



Sheffi, durante su disertación en el auditorio del ITBA

EFICIENCIA

Clusters, la unión virtuosa

Características y recomendaciones de un especialista del MIT para la realización de estas aglomeraciones geográficas e industriales, vitales para lograr escala

Graciela Cañete
PARA LA NACION

Polos generadores de actividades económicas como Rotterdam, Memphis, Singapur, Chicago y Los Ángeles, entre otros, son casos exitosos de formación y desarrollo de clusters.

"Los clusters atraen la instalación de industrias, comercios, proveedores de bienes y servicios; crean una economía de escala que lleva al aumento de la productividad y la reducción de costos; a la vez incentivan la innovación y promueven el empleo", explicó Yossi Sheffi, director del Centro para el Transporte y la Logística del MIT, en la presentación en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) de su libro "Clusters logísticos".

Las áreas en las que convergen rutas, aeropuertos, ferrocarriles o puertos, son las que favorecen la aglomeración de empresas y la operación logística, indicó, tras agregar: "El crecimiento en Los Ángeles comenzó por el puerto, y hoy tenemos un enorme cluster en el que trabajan distintos sectores productivos, de servicios y comerciales, hay aeropuerto, rutas y diversos accesos", señaló agregó el especialista del MIT.

Puede suceder que en una zona se concentren empresas de un mismo rubro, por caso "si se quiere hacer cine es mejor mudarse a Hollywood, o para una compañía de Internet o tecnología lo ideal sería estar en Silicon Valley. Pero el auge de un sector en una región implica la llegada de proveedores, bancos, hoteles, res-

taurantes, shoppings. Se crea un círculo virtuoso, por eso varios países estimulan la formación de clusters", señaló el especialista.

Los clusters grandes son más eficientes, se desarrollan por sí mismos, incorporan mejoras, y la dimensión que alcanzan los hace menos vulnerables a las crisis, agregó.

Sheffi participó en el proyecto de creación del cluster de Zaragoza. "En 2003 me hablaban del plan y empecé a estudiar las posibilidades. No era una importante ciudad, no tiene puerto; pero está equidistante de Barcelona, Madrid, Valencia y Bilbao, y contaba con un aeropuerto preparado para recibir aviones de gran carga. Con el tiempo se creó una infraestructura logística que llevo a la radicación de empresas de distintos sectores", recordó el académico.

En Rotterdam, señaló, "la geografía contribuyó a que fuera un centro clave para el comercio y la logística; a la vez, la infraestructura que se creó, en la que confluyen diversos tipos de transporte, lo llevaron al éxito que tiene".

Sheffi también destacó el caso del Canal de Panamá: "Allí el gobierno no quiso que fuera sólo una zona de paso de la carga sino que se propuso el desarrollo de varias actividades. Por ejemplo, una empresa que trabaja en el canal enviaba a Estados Unidos los equipos que debía reparar, hasta que el gobierno promovió la capacitación de técnicos, por lo cual hoy los servicios de reparación y mantenimiento se prestan en Panamá. Además in-

centivó la radicación de centros de distribución, depósitos, parques logísticos", señaló Sheffi.

En ese sentido, el rol del Estado en la creación y crecimiento del cluster es fundamental, indicó: "Pensar que el Estado puede quedar afuera es una insensatez. Se necesitan inversiones en redes ferroviarias, accesos a los puertos, entre otras obras de infraestructura; instalar aduanas, depósitos fiscales en esas áreas; leyes y regulaciones para el funcionamiento; brindar incentivos que lleven a los empresarios a radicarse; otorgar permisos de construcción. Es imprescindible la cooperación entre el sector público y el privado", amplió.

En la Argentina, señaló, se pueden crear plataformas logísticas especializadas en el sector agroalimentario, o en gas y petróleo, entre otros, para lo cual se debe planear la infraestructura y servicios apropiados para la producción y distribución interna y la exportación.

En casa

En la presentación, Jorge Tesler, director del Centro de Logística y Organización (CLIO) del ITBA, señaló que en los últimos años el sector logístico en la Argentina creció, se profesionalizó, incorporó recursos, pero enfrenta problemas de distinta índole: saturación de los accesos a las ciudades y los puertos, falta de obras de infraestructura, una matriz de transporte concentrada en el camión, altos costos de flete, entre otros. "Cuanto más se demoren las soluciones y los cambios que se necesitan instrumentar, más deterioro habrá en la actividad", sostuvo. "Estamos perdiendo posiciones en el ranking de desempeño logístico elaborado por el Banco Mundial", agregó.

En presentación también intervinieron José Sladkay, gerente de Operaciones de Plaza Logística, que señaló las ventajas de operar en un parque logístico multicliente, mientras Hernán Sánchez, director Comercial de Celsur, indicó que "la competitividad logística favorece la competitividad de un país. Una infraestructura y logística competitiva favorece la integración de un país a la economía internacional".

La ingeniería gratis es cara

En la mayoría de las veces, la mirada de un experto en logística pasa desapercibida, pero es fundamental en grandes obras

Pablo Tanzer
PARA LA NACION

Lo expresado en el título suele ser una verdad casi absoluta, en muchas ramas de la actividad diaria.

No pretendo ser original, pero creo que puede ser útil recordar algunos casos típicos. Para comenzar, preguntémosnos qué es realmente la ingeniería gratis: podría decirse que "la ingeniería aportada por un proveedor" tiene un precio igual a cero, pero (¡cuidado!) el proveedor y su cliente tienen objetivos distintos a lo largo de su relación, el primero tratará de vender un proyecto lo más grande posible, el segundo, mientras tanto, intentará mantenerlo dentro de ciertos límites.

También la empresa contratante puede, en cierto momento, autoconvencerse de que su personal técnico es suficientemente capaz como para terminar un proyecto comenzado por un especialista, por ejemplo un consultor en logística, y así poder "ahorrar" algo de dinero.

Hallegado el momento, entonces, de recordar algunos casos. El primero es el de una ferretería industrial mayorista, que necesitaba reemplazar unas estanterías de madera, originales de 1902, dentro de un edificio construido en el siglo 17, cuyo frente estaba protegido legalmente como edificio histórico de la época colonial. El consultor había propuesto dividir la tarea en dos etapas: la primera debía finalizar con un anteproyecto de estanterías suficientemente claro como para pedir presupuestos a posibles proveedores, pero sin determinar las distancias verticales entre los distintos niveles de almacenamiento, que deberían

obtenerse luego de efectuar el proyecto detallado.

Esto tiene en cuenta que para la buena economía del proyecto siempre conviene colocar la mayor cantidad posible de ítems pequeños con gran frecuencia de despacho entre los niveles equivalentes a las alturas de la cintura y de los ojos de los operadores.

El ferretero, furibundo, llamó al consultor para acusarlo de haber calculado mal los espacios, pero terminó pagando honorarios extra, por la supervisión del desarme de la estantería además de la supervisión de las operaciones de armado. El proveedor, evidentemente, sabía mucho de doblado de chapas, de protección antioxidante y de pintura, pero poco o nada de operación de depósitos.

El segundo ejemplo es el de una empresa laminadora de aceros, donde se iba a instalar un sistema de control de actividades logísticas basado en identificación de los ítems mediante código de barras. La empresa tenía dos centros de actividades, separados por 1200 metros, que debían conectarse por radiofrecuencia.

El gerente general opinó que en la última etapa podían seguir solos, y al decidir la frecuencia por utilizar optaron por la de uso común en lugar de una de uso exclusivo, con lo cual "ahorrraron" algo así como 15 dólares por año, pero tuvieron interferencias de otra empresa cercana, hasta que luego de dos meses de desesperación, encontraron la causa de sus problemas y pudieron solucionarlos.

Resultado: casi siempre, lo barato sale caro. ●

El autor es ingeniero civil, consultor en logística y profesor universitario.

T TRANSPORTE & LOGÍSTICA

ALMACENAJE, DISTRIBUCIÓN Y ABASTECIMIENTO

135.000 ejemplares de tirada nacional

[Fecha cierre: 22/06 - Publica: 30/06]

(011) 4779-5300