



LOGÍSTICA ESTIVAL

En contraestación

Las vacaciones son la época de mayor trabajo para la logística de productos de consumo masivo; cuáles son los planes de abastecimiento de los operadores para hacer frente a los picos de demanda en zonas de bajo consumo habitual

Texto **Belén Ehueltche** Para La Nación | Ilustración **Alejandro Álvarez**

Al cierre de la primera quincena del año, el Ministerio de Turismo registró un incremento del movimiento turístico del 10% en relación con el año anterior. En este contexto, la planificación logística se vuelve fundamental para satisfacer la demanda de millones de personas que se movieron por el país, alterando los parámetros habituales de consumo y desafiando a los encargados de logística.

"No hay que dejar de tener planes de contingencia y entender que en estas zonas el resultado del año se juega en uno o dos meses", señaló Pablo Beltrán Simo, gerente de Logística y Distribución de una de las franquicias de Coca-Cola en la Argentina, y explicó que "ante algún imprevisto, el tiempo de reacción debe ser muy rápido; cualquier falencia en el servicio tiene un costo muy alto para la organización, ya que para la revancha hay que esperar a la próxima temporada".

En esa línea, el gerente de Coca-Cola reconoció que "abastecer una zona con grandes picos y valles en la demanda no es sencillo". De hecho aclaró que, desde la perspectiva logística, es "una de las peores situaciones" que se pueden presentar. "La demanda de estas zonas turísticas, en especial de lugares como Pinar, Villa Gesell o el Partido de la Costa, llegan a multiplicarse por 10 en el verano", explicó. Por eso, sostuvo que "se deben dimensionar y planificar los recursos de la temporada alta de la manera más exacta posible".

"Estan costoso calcular en exceso como no llegar a cubrir la demanda", destacó, al tiempo que agregó: "Cuando la demanda es estable, el diseño de la red permite tener mayores distancias a los centros de consumo. Pero en regiones con picos de demanda grandes, la cercanía es necesaria para tener un mejor nivel de servicio al mercado, ya que se precisa velocidad de respuesta en el día a día".

El eje no dejó de ser la planificación. "Todo debe ser realizado previamente", insistió, al

"LA CONCENTRACIÓN EN POCO TIEMPO EN ZONAS DONDE LA DEMANDA HABITUAL ES MENOR EXIGE EL ARMADO DE PLANES ESPECIALES", SEÑALÓ CASPANI, DE CCU

aclarar que "se debe comenzar varios meses antes con la construcción del stock de producto terminado para aprovechar las capacidades operativas de la temporada baja y cubrir la demanda de las épocas pico".

Del mismo modo, Javier Caspani, gerente de Logística del grupo cervecero CCU Argentina, destacó que "entre octubre y noviembre de 2014, se incorporaron más de 150 personas para elaborar los litros que se demandan en el verano. Esos turnos extra se mantienen, en general, entre 3 y 4 meses".

Al mismo tiempo afirmó que la costa, Córdoba, Mendoza, Neuquén y Bariloche son las zonas que más incrementan sus ventas en verano y, como contrapartida, el área metropolitana disminuye su demanda por el éxodo turístico. Pero no sólo se produce más, luego hay que coordinar la distribución y esto implica incrementar la dotación temporal. En el caso de CCU se sumaron 5 camiones diarios a la zona de la costa, mientras durante el resto del año se envía un solo camión por jornada.

"La concentración de actividad en poco tiempo, en zonas donde habitualmente la demanda es menor, exige el armado de planes operativos para cumplir con el nivel de servicio y ejecución en la llegada del producto a los comercios. Cuando llega la baja temporada, los gastos fijos y la inmovilización de materiales como cajones, botellas, sombrillas, mesas, sillas y equipos de frío, aportan la parte negativa de la ecuación", contó.

Sinergias

"En el caso de Walmart, como tiene sucursales en todo el país, se hace uso de las sinergias que esto genera y se reasignan los recursos para equilibrar la demanda sin incurrir en costos extras", explicó Juan Quiroga, vocero de la cadena multinacional. Y dijo que para cubrir las necesidades que plantea esta época "se contrata flota temporal que tiene un costo un poco más elevado que la estable, pero contribuye a lograr el abastecimiento de las tiendas".

Es evidente que pese a las contingencias imprevisibles, las grandes compañías desarrollan una estrategia de abastecimiento que, en el caso de Arcor, por ejemplo, se denominó "Plan de pretemporada" y se propone asegurar la presencia de los productos más demandados en las zonas turísticas. Juan Guzmán, gerente de Logística de la empresa alimenticia señaló que "los volúmenes despatchados durante la temporada de verano se concentran cada vez más entre diciembre, enero y febrero, al tiempo que duplicamos la frecuencia de entrega en las zonas turísticas de Córdoba y la costa atlántica". El gerente de Arcor describió algunas de las acciones de la estrategia, entre ellas, el monitoreo constante de stocks en las zonas específicas, el incremento de la frecuencia de entrega que realiza el transporte y la conformación de equipos dedicados a la atención de los clientes.

En la ruta y las playas

En el caso de las estaciones de servicio ubicadas en zonas turísticas, "lo habitual es tomar personal de temporada, para la atención al público, un mes antes para poder capacitarlo", reveló Juan Giniénez, gerente comercial de Botell de YPF y especificó que en la costa "se están utilizando 18 unidades adicionales respecto a otros periodos del año".

La planificación reside también en la recolección de datos que es parte fundamental del "Plan de abastecimiento diferenciado" que implementó a partir de octubre Carrefour para estimar el volumen para la temporada: "Tenemos en cuenta las ventas de periodos anteriores y las tendencias del consumo actual", contó Constantino Theriano, director de Supply Chain de Carrefour Argentina y explicó que "a partir de allí se determina el volumen para cada sucursal y coordinamos la implementación operativa para el envío de la mercadería; elaboramos los cronogramas, planificamos las frecuencias, volúmenes y además preparamos posibles alternativas ante imprevistos que puedan surgir".

Para garantizar el abastecimiento de cerveza en todo el país, Quilmes implementa desde hace algunos años el "Plan verano", que contempla un conjunto de tareas críticas logísticas, productivas y comerciales, con la finalidad de asegurar disponibilidad de los productos y un alto nivel de servicio.

Fernando Figaccone, director de Logística de Quilmes, destacó: "Contamos con una de las redes de distribución más importantes del país, con 9 plantas productivas, 10 centros de distribución y 192 distribuidores exclusivos. Tenemos una capacidad de despacho de 30.000 pallets de producto terminado por día y contamos con una dotación fija a la que se le suma personal eventual según la estacionalidad del negocio".

En función de la diversidad geográfica, la empresa contempla la distribución en vehículos de menor porte para zonas céntricas o de difícil acceso, barcas en zonas ribereñas y distribución nocturna en polos gastronómicos y locales boiables.

Por su parte, los camiones blindados que retiran y rocean dinero en comercios y cajeros reflejan las principales variaciones en cuanto a la recaudación. Mientras en invierno son líderes los cines y shoppings, en verano el consumo vira hacia el combustible y las bebidas.

Según Néstor Morena, director comercial de Brink's Argentina, "en temporada la operación aumenta un 40% mientras que el nivel de recaudación en diciembre registró un alza interanual del 30%; esto implica contar con nuevas rutas, más personal y unidades

para satisfacer la demanda de los clientes".

Morena destacó que en lo que va de la temporada "la zona de Villa Carlos Paz aumentó más que el promedio, sobre todo en lo que respecta a combustible, mientras que en la costa, se percibe un incremento en la venta de bebidas". Como dato testigo del incremento de la actividad explicó que "no sólo los cajeros que están instalados en los puntos turísticos triplican o cuadruplican la recarga diaria sino que además, muchos bancos instalan nuevas unidades para dar respuesta al incremento temporario de la población".

Pico estacionario

"La temporada fuerte se inicia a partir de las primeras semanas de enero hasta fines de febrero, cuando comienza el período de la vuelta al colegio. La temporada de verano es la continuación de la temporada de Navidad que comienza a principios de noviembre", afirmó el vocero de Walmart. El mismo cronograma planearon en Coca-Cola aunque "en 2014 hubo una demanda elevada hacia fines de diciembre, a partir del calendario de feriados generó un parate y, en consecuencia, la gente se trasladó a la costa atlántica".

Por otro lado, Beltrán Simo indicó que "el período vacacional de la gente se fue acortando respecto de la tradicional quincena, pasando a ser sólo algunos días o una semana, pero con una frecuencia mayor de viajes al año". De todas maneras consideró que en general "la prolongación de la temporada no ha sufrido mayores variaciones en estos últimos años", y opinó que "si bien el aumento de los feriados en el año es muy favorable para el consumo, afecta el abastecimiento, ya que en esos días no tenemos distribución a los clientes, y esto genera una complejidad adicional en las entregas de esta región".

En el caso de la cerveza que produce CCU, Caspani planteó que en los 90 se consolidó "como la bebida con alcohol más compartida por los argentinos en momentos sociales: fácil de tomar, poca graduación alcohólica. Esa preferencia permitió que la estacionalidad del consumo se modifique: sin llegar a equiparar los meses de invierno y verano, la curva ya no es tan pronunciada. Hoy, entre los meses de septiembre y enero se concentra el 50% de las ventas. Mientras junio es el mes de menores volúmenes, diciembre y enero se disputan el mayor consumo".

"Este año en la costa atlántica se adelantó el inicio de la temporada ya que hay una tendencia a pasar las fiestas en lugares turísticos y los feriados favorecerán esta preferencia", confirmó Juan Giménez, de YPF. El consumo "fuerte" de combustible llega hasta el 15 de febrero, aunque estimó que la temporada se extenderá en las principales zonas turísticas (Neuquén, Buenos Aires-costa atlántica, Misiones, Mendoza, San Luis y NOA) gracias a los feriados de carnaval fijados para el 16 y 17 de febrero.

Abastecer en vacaciones de verano genera bemoles; por un lado, crecen las ventas en algunas plazas pero, por el otro, desde un punto de vista logístico significa para los operadores "realizar esfuerzos de coordinación y costos para poder ofrecer un mejor servicio", planteó Constantino Theriano de Carrefour luego de destacar que "la sensibilidad del comportamiento de la demanda, vuelve más delicada a aquellas variables no controlables. Por ejemplo, los factores climáticos pueden volcar al cliente a acercarse o no al supermercado, y al ser tantos los consumidores en zonas turísticas existe una alerta constante; lo que nos obliga a mantener un contacto diario con las tiendas", concluyó. ■



El grupo CCU quintuplica la cantidad de camiones enviados a la costa



Walmart aprovecha la sinergia de tener locales en todo el país

FOTOS CCU Y WALMART

NUEVAS VARIABLES

UNA PLANIFICACIÓN REVOLUCIONADA POR LA TEMPORADA Y POR LOS FERIADOS PUENTE

Juan Aguilar
PARA LA NACION

Todo resuena a una apacible calma en las grandes ciudades del país y parecen darse las condiciones óptimas para el abastecimiento. Pero la realidad es que el consumo se traslada de las grandes ciudades a los centros de turismo, y con él las operaciones vinculadas con la producción como el transporte, tanto a subdepósitos como a los centros de distribución, bases de crossdocking, distribuidores, concesionarios o almacenes. Nuestro sector se caracterizó históricamente por tener una marcada estacionalidad

que abarca desde mediados del mes de octubre hasta fines de diciembre, con un importante incremento de los volúmenes movidos hacia finales de año. Con el inicio del período vacacional, ferias y recesos, el consumo disminuye significativamente en los grandes centros urbanos y parte de éste se traslada a los centros turísticos, principalmente, hacia la costa atlántica. De esta manera, y para dar respuesta a esta demanda, en los centros turísticos se articulan acciones entre actores de carga y operadores logísticos, que son coordinados dentro de un equilibrio operativo y económico de

manera tal que no se generen distorsiones ni desvíos, tanto en los costos como en la calidad de servicio. En algunos casos puede darse la situación de que se triplique la bodega transportada en los períodos estivales, razón por la cual toda esa planificación se realiza minuciosamente en función de las "expectativas" que genera el mercado, teniendo además como referencia las proyecciones de consumo. El problema es que desde hace varios años las estimaciones son muy volátiles, por diversos factores que no sólo son económicos, sino además se vinculan directamente con la incorporación

de los feriados puente, que han modificado el modo de vacacionar, acortando las estadías tradicionales en los centros turísticos. En consecuencia, la respuesta que se debe dar a la demanda es menor y toda la cadena de abastecimiento, almacenamiento y transporte se ve afectada, alcanzando una retracción en los volúmenes de operación que supera el 20 por ciento en algunas marcas y regiones del país contra el mismo período del año anterior. ■

El autor es presidente de la Cámara Empresaria de Autotransporte de Bebidas