

Maximiliano Kassai.

“Consolidamos la logística inversa”

Texto **Andrés Asato** Para La Nación

El vicepresidente de Logística de DirecTV contó cómo se abordó el desafío de un rápido crecimiento apoyado en su base logístico-operativa, clave por el servicio que prestan



Lo que distingue a DirecTV en todo lo que hace a las áreas de logística y de operaciones de las otras compañías del sector es ni más ni menos que la mentada atención al cliente.

“Después de haber vivido y trabajado mucho tiempo en los Estados Unidos, cuando apenas regresé, lo que enseguida noté es el pobre servicio en la atención al cliente. Hay que tomarlo como un desafío cultural y, a partir de ahí, llevar la operación logística y de planificación a un nivel *world class*, esto es lo primero que definimos en la empresa”, afirmó en una entrevista con LA NACION, Maximiliano Kassai, vicepresidente de Field Service y Logística de DirecTV.

Con una amplia experiencia en la distribución de consumo masivo, donde la calidad de la prestación se mide día a día en una góndola abastecida de productos, Kassai no desechó el uso de las herramientas aprendidas, que le permitieron a la compañía en la que hoy se desempeña diferenciarse de los competidores cumpliendo en tiempo y forma con la instalación del servicio.

—Llegaste en 2012 a la compañía, con una vasta experiencia en el sector de consumo masivo; cómo fue armar un plan en una empresa cuya especialidad son los servicios?

—Cuando llegué a DirecTV había muchísimo por hacer en términos de logística y operaciones, estábamos en una etapa de crecimiento pero muy desorganizados. Antes teníamos una cantidad enorme de entregas

en puntos de ventas, pero con muchas ineficiencias y altos costos logísticos.

Así fue como decidimos ir migrando hacia una logística más centralizada y atendiendo no más de 200 puntos de entrega. Hoy tenemos alrededor de 35 personas en logística y una operación tercerizada con Calicó (empresa líder en el sector). En el caso de las operaciones propias diría que si crecimos mucho porque pasamos de 300 técnicos a casi 1500 personas distribuidas en 18 bases, cuando antes teníamos 8, y otros 1200 técnicos y gente de operaciones tercerizadas en más de 10 empresas.

—¿Cómo se planificó la base de operaciones?

—Lo primero que hicimos fue consolidar la operación logística de Buenos Aires en un centro de distribución *world class*, con Calicó. Cuando ingresé a la empresa teníamos cinco centros de distribución sólo en Buenos Aires, más nueve en el interior con menor volumen. Pero la operación era muy compleja así que decidimos avanzar en un acuerdo con Calicó, que abrió una nave nueva de 18.000 metros cuadrados, en el Camino del Buen Ayre, y que está íntegramente dedicada a DirecTV, y ahí se mudó todo nuestro equipo logístico.

También allí decidimos encarar un plan de cinco años y definimos cuáles eran las prioridades. De las 18 bases operativas que hay en todo el país, el 50 por ciento son propias. Cada base difiere en su dotación y tamaño de acuerdo al territorio que abastece. Hay algunas muy grandes (como Lanús con más de 100 empleados) y otras

más chicas (Río Gallegos, alrededor de 30). Ahora estamos yendo hacia bases más pequeñas y eficientes, con 25 o 30 personas. La logística se terceriza con la empresa Calicó y las tareas de ensamblado se realizan en Tierra del Fuego.

—¿Qué es lo que han podido desarrollar sobre la base de la logística inversa?

—Diría que logramos agregarle un nivel más de complejidad al negocio, porque ahora no sólo llegamos a los puntos de venta que te mencionaba antes, o a los puntos de entrega, sino que también recuperamos los equipos de los clientes que se dan de baja, los reciclamos y volvemos a poner a disposición de la operación para que sean entregados a clientes nuevos.

La recuperación la hacemos nosotros en el laboratorio de reciclado y reutilización de equipos de nuestro centro de distribución. Y lo que estamos observando es que está creciendo fuertemente el ratio de reutilización de equipos, como parte también de las políticas de logística sustentable que se desarrollan dentro de la empresa.

—¿Qué tipo de rentabilidad logran con estas medidas?

—Hoy no se trabaja con un margen, pero sí lo que buscamos es que el costo de reciclado sea más económico que el costo de producirlo, consolidamos la operación de logística inversa, la llevamos hacia el centro nuestro de reciclado y allí, con las máquinas de punta que tenemos, software y testeo se detecta si el equipo está bien o está mal. Si el equipo está bien, se lo pone a nuevo y se deja al producto en condiciones para salir y

ser utilizado por la operación en cualquier instalación nueva.

Ahora estamos recuperando en promedio unas 50.000 cajas por mes, que es un volumen alto y nos trae ahorros importantes, en términos de diferencias de precios, entre el costo total con la logística inversa, el recupero y el reciclado tenemos ahorros de casi un 50 por ciento frente a la compra de un equipo nuevo.

—Trabajaste además en un importante holding agroalimentario en los Estados Unidos, ¿hasta qué punto dirías que te sirvió esa experiencia?

—Muchísimo, la compañía en la que trabajaba (Grupo Danone) había enfocado en 2007 su negocio de aguas minerales en el nicho hispano de los Estados Unidos con la marca líder en México (Bonafont), para posicionarla en un mercado de más de 40 millones de personas que, en su mayoría, son residentes de nacionalidad mexicana. Ese proyecto arrancó en las zonas hispano-mexicanas como Texas. Luego, nos fuimos extendiendo para el oeste, Nuevo México, y terminamos en California, que es el corazón del negocio donde está la comunidad hispana mexicana fuerte. Ahí manejé el proyecto de punta a punta que incluía también toda la parte logística porque nosotros producíamos en México y embarcábamos a los Estados Unidos, con lo que implica cruzar un producto como el agua en temperaturas que van desde los 10 grados bajo cero en los desiertos a 45 grados en verano.

Ahí asociarnos con una empresa mexicana que hacía la distribución con todas sus rutas armadas, fue clave.

—¿Y en qué consiste el programa de incorporación de mujeres de la empresa?

—El caso de las técnicas mujeres (actualmente son más de 30) que trabajan en las bases operativas se enmarca dentro de la filosofía que busca promover la diversidad e igualdad de oportunidades.

Desde la política de incorporación de mujeres técnicas (favoreciendo su inserción en posiciones en las cuales suele tener menores posibilidades en el mercado) hasta programas como *Women Leadership Program*, apuntamos a generar espacios para que las mujeres de nuestra organización compartan experiencias, problemáticas y dispongan de herramientas que les permitan pensar su desarrollo y otras actividades orientadas a acelerar sus carreras, dentro del programa Liderazgo y Diversidad.

Pero también las ayudamos a conciliar su vida familiar y laboral a través de políticas de reducción de la jornada laboral postmaternidad, con la instrumentación del teletrabajo y horarios flexibles. Son desafíos que también nos planteamos para mejorar el perfil de la compañía. ●

NOS AVALA MÁS DE 1.000.000 DE M2 EN OBRAS LOGÍSTICAS.



OBRAS LOGÍSTICAS “LLAVE EN MANO”

PISOS INDUSTRIALES SIN JUNTAS

OBRAS INDUSTRIALES - LOGÍSTICAS
SUPERMERCADOS - AGROPECUARIAS

ESTRUCTURAS METÁLICAS DE ALMA LLENA



www.bautec-sa.com
www.cmpestructuras.com.ar

Quito 2618, 1° piso - Beccar - Buenos Aires - Tel 54 11 4719-1000 Fax 54 11 4719-6432 - consultas@bautec-sa.com - consultas@cmpestructuras.com.ar