



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

4.- **Inconvenientes en la asignación turnos para la entrega en los centros de distribución.** Entre otras surencias, la guía elaborada por el IPI 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 (Ariog) 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**