

La producción de neumáticos de Bridgestone en la Argentina el año pasado fue de 3,3 millones de unidades, lo que significa un incremento del 10% con respecto a 2015. De ese total, el 70% se destinó a los canales de *retail* (usuarios finales), mientras que el resto se repartió entre las terminales automotrices y las ventas al exterior. Un pilar fundamental para sostener y acrecentar ese sistema, además de importantes inversiones, es el diseño de una logística acorde con la demanda.

El desafío no es menor. De hecho, para el presidente de Bridgestone Argentina y Chile, Agustín Pedroni, esa área es "la mejor oportunidad a futuro dentro de la compañía". Las condiciones locales, según el directivo, comienzan a dar buenas señales: "La Argentina está empezando a transitar un camino para tener más competitividad". Por lo pronto, sin mayores precisiones, adelantó que la empresa tiene "en estudio proyectos logísticos muy interesantes".

#### Para fortalecer este rubro, ¿cuáles son los principales desafíos?

Una de las partes es la infraestructura, en la que el Gobierno trabaja con buenos planes. Es una cuestión fundamental. Por otro lado, los costos adicionales en la cadena de valor. Suele hablarse de los costos laborales, pero también están los de las empresas. Muchas veces se dan por falta de confianza en algunos procesos. Son necesarias políticas claras sobre hacia dónde vamos y el compromiso de todos los sectores para que la cadena sea más productiva. No se gana competitividad si se devalúa, sino si se innova, si se invierte en nueva tecnología o si se hacen cambios en un proceso. Lo demás es transitorio.

#### ¿Cuál es el rol que tiene la logística en Bridgestone?

El área de *supply chain* es como un todo, donde la logística es el corazón, es una de las principales ventajas competitivas a futuro de esta compañía, en función del país que viene, de otros países de la región y de mercados más maduros. Creo que la ventaja competitiva es lo que diferencia a una empresa en un país tan grande como la Argentina. Al tener una red con más de 300 puntos de venta, es un desafío llegar rápido, a un costo y precio competitivos. La ventaja está en cómo se llega al usuario final. Es la variable fundamental. En la cadena de valor completa hay una gran oportunidad de crecimiento y de mejoras.

#### ¿Y cómo está organizado este sector en la compañía?

El departamento de logística tiene un alto nivel de percepción de servicio con el cliente. Un producto solicitado en Capital Federal, se entrega en 24 horas o antes. Hay un nivel de relación muy buena con nuestros clientes —comercio o puntos de ventas.

A su vez, contamos con un alto grado de flexibilidad, sin perder competitividad, para poder salir al ruedo con soluciones rápidas. Hay servicios diversos: entrega directa o los clientes pueden acercarse al centro de distribución. Las automotrices también pueden retirar los productos en la planta de Llavallol (provincia de Buenos Aires) o se los entregamos nosotros.

#### ¿Con qué infraestructura disponen?

Contamos con un depósito externo en Monte Chingolo, en la zona sur del Gran Buenos Aires que está tercerizado, donde trabajan alrededor de 60 operarios de Loginter. Ahí están los productos que se con-



GENTILEZA BRIDGESTONE

El presidente de Bridgestone Argentina y Chile destaca el valor de una logística integral como "la mejor oportunidad a futuro" para la compañía productora de neumáticos

## Agustín Pedroni. "La Argentina está comenzando un camino para tener más competitividad"

Textos **Alejo González Prandi** / Redacción Expotrade

solidan, tanto el importado como el de fabricación nacional. En Llavallol están las oficinas centrales, la producción, el servicio central de logística y un pequeño depósito, que antes era más grande. Pero con la inversión de 2800 millones de pesos hasta 2020 que anunciamos el año pasado, entre otros proyectos, estamos avanzando con máquinas productivas. En el resto del país tenemos representantes comerciales. A su vez, la operación del transporte está tercerizada en dos empresas, que suman aproximadamente cuarenta camiones.

#### ¿Cuáles son las ventajas de la tercerización?

Creo que la experiencia. Somos ex-

perptos en producir, comercializar neumáticos y atender a usuarios y clientes desde el rol de productores. Y necesitamos un esquema de transporte con el conocimiento y actualización permanentemente. Por ejemplo, hace 17 años Bridgestone hace un concurso interno vinculado, por lo general, con manufacturas, aunque este año por primera vez se abrió a otras áreas. Se presentaron dos proyectos de logística. Uno de ellos, que incluso fue el ganador, se hizo en conjunto con un operador logístico, y trató de un proyecto de reducción y optimización de costos de forma inteligente. Ya está en ejecución.

#### ¿Cómo es el proceso de producción de un neumático?

La principal materia prima es el caucho natural que llega de zonas tropicales como África, Brasil, Tailandia, Indonesia y Malasia. Aquí se mezcla con caucho sintético y azufre, entre varios componentes químicos, y se hace una masa uniforme. Finalmente, el neumático se cocina en el molde que le da el formato final. Luego, se inspecciona en la planta y se traslada al depósito central. Allí, se consolida con otros productos importados, como neumáticos que llegan de Brasil para camiones. Tras esto, se trasladan a los puntos de venta o bien algunos clientes los buscan y se los llevan a sus centros de distribución y de ahí a los comercios. Acá producimos principalmente

## COSTOS Y CAPACITACIÓN

Optimizar los procesos para hacer más rentables las unidades de transporte

Los combustibles y neumáticos figuran como los principales costos para el sector. Al respecto, y a fin de dar soluciones a la actividad, Agustín Pedroni, afirmó que la compañía apunta "a reducir el costo kilométrico del transportista y no sólo bajar el precio del neumático. Le ofrecemos un paquete de soluciones más genérico".

"Enfocar al costo completo del mantenimiento de los vehículos es nuestra estrategia. Tenemos un paquete de servicios que va más allá del neumático nuevo, en las tres marcas que vendemos: Bridgestone, Firestone y Dayton. También ofrecemos el recapado".

Así, aseguró que "el concepto de optimización está relacionado con los procesos y no sólo de los precios, que son relevantes, pero es importante el servicio completo". Bridgestone posee 19 centros camioneros integrales para los segmentos de transportistas que no disponen de servicios internos de mantenimiento.

Para lograr una alta calidad, la compañía invierte en la capacitación de su personal. "Los cambios en tecnologías, *management* o innovaciones hacen que tengamos que entrenar a nuestra gente", señaló. Primero como escuela y luego como *Universidad Corporativa*, desde 2003 la firma capacitó a 7431 clientes y empleados, además de graduarse en educación formal 457 personas. En esa institución académica se cursan bachillerato, tecnicaturas, licenciaturas, posgrados y se realizan *jornadas profesionalizantes*. ●

líneas para automóviles, camionetas y el sector agrícola. A su vez, exportamos algunos productos a Brasil y Estados Unidos, que es nuestro primer destino.

#### ¿Cómo evalúa las exportaciones a esos países?

Las exportaciones han sido uno de nuestros principales motores de crecimiento en el último año. Durante mucho tiempo, Estados Unidos fue un destino importante. Pero en los últimos cuatro o cinco años había tenido un bajo nivel de incidencia. Brasil había cobrado más preponderancia. Pero cuando se inició el deterioro de su economía y empezamos a no poder exportar, desarrollamos más el canal a Estados Unidos con nuevos productos y lo pudimos revertir. De hecho, hemos crecido un 40% en las ventas totales al exterior en 2016, con respecto a 2015. Eso nos permitió acrecentar nuestra producción e inversiones. También comercializamos a otros países, pero en un volumen más pequeño.

#### ¿Qué neumáticos se verán en el futuro?

Se viene un neumático mucho más amigable con el medio ambiente. Bridgestone, a nivel global, tiene como objetivo para 2050 que toda la línea de productos sea ciento por ciento sustentable. Lo que están modificando las tecnologías son las materias primas para que puedan ser reciclables y biodegradables.

Pero también hay que estar atentos a los cambios en la conducción urbana y a qué tipo de neumáticos van a necesitar los vehículos en el futuro, para lo que se van a necesitar máquinas nuevas. Las automotrices también están yendo a conceptos más verdes. ●