

| MEJORES PRACTICAS |

Poner en marcha el círculo virtuoso

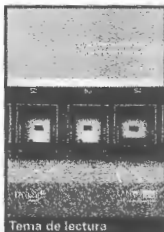
Lejos de cualquier receta, existen cuestiones estratégicas básicas que, bien instrumentadas, encienden el engranaje logístico y lo hacen funcionar sin sobresaltos

Por José Crettaz

De la Redacción de LA NACION

Errar es humano, dice el viejo refrán. Pagar sobrecostos es propio de organizaciones ineficientes, sentencian gurúes de los negocios. Por eso, aunque todavía no hay gran consenso sobre alcances y límites de la logística dentro de las empresas, varias instituciones intermedias y educativas se lanzaron a la búsqueda de la fórmula del éxito: encontrar las mejores prácticas de la industria y difundirlas para poner en marcha un círculo virtuoso que impacte favorablemente en la rentabilidad.

Sucede que, como dice Octavio Carranza, investigador de la Universidad Panamericana de México y autor del libro *Logística, mejores prácticas en Latinoamérica*, "la logística es parte de la libertad. Es una mezcla compleja de disciplinas, una actividad sumamente humanística que consiste en desarrollar relaciones". En este trabajo, el autor reunió textos suyos y de 16 profesores y profesionales iberoamericanos y norteamericanos.



Tema de lectura

La obra, presentada hace quince días en Buenos Aires, aborda varios casos exitosos en los que, a fuerza de innovación y asociatividad, grandes empresas de la región solucionaron el déficit de abastecimiento, almacenamiento y distribución que afectaban seriamente su negocio.

Este libro llega algunos meses después de que varias firmas de primera línea, integrantes del Comité de Mejores Prácticas Logísticas (CMPL), elabo-

rarán la Guía de Recomendaciones de Mejores Prácticas Logísticas, en donde se recogen experiencias propias y se incorporan algunas recomendaciones internacionales.

Conformación

El CMPL, cuyo funcionamiento se enmarca en el trabajo de GSI Argentina, una asociación sin fines de lucro especializada en la estandarización de los procesos logísticos y comerciales, está integrado por las empresas Agrocom, Benvenuto-La Campagnola, Cabrales, Glorox, Colgate Palmolive, Disco, Molinos Río de la Plata, Procter & Gamble, Provinter, Importadoras y Exportadora de La Patagonia, SanCor, Wal-Mart y la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cedol).

Esta guía (en Internet, www.codigo.org.ar) sugiere diez mandamientos prácticos para ganar en eficiencia y -consecuentemente-, en dinero.

1.- Transporte y entrega de mercadería de varios clientes en el mismo vehículo. Claro, esta práctica -que muchas empresas rechazan- impacta fuertemente en la actividad al reducir sus costos. Por eso, la guía re-

comienda privilegiar tres aspectos:

□ Seguridad: el chofer debe declarar la existencia de la mercadería al ingresar en el centro de distribución y obtener un permiso para presenciar la descarga.

□ Integridad del producto: impedir la combinación de cargas aptas y no aptas (de devolución) en un mismo flete.

□ Simplicidad operativa: las cargas de distinta procedencia deben estar separadas, palletizadas, completamente sujetas y con el destinatario identificado claramente en cada pallet.

Por otro lado, en el libro de Carranza se cita el caso de Alpagatas-Dialog, que el autor define como "alianza de excelencia". Ante una realidad caracterizada por altísimos costos y gran discordancia, Alpagatas resolvió asociarse con Dirks, una empresa logística alemana que quería desembarcar en el Mercado. Así, crearon Dialog, una nueva firma que se comprometió -y logró- bajar aquellos costos con una operatividad más eficiente", sintetizó el especialista.

2.- Devolución de mercadería en mal estado, una pérdida que podría volverse más costosa de lo que es si misma es. Aquí, el documento de GSI sugiere:

□ La destrucción de dichas mercancías en el sitio más cercano posible al lugar en el que fueron identificadas. Aquí es clave la definición de qué es



Ampliar las franjas horarias, etc.

"mal estado" y cuál es su origen. Por eso, deben considerarse el costo y la responsabilidad del daño, y el destino final del producto -cuya eliminación a veces requiere cuidados especiales-.

3.- Presencia física del chofer en las operaciones de descarga de mercadería. Se aconseja, entre otras cosas:

□ Incluir al chofer en todos los procesos de manipulación de la mercadería dejando claro que él es el responsable total durante su transporte.

□ Utilizar el aviso de despacho electrónico para aportar mayor seguridad a los controles sobre los pro-

"Se trata de costos, servicios, competencia, no hay rubro donde no se la vea; es movimiento y comunicación"

DEFINICIONES

Durante la presentación del libro "Logística, mejores prácticas en Latinoamérica" (foto), varios especialistas se refirieron al presente de la actividad en el país y la región. Pedro Escudero, subsecretario de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de Producción de la provincia de Buenos Aires, afirmó: "El

sistema logístico de nuestro país está colapsado. Si no nos ponemos a pensar en cómo lo solucionamos creo que la logística va a ser el cuello de botella de nuestro desarrollo".

"América latina tiene una unidad diversa y conexa. Por sobre todas las cosas, hay un trasfondo cultural común que hay que

rescatar. Las oportunidades logísticas latinoamericanas han sido interesantísimas", afirmó el autor de la obra, Octavio Carranza, un cordobés radicado hace algunos años en México.

De hecho, las raíces de la actividad ya tienen varios siglos. "México ha sido una potencia logística, los galiones que abastecían

a Filipinas salían de allí. La influencia de Oriente en México, de China por ejemplo, es importante. Y la influencia de Filipinas en México es fuerte, esa isla se evangelizó desde México, lo que demuestra que los flujos logísticos han interesado siempre", agregó Carranza.

Finalmente, Fernando Lentino, profesor de

la Facultad de Ingeniería de la Universidad Austral, donde se desarrolló la presentación, ensayó una definición concreta de la actividad logística: "Se trata de costos, servicios, competencia, no hay rubro donde no se la vea. Es movimiento y comunicación, es dinámica, transforma productos y su importancia es enorme".

ESPECIALISTAS EN LOGÍSTICA PARA AMÉRICA DEL NORTE

GIVENS www.givens.com
Almacenaje, Logística, Transportes

SERVICIOS PERSONALIZADOS PARA SU EMPRESA

- Entregas just-in-time, los 365 días del año.

- Almacén Público Aduanero

- ISO 9002 MS 9000

- Flotas propias de camiones

- Transporte internacional (EDI)

- Inventario vía Internet (EE.UU.)

- Retiro de contáiners en el puerto

- Consolidación / Desconsolidación

- Flotas aéreas - Doméstico e Internacional

EE.UU. matriz
1720 S. Military Highway
Chesapeake, Virginia 23320
Tel. (757) 233-4346
Fax (757) 420-5067

Contacto en Brasil: Sr. Orlando Vieira
Tel-fax 55 (19) 3256-8515
oviera@terra.com.br

Contacto en Argentina: SEACORP S.A.
Lavalle 652 Piso 3 - Bs. As.

Tel: 54 (11) 5032-9100 / Fax: 54 (11) 4326-7018
info@sea-corp.com.ar

Tenemos un lugar para su Producto.



Soluciones logísticas integrales.

Av. Eva Perón 6980 (C1439B1U), Buenos Aires
Tel/Fax: (54 11) 4686-2411 www.distribop.com.ar



tos de recepción de mercadería. Para Jorge Mirabella, directivo de Irma 3M que participó de la presentación del libro sobre mejores prácticas latinoamericanas, "en muchas urpresas todavía se preguntan qué la logística. Aún no se sabe muy en su ámbito y no se entiende que ciclo de dinero de una empresa lo atrola la logística".

4.- *Inconvenientes en la asignación de turnos para la entrega en los centros de distribución.* Entre otras surgen, la guía elaborada por el IFL dice:

□ En la asignación de turnos considerar que la mercadería correspondiente a órdenes de compras diferentes o a varios proveedores pueda ser entregada en un mismo vehículo y en una sola operación.

□ Informar anticipadamente el detalle sumariado de las unidades de entrega, pallets o cajas, para ajustar al máximo los tiempos de descarga.

En este punto, el libro de Carranza y otros 16 profesores liberos norteamericanos agrega al análisis el caso argentino exitoso de hace algunos años. "La petrolera Esso cambió diametralmente

la modalidad de gestionar la flota, que fue transferida completamente a una tercera empresa. Luego del cambio, el combustible pasó a entregarse en cualquier momento del día -el dueño de la estación podía estar o no- y el pago se debitaba del banco. Hube un cambio de cultura, de procesos sociales", explicó Carranza.

5.- *Demoras en la obtención de la documentación conformada.* A veces, esta operación demanda mucho más tiempo que la propia descarga del vehículo, lo que genera costos extra por adicionales de espera, además de la inmovilización del vehículo. Para acelerar los procesos, conviene:

□ Identificar la mercadería en los remitos o facturas con el mismo código empleado en la orden de compra.

□ Conformar la documentación inmediatamente después de finalizada la descarga de la mercadería. Además, es recomendable aplicar tecnología o procedimientos estándares que redunden en menores tiempos y mayor eficiencia.

6.- *Configuraciones especiales de pallets por cada cliente.* Básicamente, se apunta a resolver la cuestión de las diferencias de altura que generan ciertas ineficiencias logísticas. En este problema, especialmente complejo, la única sugerencia de la guía invita a proveedor y cliente a analizar la altura más recomendable para la operación.

Proveedores

Para Carranza, cuyo libro fue editado por la editorial Thomson, "hay que reflexionar sobre la problemática asociativa y la falta de sinergia como

sociedad". En el libro se cita el caso Mc Donald's, como ejemplo de trabajo conjunto. "Esta empresa tiene una logística muy sofisticada en la que el centro de distribución se concibe como una fábrica en la que la relación con los proveedores es fundamental", explicó el autor.

"Es más, uno de los grandes interrogantes de América latina es cómo generar proveedores. El problema de que las fábricas se vayan a China es que en la región no hay proveedores", afirmó.

MAS ARTE QUE CIENCIA

"Los comportamientos logísticos tienden a uniformarse mundialmente, pero lo local sigue teniendo un sesgo importante. Esta actividad tiene más de arte que de ciencia", dice el investigador Octavio Carranza.

7.- *Recupero de pallets vacíos.* El documento propone:

□ Coordinar la devolución de los pallets, ya sea en el momento de la entrega de mercadería o mediante devoluciones periódicas. En la búsqueda de soluciones para este tema la Asociación Argentina de Logística Empresarial (Arlóg) tiene un grupo de trabajo específico.

8.- *Horarios reducidos de recepción en los centros de distribución.*

□ La recomendación de la guía, casi obvia, es la ampliación de las franjas horarias para reforzar prácticas

orientadas al aprovechamiento del tiempo de utilización de vehículos, especialmente los de gran porte.

La obra de Carranza, presentada en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Austral, también detalla el "anticaso" de la firma mexicana Electrónica del Norte, que sirve de ejemplo de lo que el especialista llamó "efecto látigo". Es decir, "las oscilaciones en inventarios que generan costos que pueden ser del 20% de la operatoria y que se debe básicamente a la falta de coordinación... el vendedor necesita vender y negocia tiempos de entrega, que luego no se pueden administrar", explicó. El ejemplo sirve también para graficar el peso de lo cultural en la instrumentación de mejores prácticas, lo que no siempre es cuestión de cronómetros.

9.- *Diferencias en la recepción de los productos de peso variable.*

□ Deberá considerarse el peso del pallet de acuerdo al promedio del sector.

10.- *Bultos sin la correspondiente identificación.* Esta carencia dificulta las tareas y obliga a operaciones manuales de captura, ingreso y proceso de información.

□ Es imprescindible contar con una correcta identificación de los ítem a lo largo de toda la cadena de suministros, tanto de las unidades de consumo como sus correspondientes contenedores. Para eso conviene utilizar las denominaciones estándar que circulan en el sector para tales fines.

Estas diez cuestiones estratégicas para mejorar la operatoria son apenas un comienzo.

CAMIONES MERCEDES-BENZ



ES SENTIR QUE LLEGASTE, INCLUSO ANTES DE SALIR.

► Lo bueno de elegir subir a un Mercedes, es poder seguir eligiendo. Porque además de contar con la línea más completa de camiones, Mercedes-Benz te ofrece una amplia variedad de opciones dentro de cada segmento. Para que

puedas elegir la que mejor se ajuste a tus necesidades. Porque está involucrado en tu trabajo, y se hay nada como encontrar lo que está pensado. Camiones Mercedes-Benz. Tu ítem alternativo.



Mercedes-Benz