

## EL EXPERTO

# Los cambios logísticos en las empresas para ganar eficiencia son posibles

El caso de un emprendimiento nacional que se renovó modificando procesos, implementando tecnología e invirtiendo en infraestructura



**José Luis Losada**  
Expresidente de Arlog  
y consultor

La evolución de los negocios requiere cada día un mayor soporte logístico que acompañe la complejidad de ofrecer a los clientes propuestas más personalizadas, atender a diferentes targets de consumidores, diferenciar las propuestas en cada canal y brindar mayor diversidad de productos y mayores niveles de servicio.

Un caso de éxito es el de Arredo, una empresa nacional que tiene una cadena de tiendas propia, fábrica,

exporta y vende en el mercado local y en Uruguay productos para el hogar en líneas como blanquería y decoración, con más de 3000 artículos diferentes que comercializa a través de locales propios, franquicias, mayoristas y canal online.

La propuesta comercial se profesionalizó al concretar el rediseño de los puntos de venta, decorados con jardines verticales, sietarios y música ambiente, buscando generar empatía entre los clientes y la marca.

Los ejes de acción para fortalecer la marca resultaron en un crecimiento

muy importante en los últimos años, duplicando los volúmenes operados, y para ello la gestión logística tuvo que reformularse en función de una mayor cantidad de locales y el desarrollo del canal de e-commerce.

La logística y el abastecimiento se operaban desde un depósito principal y otros cuatro satélites de apoyo, donde los stocks estaban distribuidos y no se contaba con sistemas de soporte ni para la gestión del depósito ni para definir qué, cómo y cuánto abastecer a las tiendas.

La elaboración de un Master Plan Logístico solicitado por el CEO de la empresa permitió tener una mirada integral y alinear la estrategia logística a los objetivos del negocio, en cuanto a nivel de servicio a los clientes y flexibilidad para acompañar los proyectos comerciales.

El desafío implicó crear la Gerencia de Logística y Customer Service e incorporar un profesional con experiencia para liderar la implementación de los cambios que el Master Plan Logístico recomendaba. Se tra-

bajó entonces en la profesionalización del área logística, que se conjugó con el cambio en los procesos, la implementación de tecnología informática y la inversión en infraestructura.

El proyecto permitió bajar los costos logísticos en más de 50% con la eliminación de los cinco depósitos existentes y con ello los costos ocultos que generaban. La concentración de la operación se basa en un nuevo centro de distribución (CD) de casi 7000 m<sup>2</sup> con 12 metros de altura, 18 docks para carga de culata con rampa niveladora, y una amplia playa de operaciones, contando con 10.000 posiciones en racks frontales y 1000 en racks penetrables, con seis niveles de altura, nichos de diferente altura según los productos, pasillos angostos con triloaders y trabajan en él 52 empleados entre administrativos y colaboradores de operación, las 24 horas del día. En Montevideo se replicó el modelo implementando un CD de 3000 m<sup>2</sup> y 5000 posiciones de racks selectivos también operados con triloaders y 14 empleados.

El mayor desafío en ambos centros fue tener la capacidad y la flexibilidad para atender los picos que los eventos de e-commerce generan y exige llegar a preparar 30.000 pedidos en cada uno en una semana, íntegramente de picking y despachar entre 20.000 y 25.000 unidades diarias en esos días.

Para asegurar la calidad del proceso se incorporó un sistema informático para gestionar el depósito (WMS - Warehouse Management System) que gerencia el proceso, ordena qué hacer a cada colaborador y permite controlar en tiempo real qué producto integra cada pedido. El crecimiento del canal de e-commerce implicó conectarse con las múltiples plataformas donde se vende online y asegurar la calidad del stock disponible ya sea que esté en CD o en las tiendas.

Hoy la empresa tiene una logística con flexibilidad, profesionalismo, eficiencia y costos muy competitivos que acompañan el desarrollo del negocio, que crece exponencialmente año tras año. ●

## PARA EL ÚNICO NEGOCIO QUE IMPORTA. EL SUYO.

Llega a la Argentina la Nueva Generación de camiones Scania. Nuevas cabinas y motores, más potencia y mayor tecnología convierten a Scania en su principal aliado.

La Nueva Generación de Camiones Scania tiene tantas opciones como los segmentos que puede atender, sabiendo cual es el más importante. El suyo.

