

«SE TRATA DE APRENDER DEL OTRO Y ADAPTARLO, PERO SIN COPIAR»

HUMBERTO BRECCIA Director de Breccia SA

«ES DIFÍCIL ENCONTRAR PATRONES DE COMPARACIÓN LOCALES»

FABIÁN YANNONE Director comercial de Grupo Logístico Andreani

BENCHMARKING

Comparación provechosa

De qué manera la logística recurre a diversas herramientas estratégicas para incorporar las mejores prácticas, siempre con el objetivo firme de brindarles un mejor servicio a sus clientes

Texto **Liliana Iglesias** Para LA NACION | Ilustración **Alejandro Álvarez**

La búsqueda constante de la mejora continua en las prácticas logísticas hace que las empresas recurran a una infinidad de herramientas.

Si bien las estrategias para poder brindar un buen servicio son diversas, algunas de las empresas consultadas por LA NACION coincidieron en que el aspecto clave hacia donde se orientan sus implementaciones logísticas se basa en la satisfacción del cliente. Asimismo, todas buscan afuera del mercado local para adoptar conocimiento y mejorar las prácticas del negocio.

Por ello, uno de los modelos que aspira a contar con parámetros para que la empresa sepa dónde está "parada" y, a partir de ello contar con buenos resultados, es el *benchmarking*. Según Humberto Breccia, director de Breccia SA esta acción consiste en "tomar puntos de comparación o *benchmarks* de aquellos productos, servicios y procesos que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés y así transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación", explicó. Respecto del modelo de medición y comparación, dijo que "se basa en aprender lo que está haciendo el otro y, sin copiar, adaptar lo aprendido a las circunstancias y características de la propia empresa" puntualizó.

No obstante, según el modelo de negocio, "es muy difícil encontrar patrones de comparación en el mercado local", explicó Fabián Yannone, director comercial Grupo Logístico Andreani. El especialista subrayó que la mayoría de las operaciones y la diversificación de servicios que la empresa tiene, impide brindar servicios estandarizados", y agregó que en Andreani "el desarrollo de soluciones se hace a medida del cliente, especialmente, para productos de alto valor agregado", indicó.

Por su parte, Alejandro Rodríguez, director de Logística & Distribución en Jumbo Retail Argentina, explicó que "la logística busca evolucionar hacia el servicio de atención al cliente", y agregó que "el nuevo concepto de omnicanal hizo que las diversas formas que se ofrecen de hacer pedidos y de entregar productos al cliente deban ser más eficientes".

Sobre el uso de modelos comparativos a

seguir, como el *benchmarking*, el ejecutivo de Jumbo subrayó que "hoy se puede hacer *benchmarking* en numerosas y renombradas empresas de Estados Unidos y Europa donde desde hace años se desarrollaron diversas formas de entregas como el retiro en tienda, en un punto consignado o en el domicilio; básicamente, se destaca el concepto de entregar donde sea", destacó Rodríguez.

Para Ignacio Sánchez Chiappe, director del Instituto de Estudios para la Calidad y Excelencia Competitiva (IEEC), los indicadores para el *benchmarking* deben enfocarse en los aspectos que "valoren y deseen los clientes y en los costos y gestión de archivos que importan a la operación logística con el fin de medir la eficiencia de la operación". "Hablar de *benchmarking*—continuó—es establecer una base de medición en la que puedan estar de acuerdo los participantes de la comparación y así lograr una misma base y definiciones de los atributos que caracterizan la operación logística en la *supply chain*", detalló Chiappe.

Por su parte, Rubén Calónico, gerente general GSI Argentina, dijo que "los estándares aumentan la rapidez y eficiencia de la cadena de abastecimiento y disminuyen su nivel de complejidad y sus costos, aseguran intercambios efectivos entre las compañías y actúan como guías básicas que facilitan la interoperabilidad de las industrias", subrayó.

Clase mundial

Hace unos 20 años en la Argentina "dimos un salto hacia la logística *world class* (clase mundial)", manifestó Rodríguez, tras explicar que se incorporaron las mejores prácticas y procesos que se desarrollaron en las dos corrientes logísticas más relevantes como la estadounidense y la europea durante muchas décadas. Por medio del *benchmarking* "podimos actualizarnos de años de desarrollo e innovación en temas como infraestructura, sistemas de abastecimiento, automatización de pedidos y utilización de radio frecuencia", enumeró Rodríguez.

En este marco de mejores prácticas logísticas orientadas hacia el mercado externo, Yannone, detalló que "vamos por el quinto Sello a la Calidad de Gestión de Cedol y de los reportes de sustentabilidad; además, somos



Saludamos al Suplemento en su
12° aniversario

FADEEAC
Es Transporte de Cargas

FPT Fundación Profesional
para el Transporte

Sánchez de Bustamante 54 (C1173AAB) Ciudad de Buenos Aires - República Argentina (5411) 4860-7700 - www.fadeeac.org.ar

MARANGONI

felicitá al Suplemento Transporte & Logística en su 12º Aniversario

www.marangoni.com

firmantes del Pacto Global ONU”, destacó. “Nuestra empresa comenzó sus operaciones en 2005 y está especializada en servicios logísticos y soluciones dinámicas, de nivel internacional y flexible para la cadena de abastecimiento” explicó Breccia, y agregó que ofrecen “servicios con valor agregado basados en las mejores prácticas internacionales adaptadas al ambiente operativo local”.

A su vez, Calónico, explicó que “los estándares GSI permiten acercar compañías que representan todas las partes de la cadena de abastecimiento: fabricantes, distribuidores, minoristas, hospitales, transportistas, organizaciones aduaneras, desarrolladores de software, autoridades locales e internacionales”, detalló el especialista.

En cuanto a la diversidad de modelos por adoptar por el sector, Sánchez Chiappe se refirió a la herramienta estadounidense *Supply Chain Reference (SCOR)* que “es la herramienta de (la asociación norteamericana de logística) Apics más formal que existe en el mundo de la *supply chain* para medir y mejorar la performance logística de la misma”.

Este modelo se basa en cuatro pilares: conocimiento fehaciente de los procesos existentes en su realidad operativa actual; diseño de procesos, cómo deberían ser y funcionar; medición de las performances actual y de la

mejorada, y en técnicas y prácticas reconocidas para la mejora de las operaciones.

Estrategias

Las empresas consultadas implementa distintas herramientas y modelos de gestión para ser más competitivos.

Yannone dijo que se hace *benchmarking* “a nivel local porque en nuestro modelo de negocio es muy difícil encontrar patrones de comparación, incluso a nivel interno la gran mayoría de nuestras operaciones logísticas son diferentes entre sí”. “En este sentido –continuo– buscamos la mejora continua en prácticas empresarias, servicios y procesos por otros medios, y acordamos la performance de los servicios con cada uno de nuestros clientes, los monitoreamos con distintos indicadores de gestión y contamos con la certificación ISO en cadena de frío y gestión ambiental entre otras”, expresó Yannone.

Por su parte, Rodríguez subrayó que “el *benchmarking* tomado de empresas con logísticas similares y eficientes es un acelerador para incorporar las mejores prácticas y su aplicación, y reduce además los costos de desarrollo y aprendizaje de procesos que ya fueron desarrollados con éxito en otras organizaciones”.

Agregó que “con las mejores prácticas

pueden compararse desde los procesos de sistemas de abastecimiento hasta los sistemas de preparación de pedidos automáticos para después ser incorporadas a nuestras empresas. Además el *benchmarking* brinda eficiencia en el servicio de atención al cliente, permite promover alianzas estratégicas con otras organizaciones y posibilita realizar una medida real de la productividad”, destacó.

La esencia del *benchmarking*, explicó, es la de mejorar procesos, servicios y productos basados en “adueñarse” de las mejores prácticas y aplicarlas a la empresa. “Para eso es imprescindible tener indicadores reales que permitan compararse y establecer objetivos porque no sólo podemos mejorar lo que medimos sino cómo lo medimos, si encontramos el modelo adecuado a comparar y replicar en nuestros procesos”.

Aprendizajes

“En Jumbo –continuo– hemos incorporado a través del *benchmarking* diferentes tecnologías como el uso de la radiofrecuencia, la preparación de pedidos, tableros de control de productividades y niveles de servicio” concluyó.

Por su parte, Breccia expresó que su empresa “provee servicios a medida de las necesidades del cliente, particularidad que virtualmente inhibe la posibilidad de conseguir

ese *benchmark* de operaciones similares. Sin embargo, conformarnos con el hecho de no compararnos nos haría vulnerables. Por eso, si bien la comparación es un factor clave de éxito, ya no pensamos en comparar servicios, pues los que brindamos son virtualmente únicos; comenzamos entonces a comparar rendimientos particulares de cada uno de nuestros elementos de costo: de neumáticos, de protección de personal y tasa de error, entre otros. Así identificamos y resolvimos problemas de capacitación del personal, reducimos costos operativos y mejoramos la satisfacción de nuestros clientes”, subrayó Breccia.

El Instituto Profesional Argentino para la Calidad y Excelencia (Ipace) desarrolló un sistema de *benchmarking* de indicadores de gestión que está operando desde el año 2008; según Luis Crosta, director de Relaciones Empresarias de la entidad, “el sistema cubre los siguientes aspectos: clientes, mercados, indicadores económico-financieros, operaciones, proveedores, recursos humanos y responsabilidad social empresarial”, explicó.

“El principal valor y atributo del sistema es su rigurosa confidencialidad, y el acceso al programa para la carga de información se realiza a través de un procedimiento de usuario y clave propio de cada adherente, pudiendo éste cambiar la clave”, sostuvo Crosta. ●



ALIGERE SUS COSTOS DE TRANSPORTE.

www.total-argentina.com.ar

TOTAL RUBIA