

GESTION I

# Supply Chain, clave de la competitividad

Para el especialista Steve Haynes, las empresas deben buscar mayor eficiencia en la cadena de abastecimiento

## Por Liliana Iglesias Para LA NACION

Steve Haynes, consultor de la Armada de los Estados Unidos y ex vicepresidente mundial de Logística en Fujitsu y Nortel, pasó por la Argentina para dictar un seminario sobre Supply Chain Management para ejecutivos en el Instituto de Estudios para la Excelencia Competitiva (IEEC). Con una exitosa carrera en las industrias automotriz, informática y de telecomunicaciones, Haynes es un referente en el mundo logístico.

«¿Qué parte de la cadena habría que acentuar la eficiencia?»

«En todas partes, la cadena de abastecimiento es la conexión total entre todos los negocios desde la materia prima, operaciones propias, distribuidores y puntos de venta hasta los usuarios finales. Las empresas deberían unirse para que haya una conexión y un flujo de información en ambas direcciones. Una vez hecho esto, y cuando ya se cuenta con procesos que operan exitosamente, se obtendrá el 80% de las mejoras; el software ofrece el 20% restante.»

«¿Dónde hay mayor competencia: entre las cadenas de abastecimiento o entre las empresas?»

«En ambas. Hay que reconocer que las mejoras se acentuaron en la mayoría de las fábricas en la automatización, recursos, procesos y sistemas pero, en la mayoría de los casos, las inversiones ocurrieron, como medidas dentro de un nicho, sólo en manufactura. Hoy, el arma competitiva es la cadena de abastecimiento que diferencia a los negocios y a las empresas. Toyota, por ejemplo, tiene sus fábricas cerca del cliente en todo el mundo, su servicio de proveedores está próximo a sus fábricas y desarrolla pronósticos



Steve Haynes

de ventas para los concesionarios. Wal Mart aplica tecnología para aumentar su productividad, reducir costos, cuenta con la más grande red para conectar almacenes, distribución y proveedores. Hay un amplio reconocimiento de que el Supply Chain Management es la mayor área de oportunidad futura para el éxito del negocio.

«¿Cómo adaptar los procesos en un mercado tan cambiante?»

«Gerenciando con una comunicación abierta, la gente es el activo más importante. Fortaleciendo sus habilidades, entrenando y capacitando se la involucra y alinea.»

«En la Argentina, hay factores que impiden tener una cadena integrada. ¿Qué opina?»

«En superficie, la Argentina es un tercio de los Estados Unidos y tiene poca población. La infraestructura tiene que ver con la cantidad de población y no con el tamaño del territorio. Aquí hay que invertir en infraestructura

logística y los proveedores de servicios deben ser regulados para que las empresas pequeñas también puedan competir.

«¿Cómo fidelizar a los clientes en un contexto de costos crecientes?»

«Es difícil porque las empresas, en lugar de centrarse en las operaciones de manufactura, deberían dedicarse más a las actividades que se centran en el cliente. La estrategia tiene que estar orientada al cliente, que valora el servicio, el costo y la posibilidad de respuesta.»

«¿Cómo controlar la tercerización del suministro, transporte y almacenamiento?»

«En un contrato de tercerización tiene que haber una asociación, las organizaciones tienen que hacer alianzas y ayudarse mutuamente. Una asociación tiene que ser una sincronización de dos empresas para construir una relación, como un casamiento. Hay que involucrar a los socios en la toma de decisiones y de riesgo, y en la estrategia. En esta relación tienen que ganar ambos, tiene que ser win-win.»

«¿Dónde pueden encontrar nuevas oportunidades los operadores logísticos?»

«Ejecutando una investigación de mercado, reconociendo sus competencias centrales y sus oportunidades con los clientes y no tratando de darle todo a todo el mundo.»

«¿Hacia dónde va el management logístico?»

«El *logistics management* lucha para descubrir sus competencias, qué mantener dentro de la empresa, qué se debe tercerizar y cómo manejarse con esos socios. Lo importante es conservar el conocimiento dentro de la compañía. No se debe tercerizar el contacto con los clientes, el diseño de las cadenas de abastecimiento y de los procesos, y la elección del software. En general, las empresas no son muy buenas para hacer esto de manera sistemática, entregan todo o se guardan todo.»

OPINION I

Por Silvia Sudol



# Los temas pendientes del transporte regional

El proceso de integración regional iniciado en 1981 con la creación del Mercosuro se encuentra hoy en su mejor momento. Además de la falta de una real política de bloque, unas cuantas asignaturas pendientes en materia de infraestructura y demoras en la armonización de asimetrías en el subgrupo de trabajo N° 5 (Transporte) tienen una repercusión negativa en la eficiencia del transporte de cargas de la subregión, si consideramos que en nuestro país (y en casi todo el Cono Sur), la mayoría de las cargas intrarregionales circula en camión.

Tal vez la mayor deuda de los gobiernos con el sector es comprender que en la frontera está el verdadero núcleo del transporte internacional terrestre. Un caso testigo es la carencia de infraestructura que provoca la permanente interrupción de la circulación en el paso Cristo Redentor, por allí transita el 70% de las cargas que via de la Argentina a Chile. Actualmente, lo atraviesan entre 700 y 800 camiones diarios. Del mismo modo, los pasos Clorinda-Puerto Falcón (con Paraguay) y Picoit-Yacuiba (con Bolivia) requieren urgentes medidas si se pretende dinamizar el transporte.

La construcción del Cotecar (complejo de camiones) en Paso de los Libres, con más de 10 años de demora, en un paso internacional por el que circulan unos 800 vehículos de carga diariamente, pone en evidencia lo intrascendente que resulta para el Estado dar solución al "problema de la

frontera" y nos ha dejado en mora respecto de los acuerdos de Recife sobre controles integrados.

El caso de la frontera con Bolivia es paradigmático. Picoit-Yacuiba es un paso obligado para acceder al interior de Bolivia no sólo para las empresas argentinas, sino también para las de otros países de la región. Sin embargo, las condiciones más que deplorables en que se encuentra, desde el punto de vista edilicio y operativo, sumado al rápido mejoramiento de las vías de acceso desde Brasil hacia Bolivia, significará en el mediano plazo una notable disminución del tránsito en territorio argentino con aquel destino.

El tema del paso de vehículos extranjeros por territorio nacional debe llamarnos a la reflexión. El Acuerdo de Transporte Internacional Terrestre (ATTI) prevé una compensación a aquellos países intensamente transitados por el uso de su infraestructura y plantas la alternativa denominada "participación en los tráficos". La expectativa de la Argentina -el país más transitado de la región- está puesta en un avance del diálogo y la negociación. Guardaríamos que la próxima reunión Argentina-Brasil, que se realizará en Buenos Aires a partir del próximo jueves, marque el inicio de una nueva etapa y también la posibilidad de concretar buenos negocios para las empresas del sector.

La autora es gerente de la Asociación de Transportistas Argentinos de Carga Internacional (Atsac).

**SIEMENS VDO**

Capacitores de Polipropileno y Poliestireno

Capacitores de Polipropileno y Poliestireno

## Presenta su Nueva Red de Servicios Oficiales VDO

<p><b>Buenos Aires</b> Capital Federal</p> <p>RPM Tel: (011) 4083-2944 / 4682-4626 - Cel: 15-44780511</p> <p>Sitrac S.R.L. Tel: (011) 4923-3650 / 0377 / Cel: (15) 4997-7992</p> <p>TVS Tel: (011) 4303-4211 / 8332</p> <p><b>Palmeño</b> Instrumental Pignanelli Tel: (02396) 470327 / 15623096</p> <p><b>Mar del Plata</b> RPM Mar del Plata Tel: (0223) 15-5464-5400</p> <p><b>Bahía Blanca</b> Amilvia y Cia. S.R.L. Cel: (0291) 15-4198659</p> <p><b>San Nicolás</b> Servicios RAG Cel: (03461) 15654485 / 679190</p>	<p><b>Córdoba</b> Córdoba Marchese Instrumental Tel: (0351) 4584049 / 4257701</p> <p><b>San Francisco</b> Red Doble A Instrumental Tel: (03564) 429552 / Cel: 15 500277</p> <p><b>Chaco</b> Asistencia Prieto NEA Instrumental Tel: (03722) 445470 - Cel: 15 662435/96</p> <p><b>Chubut</b> Comodoro Rivadavia Instrumentos y Comandos Tel: (0297) 4480592 / 4482096</p> <p><b>Trelew</b> Instrumentos y Comandos Tel: (02965) 403074</p> <p><b>Entre Ríos</b> Paraná Novello Hnos. Electricidad S.R.L. Tel: (0343) 4363924 / 34</p>	<p><b>La Pampa</b> General Pico Electromecánica Electroauto - Tel: (02302) 421445</p> <p><b>Mendoza</b> Luján de Cuyo Red Doble A Instrumental Tel: (02641) 4880692 / Cel: 15 4548429</p> <p><b>Río Negro</b> Cipolatti Red Doble A Instrumental Tel: (0299) 4784764 / 4782386 - Cel: 15 5043645</p> <p><b>Santa Fe</b> Rosario Instrumental del Litoral - Tel: (0341) 4818279</p> <p><b>Santa Fe</b> Micomecánica GS Tel: (0342) 4600036 / Cel: 15 5021425</p> <p><b>Tucumán</b> San Miguel de Tucumán Miguel y Hugo Rotondo S.R.L. Tel: (0381) 4232345 / 4235099 Cel: 156819767</p>
--	--	---

**Distribuidor Exclusivo**

**CAMPOMAR S.A.** Av. Warnes 1255 - (C1414AAM) Capital Federal Argentina Tel: (011) 4955-1035 - e-mail: vdo@ibertel.com.ar