

OPINIÓN I

Por Pablo Sosa

## El desafío de los operadores logísticos



Los operadores logísticos saben que el éxito de su negocio pasa por el valor agregado que entregan a sus clientes, superando la idea de ser simples intermediarios entre la empresa y los prestadores directos (transportistas, puertos, depósitos, etcétera). Ahora bien, ¿cuál es ese valor agregado? Durante los 90 la respuesta a esta pregunta pasó por el *know how* (variedad, costos y calidad de los prestadores disponibles), la gestión logística (evaluación de performance y propuestas de mejoras) y los sistemas (información en tiempo y forma a disposición de sus clientes).

Los principales operadores locales han desarrollado extensamente estos temas y posiblemente hoy el desafío reside en orientar sus procesos internos hacia el cliente, tal como lo proclaman las normas ISO 9000 y el esquema Six Sigma, entre otros.

Conceptualmente, es claro, pero específicamente: ¿qué acciones concretas se deben tomar para organizar los procesos al cliente? ¿Con qué criterios podemos evaluar que nuestra organización actual está orientada al cliente? Un modelo posible es focalizarse en la trílogía formada por la estructura organizacional (organograma), los sistemas informáticos y los recursos humanos (perfiles), como pilares de la estrategia operacional del operador logístico.

Analizar la alineación de cada uno de estos tres ítem con el cliente exige, en primera instancia, conocer a fondo sus necesidades; además de calidad y costos, atributos tales como gestión del *transit time*, confiabilidad de los plazos de entrega, flexibilidad

de programación, información permanente, solución de imprevistos, velocidad de respuesta a situaciones no convencionales, etcétera. Sólo un acercamiento estrecho al cliente, el conocimiento detallado de sus procesos y del impacto de los factores mencionados en el resultado de su negocio pueden llevar al operador logístico a conocer con precisión y exhaustividad dichas necesidades.

A partir de allí, entonces, es que se deben analizar cada uno de los pilares estratégicos mencionados en pos de identificar cuán bien las atienden. Existen ya algunos ope-

deberían incluir programación, *workflow* y gestión por indicadores, entre otros aspectos. Alineado con todo esto, pareciera que la polivalencia es el perfil adecuado de los recursos humanos operativos que tratan cotidianamente con el cliente. Habilidades como *know how* logístico, amplio manejo de sistemas informáticos, interpretación y análisis de indicadores de gestión logística, manejo con transportistas y prestadores, manejo de la relación con el cliente, identificación de situaciones críticas, entre otras, son parte del paquete que componen el perfil deseable de la línea de acción de los operadores logísticos.

Pero para este perfil, ya de por sí más que complejo y complejo, aparece como un requisito clave el dominio de la gestión de procesos, ya no sólo para aportar valor al cliente, sino también para desarrollar, medir, evaluar y mejorar los procesos internos de su empresa en pos de identificar eficiencia de recursos, lo que redundará en menores costos, menores plazos de respuesta al cliente y, en general, una mayor posibilidad de alinearse con sus necesidades.

Es verdad que no existen recetas mágicas, pero a partir de un mundo que cambia velozmente, parece imprescindible que cada operador logístico encuentre el modelo que mejor le permita orientar el esfuerzo de sus equipos directivos y operativos al desarrollo de sus propias ventajas competitivas.

El autor es profesor de la Escuela de Dirección de Empresas (EDEE).

**Orientar los procesos internos hacia el cliente, tal como lo proclaman las normas ISO 9000 y el esquema Six Sigma, es la meta**

radadores que han derrumbado los organigramas tradicionales y montado estructuras funcionales que contemplan de la mejor manera el criterio de la organización orientada al cliente. Simplemente, porque, a partir de su diseño, el funcionamiento cotidiano les permite atender mejor lo que sus clientes demandan. Del mismo modo, los sistemas informáticos, además de permitir disponer de la información completa de los procesos logísticos y sus correspondientes interfaces contables,

## LLAMADO DE ATENCIÓN



□ Días atrás, un accidente en la autopista 25 de Mayo, que dejó un camión colgando de la calzada, provocó un enorme embotellamiento de tráfico en varias avenidas portenses y reabrió la discusión sobre el paso de camiones pesados y semipesados por la ciudad. La problemática está directamente vinculada con los accesos al puerto de Buenos Aires.

## DESDE EL CONGRESO

### BIOCOMBUSTIBLES

#### Dictamen

La comisión de Presupuesto y Hacienda de la Cámara de Diputados está a un paso de emitir dictamen favorable a un proyecto para promover la investigación y el desarrollo de biocombustibles, que figura en el proyecto de presupuesto 2006 enviado por el Poder Ejecutivo. Con el fin de incentivar el desarrollo de los biocombustibles de origen agropecuario, agroindustrial o de desechos orgánicos se prevén beneficios fiscales como la amortización acelerada de las inversiones, diferimiento del IVA, entre otros beneficios.

### BELGRANO CARGAS

#### Preocupación

El senador Gerardo Morales (UCR-Jujuy) puso el grito en el cielo cuando se entró de la posibilidad de que el grupo Macri se quede con la operatividad del ferrocarril Belgrano Cargas. "No se puede comprender cómo hace unos meses se le quita la concesión del Correo Argentino por incumplimiento y ahora su grupo económico ha firmado una carta intención para adquirir el Belgrano Cargas", se quejó. Morales y otros legisladores radicales del NOA y NEA presentaron un pedido de informes al ministerio de Planificación Federal.

# Expeditors®

You'd be surprised how far we'll go for you.

[www.expeditors.com](http://www.expeditors.com)

Lima 355 Piso 1º "A"  
C1073AAG Buenos Aires, Argentina  
Tel: 4384-0161/63 / Fax: 4382-0992

Aquí todo gira en torno al cliente



- Freight Forwarding / Import / Export
- Despachos Aduaneros
- Consultoría Técnica
- Almacenamiento y Distribución
- Puerto Libre de Montevideo
- Logística Integral



Predio Pácheo Trade Center: Ruta Panamericana Km 32 - El Talar - Buenos Aires  
Tel.: (011) 4727-8880 - E-mail: [info@doublestarlogistics.com](mailto:info@doublestarlogistics.com)

Cerroto 307 - CP 11000 Montevideo - Uruguay  
Tel.: (598-2) 917-0300 - E-mail: [info@doublestarlogistics.com.uy](mailto:info@doublestarlogistics.com.uy)