el que se precisa un paragolpe, Plastic Omnium y Gefco reciben mediante una aplicación específica de comunicación, 'la señal', que indica de modo inequívoco qué vehículo, modelo y color se montarán en la línea, con menos de 5 horas de anticipación al momento del montaje (3 horas para dejarlo a disposición en PSA y 1,5 a 2 hs de pulmón de seguridad, antes de montarlo).

A partir de la recepción de la señal y durante el traslado del vehículo por la línea hasta el punto donde se realiza el montaje del paragolpes, se debe efectuar la operación de ensamble de los componentes que correspondan al automóvil a producir, en concordancia con el nivel de tecnología del mismo.

Gefco asegurará la recepción de esta señal, su correcta decodificación, el ensamblado del paragolpe y el transporte de éste a la planta, dejándolo disponible en el borde de la línea de producción de PSA según la secuencia en que se producirán los vehículos. Es decir, se responsabilizará por el proceso de ensamblado y logístico:

- Picking de pieles para los próximos vehículos a ensamblar
- Inspección de calidad de las pieles
- Ensamble de paragolpes (los componentes para ensamble están situados al borde de la línea de ensamble y son reabastecidos desde las posiciones de stock periódicamente según su consumo). Hay dos líneas de ensamble paralelas en las cuales se realizan los ensambles de distintos tipos de productos



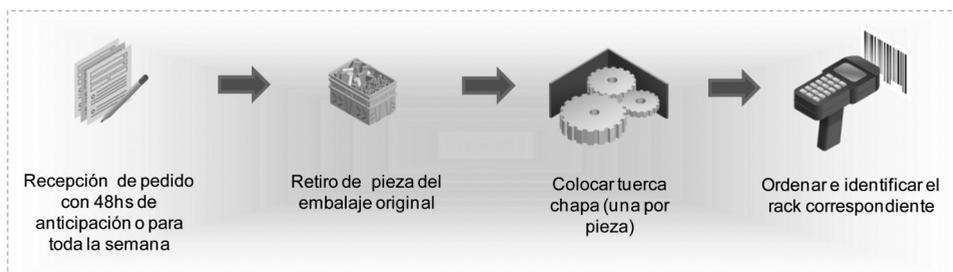
- Inspección de ensamble
- Colocación de fundas de protección sobre las piezas
- Secuenciado en racks en el orden en que serán montados en planta de PSA
- Re-secuenciado en racks junto con paragolpes de otro proveedor para la misma planta y líneas de montaje que PO en planta PSA
- Carga de racks en los vehículos que abastecen a la planta en la modalidad Justo-a-tiempo (JIT)
- Descarga de racks en dársena en Planta de PSA.
- Traslado de racks al punto de montaje
- Traslado de racks vacíos y fundas ya desmontadas hacia el camión vacío
- Carga de racks vacíos y fundas
- Transporte de racks vacíos y fundas al almacén de Gefco

Las tareas adicionales

Además de realizar las tareas antes mencionadas se deben efectuar otras como procesos complementarios al circuito de abastecimiento en la modalidad Justo-a-tiempo (JIT).

Es necesaria la recepción de pieles y componentes en el depósito. Por otro lado se debe efectuar la carga de racks vacíos en el almacén de Gefco a los vehículos que dispone Plastic Omnium para su transporte a su planta de producción y también realizar la preparación de los paragolpes para el mercado de repuestos

Adicionalmente se requiere la recolección de las piezas y materiales en las instalaciones de diferentes proveedores en la modalidad milk-run:



Logros

Debido a la continua dedicación y cumplimiento de las exigencias que conllevan las distintas tareas, Gefco ha logrado prestar estos servicios desde el año 2008, abasteciendo ininterrumpidamente la Planta de PSA. Entre las dificultades enfrentadas ha logrado adaptarse a la variabilidad de la demanda de ambas líneas de producción, la entrada de nuevos modelos y el fin de serie de otros.

Plastic Omnium ha logrado asegurar el abastecimiento a Peugeot Citroen Argentina y una reducción de los riesgos que implica el suministro. La distancia existente entre la planta de Plastic Omnium y la línea de montaje hace que las consecuencias provocadas por algún incidente en el transporte sean críticas para la operación. Gracias a la superficie provista por Gefco Argentina dentro de su plataforma logística, la demora en la resolución de los inconvenientes es menor y permite que el coste del proceso disminuya, al tiempo que se logran mejoras sustanciales en relación a la calidad del producto. Por su parte, Plastic Omnium puede optimizar la superficie destinada al almacenamiento de piezas dentro de su planta productiva, permitiéndole aprovechar el espacio para actividades “core” de su proceso.

El almacén intermedio también permite una mejora sensible en la cantidad de transportes, bien en el circuito de abastecimiento de pieles pintadas desde la planta de inyección hasta la plataforma logística, así como los transportes de los paragolpes ya ensamblados y listos para montar en el vehículo desde la plataforma logística hasta la planta de PSA. En éstos últimos, la cercanía del almacén posibilita que se disminuya la cantidad de viajes y recorrido que deben hacer las piezas terminadas, maximizando la ocupación de los transportes y preservando la calidad de las piezas al mismo tiempo que se asegura el arribo a la línea de producción en el horario indicado, con la menor contingencia posible.

PSA también se ve beneficiado por todo el proceso. La planta de PSA monta aproximadamente 1 vehículo cada 2 minutos en dos turnos diarios de producción. En 2012, se trabajó sobre 6 modelos de vehículos en cada una de sus versiones y



colores, pero gracias a la efectividad de la actividad diaria, se consiguieron procesar aproximadamente 250 tipos de paragolpes distintos a través de sus dos líneas de ensamble.

En conclusión, Plastic Omnium debe abastecer la planta de Peugeot Citroën Argentina con los modelos de paragolpes necesarios bajo la modalidad JIT / JIS.

Gefco Argentina se presenta como una solución a Plastic Omnium, aportando un almacén y el know-how necesario en la cadena de abastecimiento. Dadas las sinergias logradas entre ambos, se consiguieron generar economías de escala favorables y aumentar la capacidad de reacción ante algún imponderable.

La modalidad de transporte intermedia entre la planta de Plastic Omnium y el almacén de Gefco, y el transporte de los paragolpes terminados desde el depósito hasta la línea de montaje de Peugeot Citroën Argentina favorecieron para desarrollar un abastecimiento continuo y eficiente de piezas, atendiendo de este modo a las más altas exigencias del mercado con un nivel de confiabilidad destacado.

Glosario:

JIS :

Estrategia de inventario que combina la modalidad just in time (JIT) aplicado a la línea de ensamble de la producción. El objetivo principal es que los componentes y piezas arriben a la línea de producción justo a tiempo antes de que sean ensambladas

En: Just in sequence

JIT:

Expresión que se utiliza para referirse a un sistema de organización de la producción y de control de inventario, coordinado con un procedimiento efectivo para realizar pedidos. El objetivo principal es mantener almacenados lo mínimo posible las mercaderías y disponer de las mismas en el preciso momento que han de incorporarse al proceso de producción.

En: Just in time

Es: Justo a tiempo

Pt: Tempo Certo

Línea de Montaje :

Sistema de producción basado en el principio de división del trabajo, en el cual un número de piezas individuales o de sub-cadenas se juntan para tornar una unidad final. Normalmente se usa una cinta transportadora para llevar el producto en fabricación a cada montador en sus distintas etapas. Cada uno se ocupa de una parte concreta del proceso, lo que determina su posición a lo largo de la cinta, de forma que el que completa la unidad está situado al final de la misma.

En la industria automotriz, el vehículo se forma a través de una línea de montaje. La pieza en construcción se desplaza entre las diferentes áreas y las diferentes estaciones (fundición, prensas, estructura/ carrocería, pintura, ensamble auxiliar, montaje, control de calidad) mediante sistemas de cintas transportadoras. La producción puede estar repartida por una sola planta o (especialmente en zonas donde el metro cuadrado es más caro o bien no hay posibilidad de expandir la planta) en varias. La llegada de mercancías así como las prensas (por su peso y volumen) suelen estar en una planta baja.

Milk-run :

Servicio brindado por una empresa de transportes que consiste en la recolección de piezas en diferentes proveedores respetando ventanas horarias y circuitos preestablecidos.

El objetivo principal es reducir los costos de transporte, ya que se utiliza un mismo vehículo en forma compartida.

Picking :

INT / Almac.- Acción de sacar del stock la cantidad solicitada de un determinado ítem y proseguir con la preparación del pedido.

Es: Selección; recolección; preparación.

Pt: Coleta. Separação

Piel:

Armazón con sus componentes funcionales, insignias, accesorios

Racks :

Soporte metálico destinado a alojar equipamiento electrónico, informático y de comunicaciones. Las medidas para la anchura están normalizadas para que sean compatibles con equipamiento de cualquier fabricante. También son llamados bastidores, cabinas, cabinets o armarios.

5. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Rack>

2.10. Especialiazcion Logística en el sector Farmacéutico

(Roux – Andreani)

100

Introducción.

101

Desarrollo.

103

Logros.

Introducción

Resumen Ejecutivo

Hacia fines de 2011, el tradicional laboratorio Roux Ocefa observa la necesidad de un cambio de su modelo logístico. Hasta ese momento, con delegaciones propias en distintos puntos del país, la empresa distribuía sus productos mediante la contratación de fletes y decide tercerizar la distribución con un operador logístico especializado en el sector farmacéutico, logrando de esta forma, entre muchas otras ventajas, el crecimiento del market share, debido a una rotación mayor de producto y a un importante incremento de su volumen comercial.

Empresas Participantes

Roux Ocefa

Es un laboratorio farmacéutico argentino que fabrica y comercializa más de 100 productos de especialidades medicinales, con un plantel de más de 500 profesionales.

Posee dos plantas productivas en la Ciudad de Buenos Aires, las que le permiten alcanzar una capacidad productiva de 28 millones de unidades anuales. Su oficina central, preparada y equipada para recibir e interactuar con el cuerpo médico local, se encuentra en un edificio histórico de su propiedad en el barrio porteño de Congreso. Roux Ocefa posee y preside la Fundación homónima, de gran prestigio en el ámbito médico, que dicta cursos y brinda capacitación continua al cuerpo profesional médico. Además esta fundación colabora y participa en acciones solidarias con instituciones médicas que contienen y prestan servicios a los segmentos sociales de mayor vulnerabilidad.

Grupo Logístico Andreani

Es una compañía argentina, iniciada en 1945 en la provincia de Santa Fe como empresa regional de autotransporte de cargas y refundada en 1970 en Buenos Aires, desde donde logró desarrollar la mayor red de distribución física a nivel nacional, convirtiéndose en pionera y líder en servicios logísticos de alto valor agregado. Está integrada por cuatro unidades de negocios en Argentina: Logística, Farma, Correo y Desarrollos Inmobiliarios, y una de Logística en Brasil. Además, cuenta con la Fundación Andreani, a través de la cual desarrolla solidariamente actividades educativas y culturales en Argentina. Dispone de una superficie total instalada de 975.000 m², (195.000 m² cubiertos) y 6.000 colaboradores. (4.000 en relación de dependencia).

Desarrollo

Planteo de La Situación Inicial

Una empresa de tradición argentina

A finales de la década del 20 Julián Roux, su fundador, se radica en Argentina y funda junto a Honorio Millet, Laboratorios Millet & Roux, laboratorio prestigioso que funcionó por más de 40 años representando a compañías francesas.

En 1935, el propio Julián Augusto Roux, para ese entonces una destacada figura dentro del ambiente médico farmacéutico argentino, decidió encarar un nuevo emprendimiento y fundó Laboratorios O.C.E.F.A, que décadas después pasaría a llamarse Roux-Ocefa, cuya presidencia ejerció hasta su fallecimiento en 1975.

Delegaciones Regionales

El objetivo de diseñar una red de delegaciones propias que muy pocos Laboratorios poseían, fue además de una acción comercial, el impulso de desarrollar un espacio local donde el cuerpo médico de cada provincia encuentre en Roux Ocefa el nexo ideal para el dictado de cursos, seminarios y presentación de nuevos productos. Estas Delegaciones cuentan en su mayoría espacios de Almacén para poder cumplimentar los requerimientos locales y un staff local dedicado exclusivamente a esta acción logística, contando para algunas delegaciones con transporte propio en Bahía Blanca, Córdoba, Corrientes, Junín, Mendoza, Rosario, Santa Fe, Salta y Tucumán

El portfolio de productos

Se divide en tres líneas bien definidas:

1. Especialidades Medicinales: la gama de medicamentos de Roux-Ocefa abarca casi todas las especialidades de la Medicina. Elabora unos 70 productos en distintas presentaciones, cápsulas, comprimidos, cremas, polvos, jarabes, gotas e inyectables.

2. Soluciones Parenterales: Roux-Ocefa es la empresa líder en terapia intravenosa de la Argentina. Un delicado proceso respalda la garantía de calidad de esta completa línea que incluye desde soluciones fisiológicas y glucosadas en sus distintas formas, hasta expansores plasmáticos como el Dextran, medicamentos en solución lista para usar y aminoácidos para nutrición parenteral.

3. Productos Biomédicos: esta línea se compone de una amplia variedad de tubuladuras para perfusión y transfusión, Equipos Perfus®.

Características de los productos y el mercado

Roux Ocefa es uno de los laboratorios líderes del mercado de soluciones parenterales junto a Baxter y B. Braun. De las 3.000 tn de soluciones parenterales mensuales, tiene un 25% del mercado, Baxter un 20% y Braun un 30% (el 25% restante se divide entre Sueros Rivero y la reciente reincorporación de Rigeclin Lab.).

Su facturación oscila en los \$12 mil millones, de los cuales el 80% proviene del segmento de soluciones y el 20% restante está vinculado con el portfolio de farma.

Cabe resaltar, que Roux Ocefa no importa insumos y cuenta sólo con el expertise nacional, compitiendo con multinacionales de excelente prestigio internacional.

La solución parenteral requiere de una alta complejidad productiva, un alto nivel de inversión continua para mantener los estándares de calidad que exige el producto y una muy baja rentabilidad por unidad.

Otra característica y/o problemática de este segmento comercial es que se manejan pedidos de gran volumen (peso), por lo cual el costo de distribución es una variable muy sensible a la hora de evaluar la rentabilidad final del negocio.

En cuanto a los canales de distribución, el producto se distribuye por los canales tradicionales: Hospitales públicos y privados y clínicas en todo el país, abasteciendo fuertemente el canal de licitaciones públicas a nivel nacional.

En las provincias en las cuales el Laboratorio no posee delegaciones, tiene designados Distribuidores/Droguerías especializados que comercializan el portfolio de productos Roux Ocefa .

Necesidad de cambio del modelo logístico

El modelo logístico de Roux Ocefa consistía en la contratación de fleteros sólo por la variable precio. Hasta fines de 2011, la oficina de transporte no contaba con herramientas de tecnología informática vinculadas con seguimiento de envíos, trazabilidad o performances de entrega.

En general, los pedidos al NOA (Noroeste argentino) podían tardar aproximadamente 15 días y en numerosas ocasiones la mercadería no contaba con seguro ni monitoreo satelital o custodia de algún tipo.

Desarrollo de La Solución

La tercerización de la distribución

Diametralmente opuesto al modelo que venía gestionando el laboratorio, Andreani presentó una solución logística con cronogramas de frecuencia de entrega, visibilidad de despachos, Dirección de Calidad para productos farmacéuticos y herramientas de tecnología informática que transformaron a la jefatura de tráfico de Roux Ocefa en una gerencia logística profesional.

A principios de 2012, Andreani comenzó a brindarle el servicio distribución física a nivel país de sueros parenterales y especialidades medicinales, que hasta ese

momento representaban entre 30 y 40 tns mensuales.

Un cambio relevante en la dinámica estuvo dado por el paso posterior que significó la consolidación de envíos. Luego de varias reuniones entre los equipos de operaciones, costos e ingeniería logística, Andreani junto a la gente de Roux Ocefa detectó que se preparaban pedidos de muy baja facturación orientados básicamente a una necesidad de abastecimiento local en las delegaciones. A partir de ese momento emergente y con la nueva estructura logística acordada, el laboratorio comenzó a designar a Distribuidores locales que tuvieran la capacidad financiera de poder consolidar pedidos de mayor facturación, derivando esta acción en un salto comercial, percibido y reconocido por el propio Directorio de Roux Ocefa.

Logros

El crecimiento comercial

A partir de la incorporación de Andreani en Roux Ocefa se generaron diversos logros, los cuales tienen ligación directa con los siguientes aspectos:

Durante el transcurso de 2012, fueron aumentando los volúmenes, llegando a las 250 tns mensuales.

El salto cualitativo se vio reflejado en 2013, donde el laboratorio pudo experimentar un crecimiento comercial cercano al 25% debido a un mayor índice de rotación de sus productos que acompañados por la estructura de distribución de Andreani, minimizaron los tiempos de entrega.

Los principales clientes de Roux Ocefa comenzaron a advertir que sus pedidos llegaban puntualmente y con mayor frecuencia, mediante un servicio orientado a la calidad.

Una de las áreas que rápidamente percibió la imagen y calidad de entrega fue la propia Gerencia Comercial, quien observó cómo paulatinamente iba creciendo su market share.

Desactivación de delegaciones

Desde el inicio de la tercerización de la distribución, se impulsó la estrategia de desactivar las delegaciones propias de Roux Ocefa para no incurrir en reprocesos de entregas que generasen mayores costos y tiempos improductivos.

Luego de un relevamiento del laboratorio, conjuntamente con un servicio de Auditoría, se comprobó que:

- Existían costos ocultos poco cuantificables en la contratación informal de transportes locales para urgencias determinadas.
- Algunos recursos improductivos que poseían las delegaciones generaban altísimos costos fijos y detentaban con la rentabilidad del laboratorio.

- Se minimizaron riesgos empresariales (al disponer de menor dotación de personal existen menores riesgos asociados a cuestiones laborales).
- El laboratorio se capitalizó al vender delegaciones propias, volcando la inversión a aspectos productivos.
- Se produjo un cambio radical de imagen corporativa en la percepción de sus clientes por aspectos ligados a la calidad en las entregas.
- Se minimizaron drásticamente los tiempos de distribución, por lo que el laboratorio pudo tener más y mejor presencia en distintos puntos en menores tiempos, generando un crecimiento comercial.

2.11 El Jugador Decisivo para desarrollar una Tienda Online

(Sarkany - Andreani.)

106

Introducción.

107

Desarrollo.

109

Logros.

Introducción

Resumen Ejecutivo

A fines del 2011, Sarkany se propuso lanzar un nuevo canal de venta para su exclusiva línea de zapatos de hombre y mujer. Finalmente, y luego de varios años de análisis e investigación de modelos exitosos en otros países, decidieron implementar un proyecto beta para la venta de calzados e indumentaria por eCommerce. El principal desafío para su desarrollo fue encontrar un socio logístico que le permitiera armar un proceso que cumpliera con los requisitos y conceptos básicos de su negocio tradicional.

Pasados los tres meses de prueba y con un moderado éxito en el negocio crearon el “Dream Store” Sarkany, sitio on line donde los clientes pueden acceder a la compra de productos desde cualquier punto del país. Esta nueva modalidad de vender convive exitosamente con el modelo tradicional de venta off line, dando a la marca no sólo resultados económicos sino también mayor exposición y presencia en la red.

Empresas Participantes

Internacional Sarkany SA

Sarkany es una empresa que fabrica y vende calzado en el mercado argentino desde hace más de 60 años. Proveniente de Hungría y continuando con la tradición familiar de vincular el arte con la fabricación de zapatos, desde 1890. Esteban Sarkany comienza a producir en el país en los años 50. Tiempo más tarde, es Ricky quien toma la posta del negocio y hace masivo el nombre de la marca. En 1992, realizan la apertura de su primer local exclusivo en el Paseo Alcorta, para continuar su expansión por el resto de los shoppings durante toda la década. En la actualidad cuenta con 65 locales físicos en todo el país. Su tienda online es www.rickysarkany.com

Grupo Logístico Andreani

Es una compañía argentina, iniciada en 1945 en la provincia de Santa Fe como empresa regional de autotransporte de cargas y refundada en 1970 en Buenos Aires, desde donde logró desarrollar la mayor red de distribución física a nivel nacional, convirtiéndose en pionera y líder en servicios logísticos de alto valor agregado. Está

integrada por cuatro unidades de negocios en Argentina: Logística, Farma, Correo y Desarrollos Inmobiliarios, y una de Logística en Brasil. Además, cuenta con la Fundación Andreani, a través de la cual desarrolla solidariamente actividades educativas y culturales en Argentina. Dispone de una superficie total instalada de 975.000 m², (195.000 m² cubiertos) y 6.000 colaboradores. (4.000 en relación de dependencia). Andreani es referente en el desarrollo de servicios para el comercio electrónico en la Argentina, brindando soluciones integrales de desarrollo web, almacenamiento, distribución y marketing digital.

Desarrollo

Planteo de La Situación Inicial

La necesidad de confiar en un partner estratégico

Desde la creación del proyecto beta a fines de 2011, Sarkany tuvo como eje de su gestión, la contratación de un partner estratégico que le asegurara cumplir con lo prometido a sus clientes. Las grandes incógnitas pasaban por:

- 1)¿Cómo satisfacer al cliente que compra online, cuando el pedido se entrega en la puerta de su domicilio 48 horas después de haber pagado?
- 2)¿Cómo optimizar los tiempos de preparación de los pedidos?
- 3)¿Cómo abastecer desde un mismo stock a clientes de todo el país?
- 4)¿Qué tipo de empaque utilizar para que la caja llegue al cliente tal como cuando compra en un local?
- 5)¿Puede un operador logístico llegar a todo el país?

Quien compra un producto por eCommerce deposita la confianza no solo en la marca que vende sino también en la empresa que hace posible que la entrega efectivamente se realice en tiempo y forma. Es por ello que se han decidido por la contratación de un único operador logístico que alcanzase sus expectativas de eficacia¹ y performance² a lo largo y ancho del país.

El mundo de los negocios online requiere de novedades e información on time, es por ello que el proveedor de los servicios logísticos debe contar, además, con un sistema de seguimiento web que permita a vendedores y compradores visualizar sus productos por donde quiera que estén.

Desarrollo de la Solución

Una solución de eCommerce 360°

Teniendo como objetivo la implementación de un servicio que apunte directamente al incremento de las ventas B to C, las aéreas comerciales y operativas de Sarkany se involucraron positivamente con el equipo del operador logístico. En base a la experiencia de Andreani en el canal domiciliario, se elaboró un proceso conjunto de venta online en el cual Sarkany informa vía web la generación de un nuevo pedido para que el sistema operativo procese y emita una constancia de entrega que luego será pegada a cada una de las cajas del cliente. Este proceso, además, generará información lógica del envío para su seguimiento vía web o bien para que el sistema de Andreani informe vía mail las novedades y estados al destinatario.

Servicios Logísticos

Andreani brinda diferentes servicios logísticos que impactan en la gestión de venta del cliente:

- Retiro de mercadería: todos los días al mediodía y por la tarde, se retiran los productos vendidos durante la tarde y noche del día anterior para ganarle tiempo a la distribución.
- Etiquetado: con la información lógica y la documentación correspondiente del cliente, se da ingreso físico en el sistema operativo de Andreani y se etiquetan cada uno de los bultos retirados con una constancia diseñada exclusivamente para Sarkany.
- Expedición: dentro de las 24 horas, se procesan y distribuyen las piezas a las cabeceras de entrega. Los envíos “urgentes” se despachan desde la terminal de carga de Andreani en el aeropuerto Jorge Newbery.
- Distribución: Sarkany dispone de un servicio de entrega en Domicilio o Sucursal de Andreani, como así también de los servicios de logística inversa para Cambios (en casos de productos que no cumplan con las expectativas del comprador) y Retiros (en casos de compras canceladas). El plazo referencial acordados para efectuar la primera visita es de 48 horas en AMBA y ciudades cabecera.
- Seguimiento: tanto Sarkany como sus clientes, pueden seguir la evolución de los envíos de forma online a través de www.e-andreani.com. Además, Sarkany tiene la posibilidad de acceder diariamente a la base de clientes que

aun tienen sus piezas sin retirar en sucursal y pactar la entrega.

- Notificaciones vía mail: las novedades sobre las visitas domiciliarias (primera y segunda), así como la custodia en sucursal, son informadas al destinatario para mejorar la efectividad de entrega y optimizar los plazos de gestión.

Logros

Un canal consolidado

A partir de la integración de procesos con su operador logístico, Sarkany pudo consolidar una nueva manera de vender productos. Mediante la incorporación de Andreani en su proceso de comercialización logró resultados por encima de la media de mercado.

Su tienda online representa la mayor cantidad de ventas en unidades y facturación entre todos sus locales. Los ratios de eficacia de entrega y performance superan todos los meses el 98% de las gestiones, permitiéndole mejorar la rentabilidad de su negocio.

La experiencia de comprar online solo es posible gracias a la concreción de una entrega, y esta a su vez permite positivamente la generación de una nueva venta.

1 Eficacia: Mide el resultado positivo en la gestión de entrega.

2 Performance: Mide el cumplimiento de los plazos acordados con el cliente para realizar la primera visita. En eCommerce es de suma importancia, ya que el cliente espera ansioso su compra



3. Anexos

112

Autores y Colaboradores.

PARTICIPANTES DE LA PUBLICACION

Nuestro agradecimiento a todos los que en forma directa como autores o en forma indirecta como relatores o colaboradores de cada uno de los casos mencionados en el punto anterior han participado activamente de la creación de su documentación y redacción.

Este agradecimiento es particularmente extensivo a los denominados Generadores de Carga o Clientes de los Operadores participantes de la publicación (11 empresas) ya que sin su colaboración y autorización para difusión este libro no hubiera sido posible.

Para conocimiento de los mismos la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) responsable de su edición , ha autorizado la distribución de la totalidad de los ejemplares en forma gratuita no solo a los participantes del 6to Encuentro Profesional realizado el 23 de Abril del 2014 donde se lanzara el mismo, sino a todas las universidades y cámaras empresarias relacionadas a la función Logística y a todas las empresas del mercado interesadas y que entiendan que de cada caso de los mencionados podremos elaborar un caso similar con resultados semejantes o superiores a través de un proceso de benchmarking creativo y adaptado a cada situación en particular.

Muchas Gracias
Carlos A Musante
Dirección Técnica
Cedol

Andreani

Cliente:

ESSEN: Evangelista, Ariel. Gerente de Operaciones Comerciales.

Hewlett Packard: Kirsch, Ernesto. Jefe de Venta directa y Warehouse

Claro Argentina: De Angelis, Giselle. Jefa Área Dirección Comercial Masivo - Marengo, Sofía. Analista Área Dirección Comercial Masivo

Roux Ocefa: Lima, Pablo. Jefe de Depósito y Expedición - Roux, Sandra. Directora

Sarkany: Bras Harriot, Matias. Gerente de E-commerce

Operador:

Andreani: Auslender, Damián. Supervisor de Cuentas - Capuano, Lucas. Gerente de Cuentas - Cicilio, Gonzalo. Supervisor de Cuentas - Garcia, Matías. Supervisor de Cuentas - Gonzalez Santa Cruz, Agustín. Gerente Comercial - Iglesias, Alejandro. Gerente Comercial - Liatis, Claudia. Asesora de Comunicación - Pombo, Mariano. Gerente de Cuentas - Rinaldi, Alejandro. Gerente de E-commerce - Salmain, Juan Pablo. Jefe de Marketing - Vinitzky, Gabriel. Gerente Comercial - Asaro, Cintia. Analista de Marketing.

Calicó

Cliente:

Nestlé Purina: Selmi, Walter. Supply Chain Manager – Borrelli, Marcelo. Warehouse Manager – Miraldi, Sebastian. Warehouse Supervisor

Operador:

Calico: Ampugnani, Marcos. Gerente Operativo - Habrán, Jose. Jefe Operativo

Cruz del Sur

Cliente:

Abrasivos Argentinos: Munaretto, Mario Agustín. Gerente de Ventas

Operador:

Cruz del Sur: Menghini, Mariela. Directora de Marketing – Reinaldo, Daniel. Comercial – Aguirre, Martin. Supervisor Logística – Fratangelo, Juan. Encargado de Receptoría CABA – Kruk, Maria de los Angeles. Marketing

Gefco

Cliente:

Plastic Omnium

Operador:

Gefco: Casimiro, Martín. Key Account Manager

I-Flow

Cliente:

Citric: Delfini, Mariano. Gerente Comercial

Operador:

I-Flow: Morales, Raul. Gerente General

OCA

Cliente:

Brighstar: Zelaya, Martin Omar. IT Project Manager - Nuwnsztern, Magali. Coordinadora de B2C

Operador:

OCA: Gutierrez, Guillermo. Gerente Comercial de Logística - Montes, Alejandro. Gerente de Producto - Urquizo, Martin. Jefe de Comunicación Online - Metzler, Marcelo. Jefe Comercial

SAF

Cliente:

Merisant: Vitalonin, Silvio. Supply Chain & Businesses Development Manager

Operador:

SAF: Rey Iraola, Ignacio. Presidente

Este libro se terminó de imprimir en
Gráfica Pinter en Abril 2014

