



# El sector, en la mirada de los emp

A pedido de este suplemento, una veintena de ejecutivos identificaron las fortalezas y debilidades de la logística empresarial en la Argentina

La falta de inversión y mantenimiento de la infraestructura y las deficiencias en la coordinación de políticas de desarrollo para el sector son las mayores debilidades de la logística en Argentina, según una veintena de empresarios, algunos directivos de operadores de carga, otros prestadores de servicios logísticos.

Los directivos remarcaron especialmente la falta de autopistas, el abandono del ferrocarril y la falta de una política de desarrollo del transporte fluvial, entre otras cosas. Para los ejecutivos, los inconvenientes provocados por estos faltantes fueron compensados en gran medida por la profesionalización, la capacidad de adaptación y la creatividad de los profesionales del sector. A eso se sumó la fuerte inversión en tecnología realizada por las compañías en los últimos años, que acompañó el crecimiento de la demanda.

A continuación, el detalle de cómo ve el sector, en sus fortalezas y debilidades, cada uno de los ejecutivos consultados.

**Roberto Murchison**  
CEO  
Terminal Zárate SA

Veo como fortaleza el marco legal que permite la existencia de puertos privados, públicos de uso común y públicos concesionados, como también los entes de gestión portuaria. En cuanto a cargas generales y contenerizadas, estamos yendo a un sistema mixto que da la ventaja de cosechar las eficiencias que generan los grandes volúmenes de servicios directos y poder sacar cargas de puntos más cercanos al origen de las exportaciones.

En la Argentina, cuando las cosas no funcionan tendemos a culpar al Estado, últimamente escucho mucho la acusación de falta de planeamiento del Estado en logística. El esquema descentralizado requiere un sistema de planeamiento de redes con intervención de todos los actores. El Estado tendrá que cumplir su rol coordinador e intervenir para solucionar ineficiencias. Como subproducto del problema de planea-

miento, falta eficiencia en el transporte terrestre.

**Julián Navarro Cinta**  
DIRECTOR GENERAL  
Gefco Argentina

La creatividad argentina frente a las adversidades harán que la logística siga siendo una herramienta imprescindible en el desarrollo del país. En un año y medio hemos pasado de una fuerte contracción industrial y agropecuaria a una recuperación ostensible en el primer semestre de 2010.

Las oportunidades obligan a las empresas a aportar sinergias de transporte; incorporar depósitos de clase A; invertir en nuevos proyectos; optimizar stocks y rotaciones en función de la demanda, y trabajar con anticipación.

No debemos olvidar que Argentina vive situaciones particulares que requieren una logística diferente: la inflación es un ente anárquico y con vida propia; se ponen en peligro inversiones por demandas salariales desmesuradas; la falta de infraestructuras carreteras y ferroviarias limitan la optimización de flujos logísticos en un país tan extenso, reduciendo el transporte a "monomodal"; además de los altos costos de la inseguridad.

**Alejandro Rodríguez**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Y DISTRIBUCION  
Jumbo Retail Argentina SA

Contamos hoy con una importante infraestructura privada en centros de distribución y redes de abastecimiento, cada vez tenemos recursos humanos con mejor formación académica y laboral debido a la diversidad de universidades, asociaciones y centros de capacitación que se han consolidado a la par del crecimiento e importancia que se le ha dado a la logística en el desarrollo de los negocios.

Hay bastante para trabajar junto con el Estado en el desarrollo de la infraestructura de la red vial (en todos sus modos), que hace que todavía tengamos ineficiencias en las operaciones logísticas.

En el sector del consumo masivo debemos trabajar de forma más colaborativa entre proveedores y retailers para mejorar los niveles de disponibilidad de los productos.

**Pablo Canessa**  
GERENTE DE DESARROLLO  
DE NEGOCIOS & MARKETING  
Exologística

La primera fortaleza es la amplitud y diversidad en la oferta de servicios y soluciones logísticas, esto garantiza a las empresas productoras una mejora constante en la calidad del servicio recibido y costo óptimo. También es para destacar el desarrollo tecnológico, que sólo puede concretarse con profesionales de calidad, tercer pilar del desarrollo logístico de Argentina.

Se destaca la necesidad de contar con nuevas obras que lleven la infraestructura vial y ferroviaria a los niveles que requiere una economía en crecimiento.

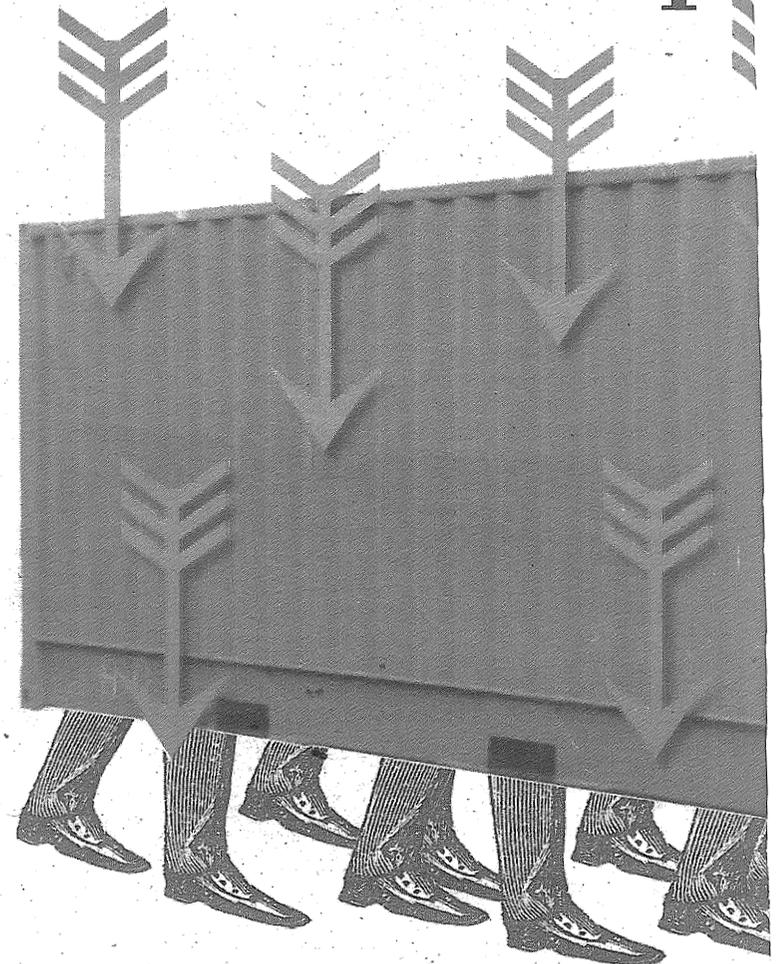
**Hernán Zavaley**  
LOGISTICA-SEDE CUYO  
Carrefour

La principal fortaleza es la capacidad adquirida por quienes administran la red. Los conocimientos de logística han alcanzado madurez para saltar a otra instancia. Otra área de gran desarrollo es la estructura de centros de distribución y plataformas logísticas. Hace cinco años no existía la disponibilidad y calidad que hay hoy.

La infraestructura de rutas no está relacionada con el modelo de crecimiento del país, y la modernización del parque de camiones. Otros puntos a mejorar son la estructura de distribución de refrigerados y congelados en el interior, y la infraestructura relacionada con el comercio exterior.

**Sebastián Villar Guarino**  
GERENTE DE LOGISTICA  
& PROCESOS DE COMPRA  
Acindar

Entre las fortalezas está la flexibilidad para adaptarse a distintas situaciones. En 2009, la industria si-



hoy estamos saliendo de la crisis con las mismas empresas de logística y transporte. También, el nivel de profesionalización logrado en los últimos 10 años y, además, se desarrollaron e implementaron herramientas tecnológicas que generan productividad y mejoran la información.

No hay una visión unificada (gobierno, operadores y tomadores) respecto de las necesidades de infraestructura y logísticas para los próximos cinco años. Falta agilidad en las aduanas y hay alta dependencia del camión, con baja utilización del ferrocarril y de cargas marítimas de cabotaje.

**Adrián Marangon**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Ford Argentina SCA

Profesionalizar la logística fue y es un gran desafío: nuestros universida-

las mejores prácticas mundiales van haciéndose lugar en las empresas y se intensifica el uso de la tecnología de información. Hay un trabajo continuo entre los sectores públicos y privados para generar procesos más eficientes.

Con la apertura de los mercados, de la mano del Mercosur, la logística se ha transformado en una prioridad. Las empresas deben aumentar eficiencia y mejorar competitividad; la logística es un medio para lograrlo. Dadores de carga, operadores y autoridades deben continuar articulando acciones para tener un sistema flexible, ágil, previsible y adaptable a los cambios.

**Rodrigo Gil Alustiza**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Alza

quirurgica cayó en conjunto casi 40%, des incrementan la oferta de carreras,

Entre las fortalezas, está la co



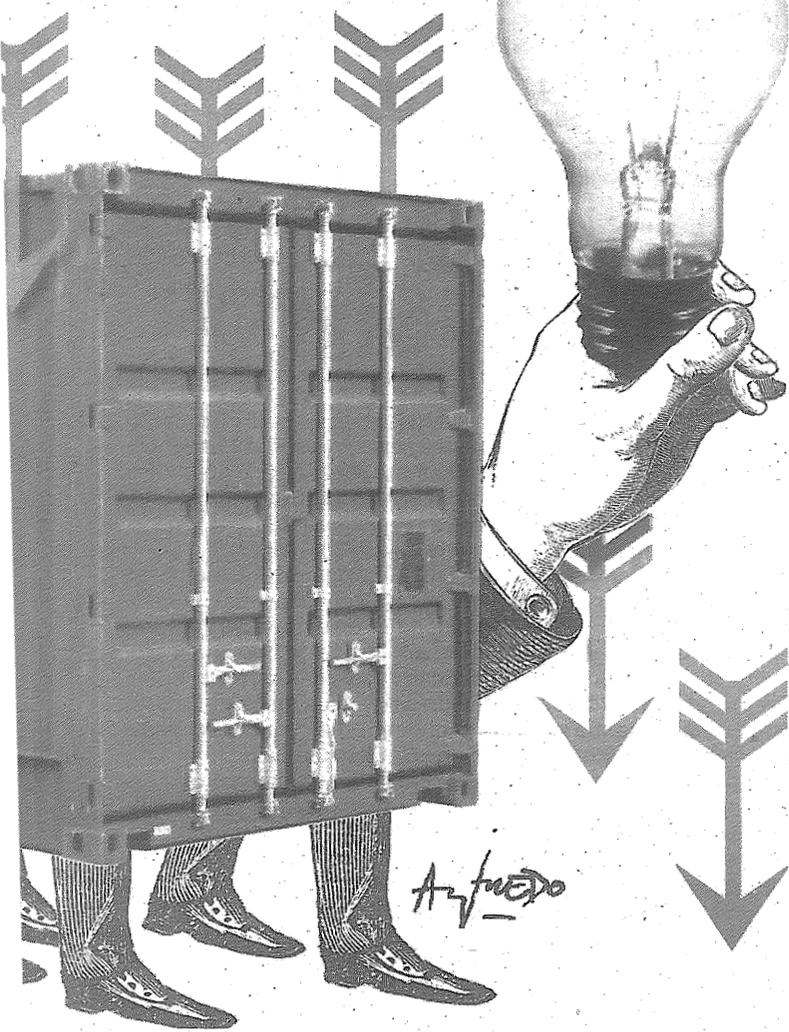
Grupo OSTROVICH

**HORMETAL**  
EMPRESA CONSTRUCTORA

OBRAS LLAVE EN MANO

- CENTROS LOGÍSTICOS
- OBRAS INDUSTRIALES
- HIPERMERCADOS
- CELDAS DE ACOPIO

# esarios



de los clientes y a las de un mercado sumamente dinámico.

Los dadores y receptores de carga debemos buscar las sinergias para optimizar costos, potenciando los trabajos colaborativos a través de la integración de las áreas logísticas y comerciales agregando valor a toda la cadena de comercialización.

**Walter Giménez**  
DIRECTOR DE SUPPLY CHAIN  
Nike Cono Sur

La tercerización dejó de ser una alternativa exclusiva de las grandes compañías, lo que dio un impulso muy favorable al mercado, favoreciendo el desarrollo de las empresas nacionales y dándole atractivo para los operadores internacionales. Además, hay una camada profesionalizada de jóvenes con muy buenas ideas e iniciativas. A esto hay que sumarle las condiciones del mercado de alto consumo con volúmenes récords de producción y distribución.

Son necesarias iniciativas estratégicas de inversión y desarrollo para contar con la infraestructura que dé soporte y acompañe el crecimiento. Serían oportunas políticas de inversión o subsidio para desarrollar las pequeñas y medianas empresas nacionales del sector.

**Maximiliano D'Alessandro**  
GERENTE DE SUPPLY CHAIN  
SA San Miguel

Dada nuestra ubicación geográfica, alejada de los mercados con mayor nivel de consumo, la gestión logística es fundamental para unir y conquistar mercados. La principal fortaleza del país radica en la creatividad, capacidad intelectual y de adaptación de quienes llevan a cabo la tarea.

La evolución informática y de procesos que ha llevado adelante el sector privado, debe ser acompañado por el sector público, y por un mayor y mejor desarrollo de la infraestructura.

**Pablo Bonfini**  
GERENTE DE PRODUCCION Y  
LOGISTICA  
Mann + Hummel SA

La estandarización de los medios de transporte internos permite evitar accidentes y genera ahorros importantes. La confiabilidad de los inventarios, control de cantidad y calidad de los productos, sumados a las nuevas técnicas, fortalecen la secuencia de abastecimiento programado. Esto permite llegar seguro, en tiempo y forma al menor costo a las líneas de trabajo.

Las debilidades son los costos de los embalajes, hardware y software adecuados y medios de transporte co-

mo auto elevadores. Estas inversiones para medianas empresas tienen un impacto importante. También afecta la cantidad de productos que se suman para tener volumen en las empresas, ya que la variedad no va de la mano de la logística.

**Fernando Rodrigo**  
ABASTECIMIENTO Y LOGISTICA  
Yara Argentina SA

La fortaleza del mercado de fertilizantes es haber adaptado la estructura logística del mercado de granos.

Hoy falta inversión especializada en fertilizantes afectando fuertemente la calidad de los fertilizantes tradicionales. Los puertos públicos están mejorando, aunque todavía necesitan mejor coordinación entre los organismos de control y más inversión.

**Javier Paoletta**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Productos de Maíz Argentina

La globalización permite acceder a tecnologías que antes veíamos distantes. El GPS como herramienta de posicionamiento y seguimiento de entregas y los desafíos permanentes que enfrentamos la gente de logística en nuestro país nos dan entrenamiento para pensar, diagramar, desarrollar y aplicar estrategias creativas para optimizar costos y lograr acciones efectivas en un contexto de cambios permanentes. Esta es nuestra mayor fortaleza.

En la vereda de las debilidades, junto con la inflación, está la insuficiente y mal mantenida estructura vial. La fuerte concentración de destinos en Capital y GBA expone más este deficiente sistema.

**Hernán Cervelo**  
BUSINESS DEVELOPMENT SENIOR  
MANAGER  
DHL Supply Chain

Una de las principales fortalezas es que se dispone de muy buenos profesionales. El gran desafío es encaminarse en formar más recursos para garantizar un crecimiento sostenido de excelencia operacional. Las relaciones estratégicas entre operadores y clientes se perciben de modo creciente, enfocándose en actividades de valor agregado con cada vez mayor nivel de integración y complejidad en los procesos entre operadores y mercados. La infraestructura representa uno de los ejes con mayores oportunidades de optimización e involucra la escasez de depósitos "world class"; limitaciones en disponibilidad de flota; mejoras en rutas y calles; y la seguridad.

**Walter Ortega**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Y DISTRIBUCION  
Clorox Argentina SA

Una fortaleza es la creciente profesionalización. En los 90 tuvimos una importante restricción estructural, tanto en calidad y disponibilidad de la flota como de depósitos, en los últimos años hubo una importante renovación que permitió acompañar el crecimiento del sector.

El principal desafío será administrar costos crecientes. Habrá que buscar eficiencia junto a proveedores y clientes, a su vez tendremos una excelente oportunidad para desarrollar proyectos de inversión antes inviables, pero que tendrán una interesante tasa de retorno. La construcción de relaciones de largo plazo con proveedores, clientes y sindicatos será central para mantener y aumentar la competitividad.

**Martín Saias**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Y DISTRIBUCION  
Kimberly-Clark Argentina

Las grandes empresas se vienen desarrollando en forma profesional, lo que exigió una planificación del crecimiento, la permanente capacitación técnica y una mejora y actualización de los sistemas de información y comunicación. Por su lado, los transportes fueron invirtiendo para acompañar el crecimiento con nuevas unidades, seguimiento satelital de unidades e incorporación de profesionales.

Queda aún un camino por recorrer en el desarrollo de depósitos premium, como también en la infraestructura de caminos y accesos que dificultan el transporte y su planificación a futuro para afrontar el desarrollo de la actividad comercial e industrial del país y hacia el Mercosur.

**Martín Rasso**  
JEFE DE LOGISTICA  
Phoenix Contact SA

Como fortalezas podemos nombrar la flexibilidad y creatividad de los actores privados para encontrar soluciones eficaces en un contexto nacional e internacional cambiante, debido al continuo aumento de los costos, cambios de la demanda y regulaciones por parte del Estado. Las deficiencias están marcadas por el mal estado de la red vial, la falta de competencia que tiene el transporte automotor de cargas (la cobertura del ferrocarril es limitada y no es apto para todas las mercaderías), la inseguridad y la poca certidumbre sobre los costos.

Redacción Expotrade

ción de las grandes empresas en aumentar la competitividad y productividad a través de la inversión en nuevas tecnologías para los procesos de almacenamiento; información y mejoramiento de los estándares de calidad en la preparación de pedidos.

El desarrollo y aprovechamiento de la red ferroviaria sigue siendo una asignatura pendiente a nivel nacional y, dentro del transporte carretero, la falta de regulaciones efectivas para asegurar el desarrollo sustentable a través de la disminución de la huella de carbono.

**Ana Hornstein**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Philip Morris Intl.

Como fortaleza destaco la oferta reciente en cursos de educación y perfeccionamiento para los profesionales trabajando en el área.

Hay una debilidad en la falta de inversiones en infraestructura en el marco de un plan de desarrollo de mediano y largo plazo. Entre ellas, la del tren como medio de transporte de carga. Sería muy positivo recuperarlo, sobre todo si pensamos en términos de impacto al medio ambiente. Otro tema preocupante es la insuficiencia de lugares para almacenaje.

**Victor Verly**  
GERENTE DE LOGISTICA  
Johnson y Johnson de Argentina  
SACel

El crecimiento sostenido de la economía argentina de los últimos años trajo aparejado que muchas compañías de servicios logísticos hayan buscado redefinir su posición en el mercado, invirtiendo en tecnología, equipamiento, depósitos y seguridad, buscando adaptarse a las necesidades

El producto correcto, en el lugar indicado, en el momento preciso.



EL PAÍS TE QUEDA CERCA.

0800-999-7700 - www.oca.com.ar

