

Concepto Logístico

SUPPLY CHAIN Y FINANZAS

LA CREACIÓN DE VALOR DE LA LOGÍSTICA EN LAS COMPAÑÍAS



**EL MOVIMIENTO DE LAS
PERSONAS TAMBIÉN
ES LOGÍSTICA**



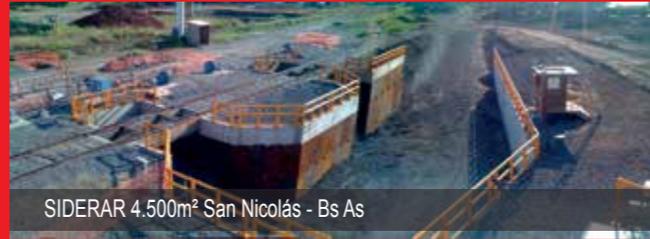
**LOGÍSTICA Y COACHING
CUIDANDO EL
CAPITAL HUMANO**

Experiencia y tecnología en obras industriales, logística, retail, agroindustriales y pisos industriales.

LE DAMOS FORMA A GRANDES PROYECTOS



PISOS SIN JUNTAS INTERMEDIAS de hasta 2000m²



SIDERAR 4.500m² San Nicolás - Bs As



MOVIMIENTO DE SUELOS - PISOS INDUSTRIALES - PISOS SIN JUNTAS



HONDA MOTOR ARGENTINA 80.000m² Campana - Bs As

CONSTRUCCIÓN DE OBRAS INDUSTRIALES - LOGÍSTICAS - AGROPECUARIAS - RETAIL



LOGISTICS PLATFORMS INVESTMENT 150.000m² Esteban Echeverría - Bs As

www.bautek-sa.com - www.cmpeestructuras.com.ar



ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA

El lugar de Encuentro, Estudio
y Profesionalización de la Logística
Fundada el 31 de octubre de 1990

Presidente:

Marcelo Arce

Vicepresidente Primero:

Hernán Sánchez

Vicepresidente Segundo:

Raúl Garreta

Secretario:

Fabián Yannone

Tesorero:

Oscar Antelo Paz

Protesorero:

Guillermo Cocoz

Vocales titulares:

Casimiro Polledo, Fernando Sampedro,

Alejandro Leiras, Diego Passeron, Mara Gómez

Vocales suplentes:

Diego González, Matías De Lorenzo,

Javier Rojo, Luciano Guacci, Sergio Mazzitelli

Gerenta:

Graciela Veleiro

Tucumán 141 6to Ñ (1049)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Teléfono +54 11 5199-2178

www.arlog.org

Concepto Logístico

Revista oficial de la Asociación

Argentina de Logística Empresaria

Número 6 - Noviembre 2013

www.conceptologistico.com

Directores: Juan Manuel de las Heras

y Fernando Sampedro

Colaboran en este número:

María Rey-Marston, Mauro Sperperato, Rafael

Echeverría, Gabriel Gómez, Rodolfo Laduz,

Silvia Vales, Centro Tecnológico de Transporte,

Tránsito y Seguridad Vial de la Universidad Tec-

nológica Nacional (C3T-UTN), Alejandro Leiras,

Viviana Rinaldo, Laura Ponasso.

Comercialización y producción: V y V SRL

Directores: Fabio Contino y Rodolfo Fiadone

Núñez 2820 (1429)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

+54 11 4702-2800

www.webpicking.com

Supervisión editorial y diseño gráfico:

Tricao Lab: www.tricaolab.com.ar

Diagramación y armado:

Andrea Hamid

Los artículos y notas no expresan
necesariamente la opinión oficial de ARLOG.

Los textos pueden reproducirse total o
parcialmente citando la fuente.

Se imprimió en noviembre 2013 en

GuttenPress, Rondeau 3274, CABA

Estimado socio:

Por contenido, participantes y lugar, la realización del XXII Encuentro Nacional de Logística, pocos días antes de la salida de este número 6 de nuestra revista, bien podríamos tomarlo como un "retiro logístico" para reflexionar acerca del futuro de nuestra actividad.

Cuando nos propusimos transitar ese camino, elegimos hacerlo con una mirada positiva, planteando escenarios futuros, tendiendo puentes y haciendo una lectura prospectiva respecto de los recursos, tecnología e infraestructura que demandará la logística en los próximos años.

La realidad está ahí... al alcance de la mano, y la enfrentamos día a día, pero en esta oportunidad decidimos tomar distancia de ella y transitar un camino superador dedicando la jornada al FUTURO.

Estamos viviendo un mundo cada día más difícil de predecir, con un entorno económico, político y social imposible de proyectar en forma lineal, por eso pensamos que, si queríamos hablar de "la logística de futuro", lo teníamos que hacer con una mirada amplia, considerando los cambios que podrían estar ocurriendo en los modelos de comercio y de consumo, generacionales, e incluso en términos climáticos.

Hace veintitrés años empezamos hablar de los pallets en ARLOG: ¡discutíamos cómo transportaríamos las mercancías! Fue el tema del Primer Encuentro de ARLOG. ¡Hace solo veintitrés años! Hoy estamos tratando de saber hacia dónde va el mundo y cómo impactará en nuestra industria.

Es el compromiso que tenemos: tratar de explorarlo es un desafío que nos motiva, es la motivación que ha dinamizado a ARLOG por siempre.

Ing. Marcelo Arce

Presidente ARLOG



Sumario

6/ NOTA DE TAPA: LA CREACIÓN DE VALOR DE LA LOGÍSTICA EN LAS COMPAÑÍAS

POR MARÍA REY-MARSTON

El vínculo entre la logística y las finanzas de las compañías es indiscutible. Sin embargo, no siempre se logra demostrar al sector financiero cuál es la capacidad de la logística para crear valor. Para ello, los responsables de la *Supply Chain* deben estar convencidos de su aporte, y deben saber cómo demostrarlo hablando el lenguaje de las finanzas.



22/ EL MOVIMIENTO DE LAS PERSONAS TAMBIÉN ES LOGÍSTICA

POR EL CENTRO TECNOLÓGICO DE TRANSPORTE,
TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL (C3T)

Se pueden hacer muchas comparaciones entre lo que habitualmente se conoce como logística, referido a las mercancías, y lo que se puede llamar logística de pasajeros, aunque esta última tiene dificultades adicionales que la hacen aun más compleja.



34/ CUIDANDO EL CAPITAL HUMANO

POR LA REDACCIÓN DE CONCEPTO LOGÍSTICO
EN BASE A LOS EXPERTOS RAFAEL ECHEVERRÍA,
GABRIEL GÓMEZ, RODOLFO LADUZ,
MAURO SPERPERATO Y SILVIA VALES

Las personas que integran las organizaciones son las que garantizan su éxito o quienes las llevan a su fracaso. Cuidarlas, entenderlas y encontrar en uno mismo la mejor manera de liderarlas, se convierte así en una necesidad de quienes las conducen, y el *coaching* es una herramienta adecuada para lograrlo.

48/ ACTIVIDADES DE ARLOG

Los desayunos de actualización del segundo cuatrimestre de 2013 y el XXII Encuentro Anual.

66/ NOTA DE OPINIÓN

POR ALEJANDRO LEIRAS

ARLOG: Presencia federal.



Qué significa ser Socio

Ser socio significa pertenecer a una de las entidades de profesionales mas reconocida en la región, permitiendo participar en la generación de proyectos y opiniones que contribuyen a la excelencia de la materia logística.

Algunos beneficios para Nuestros Socios

- Participación en los desayunos de actualización ARLOG sin costo alguno. Se realizan mensualmente en el Hotel Sheraton. La actividad es "Arancelada para no socios".
- Charlas gratuitas de actualización sobre temas sobre la Cadena de Abastecimiento.
- Crédito de 12 horas anuales para cursos de capacitación que dicta ARLOG.
- Suscripción gratuita a la revista "Concepto Logístico".
- Tours logísticos (visitas a operaciones) sin costo.
- Acceso a la bolsa de trabajo de ARLOG, facilitando contactos y referencias para contratación de personal o bien ser considerado para búsquedas de empresas
- Atención Preferencial desde nuestra pagina web mediante Chat Online

Y MUCHOS MAS !
Informate en www.arlog.org
admin@arlog.org

LA CREACIÓN DE VALOR DE LA LOGÍSTICA EN LAS COMPAÑÍAS

Por María Rey-Marston



El vínculo entre la logística y las finanzas de las compañías es indiscutible. Sin embargo, no siempre se logra demostrar al sector financiero cuál es la capacidad de la logística para crear valor. Para ello, los responsables de la *Supply Chain* deben estar convencidos de su aporte, y deben saber cómo demostrarlo hablando el lenguaje de las finanzas.

“ Las empresas que perduran tienen cinco denominadores o elementos comunes:
Crecimiento, rentabilidad, eficiencia, liquidez y valor. ”

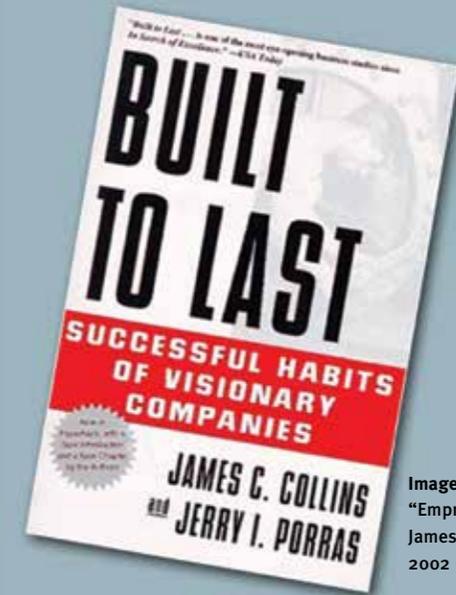


Imagen 1
 “Empresas que perduran”
 James Collins & Jerry Porras
 2002

Para analizar el valor que crea una operación logística, un proceso de tercerización o bien uno de *outsourcing* de logística, utilizamos indicadores de desempeño y evaluamos la situación muy estrictamente. Pero, ¿quiénes tienen interés en este análisis detallado de los procesos de *Supply Chain* y de logística?

A lo largo de muchos años de experiencia, percibimos que son pocos los CEOs o los presidentes de compañías que tienen un interés profesional o específico sobre temas operacionales. Generalmente, solo lo manifiestan cuando articulamos nuestras soluciones con sus objetivos y demostramos que contribuyen realmente al desempeño del negocio. Asimismo, la capacidad para estimar esa contribución de manera inequívoca depende de nuestro conocimiento de la materia financiera y de los grandes fines del negocio. Para llegar a este punto, debemos transitar un camino.

Habitualmente, los especialistas en logística comenzamos nuestra carrera focalizados en el trabajo de optimización de procesos. Luego, nos involucramos con los modelos de negocio de nuestras compañías y de nuestros clientes. En tercer lugar, y fundamentalmente en el caso de los operadores logísticos, trabajamos estrechamente en cuestiones de entrenamiento y de investigación.

Nuestras tareas en *Supply Chain* están vinculadas a nuestra capacidad de gestionar demanda, manejos y flujos de materiales y redes de abastecimiento. Estas son nuestras áreas de *expertise*.

LA PROPUESTA

Mi propuesta es discutir cómo entendemos desde nuestra perspectiva los grandes objetivos de un negocio. Para ello, analizaremos cómo se percibe la contribución de la logística en los grandes es-

tados financieros de un negocio y cómo se mide este efecto en las áreas de *outsourcing* y de procesos internos de logística y *supply chain*.

En segundo lugar, examinaremos el “matrimonio” entre los procesos logísticos y los grandes objetivos del negocio. Finalmente, veremos cómo demostrar que nuestro trabajo crea valor, desde el punto de vista de la sostenibilidad del negocio.

1. FUNDAMENTOS

LA CINCO GRANDES OBSESIONES DEL CEO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA COMPAÑÍA

¿Qué hace que las empresas sean sostenibles en el tiempo? ¿Qué hace que sean capaces de persistir durante largos períodos, con la incertidumbre y las vicisitudes de los mercados? Para responder estas preguntas nos remitiremos a lo que llamamos “los grandes objetivos de sostenibilidad”.



Imagen 2
 Las cinco obsesiones del CEO.

James Collins y Jerry Porras, profesores de la Universidad de Stanford, publicaron en 2002 el libro *Build to Last* (traducido al español como *Empresas que perduran*), cuyo argumento se basa en hábitos de lo que ellos denominan las “compañías visionarias”. Sostienen que las empresas que perduran tienen cinco denominadores o elementos comunes (Ver imagen 2):

- crecimiento
- rentabilidad
- eficiencia
- liquidez
- valor

Las empresas que perduran tienen la disciplina o el hábito de buscar permanentemente nuevos productos, mercados, negocios y estrategias que les permitan sostener el **crecimiento**. En este punto, la posibilidad de las grandes firmas de desarrollar econo-

mías de escala es crucial: tienen capacidad de negociación y de absorción de riesgos y acceso a recursos que son limitados para empresas pequeñas.

Ser **rentable** significa generar utilidad, producir un valor superior al de los recursos que son utilizados. Una adecuada ejecución de procesos permite utilizar correctamente los recursos, optimizar costos y generar excedentes, los cuales pueden ser destinados a reinversión o redistribución entre los accionistas.

Estos dos primeros elementos, en muchos casos, se entienden como objetivos en conflicto: hay firmas que piensan “vamos a crecer este año, pero no vamos a ser rentables” y otras, “no estamos en condiciones de invertir, porque tenemos el nivel máximo de rentabilidad posible”. El argumento del libro *Build to Last* es que los hábitos que involucren estos indicadores deben generarse de manera simultánea.

**TABLA 1
BALANCE GENERAL**

ACTIVOS	PASIVOS
Líquidos	Corto Plazo
Fijos	Largo Plazo
	CAPITAL
Intangibles	Pagado
	Dividendos

“ El éxito desde el punto de vista corporativo y la excelencia en los procesos logísticos son interdependientes.”

El tercer denominador es la **eficiencia**: cómo obtener mejores resultados con los mismos recursos. En estas tareas entra en juego el know how logístico de optimización de procesos y de recursos.

La generación de flujos de caja, es decir, la **liquidez** del negocio, es un tema crítico por varios aspectos. La pregunta que surge es: ¿Cuánto capital de trabajo necesita un negocio para poder operar y cuál es su capacidad para hacerlo a una velocidad tal que le permita financiar sus requerimientos de capital de trabajo, generar flujos de caja para crecer y operar o buscar mecanismos para mejorar esa capacidad de pago y de financiación de los recursos?

Por último, la quinta obsesión de un CEO corresponde a un concepto que en muchos casos es tratado de modo abstracto y que resume todos los objetivos anteriores: **la creación de valor**. Por ello, la importancia de su análisis.

El “Valor Económico Añadido” o EVA (*Economic Value Added*) es un indicador que se calcula a partir de los tres grandes valores financieros del negocio: las ventas netas, menos los gastos operacionales, menos los costos de capital (sumados a la valoración del riesgo de los accionistas). Este indicador revela el producto neto de un negocio, resultado de aplicar al valor total generado todos los pasivos y pérdidas que las operaciones del negocio implicaron.

Es necesario no confundir dos casos concretos. En ocasiones, hay firmas que a simple vista se presentan como rentables, pero esto ocurre porque no evalúan el uso intensivo que realizan de sus recursos, lo cual lleva a su destrucción. Por otra parte, hay empresas cuya rentabilidad aparentemente no es tan alta, pero que son tan eficientes en el uso del capital, que este uso solo genera ganancias.

TABLA 2. ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS
VENTAS NETAS
- COGS
- SGA
EBITDA
- intereses
- Depreciaciones
+ Amortizaciones
UTILIDAD OPERACIONAL
- Otros Gastos
+ Otros Ingresos
- Impuestos
UTILIDAD NETA (NOPAT)

TABLA 3. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO
UTILIDAD NETA
AJUSTES
- Depreciaciones
+ Amortizaciones
Bajas en activos fijos
Cambio en capital de trabajo
FLUJO NETO DE OPERACIÓN
- Inversiones
+ Actividades de financiamiento
FLUJO DE EFECTIVO NETO

TRES ESTADOS FINANCIEROS

Luego de comprender las cinco preocupaciones de un CEO, el paso siguiente es aprender a leer el desarrollo histórico de esa información, plasmado en tres tipos de documentos o estados financieros:

- Balance general: Es una fotografía de los activos de un negocio y de su fuente de financiación, ya sea interna o externa. Es la base que determina la mayoría de los indicadores de efectividad. (Ver tabla 1)

- Estado de resultados: Sintetiza y articula las pérdidas y las ganancias de un negocio, las ventas y los gastos. Representa la utilidad operacional bruta del negocio y la utilidad neta, conocida como Ganancia Neta Operacional Libre de Impuestos o NOPAT (*Net Operated Profit After Taxes*). (Ver tabla 2)

- Estado de flujo de efectivo: Simboliza la capacidad del negocio de generar liquidez y flujos de caja para financiar las operaciones. (Ver tabla 3)

Ahora bien, ¿Cuál es la capacidad del negocio de crear valor? Para responder a esta pregunta, tenemos que remitirnos al EVA, que con-

(Continúa en pág. 12)

EN LOGISGRAIN
HAY
EQUIPO!



REPRESENTANTES EXCLUSIVOS



SISTEMAS DE
ALMACENAMIENTO
HERMÉTICO Y FLEXIBLE
PARA GRANOS Y SEMILLAS





Imagen 3
El Estado Financiero "No-Oficial".



Imagen 4. Cómo se mide el Crecimiento



Imagen 5. Cómo se mide la Rentabilidad

sidera el estado financiero apartándose un poco del estado formal o legal y refleja mejor la dinámica del negocio, en tanto que en la contabilidad tradicional el costo de capital tiene diferencias de valor según el negocio. (Ver imagen 3)

Si entendemos las preocupaciones de un CEO, es infalible la contribución de la logística a los resultados financieros del negocio. Nadie puede negar su aporte al crecimiento de las ventas y al control de los gastos operacionales. Es preciso, entonces, conociendo la información financiera tradicional, saber cómo medir el desempeño de los procesos logísticos para poder luego establecer la conexión entre ambos.

CUATRO TAREAS DE LA LOGÍSTICA

(Ver tabla 4)

Una visión simplista argumenta que solo nos abocamos a optimizar la red de distribución y a mejorar la rotación de inventarios. Sin embargo, nuestras tareas exceden esto. Los empresarios tienen determinadas expectativas puestas en nosotros y, justamente, intentamos cumplirlas. En primer lugar, esperan que nosotros les proveamos de eficiencia en el uso y en el costo de los recursos. Segundo, procuran que seamos productivos en los procesos que diseñamos y ejecutamos. Tercero, requieren que seamos veloces en los tiempos de ejecución de

las operaciones. Y en cuarto lugar, esperan que obtengamos resultados perfectos, que revelen exactitud y calidad en la planificación.

Tenemos un gran desafío en nuestra labor diaria, porque no solamente tenemos que ser veloces, eficientes en costos y productivos en el uso de los recursos, sino que además tenemos un bajo margen de maniobra para equivocarnos. Nosotros sabemos cómo medir nuestra eficiencia a partir de indicadores. Pero tenemos que esclarecer el modo en que nuestros desempeños se conectan con las cinco grandes preocupaciones del CEO. Si no lo hacemos, no podremos demostrar el valor que crean la logística y la *Supply Chain*.

2. CONTRIBUCIÓN

CONEXIÓN: OBJETIVOS FINANCIEROS Y LOGÍSTICOS

Generalmente, las compañías que son exitosas financieramente presentan, también, niveles de excelencia en sus procesos de logística y de *Supply Chain*. Esto es posible porque son capaces de articular efectivamente las preocupaciones de ambos sectores.

De acuerdo con unos artículos publicados en el Financial Time en marzo y abril de 2013, Apple tiene un flujo de caja de 137 mil millones de dólares. En este sentido, hay un dato que no es menor: Las em-

presas del sector tecnológico concentran más del 10% de la liquidez de la economía en Estados Unidos. Por otra parte, Ford registró un aumento en las ventas de sus modelos más populares en un promedio de 30% en marzo de 2013, con respecto al mismo período del año anterior. Y Nestlé tuvo un crecimiento orgánico en ventas del 6% en 2012 y aumentó sus utilidades por acción en un 12%.

Ahora bien, hay otro dato que es importante remarcar. La firma Gartner de Estados Unidos produce anualmente un ranking en el que registra las empresas que desarrollan las mejores cadenas de abastecimiento en el mundo. Apple ocupa el puesto número 1; Nestlé, el 18; y Ford, el 26. Esto avala nuestra hipótesis: El éxito desde el punto de vista corporativo y la excelencia en los procesos logísticos son interdependientes. Es imposible alcanzar uno, si no se dispone del otro.

Si uno conoce claramente la conexión entre los grandes objetivos del negocio y los indicadores de éxito de *Supply Chain* y de logística, la contribución de estos últimos, como creadores de valor, es evidente.

¿CÓMO SOPORTA LA SC EL CRECIMIENTO?

(Ver imagen 4)

El crecimiento económico de las empresas es registrado a través de indicadores tradicionales, que pertenecen muchas veces a los sectores de venta y de mercadeo. Pero son también importantes las

mediciones que atañen al área de *Supply Chain*: Exactitud en la planificación de los inventarios, en los pronósticos y en los niveles de servicio, por ejemplo. Y ahí encontramos el primer matrimonio. El gran objetivo de crecimiento del negocio se soporta y se genera gracias a la calidad de los procesos logísticos.

¿CÓMO APORTA LA SC A LA RENTABILIDAD?

(Ver imagen 5)

Nuevamente, encontramos indicadores tradicionales que permiten medir la rentabilidad de una firma, los cuales se desprenden de los estados de resultados. Pero, justamente, estos estados financieros registran los costos de un negocio, los que están estrechamente vinculados a la eficacia de los procesos de abastecimiento, de transporte y de procesamiento de órdenes, entre otros. En resumen: La rentabilidad es generada, en parte, por el grado de efectividad de la cadena de abastecimiento.

¿CÓMO MAXIMIZA LA SC LA UTILIZACIÓN DE CAPITAL?

(Ver imagen 6)

Muchas veces, los especialistas en logística carecen de un buen nivel de conocimiento y de experiencia de los conceptos vinculados a la utilización de capital. Pero es importante que los tengan en cuenta,



Imagen 6. Cómo se mide la utilización de Capital



Imagen 7. Cómo se mide la Liquidez

en tanto ellos también generan costos: en instalaciones físicas, almacenes de distribución, plantas de producción, flotas de transporte e inventarios.

La utilización de activos y de capital de trabajo es un indicador de la liquidez de un negocio. A su incremento contribuye la productividad en los procesos de Supply Chain, mediante la mejora de la rotación de inventarios y la utilización del espacio físico, de equipos y de transporte. Asimismo, quien entrega rápida y perfectamente puede cobrar también sin demoras. Los ciclos de conversión de flujo de caja dependen del tiempo que demore una cobranza, del plazo habilitado para pagar una deuda y de los días que se almacene el stock de productos. Son todos contextos que los definen las acciones de logística.

¿CÓMO MAXIMIZA LA SC LA LIQUIDEZ?

(Ver imagen 7)

La liquidez de un negocio es importante en la medida en que define la sostenibilidad de muchas de sus operaciones. Una firma no quiebra por falta de utilidad, sino por falta de capital para pagar sus obligaciones a corto plazo.

3. APLICACIÓN

Una vez comprendida la conexión entre finanzas y Supply Chain, es necesario descubrir y analizar de qué modo utilizar la información financiera en la relación con los prestadores de servicios logísticos, para tomar las decisiones que mayor y mejor impacto tengan en el negocio.

LAS TRES APLICACIONES:

BENCHMARKING

El benchmarking es una herramienta muy importante para develar el estado corporativo actual y futuro de un negocio. Puede ser definido como “el arte de compararse con los mejores”.

El objetivo de esta herramienta es extraer la información de las operaciones que realiza una firma y compararla con la de otras, no para evidenciar quien obtuvo mejores resultados, sino para aprender a partir del desempeño de los competidores.

“ Sabemos cómo medir nuestra eficiencia, pero tenemos que esclarecer cómo nuestros desempeños se conectan con las cinco grandes preocupaciones del CEO. ”

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La segunda aplicación de la información financiera corresponde al uso del benchmarking para evaluar proyectos y guiar las acciones. Para ello, hay que evitar la “parálisis por análisis”. Esta situación ocurre cuando las personas realizan un análisis exhaustivo de las operaciones y, frente a cantidad de información, se paralizan y son incapaces de tomar una decisión. Asimismo, en otros casos, las personas se “enamoran” de sus propios procesos e impiden el desarrollo de nuevos servicios logísticos y el rediseño de estrategias de precios.

El alivio para las necesidades logísticas.



Andreani le brinda tranquilidad porque sus productos estarán en tiempo y forma en el canal de distribución asignado en todo el país. Cualquiera sea el tamaño de su negocio, respondemos con eficacia y eficiencia a las necesidades de su empresa, se trate de una distribución física o una gestión logística a medida.

Contáctenos, prescribimos la logística adecuada para su salud y la de su negocio.



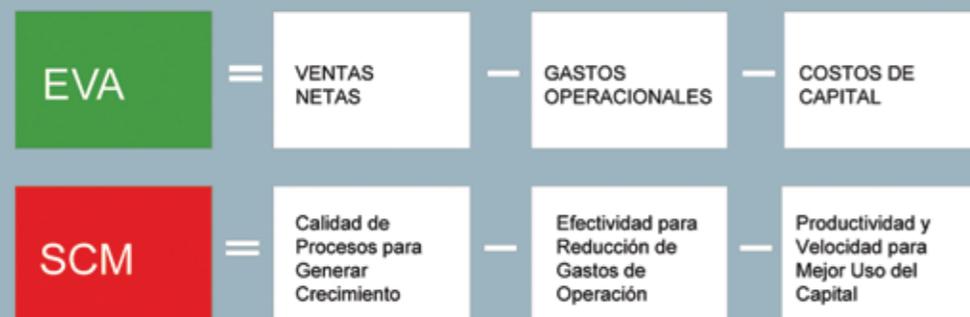


Imagen 8. Ninguna otra función corporativa impacta la creación de valor como SCM.

El análisis financiero de un negocio pierde sentido si no lleva a la toma de una decisión para cambiar proyectos o para buscar iniciativas diferentes. Para aclarar mi planteo, vale recordar una famosa cita de Albert Einstein: “La locura de los seres humanos es pretender obtener resultados diferentes haciendo siempre lo mismo”.

En primer lugar, debemos preguntarnos: “¿Cómo logro cerrar las brechas que me permitan aumentar las ventas, bajar los costes de operación, reducir mis cuentas por cobrar, negociar mis cuentas por pagar y aumentar la utilización de activos?”. Este interrogante es el disparador de la acción.

La evaluación de un proyecto debe incluir una serie de pruebas. Para saber si efectivamente estamos trabajando sobre un buen proyecto debemos hacer el ejercicio de responder a las siguientes preguntas hipotéticas: ¿Si financiáramos hoy ese proyecto y viéramos sus beneficios inmediatos, cuál sería la contribución neta de ese proyecto a las utilidades marginales del negocio? ¿Si invirtiéramos en el proyecto por un período determinado, cuál sería la rentabilidad de esa inversión? ¿Si invirtiéramos en el proyecto hoy, cuantos meses pasarían para recuperar esa inversión? Estas preguntas definen tres técnicas de evaluación financieras de proyectos:

- valor presente neto
- tasas internas de retorno
- períodos de repago.

Estas tres técnicas presentan la ventaja de que para ser utilizadas requirieren todas de la misma información. No demandan ningún dato particular o adicional. Implican cinco informaciones básicas para evaluar cómo impacta en ellas el proyecto sujeto de evaluación:

- los ingresos marginales
- los costos operacionales marginales
- los costos marginales de capital
- las inversiones de capital marginales
- la tasa de costo de capital.

Toda estimación de costos y de inversiones de un proyecto es fácil de realizar. Sin embargo, los ingresos marginales son muy difíciles de averiguar. Ello implicaría conocer los beneficios del rediseño de

redes en términos de tiempos de respuesta y poder conectarlos con un aumento de ventas en el mercado. Y en esto consiste efectivamente una evaluación financiera de proyectos; quien lo logra puede dar por finalizado su estudio.

CASOS DE NEGOCIO: EL TEMA PENDIENTE DE LOS LOGÍSTICOS

Hay un tema particular sobre el que debemos aún trabajar quienes nos especializamos en *Supply Chain*: La construcción de *business cases*, a partir del uso de información financiera. En el análisis de estos casos es posible articular los costos y las inversiones, aunque es difícil estimar las posibles oportunidades o los nuevos ingresos esperados de ese proyecto.

Pero hay otro punto clave: Identificar el contexto que rodea al proyecto y comparar a este último con otros programas adicionales del portafolio. Más allá de la efectividad de un proyecto per se, este

debe ser sometido a una serie de pruebas que convaliden su efectividad en el contexto, la cual está signada fuertemente por las prioridades corporativas del negocio. A través de un análisis de sensibilidad, por ejemplo, los financistas realizan un simulacro y evalúan los efectos que podrían conllevar determinadas acciones. Esto les permite tomar las decisiones que se suponen más adecuadas.

4. CONCLUSIÓN

Ninguna otra función corporativa impacta tanto en la creación de valor como la *Supply Chain*, entendiendo la creación de valor de las compañías como el aporte al crecimiento, a una mejor absorción de gastos operacionales y costos de capital y la correcta valoración del riesgo de los accionistas, todo ello conducente a la sostenibilidad en el tiempo.

Si los logísticos sabemos cómo contribuimos con el negocio, y conocemos sus objetivos, ¡es tiempo de actuar!



Fotos: Arq. Claudio Manzoni



“ Hay firmas que a simple vista se presentan como rentables, pero esto ocurre porque no evalúan el uso intensivo que realizan de sus recursos, lo cual lleva a su destrucción.”

A MODO DE SÍNTESIS

- 5 Grandes objetivos de la alta dirección de un negocio: crecimiento, rentabilidad, eficiencia en el uso de recursos, liquidez y creación de valor.
- 3 Estados financieros donde se ven reflejados esos objetivos: Balance general, estado de resultados y flujo de efectivo.
- 4 identificadores de éxito en *Supply Chain* y logística: costos, productividad, velocidad y calidad.
- Articulación entre finanzas y *Supply Chain*: para optimizar el crecimiento es necesario mejorar la calidad de los procesos. Para incrementar la rentabilidad es preciso mejorar las estructuras de costos de *Supply Chain*. Para optimizar la eficiencia en uso de recursos es requisito mejorar la productividad de los procesos. Para incrementar la liquidez se debe pulir la rotación de los inventarios, la negociación, las compras y la calidad del cobro a clientes.
- Aplicaciones de los análisis financieros y operacionales: *Benchmarking*; evaluación de proyectos; casos de negocio.

TODO EN BRINK'S



UNA SOLUCIÓN INTEGRAL PARA LA LOGÍSTICA DE MERCADERÍAS VALIOSAS



Carga Segura® de Brink's le ofrece una solución integral que combina la mayor seguridad con la mejor logística que su mercadería valiosa o sensible necesita. Contamos con una exclusiva flota de camiones blindados para distintos tipos de carga y contenedores,

un **Almacén Seguro** dotado de máximas medidas de seguridad, y nuestra responsabilidad por el valor de sus mercaderías.

Ahora Usted puede unificar toda la cadena logística en Brink's, el número uno mundial en logística de valores.



BRINKS
CARGA SEGURA

CONSULTE A NUESTROS ESPECIALISTAS Y DESCUBRA CÓMO CUIDAMOS LO QUE USTED MÁS VALORA

0800-666-35891 | WWW.BRINKS.COM.AR

“ Quienes nos especializamos en *Supply Chain* debemos aún trabajar en la construcción de *business cases*, a partir del uso de **información financiera.**”

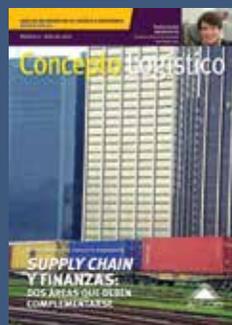


MARÍA REY-MARSTON

Es economista, graduada de la Universidad del Rosario, de Colombia. Realizó máster en operación y logística en el *Georgia Institute of Technology* de Estados Unidos y un doctorado en la Universidad de Cranfield, en Inglaterra, sobre gestión del desempeño.

Se desempeña actualmente como Directora Ejecutiva del *Center for Emerging Logistics and Supply Chains (CELSC)*, Instructora del *Georgia Institute of Technology* y Directora Ejecutiva del *Latin America Logistics Center*.

Combina habilidades académicas, técnicas y estratégicas en el campo de las operaciones logísticas y cadena de abastecimiento. Anualmente, dirige más de 50 cursos de maestría, educación ejecutiva y cursos *in-company*. Ha liderado más de 200 proyectos de consultoría en estrategia logística, cadena de abastecimiento, optimización de operaciones y en gestión de desempeño. Sus clientes y estudiantes operan en países tan diversos como Rusia, Turquía, Japón, Perú, Nueva Zelanda, Arabia Saudita y Estados Unidos. Sus metodologías para diseñar, innovar y posicionar estrategias de la cadena de abastecimiento han sido efectivas en múltiples industrias y países.



PARA LEER MÁS SOBRE EL TEMA:

En el Número 2 de esta revista (Julio 2012), el profesor Alejandro Serrano del Zaragoza Logistics Center se refiere a “*Supply Chain* y finanzas: Dos áreas que deben complementarse”, y argumenta que es necesario en las compañías mantener un adecuado vínculo entre las áreas de finanzas y de cadena de abastecimiento, atendiendo que en esa relación suelen generarse conflictos, dado que ninguno de los dos departamentos comprende totalmente el impacto de sus decisiones sobre el otro y muchas veces estos conflictos son innecesarios, dado que las estrategias propuestas llevan a idénticos resultados.



(*) Transcripción autorizada por María Rey de su conferencia ofrecida durante el V Encuentro Profesional de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), realizado el 17 de abril de 2013.



Inteligencia argentina, Calidad internacional

La actualidad argentina demanda proveedores de software logístico que acrediten solidez, experiencia, creatividad, y calidad en dosis similares.

CYGNUS es el WMS diseñado y desarrollado en Argentina bajo normas de calidad ISO e implementado exitosamente en más de 75 operaciones logísticas de 11 países de Latinoamérica.

Muchas de estas operaciones tienen un alto grado de complejidad a nivel de procesos, flujos, horarios de actividad, extensiones de almacenaje, y necesidad de precisos indicadores de performance entre otros factores críticos resueltos habitualmente por CYGNUS y nuestros consultores.

Si necesita un WMS de nivel internacional y origen argentino, tenemos una buena noticia para darle.

Soluciones

WMS | Replenishment | KPI's | Integración con SAP® | Demand Planning | 3PL | Remito Electrónico | Alta Automática en líneas de producción | Fuerza de Ventas | Reporting | Labor Management | Delivery | Integración con Oracle EBS® | Integración con Automatismos |



La gente se mueve

EL MOVIMIENTO DE LAS PERSONAS TAMBIÉN ES LOGÍSTICA

Por el Centro Tecnológico de Transporte,
Tránsito y Seguridad Vial (C3T)

Se pueden hacer muchas comparaciones entre lo que habitualmente se conoce como logística, referido a las mercancías, y lo que se puede llamar logística de pasajeros, aunque esta última tiene dificultades adicionales que la hacen aun más compleja.

El movimiento de cargas y el de personas comparten principios tales como la influencia del tiempo, la seguridad, la congestión y otras variables que condicionan a los desplazamientos. También existen paralelismos en las instalaciones de transferencia, donde la espera debe reducirse al mínimo y existen múltiples factores a tener en cuenta para mejorar la fluidez al realizar ese *cross-docking* de pasajeros o de mercancías.

Se puede hablar de “logística de pasajeros” de larga, media, y corta distancia. Cada una tiene sus particularidades: por ejemplo, el tiempo de permanencia en las estaciones o terminales, para lo que habitualmente hay más tolerancia cuanto más largo es el viaje. Al igual que lo que sucede con las cargas, las decisiones son individuales en materia de selección de rutas y horarios, y se toman teniendo en cuenta las restricciones que presenta la infraestructura, las condiciones de circulación o aspectos regulatorios, entre otros. El Estado tiene el rol de facilitar las condiciones de desplazamiento con el objetivo de minimizar los costos globales.

“La optimización de costos, no debe pasar exclusivamente por la ecuación económica, sino que deben tenerse en cuenta las ganancias del área urbana en su conjunto, no sólo de las personas sino también de comercios e industrias.”



LA LOGÍSTICA URBANA DE PASAJEROS

En este artículo nos centraremos en los aspectos referidos a la “logística urbana de pasajeros”. Lo cierto es que si bien en la mayoría de las ciudades el Estado tiene un rol importante a la hora de decidir por dónde y en qué condiciones pueden desplazarse los bienes y las personas, puede argumentarse que es en el transporte público donde se hace más presente la necesidad de una coordinación unificada. Sin embargo, al considerar al sistema de transporte como un todo, incluyendo no sólo los servicios sino también las infraestructuras, la logística alcanza a los desplazamientos realizados en modos privados ya que, en el caso del transporte automotor, las arterias son de propiedad pública y de uso colectivo, lo que genera una tensión por su uso. Hablar de logística de pasajeros en los aglomerados urbanos (de cierta envergadura, por cierto) es hablar de intervenciones públicas que conecten de diferentes formas los posibles tramos de los viajes que realizan las personas en ese aglomerado.

La definición de logística más generalmente aceptada en los ambientes profesionales es la del *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), que define a la logística como “aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo —hacia atrás y hacia adelante— y la eficacia y eficiencia del almacenamiento de los bienes, de los servicios y de la información implicada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los

consumidores”. Pero también quiere decir, según la Real Academia Española: “Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución”. La logística es la administración del tiempo en el desplazamiento de algo, en tiempo y forma.

LA INSATISFACCIÓN EN EL VIAJE

De alguna manera tanto las personas como las cosas pueden atravesar diversos problemas mientras son trasladadas. Cuando una carga viaja incorrectamente estibada, puede ocurrir que quede deteriorada, al punto de perder parte o la totalidad de su valor. También puede ocurrir que una carga percedera exceda el tiempo que puede estar en tránsito, con similares efectos.

El paralelo a esta situación, en el caso del movimiento de personas, se traduce en daños irreversibles de distinto grado en quienes son transportados. La insatisfacción es algo que puede ocurrir —y de hecho sucede habitualmente— por diversos motivos: hacinamiento, demoras, elevada temperatura, imprevisibilidad del servicio, malas condiciones del material rodante, inadecuadas estaciones de transbordo, falta de limpieza, entre otros.

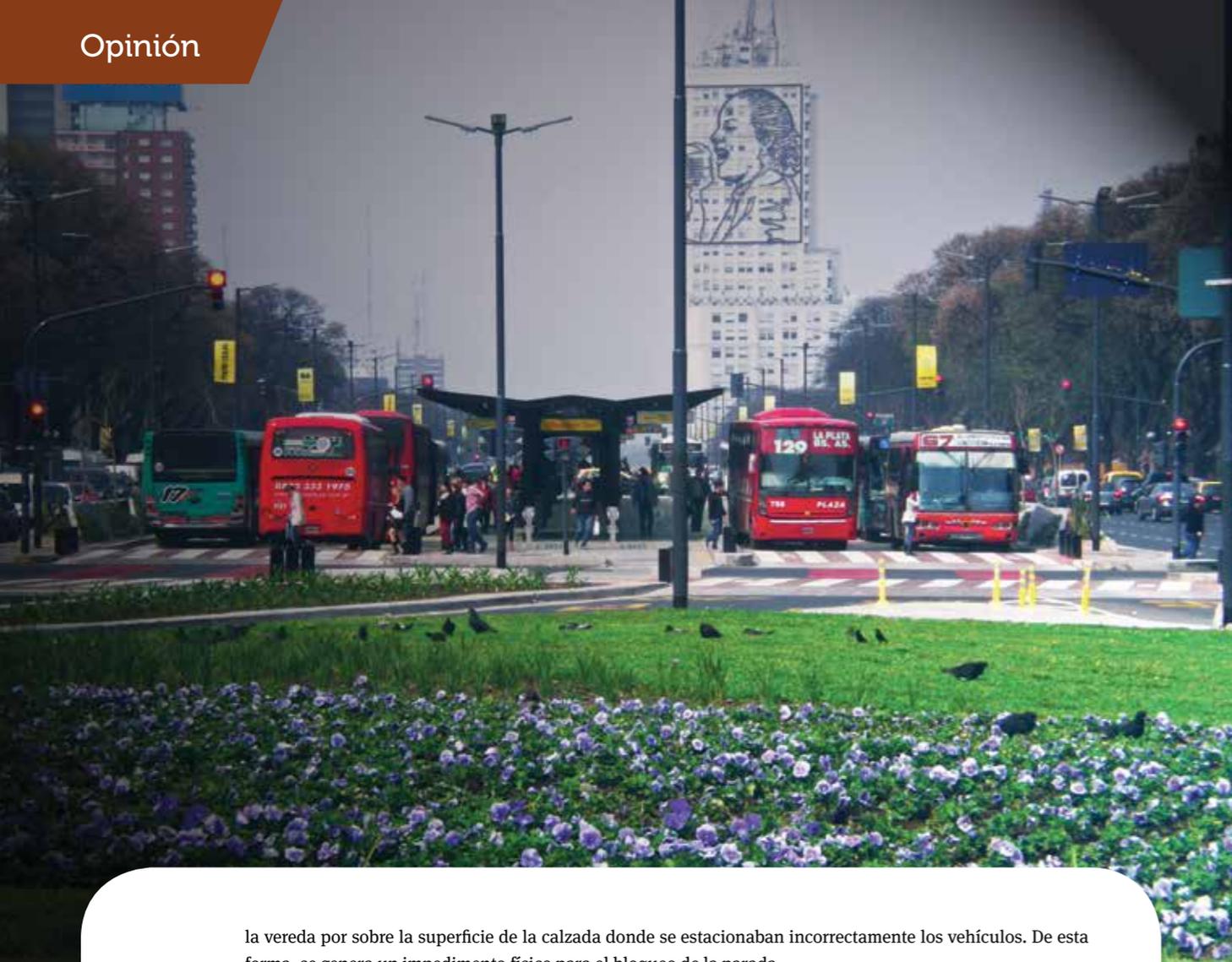
La suma de estas posibles fuentes de insatisfacción es lo que dispara cambios en la elección modal de los pasajeros. De esta forma, ante unas condiciones de viaje que el individuo considera que exce-

den su umbral de tolerancia, optará por elegir un modo distinto, o viajará en un horario alternativo. Al igual que sucede con la logística de mercancías, esto no puede hacerse con total libertad ya que existen restricciones de tiempo, como pueden ser horarios de entrada y de salida del trabajo; o bien, de los lugares de estudio.

Esto último es interesante, ya que se trata de una variable externa, en principio, a la cuestión propia del transporte, y a la cual éste debe adaptarse. Sin embargo, los horarios flexibles, su escalonamiento y, sobre todo, el trabajo remoto, son importantes aliviadores de la demanda de transporte en horas pico, y una herramienta a tener en cuenta a la hora de generar una política integral. De manera análoga esto es como la cuestión de los horarios de carga y descarga.

ASCENSO Y DESCENSO DEL VEHÍCULO

Los puntos más sencillos de ascenso y descenso a los ómnibus, como los que se encuentran en cualquier barrio, también tienen margen para mejorar la agilidad del flujo. Un problema común que enfrentan tanto el transporte público de pasajeros como el de cargas en el ámbito urbano es la presencia de vehículos particulares incorrectamente estacionados. Para el caso de pasajeros, el problema es doblemente grave porque una de las prioridades de un buen servicio público es facilitar el desplazamiento de personas con movilidad reducida. Una solución posible, ya implementada en unos pocos lugares en la ciudad de Buenos Aires, son las extensiones del cordón, que extienden



la vereda por sobre la superficie de la calzada donde se estacionaban incorrectamente los vehículos. De esta forma, se genera un impedimento físico para el bloqueo de la parada.

EL MAYOR COSTO DE LOS MOVIMIENTOS NO COORDINADOS

A diferencia de las mercaderías, el pasajero puede transportarse a sí mismo, lo cual añade una dimensión a la complejidad del análisis. Además de caminar, la realidad es que cuando una persona se desplaza sola en bicicleta, moto o auto, también se está transportando a sí misma, con mayor o menor impacto sobre el resto de las personas en términos de emisiones y ocupación de espacio de la calzada.

De manera similar a lo que sucede con las cargas, cuanto más aislada es la toma de decisiones, mayor es el potencial de incurrir en costos innecesarios. Para ilustrarlo baste un ejemplo extremo: si se envía un camión cargado por la mitad a un destino, y vuelve vacío, el costo será mayor que si se hubiera buscado completar la carga para la ida, y obtener al menos algo de carga para la vuelta. De manera similar, si una persona sube sola a su auto el costo será mayor que si viaja con uno, dos o tres acompañantes, sea de ida o de vuelta. Lo interesante es que el costo es mayor de lo que realmente se aprecia: no sólo se gasta más

combustible por unidad de carga transportada, sino que quien no viajó en ese vehículo seguramente viajará en otro, ocupando innecesariamente mayor espacio de calzada y potenciando la congestión.

(Continúa en pág. 28)

“A diferencia de las mercaderías, el pasajero puede transportarse a sí mismo, lo cual añade una dimensión a la complejidad del análisis.”

La forma, el tiempo y el lugar adecuado



TRADELOG S.A.
Transporte y Logística

Traful 3768
CP 1437 / Capital Federal
Buenos Aires / República Argentina
54-11-4911-5001

info@tradelog-sedica.com.ar
www.tradelog-sedica.com.ar



“Cuanto más completo sea el alcance de la coordinación del sistema de transporte urbano de pasajeros, mayor será la cantidad de ineficiencias que se pueden eliminar.”



Para las personas, de alguna forma, el transporte público viene a simplificar esta coordinación, dado que la operación tiene lugar de forma regular y predeterminada, evitando que las personas tengan que coordinar sus desplazamientos¹.

Cuanto más completo sea el alcance de la coordinación del sistema de transporte urbano de pasajeros, mayor será la cantidad de ineficiencias que se pueden eliminar. De ahí una de las principales justificaciones para el consenso actualmente existente acerca de la conveniencia de una única agencia de transporte que coordine a todos los prestadores de un área metropolitana. Si los prestadores o agencias son varios y descoordinados, aumenta la impedancia para los pasajeros, surgiendo efectos indeseables.

ESTACIONES DE TRANSFERENCIA

Una mención aparte merecen las estaciones de transferencia, los lugares donde se da el quiebre entre las distintas etapas de un viaje. Existen trabajos escritos específicamente sobre la materia, pero baste decir que los lugares en los que ocurre este *cross-docking* de pasajeros deben cumplir con muchos de los mismos requisitos que tiene una instalación de este tipo para cargas, como por ejemplo seguridad en el tránsito. El diseño debe estar igualmente focalizado en que el traspaso de un vehículo a otro sea lo más ágil posible: esto implica evitar obstáculos innece-

¹ Además del caso del auto particular, un ejemplo de pasajeros que deben coordinar sus desplazamientos podría ser el caso de los servicios no regulares de colectivos (las combis), que llenan un vacío que queda entre el transporte público y el auto particular para distancias medias y largas en el ámbito urbano.

sarios (como puede ser un vendedor callejero que bloquea un paso obligado), y brindar información constante acerca de la ubicación de los distintos andenes o paradas, con las direcciones de los servicios que desde allí operan. Esta información debe ser repetitiva y constante, de forma que no se generen dudas en los pasajeros dubitativos, ya que esto puede llevar a que se queden parados, interfiriendo con la circulación del resto.

En relación con los tiempos de espera, a diferencia de las terminales de larga distancia, donde las esperas de una hora o más son habituales, las estaciones de transferencia urbanas deben minimizar esta espera. Esto se logra de dos maneras: en zonas de alta densidad y horarios de alto tránsito, con altas frecuencias; en horarios y zonas de menos tránsito, con una coordinación por pulsos donde todos los servicios lleguen a la estación en forma coordinada, esperen el tiempo necesario para pasar de un vehículo al otro, y partan. De esta forma, quedará la estación desierta, hasta la llegada de los próximos servicios, por ejemplo media hora más tarde. Con esto se logra que, con bajas frecuencias, los que transfieren de un modo a otro, no tengan que esperar, y que los que llegan a la estación sepan en qué horario tienen que ir. Para los pasajeros, en términos de tiempo, los ahorros de una buena coordinación, son notables.

CONCLUSIONES

La coordinación de todos estos elementos tiene por finalidad garantizar la movilidad al interior de una ciudad, maximizando el confort



Vista nocturna del AMBA.

y minimizando los tiempos de viaje. La optimización de costos no debe pasar exclusivamente por la ecuación económica, sino que deben tenerse en cuenta las ganancias del área urbana en su conjunto, no sólo de las personas sino también de comercios e industrias. Si bien la principal carga que pesa sobre los sistemas de transporte urbano son los viajes de ida y vuelta al trabajo o al lugar de estudio durante los días hábiles, un enfoque de movilidad verdaderamente sustentable debe preocuparse además por proveer alternativas de desplazamiento también para viajes de ocio, y durante las 24 horas, todos los días del año. Para esto, un ente coordinador debe abrirse para considerar todas las necesidades de movilidad, sin olvidar al transporte de carga, para lograr que la logística urbana, cumpla sus objetivos aprovechando al máximo la capacidad de las vías de comunicación.

La necesidad de coordinar jurisdicciones

Entre los especialistas de transporte existe consenso, a nivel mundial, acerca de la conveniencia de poner en manos de una única autoridad la coordinación del transporte. Los ejemplos son muy numerosos, como TFL, a cargo del transporte de Londres, o los consorcios regionales de transporte de ciudades de Alemania y de Suiza, por mencionar algunos. Estas agencias no son operadoras, pero están a cargo de planear y decidir la forma en que se prestan los servicios de todos los modos, y se aseguran de que funcionen de manera coordinada dentro de los límites de sus áreas de influencia.

En la Región Metropolitana de Buenos Aires existe un solapamiento entre múltiples jurisdicciones en distintos niveles. El más alto lo tiene la Jurisdicción Nacional, a la cual corresponde la regulación de todos los servicios que atraviesen límites provinciales (en este caso entre la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). En segundo lugar viene la Jurisdicción Provincial, que viene dada por la potestad de cada provincia (o la CABA), de regular los servicios de transporte en el interior de su territorio en recorridos que atraviesen diferentes partidos. En tercer lugar está la Jurisdicción Municipal. En este último caso la Provincia de Buenos Aires, al igual que la mayoría de las provincias argentinas, permite a cada municipio regular los servicios de transporte que se prestan íntegramente dentro de sus territorios.

Como puede verse, existen múltiples actores políticos: Nación, Provincia de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y los municipios que componen la Región Metropolitana de Buenos Aires. La existencia de una Agencia Metropolitana de Transporte resulta vital para coordinar las políticas del sector ².

El 6 de junio de 2012 fue promulgado el Decreto 874/2012 por el cual se creó el Ministerio de Interior y Transporte y donde se asignó a la nueva cartera un conjunto de prioridades y obligaciones, entre las cuales se encuentra avanzar con "la regulación y coordinación de los sistemas de transporte terrestre, marítimo y fluvial" en conjunto con los Gobiernos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires. Ese mismo día la Presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner, anunció la intención de crear un ente tripartito para el área metropolitana en el que el Gobierno Nacional debe coordinar esfuerzos y trabajo con los gobiernos bonaerense y de la Ciudad de Buenos Aires.

Este ente debería conformarse con representantes del Gobierno Nacional, de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad de Buenos Aires con un directorio de tres miembros (uno por cada Gobierno), un comité ejecutivo conformado por dos representantes técnicos de cada jurisdicción y un tercer espacio donde tendrían representación los 44 municipios del Gran Buenos Aires.

En una reunión convocada por el ministro de Interior y Transporte, Florencio Randazzo, en la que participó el gobernador bonaerense Daniel Scioli y sin la presencia del jefe de Gobierno porteño, Mauricio Macri, quedó así conformada la Agencia de Transporte Metropolitano.

² El tema ha sido (y es) de amplio debate público. Por ejemplo, ver la opinión de 9 especialistas en una entrevista virtual realizada por el C3T en agosto de 2012. <http://www.utn.edu.ar/secretarias/extension/c3tdebates.utn>



OCA. Logística en una nueva dimensión.



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

OCA

55
AÑOS

AVANZANDO CON EL PAÍS

“ De manera similar a lo que sucede con las cargas, cuanto más aislada es la toma de decisiones, mayor es el potencial de incurrir en costos innecesarios. ”



El Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T) es un centro de estudios especializado en el transporte y sus temas conexos, dependiente de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), que viene llevando a cabo trabajos relacionados con la seguridad vial, el transporte ferroviario y el transporte automotor desde diciembre de 2004.

El transporte de personas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) en números

En la Región Metropolitana de Buenos Aires existen más de 6 millones de vehículos automotores, de los cuales algo menos del 80% son autos, dividiéndose el resto entre utilitarios, camiones y ómnibus. El crecimiento ha sido explosivo en los últimos años, al igual que el del parque de motovehículos.

Los servicios de transporte público automotor de pasajeros son brindados por

- 18.500 colectivos, que operan:
 - 53% bajo Jurisdicción Nacional
 - 29% bajo Jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires
 - 18% bajo Jurisdicción de distintos municipios de la Provincia.

La estructura de transporte público se completa con los ramales ferroviarios, bajo Jurisdicción Nacional, y el subte, bajo Jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). A esto pueden adicionarse en CABA unos 37.500 taxis y 2.000 remises habilitados, más los que corresponden a los municipios del conurbano. Existen también servicios fluviales, pero en una escala que no es significativa.

Según la Encuesta de Movilidad Domiciliaria (ENMODO), efectuada por la Secretaría de Transporte entre los años 2009 y 2010³, sobre 22.500 hogares del AMBA, los viajes en la Región Metropolitana de Buenos Aires se distribuyen como sigue:

- 39% en colectivo
- 24% a pie
- 18% en automóvil
- 6% en ferrocarril
- 4% en subte
- 3% en bicicleta
- 2% en remises
- 1% en taxi, moto, transporte escolar y combi.

Si nos detenemos únicamente en el modo público, la distribución de personas que se mueven es:

- o 80% en colectivo
- o 13% en ferrocarril
- o 7% en subte.

³ La Encuesta de Movilidad Domiciliaria 2009-2010: Movilidad en el Área Metropolitana de Buenos Aires, puede verse en la página web del Proyecto de Transporte Urbano para Áreas Metropolitanas (PTNUMA), dependiente del Ministerio del Interior y Transporte (ver <http://www.ptuba.gov.ar/publicaciones/index.html>).

"The More Efficient Way to Achieve Corporate Goals"

miebach
the supply chain engineers



Supply Chain Structures

Diseño de redes
Optimización de la Cadena de Suministro
Estrategias de abastecimiento
Análisis de tercerización de servicios
Optimización de inventarios



Material Handling Engineering

Diseño de Plataformas Logísticas y Cds
Definición del grado óptimo de automatización
Gestión de ofertas, licitación y contratación de equipamiento logístico
Project Management



People & Organization

Desarrollo organizacional
Definición de perfiles
Capacitación y entrenamiento
Co-gestión interino
Gestión del cambio



Information Processes

Desarrollo de estrategias de IT
Diseño de procesos y especificación de requerimientos
Gestión de ofertas y licitación de software (WMS/TMS/SCM)
Implementación del software

Av. Cerviño 4449 4º Piso - Buenos Aires (C1425AHB) - Argentina
Teléfono: + 54-11-4771-2020 / Fax: + 54-11 4771-2221
www.miebach.com - Contacto: buenos-aires@miebach.com

Logística y *coaching*

CUIDANDO EL CAPITAL HUMANO

Redacción de Concepto Logístico en base a los expertos Rafael Echeverría, Gabriel Gómez, Rodolfo Laduz, Mauro Sperperato y Silvia Vales.



Gabriel Gómez en el Segundo Cónclave 2013 de la AAPC.

Las personas que integran las organizaciones son las que garantizan su éxito o quienes las llevan a su fracaso. Cuidarlas, entenderlas y encontrar en uno mismo la mejor manera de liderarlas, se convierte así en una necesidad de quienes las conducen, y el *coaching* es una herramienta adecuada para lograrlo.

La disciplina del *coaching* se ha instalado como una alternativa para mejorar las relaciones, tanto entre las personas dentro de una organización como fuera de ella, y entre las organizaciones en sí mismas. Los rangos gerenciales de la logística, involucrados en una negociación permanente entre partes en tensión, presionadas por volúmenes de mercancías, horarios, costos, operaciones complejas y cambiantes, y muchas personas involucradas, no deben quedar alejados de conocer las posibilidades que les ofrece el *coaching*, tanto para mejorar su propia vida personal y profesional, como para hacer más eficientes y sustentables sus organizaciones y equipos de trabajo. Como expresa **Mauro Sperperato**: “la logística, y sobre todo las operaciones, tienen picos y valles muy marcados. La única manera de responder a ellos es mediante un equipo motivado y comprometido”.

LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

Para **Rodolfo Laduz**: “toda organización que ha logrado conducirse de manera profesional apunta al logro sostenido de los objetivos que se ha planteado. Para esto, trabaja permanentemente en mejorar los

niveles de productividad, es decir, en la cantidad de recursos utilizados para generar el producto o servicio que ofrece a la comunidad. Llamo a esto una ‘Mirada Estratégica’ que entiendo como ‘Sustentabilidad Pequeña’, ya que esta manera de pensar a las organizaciones está enfocada primariamente en los niveles de productividad y rentabilidad, sin considerar a las personas ni al planeta, y no solo carece de la mirada y las condiciones para garantizar la sostenibilidad organizacional, sino que es incompatible con la creciente demanda de las comunidades y los mercados para que amplíe esa mirada”.

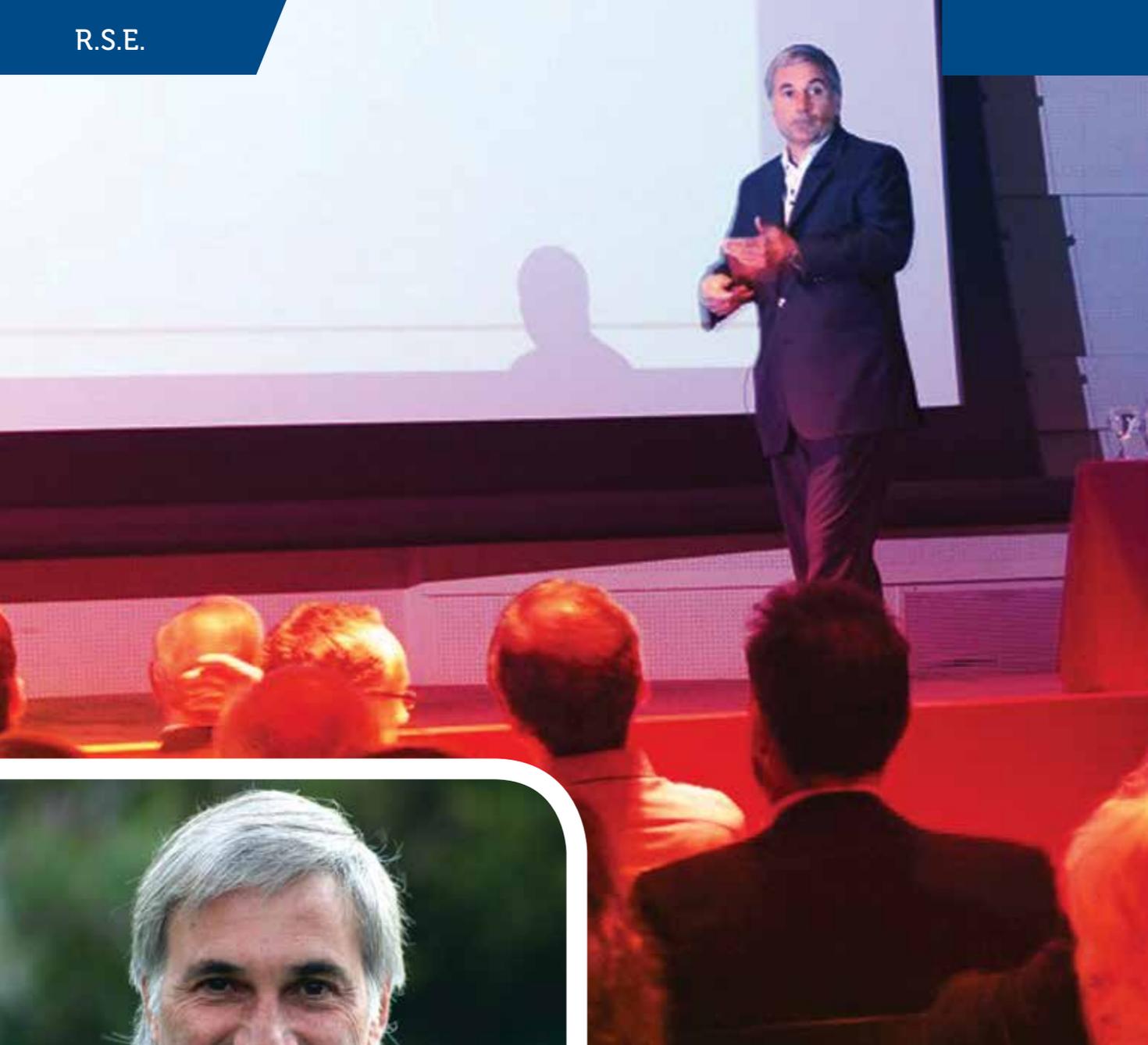
Sperperato sostiene que: “cada persona tiene una visión particular de las cosas, de la realidad. A medida que pasa el tiempo, hay algunas que logran crecer en sabiduría y son más tolerantes y más hábiles. Otras, sin embargo, se van afirmando solo en su experiencia y se basan en su propia perspectiva. Eso lo que hace es acotarlas, se relacionan con gente que es como ellas, y van perdiendo perspectiva, se van cerrando.

Cuando uno puede ampliar su visión, ve muchas más posibilidades y empieza a generar un nuevo margen de actuación. Este es el cambio que posibilita el *coaching*”.

Gabriel Gómez opina que: “en el liderazgo y la gerencia no se trata de mover cosas o gente sino de la construcción de contextos y relaciones funcionales y comprometidas para el logro de resultados.

“La logística, y sobre todo las operaciones, tienen picos y valles muy marcados. La única manera de responder a ellos es mediante un equipo motivado y comprometido.”

Esto se realiza desde la comunicación y la gestión emocional: las ineficiencias de las organizaciones son lingüísticas y emocionales y se definen en el diseño de conversaciones”.



Mauro Sperperato.

EL GERENCIAMIENTO Y LAS GENERACIONES FUTURAS

Para **Sperperato**: “la incorporación de las nuevas generaciones en las organizaciones y la consecuente convivencia inter-generacional origina un replanteo de los modelos de liderazgo, ya que el modelo basado en mando y control está perdiendo efectividad. Hoy estamos diseñando y desarrollando, en el hacer cotidiano, los nuevos modelos, que implican la elaboración de nuevas capacidades de todos los

integrantes de la organización. Teniendo en cuenta lo que dice **Michael Hammer**: ‘el mundo ya no es predecible, necesitamos equipos preparados para esta incertidumbre’, se hace evidente la necesidad de trabajar en la ‘gestión de la gestión’, lo cual parece un juego de palabras pero, al analizarlo atentamente, esta expresión implica aprender a ponernos de acuerdo, entendemos, escucharnos y hacer pedidos claros para coordinar acciones. Estamos viviendo una época de cambios profundos, y resulta muy interesante entender cuáles serán los nuevos modelos de organización que puedan ser eficientes en el futuro cercano”.

“ La logística,
sin compromiso no funciona,
no es sustentable.
Por eso, requiere necesariamente
de un equipo comprometido. ”

LOGÍSTICA Y COACHING

Para **Sperperato**, una forma de concebir la logística es como un sistema basado en 3 pilares:

- Estructura e infraestructura
- Sistemas y procesos
- Cultura y personas

Los dos primeros se pueden comprar: si se tiene el dinero suficiente, es posible construir o rentar un centro de distribución de clase mundial, tener los mejores equipos para movimiento de cargas, y se puede contar con los últimos desarrollos en sistemas, con el objetivo de lograr los procesos más eficientes.



SATYL
LOGÍSTICA A TU MEDIDA

NUEVO DEPÓSITO ESCOBAR:
Victoria 1120 a mts. Ruta Nacional N° 9
C.P. 1625 / Tel./Fax: (03484) 450515 (Rot.)

DEPÓSITO PILAR
Calle 5 N° 1074 / Parque Industrial Pilar
Codigo Postal 1629

e-mail: satyl@satyl.com.ar
www.satyl.com.ar

Más de 11 años ofreciendo las mejores soluciones para la logística de tu empresa



Rodolfo Laduz.



El desafío entonces es cómo construir y desarrollar un equipo de trabajo con compromiso y de alto desempeño. Buscando respuestas a esta pregunta, **Sperperato** encontró y adoptó el coaching: “una disciplina que proporciona herramientas poderosas para lograr este objetivo”.

¿QUÉ ES EL COACHING?

Para **Silvia Vales**, coach ejecutivo individual, “*Coaching* es un acompañamiento profesional que se le brinda a una persona para colaborar con su desempeño, desarrollar competencias, expandir su capacidad profesional, conseguir un cambio y/o alcanzar su potencial”.

Es un proceso de aprendizaje que surge a partir de la imposibilidad del *coachee* (persona que decide tomar un servicio de *coaching*) de realizar un cambio o de superar una dificultad (quiebre), y del pedido de ayuda que hace para lograr ese objetivo. “El *coach* es un profesional entrenado en esta disciplina que busca expandir las posibilidades humanas identificando los obstáculos que lo impiden”.

Gabriel Gómez entiende el *coaching* como un “Espacio Vital”, donde el Espacio consiste en la “generación de un lugar cálido sin intimidación, donde sea posible conversar (cambiar juntos), eliminando el miedo, generando confianza y estados de ánimo que abran posibilidades”. Debe ser Vital ya que se construyen “relaciones de excelencia, de contacto real, donde se trabaja desde el respeto y la legitimación del otro y de sus emociones”.

Para el *coach* **Rafael Echeverría**, es una modalidad de aprendizaje orientada a transformar el tipo de observador que somos, con el objetivo de expandir nuestras posibilidades y capacidad de acción y,

(Continúa en pág. 40)

Pero si falta el tercer factor, “si no existe una cultura, una actitud y un compromiso de las personas que conforman los equipos de trabajo, será difícil alcanzar resultados excelentes y sostenibles en el tiempo. La logística sin compromiso no funciona, no es sustentable. Por eso, requiere necesariamente de un equipo comprometido. Y un equipo comprometido se construye integrando personas comprometidas y que comparten una mística en común”.



Despachantes de Aduana
Comercio Exterior y Consultoría Profesional



contacto@avef.com.ar | www.avef.com.ar
Bolívar 355 Piso 5° | C1066AAG | C.A.B.A.
+54-11-4343-8424 | +54-11-4343-2624



Gabriel Gómez.



“ Cuando uno puede ampliar su visión, ve muchas más posibilidades y empieza a generarlas. Esto es el fondo del cambio que genera el coaching.”

por lo tanto, de incrementar nuestra efectividad y bienestar. El *Coach* no enseña, facilita: el *coaching* consiste en **ayudar** a la persona a **aprender**, en lugar de enseñarle.

Para definirlo, la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching (AAPC), se remonta al origen de su utilización, que fue en el ámbito de los deportes, donde el *coach* (entrenador) es la persona que el deportista contrata para alcanzar resultados que están más allá de lo que hasta el momento ha logrado. *Coaching* es, entonces, una nueva profesión que puede verse como:

- Un nuevo contexto.
- Una nueva manera de observar el mundo.
- Un conjunto de competencias para asistir a los individuos y a los equipos para lograr resultados sin precedentes.
- Una manera de relacionarse con las personas.
- Una manera de relacionarse con la acción.
- Una estrategia para lograr cambios en las culturas organizacionales en las cuales las personas viven y trabajan.

- Un paradigma alternativo de *management*.
- Una manera diferente de ser.

LO QUE NO ES UN COACH

Para la AAPC, el *coach* no es un mentor, ya que éste, basándose en su experiencia y sus conocimientos, responde la pregunta de qué es lo que hay que hacer, y sabe qué es lo que funcionará y qué no lo hará para solucionar un problema o mejorar una actividad.

No es un maestro que enseña la mejor técnica para lograr un objetivo, sino que es quien formula preguntas y acompaña a las personas a descubrir sus propias respuestas sin copiar las del maestro.

Tampoco es un consultor, ya que no da a su cliente un asesoramiento experto en un campo determinado, sino que trabaja en el sistema constituido por las conversaciones, los estados de ánimo y el cuerpo.

(Continúa en pág. 42)



ORGANIZACION LOGISTICA

Empresa Argentina que trabaja junto a prestigiosas Compañías Nacionales e Internacionales, brindando respuestas a las necesidades relacionadas a servicios logísticos, y como importante eslabón en su cadena de valor.



Nuestra Misión: exceder las expectativas de nuestros clientes, agregando de valor a los productos que comercializan.



Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001, marcando como claro objetivo, la oferta de servicios de alta calidad.



Nuestra Visión: empresa prestadora de servicios logísticos, elegida por sus valores como aliado estratégico, para enfrentar nuevos desafíos.



Utilizar la tecnología adecuada, y un mayor profesionalismo en el Capital Humano, a fin de garantizar el crecimiento sustentable de la actividad de nuestros clientes.



Procesos establecidos para la eficiencia en los recursos y la mejora continua en los servicios prestados.

Av. Larrazábal 1698 CABA - Tel: (011) 5032-8970

Web: www.orglogistica.com.ar - Mail: comercial@orglogistica.com.ar



Lo posible, ya lo hicimos,
Lo imposible, lo estamos haciendo
y para los milagros,
nos estamos preparando...



“ **Coaching** es un acompañamiento profesional que se le brinda a una persona para colaborar con su desempeño, desarrollar competencias, expandir su capacidad profesional, conseguir un cambio y/o alcanzar su potencial. ”

DISTINTOS TIPOS DE COACHING

Silvia Vales explica que los tipos de *coaching* dependen de la variable tomada para clasificar. Dentro del *Coaching* Ejecutivo, teniendo en cuenta los cambios del *coachee*, identifica como los más frecuentes:

Coaching conductual: Se busca que el *coachee* expanda su repertorio de acciones posibles para alcanzar los resultados esperados. El proceso es conversacional. En este *coaching* se da lo que se denomina un aprendizaje de primer orden, porque el *coachee* descubre nuevas acciones sin hacer modificaciones en sus creencias ni cuestionar sus juicios.

Coaching ontológico o transformacional: Se busca una expansión de las acciones del *coachee* pero mediante un aprendizaje de segundo orden, es decir, haciendo modificaciones en la mirada que tiene el *coachee*, logrando un desplazamiento en su observación. Como consecuencia, aparecerán ante él nuevas acciones posibles que antes no podía ver. El proceso es conversacional aunque no exclusivamente, ya que se trabaja simultáneamente el dominio emocional y corporal que nos constituyen.

Coaching de desarrollo: El *coachee* no manifiesta un problema (quiebre): sólo quiere desarrollar alguna competencia. Generalmente competencias de Liderazgo o de Comunicación. La persona contará con ejercicios prácticos y con bibliografía para leer durante el proceso de aprendizaje. Los autores recomendados serán los clásicos de *Management* y textos preparados *ad hoc* por el *coach*, de acuerdo con las necesidades del *coachee*. Este *coaching* es común en el caso de promociones, ascensos, adaptación a un nuevo grupo o a un nuevo puesto. Es un acompañamiento profesional. Puede redundar en un cambio de Observador, como consecuencia del aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias, pero no es lo que se propone.

A su vez el **coaching ejecutivo profesional** asiste a los profesionales que trabajan en empresas. Se trata de un profesional externo

a la organización, especialista en Psicología y en Capacitación de Adultos, certificado como *coach*, que realiza un acompañamiento a un ejecutivo para el desarrollo de competencias o en situaciones de estrés, ascensos, etc.

LOS DISTINTOS ÓRDENES DE APRENDIZAJE

Gabriel Gómez resume que “muchas veces en las organizaciones se cambian las acciones (Hacer) con el propósito de lograr un Resultado (Tener) y cuando éste no se logra, se entra en un loop de HACER → TENER hasta que se llega a una frustración o se dice que no es posible el objetivo dadas las circunstancias”.

La pregunta “¿qué tenemos que hacer?” para lograr el resultado suele ser insuficiente, ya que se basa en el “Aprendizaje de primer orden”, que es aquel que se basa en los pensamientos y conocimientos obtenidos de padres, maestros y experiencia profesional y que no es cuestionado por la persona pues actúan como “mandatos” o “pensamientos maestros” de la conducta. **Sperperato** explica que esto funciona: “hasta que aparece un momento en que ya no es útil y esos conocimientos deben ser revisados para saber si son propios o heredados: ahí aparecen los aprendizajes de segundo orden, que hacen cambiar la mirada para re significar los mandatos maestros”.

Gómez dice que “lo que falta es poner foco en quién es el que ‘VE’ acciones (ya sea Gerente o equipo) y hacer nuevas preguntas: ¿Quiénes necesitamos SER para poder crear nuevas acciones ‘nunca vistas’ que me lleven al resultado? O sea, quién tengo que SER para HACER, y así luego TENER. Este aprendizaje que es de segundo orden requiere, para lograrlo, de una transformación del observador, por lo que es una intervención Ontológica”. Destaca también que

una manera de construir relaciones de calidad dentro de un equipo de personas, es propiciar el contacto real basado en la escucha de lo que el otro quiere, y de lo que al otro le pasa.

UNA VISIÓN MÁS GENERAL

Rodolfo Laduz se pregunta: “¿Para qué queremos las herramientas de *coaching*? ¿Para generar más rentabilidad? ¿O para generar sustentabilidad, que la incluye pero que es mucho más? Me llama la atención que en la mayoría de los libros de *Coaching* y *Management* se habla de efectividad pero no se habla de para qué la buscamos. Si para los accionistas o para todos los miembros de la organización, sus familias y la comunidad que la alberga. ¿Para qué queremos las organizaciones? ¿Para generar lucro o para generar sustentabilidad humana? ¿Cómo puede haber en la organización alguien con dos chóferes y beneficios exagerados y alguien que apenas llegue a fin de mes? Entonces, ¿efectividad para qué?”.

Para él, es necesario preguntarse por las consecuencias que se generan con “nuestros haceres organizacionales”, ya que solemos dar por sentado que por el solo hecho de trabajar en una organización ya estamos construyendo un mundo mejor, pero “tendríamos primero que preguntarnos: ¿qué tipo de organización genera un mundo mejor?”, y más aún, debemos preguntarnos si queremos de verdad un mundo mejor, y qué estamos dispuestos a hacer para ello.

Laduz sostiene que las organizaciones se basan en un solo *driver*, el de la **Productividad**, sin tener en cuenta las **Personas** y el **Planeta**, y que es necesario que el *coaching* se fundamente en obtener “Organizaciones 3P”, de acuerdo con la letra inicial de los tres *drivers* mencionados.

(Continúa en pág. 44)

No se basa en un discurso o método psicológico para encontrar la causa de una falta de eficiencia, sino que en una relación de *coaching* se rompe la conexión causal entre los hechos y su interpretación.

Por fin, tampoco es un entrenador deportivo, ya que su actividad no está basada en la relación ganar/perder, propia de las competencias deportivas, sino en la relación ganar/ganar.

EL COACHING EN LA PREPARACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Cuando el líder de un equipo ha practicado el *coaching* y ha experimentando personalmente su poder transformador, si luego comparte esta experiencia con otras personas de un equipo y observa el impacto que genera, desea que todos pasen por esta situación. Si, a la vez, este proceso de *coaching* se realiza con todos los integrantes, la transformación y el crecimiento mutuo se potencia, se acelera el desarrollo y se mejora notablemente la eficiencia en el trabajo.

EL FUTURO

“El futuro está por crearse”, dice **Sperperato**: “Estamos siendo protagonistas de este cambio, esto nos motiva a explorar nuevas metodologías, abrir nuestra mente y aprender desde el hacer. Abordar estos temas es clave para el trabajo eficiente y eficaz en las organizaciones y una de las formas de hacerlo es a través del aprendizaje que nos propone la práctica del *coaching*”.

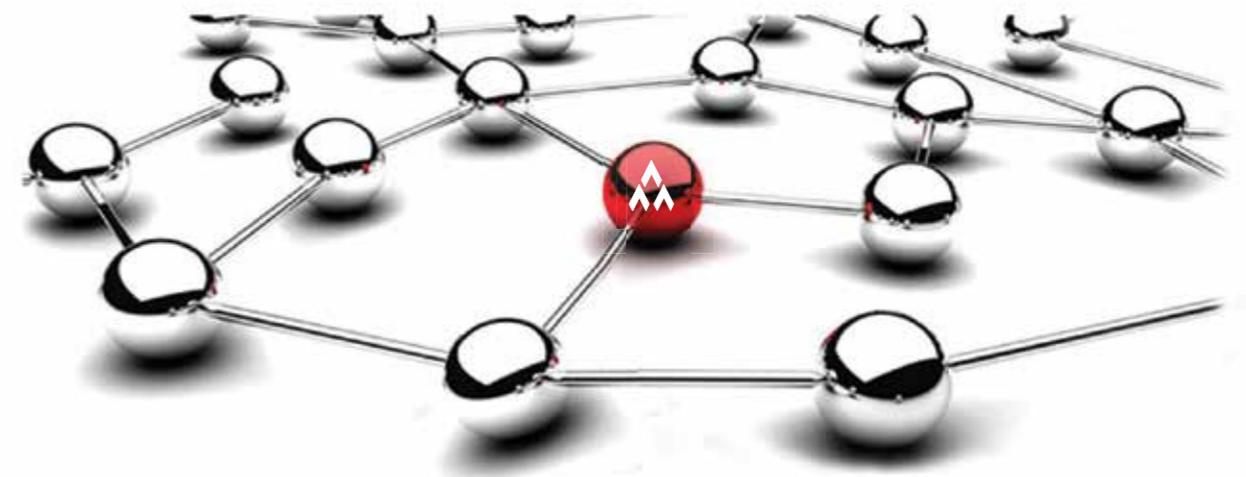
La importancia de la certificación como *coach*

Todos los profesionales consultados coinciden en la importancia de la capacitación y la certificación profesional del *coach*. Para ello existen diversas escuelas de formación, así como la Asociación Argentina de Profesionales del *Coaching* (AAPC) (www.aapcoaching.com.ar), que en su Código de Ética Profesional expresa, en primer lugar, que el *coach* asume estos compromisos:

- Respeto por la vida.
- Legitimación del otro: Posición de respeto y aceptación de cada persona como un ser diferente en la convivencia.
- Responsabilidad: Posición de aceptación de las consecuencias del propio accionar.
- Compromiso con la palabra dada.

Localización.

Esencial para el desarrollo logístico.



*Nosotros lo sabemos.
Es por eso que nuestro trabajo va de la mano del suyo.*



► Inmuebles industriales ► Depósitos ► Centros de distribución ► Inmuebles comerciales

www.merlo.com.ar | info@merlo.com.ar **Consúltenos | 4957-3092**

**SILVIA VALES**

Licenciada en la Enseñanza de la Comunicación. Posgrado en RRHH y Gestión por Competencias. *Coach* Ontológico empresarial certificada por *Newfield Consulting* en Sevilla, España (2008). Coach Senior certificada por *Newfield Consulting* en Santiago de Chile (2009). Directora de Silvia Vales & Asociados. Posee una larga trayectoria desempeñándose como Coach de Ejecutivos y como responsable de planes de capacitación de adultos en empresas. Desde 2012, forma coaches en su Escuela de Coaches profesionales.

RAFAEL ECHEVERRÍA

Sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres, fundador y presidente de *Newfield Consulting*, empresa de consultoría y formación gerencial con oficinas en los Estados Unidos, España, México, Brasil, Argentina y Venezuela. Ha creado el término "Ontología del Lenguaje", dando paso al *Coaching* Ontológico. Ha sido profesor en diversas universidades y consultor durante varios años de las Naciones Unidas. Es miembro de número de la Academia Mundial de Arte y Ciencia (WAAS).

Quiénes son las personas consultadas

MAURO SPERPERATO

Estudió Ingeniería Mecánica (UBA). Realizó un Postgrado en Alta Dirección en Agronegocios y Alimentos, en la Facultad de Agronomía de la misma universidad. Formado como Coach en la Escuela de Silvia Vales. Es Socio Fundador de Sinapsys, logística y coaching, se dedica a consultoría en procesos, diagnóstico del Supply Chain, análisis del camino logístico, diseño y optimización de operaciones, atención al cliente, desarrollo de estrategias logístico-comerciales, diseño y desarrollo organizacional de equipos de alto desempeño. Es especialista en Agro, Farmacia e Industria. Anteriormente, se desempeñó como Gerente de Logística y Distribución para el Cono Sur en Bayer. Tiene, además, más de 20 años de desarrollo profesional en compañías multinacionales. Fue presidente de la Asociación Argentina de Logística Empresarial por dos períodos.

RODOLFO LADUZ

Presidente Asociación Argentina de Profesionales del Coaching (AAPC), período 2006-2012. Su preocupación es el entendimiento y comprensión del comportamiento humano en las organizaciones y comunidades humanas. Convivió en un ashram en la India, con aymaras en Bolivia y con mayas en Guatemala. Ha sido consultor de organizaciones de todo tipo. Ha desarrollado dentro del Coaching la "Metodología CRR" para generar contextos propicios en los que emerjan equipos y organizaciones humanas y efectivas. Cuenta con un Diplomado en Biología Cultural con Humberto Maturana y tiene estudios en la Maestría de Management Estratégico (UCES). Ha dado conferencias en España, México, Chile, Brasil, Colombia, Guatemala, Bolivia, Ecuador y Argentina. Autor del libro *Organizaciones 3P*.

GABRIEL GÓMEZ

Ingeniero y Master Coach Profesional avalado por la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching. Desde hace 20 años trabaja en empresas y organizaciones de todo tipo como Director de la consultora Synergie Action Learning especializada en Liderazgo, Comunicación, Teambuilding, Gestión de Calidad y Productividad, y desde el 2001 como Coach Profesional. Es Director de la filial Quilmes de la Escuela Latinoamericana de Coaching donde forma coaches profesionales en la interpretación Ontológica, Constructivista y Sistémica.

La más completa línea de transpalets, apiladores, tractores y autoelevadores.

UNION Bull

EQUIPOS INDUSTRIALES

 Equipos industriales para Latinoamérica.



Amplio stock de equipos y repuestos
Entrega inmediata.

FINANCIACION
FIJA EN \$
HASTA 30 CTAS.
LEASING
EN DOLARES
Y PESOS.

Kernium S.A. | Tel.: +5411.4897.5581 /82 /86 / 87 | info@unionbull.com.ar | www.unionbull.com.ar

Los desayunos de actualización del segundo cuatrimestre de 2013

Las actividades presenciales de ARLOG





Alberto Chichizola



Azucena Keim



Carlos Moriconi

El tema se planteó como un interrogante: ¿Son los bitrenes una respuesta a los problemas de infraestructura?

El debate en búsqueda de una respuesta contó con la presencia de Guillermo Cabana, director de difusión de la Asociación Argentina de Carreteras; Guillermo Hughes, gerente de ingeniería de venta de camiones, motores y ómnibus de Scania Argentina; Alberto Chichizola, gerente de cadena de valor de Cementos Avellaneda; Sergio Gennaro, ingeniero de la fábrica de semirremolques Hermann; Carlos Moriconi, presidente de Semirremolques Vulcano, y Héctor Giagante y Azucena Keim, del Instituto del Transporte Argentino del Centro de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires. Entre los más de 120 asistentes, se destacó la presencia de Daniel Indart, presidente de la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC)

Los bitrenes, una clase particular de vehículo, intermedio entre el convencional y un rodotren, que se articula entre sí mediante un sistema de enganche tipo B, conocido también como "quinta rueda", se utiliza hace años en diversas geografías como Australia, Suecia, Canadá, los Estados Unidos, e incluso Brasil, México y Uruguay. En la Argentina, desde julio de 2012, pueden circular los bitrenes en las rutas provinciales de San Luis, con una capacidad de carga de 75 toneladas, más del doble de lo que puede transportar un camión común.

A modo de marco introductorio sobre la actualidad de la infraestructura vial en el país, Guillermo Cabana, director de la Asociación Argentina de Carreteras, aseveró que "el sistema de transporte de la Argentina, dada las grandes distancias internas y la ubicación de los centros de consumo mundiales, constituye un eslabón esencial en el crecimiento del país. El sistema carretero constituye su centro de gravedad, por lo cual las mejoras en la infraestructura vial resultan vitales para el crecimiento de la nación. La red nacional vial cuenta con 35 mil kilómetros pavimentados. En tanto, la red provincial tiene cerca de 200 mil kilómetros y sólo el 21 por ciento está pavimentado".

Enumeró también los problemas viales: transitabilidad permanente reducida en las redes provinciales y caminos rurales; problemas de congestión en grandes ciudades; acceso a puertos tortuoso y poco funcional, y la necesidad de modernizar la red con ampliaciones de capacidad racionales frente al enorme incremento del tránsito en estos años. Por lo tanto, dijo que se debe asegurar el mantenimiento adecuado y armónico de toda la red y completar los tramos faltantes de la red, modernizar los caminos con nuevos criterios y responder a los incrementos de tránsito y de parque automotor.

Además se refirió a la necesidad de un plan de una década que extienda la red. Para financiarlo, habría que incrementar los aportes del Estado y lograr una mayor apropiación de los impuestos a los combustibles, hoy derivados a otros sectores. A modo de conclusión, el especialista señaló que el país tiene imperiosa necesidad de desarrollar un sistema de infraestructura vial moderno, que ayude al proceso de crecimiento.

Alberto Chichizola, gerente de Cementos Avellaneda, describió algunos beneficios del Bitren de 75 toneladas respecto de los vehículos de 5 ejes y 45 toneladas de peso bruto: menor deterioro de la infraestructura vial; menor consumo de diésel por tonelada transportada, y elementos tecnológicos que permiten que los choferes conduzcan con más seguridad.

(Continúa en pág. 52)

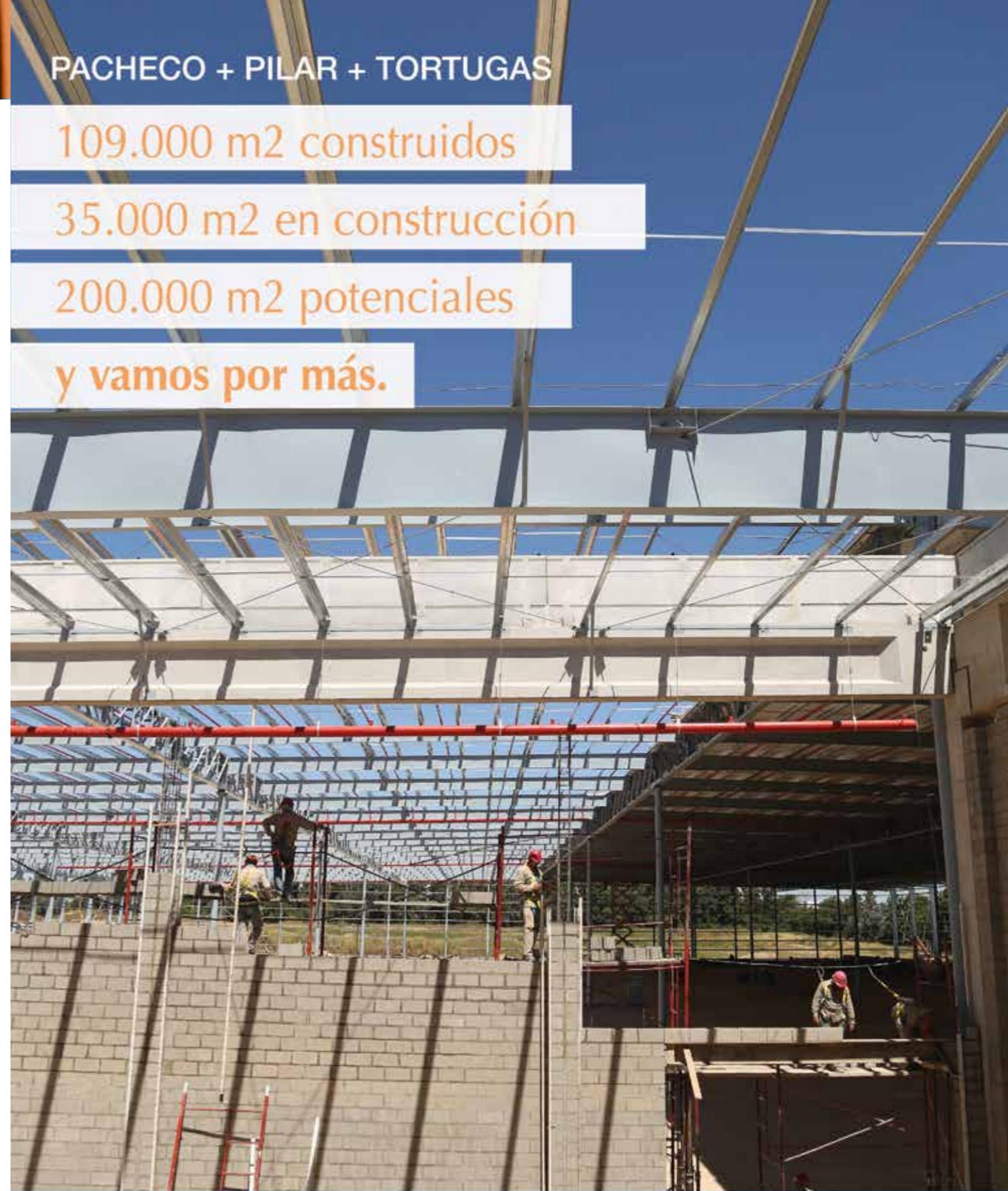
PACHECO + PILAR + TORTUGAS

109.000 m2 construidos

35.000 m2 en construcción

200.000 m2 potenciales

y vamos por más.



Plaza Logística

+ Calidad constructiva triple A
+ infraestructura
+ servicios compartidos

AGOSTO 2013



Guillermo Hughes



ciento. Además, destacaron que está dotado de una serie de elementos de seguridad y otros factores que un camión convencional no tiene, como suspensión neumática y frenos ABS en todos los ejes, control de tracción y estabilidad, y de peso por eje.

Héctor Giagante y Azucena Keim, del Instituto del Transporte Argentino del Centro de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires, se refirieron a la problemática actual de la red vial. Con la incorporación de vehículos de carga combinados de alto rendimiento, a su juicio, se reduce el deterioro en la ruta en un 60 por ciento.

Agregaron que en el decenio que va de 1994 a 2003, según estadísticas australianas, las víctimas por accidentes con camiones articulados simples fueron 329 y por Bitrenes, sólo dos. Además, destacaron que se utiliza un 35 por ciento menos de combustible y el tráfico se reduce a casi la mitad. "Estos vehículos permiten incrementar la capacidad de carga transportada por vehículo sin necesidad de construir o modificar la red de carreteras actuales. Evitar la construcción y reducir el mantenimiento de carreteras ayuda a elevar la seguridad, reducir costos a la comunidad y bajar la emisión de gases de efecto invernadero".

Héctor Giagante



SEPTIEMBRE 2013



Guillermo Cabana

Marcelo Arce y Daniel Indart

Guillermo Hughes, gerente de Scania Argentina, afirmó que el bitren es el camión más seguro. Explicó que los tipos posibles de bitrenes son tres: con una longitud de 20,5 metros con 60 toneladas máximas; con una longitud de 22,5 metros con 67,5 de tonelada máxima, y un bitren de 25 metros con 75 toneladas máximas. El gerente de Scania le dio, entonces, su "sí a los bitrenes, pero con una legislación que priorice la seguridad y el cuidado de los caminos".

Sergio Gennaro, ingeniero de Hermann, y Carlos Moriconi, presidente de Vulcano, relataron las características técnicas de los bitrenes fabricados en la Argentina. Indicaron que el bitren tiene la posibilidad de llevar casi un 80 por ciento más de carga útil con un aumento de consumo de combustible de un 30 por



De izq. a der. Gustavo Di Capua, Marcelo Lancelotti, Javier Rojo, Marcelo Morandini, Jorge Ader, Marcelo Arce, Francisco Mackinlay.



Francisco Mackinlay



Marcelo Lancelotti

“Logística Sustentable”, fue el eje de este desayuno, donde participaron Marcelo Morandini, director de servicio al cliente y logística de Unilever para el Cono Sur; Jorge Ader y Marcelo Lancelotti, presidente y gerente general de TASA Logística, respectivamente, y Francisco Mackinlay, presidente y socio fundador de Congelarg y vicepresidente de Nuevos Aires.

Jorge Ader, quien es socio fundador de ARLOG, expresó que en Tasa Logística, los pilares de la sustentabilidad se basan en las relaciones personales, la capacitación y el foco en el cliente. “Tenemos una lealtad interna”, destacó y añadió que “no hay manera de ser empresario sino se utiliza el concepto de sustentabilidad e inclusión social”.

Marcelo Lancelotti señaló que la plataforma de gestión de la empresa está basada en el modelo del Premio Nacional a la Calidad y que el plan de desarrollo sustentable e inclusión social de la empresa se basa en cuatro ejes: alimentación, salud, educación y medio ambiente.

La firma, que espera facturar 400 millones de pesos en 2013 y cuenta con 180.000 metros cuadrados de depósitos y una flota mayor a 300 unidades, inauguró de hecho un centro de distribución desarrollado, construido y operado en forma sustentable y en proceso de certificación LEED, que actualmente es exclusivo para Unilever de Argentina. El establecimiento, que demandó una inversión de 120 millones de pesos, dispone de 40.000 metros cuadrados cubiertos y otros tantos descubiertos y está ubicado en un predio que totaliza 27 hectáreas en el partido de Pilar.

Dijo Morandini que las características del centro de distribución que lo hacen sustentable son sus sistemas de manejo de agua de lluvia y de reducción de la contaminación, el uso de materiales de construcción con contenidos reciclados, los termotanques solares y

(Continúa en pág. 56)

» El Encuentro Logístico más importante de Latinoamérica
» Latin America's Most Important Logistic Event



EXPO LOGISTI-K

Logística y Movimiento de Mercaderías

11va Exposición Internacional de Equipamiento, Tecnología y Soluciones para la Logística y el Flujo de Información y la Cadena de Abastecimiento

11th International Exhibition of Equipment, Technology and Solutions for Logistics, Flow of Information and Supply Chain

► 12 al 15 de Agosto

2014 » LA RURAL
Predio Ferial de Buenos Aires

www.expologisti-k.com.ar

Seguinos en

SUPPORTS LOGISTI-K



INDUSTRY SPONSOR



INTERNATIONAL SUPPORT



SUPPORTS SCAN TECH



COMMUNITY LINK



ORGANIZES





Jorge Ader

los equipos de climatización por reflexión, entre otras. “Se trabajó en el diseño sustentable desde el inicio, haciendo foco en la optimización del uso de agua y la energía, en la reducción de la polución, el incremento de la eficiencia en el empleo de materiales y la búsqueda de las mejores condiciones ambientales”, aseguró.

Durante la construcción del centro de distribución y su posterior operación, de hecho, el ejecutivo afirmó que lograron reducir la emisión de dióxido de carbono en un 30 por ciento y lo propio consiguieron en cuanto al consumo de agua potable, en un 38 por ciento mediante la recuperación del agua pluvial a partir de la implementación de tres reservorios. La reducción del consumo de energía, además, llegó al 10 por ciento, de acuerdo con Lancelotti.

Marcelo Morandini explicó que el año pasado Unilever lanzó el plan de vida sustentable, con una visión cuyo objetivo es duplicar el tamaño del negocio pero al mismo tiempo reducir el impacto ambiental. La propuesta de la empresa consiste, para el año 2020, en ayudar a más de mil millones de personas a tomar medidas para mejorar su salud y bienestar. Estimó que al día de hoy ya ayudaron a 224 millones con distintas campañas. El directivo concluyó: “Ojalá que todos podamos colaborar para tratar de dejar un mundo más sano y mejor”.

Francisco Mackinlay comentó que desde que fundó Congelarg su objetivo fue conducir a la empresa con “una concepción social”. Por el contrario, expresó que en muchas otras compañías advierte una carrera por bajar los costos para conseguir mayores retornos a los accionistas. “Hay empresas que ganan a costa de que el planeta pierda”, subrayó.

Por eso, consideró que los empresarios “debemos tomar conciencia en las decisiones diarias que hacen a la vida sustentable. Los visionarios, que miran el largo plazo, saben que los consumidores van a comprar a empresas responsables. La preocupación radica en el corto y el mediano plazo”. De hecho, aseguró que, en la práctica, algunas compañías que lo contratan no evalúan sus políticas de RSE.

“La única forma posible es encontrar soluciones creativas entre las empresas y sus públicos como trabajadores, proveedores y clientes. La responsabilidad de las empresas es ser motor de cambio”, completó.



Marcelo Morandini



SERVICIOS LOGÍSTICOS INTEGRALES
77 AÑOS LIDERANDO



www.tasalogistica.com.ar



Espacio para breaks y networking

Además señaló que “los ciclos económicos son como la vida, tienen un ciclo. Para determinar cómo se resuelven estos problemas habría que hacer una retrospectiva histórica. Nuestra economía es emocional más que racional y aporta a nuestra idiosincrasia”. “La Argentina no enfrenta una nueva crisis, estamos ante un fin de ciclo. No tenemos deudas en dólares, así que una devaluación no debería traer grandes complicaciones”, sintetizó.

LOGÍSTICA DEL FUTURO

En el segundo módulo del Encuentro de ARLOG, **Michael Kuchenbecker**, director de Logistics Alliance Alemania, presentó un estudio desarrollado por DHL sobre los cinco escenarios más probables para la logística en el 2050, enfocándose en la eficiencia de las operaciones y su aporte a la competitividad. El análisis, según sus palabras, fue realizado por 42 expertos de Naciones Unidas, la Agencia Internacional de Energía, el Foro Económico Mundial, el MIT, el Rocky Mountain Institute, el Instituto de Estudios del Futuro de Copenhague, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, y Greenpeace.

El primero de los cinco escenarios apunta a un materialismo descontrolado y un consumo masivo con crecimiento exacerbado, lo que llevaría a una creciente demanda de servicios logísticos. Para el especialista, si bien existiría una gran red internacional de transporte, que garantizaría el intercambio veloz entre los centros de consumo y producción, el cambio climático produciría interrupciones en la cadena de distribución y plantearía nuevos desafíos a las empresas logísticas.

De izq. a der. Diego Passeron presidente del Encuentro, Marcelo Arce presidente de ARLOG, Tomás Bulat economista y periodista, Raúl Garreta vicepresidente de ARLOG.

El tema de este año fue “Presente y futuro de la logística y la Supply Chain”. Más de 500 personas asistieron el 10 de octubre de 2013 al hotel Sofitel Cardales.

La jornada se inició con las palabras de **Marcelo Arce**, presidente de ARLOG, y de **Diego Passeron**, presidente del encuentro, quienes coincidieron: “La logística en sí misma trata de resolver problemas y, desde esta perspectiva, decidimos hacer un camino superador enfocado en el futuro”. Más tarde, Arce presentó el programa operativo ARLOG calificado, que fomenta la RSE, junto con Plaza Logística.

PANORAMA MACROECONÓMICO

El periodista y economista **Tomás Bulat** indicó que la Argentina atraviesa un escenario de estancamiento, es decir de estancamiento de la actividad económica y elevada inflación. A continuación,

enumeró cinco problemas de la economía actual: el déficit fiscal, el energético, el descalce financiero, el atraso cambiario y la inflación monetaria. Esos desequilibrios económicos se complementan, según el experto, con una expansión de la base monetaria y una caída de las reservas del Banco Central.

Sin embargo, Bulat no considera que los problemas económicos puedan llevar al país a una crisis. No obstante, afirmó que, para crecer, deberán aplicarse recetas que logren colocar el dólar a una tarifa competitiva. “La economía debe crecer por inversión y exportaciones. Y este crecimiento debe ser acompañado por el sector público y el mercado interno”, afirmó.

Al respecto, remarcó que la devaluación podría ser un camino, pero resaltó que en un primer momento este cambio traería aparejado una caída del poder de compra de los asalariados, aunque destacó que la economía podría recuperarse rápidamente sin sufrir pérdidas patrimoniales.





Alejandro Rinaldi



Michael Kuchenbecker



Paula Molinari

Las megaciudades serían la característica del segundo escenario, aunque en un mundo con más “conciencia verde”, según el visitante. Desde esta perspectiva, la cadena de abastecimiento conservaría una gran red de camiones, barcos, aviones, junto con nuevos tipos de transporte automatizado.

Kuchenbecker describió el tercer escenario como un mundo con “estilos de vida personalizados y gran progreso tecnológico, en el que se desarrollarán nuevas tecnologías, por ejemplo la impresión 3D, con mayores beneficios para los países emergentes. Si bien consideró que este ambiente llevaría a una “drástica caída de los servicios de larga distancia para productos terminados, se incrementaría la logística local y regional”.

El cuarto escenario posible muestra una caída de la globalización, con un mayor proteccionismo paralizante, barreras regionales, violencia en la negociación de contratos, y un comercio restringido a los bloques y naciones. En ese paisaje, la logística sería un sector estratégico y los proveedores independientes se verían como intermediarios en el comercio internacional, mientras los conflictos regionales en las zonas de generación de recursos, el menor PBI mundial y la decadencia del medio ambiente impondrían un escenario poco atractivo para la logística de gran escala.

El quinto y último escenario presenta un mundo en el que, como consecuencia de la dura situación económica, la globalización forma ya parte del pasado. Muestra “resiliencia global y adaptación local, con desastres climáticos y producción amenazada, alto grado de consumo gracias a una producción automatizada y barata, y problemas en una *supply chain* redundante”.

TURBULENCIA GENERACIONAL

Luego fue el turno de Paula Molinari, presidente de Whalecom, quien comenzó su ponencia con una definición clave al aludir a la etapa de transición que atraviesa el mundo de los negocios. “Es un cambio de época tan profundo como la revolución industrial”, indicó. Es el cambio del modelo de *management* de una dirección de control a una de colaboración.

“Es una época difícil para ser líderes –reconoció–, se padece la falta de mandos medios y de especialistas, y los quiebres disruptivos aparecen en todos los momentos, bajo una frase que puede sintetizarse como: ¿por qué lo que antes funcionaba ahora no?”

El cambio de época está signado por el avance tecnológico que modifica la manera de hacer negocios. “Se pasó de las fábricas, donde se trabajaba 12 horas, nadie se quejaba y el sacrificio era el motor, a un tiempo en el que el trabajo no es donde estamos sino lo que hacemos y el disfrute es una de las condiciones básicas exigidas por los empleados”, indicó.

Como nunca antes, dijo, en las compañías existen cuatro características distintas con mentalidades no sólo distintas sino muchas veces opuestas: los tradicionalistas, los *babyboomers*, la generación X y la generación Y, estos últimos definidos como nativos tecnológicos.

(Continúa en pág.62)

ENTERESE DE LO QUE ESTA PASANDO AHORA



Vea online el estado actual de su flota

Sistemas inteligentes de seguimiento, control y monitoreo de flotas

SOLUCIONES:

- Sistemas de seguridad
- Control de flotas
- Control y seguimiento de cargas
- Control cadena de frío
- Control de cisternas
- Control de maquinarias
- Computador de abordó
- Perfil de conducción
- Ranking de choferes
- Control de nivel de combustible
- Reportes de gestión

Sitack Argentina

Sitrack Brasil

Sitrach Chile

Sitrack México

Sitrack Uruguay



ASISTENCIA 24/7
A cualquier hora,
todos los días de
año



CORREDOR BIOCEÁNICO
Lo acompañamos del
Pacífico al Atlántico



ACCESO GLOBAL
Controle su flota
desde cualquier parte
del mundo

SITRACK.COM ARGENTINA S. A.

Alsina 2250 | M5501MBB | Mendoza
0800 800 SITRACK (7487) | clientes@sitrack.com | www.sitrack.com

Marcelo Arce y Diego Passeron, con Luis Rubio (personificando a Eber Ludueña) entregan los premios del sorteo de cierre del Encuentro.



soluciones logísticas para el e-commerce, que ya representa en la Argentina un negocio de 17 millones de pesos, según datos de la Cámara de Comercio Electrónico para 2012, con un crecimiento interanual del 45%.

La representante de OCA y el de MercadoLibre se refirieron al acuerdo entre ambas empresas para brindar a sus usuarios la posibilidad de realizar envíos con beneficios exclusivos. "Cuando hablamos de venta online, el operador logístico es la única cara visible entre el vendedor y el comprador, por lo que sugerimos que la elección sea tomada en cuenta desde el inicio de la estrategia de negocio", remarcó Reyes.

Agregó que la logística para e-commerce tiene que ser una solución a medida de cada empresa. "Nosotros nos posicionamos como un puente entre el vendedor y el comprador mediante la generación de herramientas online que permiten mejorar la tasa de conversión entre la cantidad de gente que ingresa al sitio y la de personas que compra; mejorar la experiencia de compra; colaborar en la resolución de las incidencias; reducir puestos operativos, y permitir que el negocio crezca".

A su turno, De la Serna informó sobre las características comerciales de la plataforma de MercadoLibre, que vendió en el último semestre nada menos que 38 millones de productos, a la vez que especificó cómo se in-



Silvina Reyes.

Tras describir las cuatro mentalidades con numerosos ejemplos que alcanzaron identificación palpable en la concurrencia, sugirió puntos de encuentro entre las gestiones de quienes tienen aversión al cambio (los tradicionalistas) y quienes tienen aversión al no cambio (la generación Y). "No hay otra posibilidad que modificar la forma de liderar equipos, otorgando herramientas a los mandos medios y haciendo eje en la calidad de vida, un valor cada vez más sensible en las nuevas generaciones", indicó.

CASOS DE ÉXITO

Supermercadismo. Más tarde se presentaron los casos de éxitos seleccionados para la ocasión. El primero estuvo a cargo de **Fernando Minaudo**, director del Grupo De Narváez, de **Horacio Lorenzo**, gerente de Logística de TATA, y de **Fernando Balzarini**, expresidente de ARLOG y titular de Miebach Logística.

Minaudo comentó que a principios del 2013, Tata adquirió a la empresa Multi Ahorro y con esta compra alcanzó la cantidad de 97 locales con presencia en todo Uruguay y más de 6 mil empleados actualmente en proceso de integración. Con esta nueva composición la empresa alcanza una participación de casi un tercio del mercado.

Balzarini se refirió al diseño estratégico de la logística. Resaltó la importancia de ser flexibles y coherentes con el proyecto. En tanto, Lorenzo describió los factores del éxito que están relacionados con el momento de la compañía, entre ellos un equipo fuertemente comprometido y motivado. Dijo que "la gente no se resiste al cambio, sino que a ser cambiada". Y agregó que "la calidad no está en las cosas sino en la gente que las hace".

Comercio electrónico. Luego **Silvina Reyes**, directora de marketing de OCA, **Juan Martín de la Serna**, vicepresidente de Mercado Libre, y **Alejandro Rinaldi**, de Andreani, expusieron sobre



Vanina Oneto, German Diorio y Marcelo Dirrocco.



Diego Passeron presidente del Encuentro y Marcelo Arce presidente de ARLOG



Raul Garreta vicepresidente de ARLOG.



Tomás Bulat

tegró a la de envíos de OCA, completando el ciclo de venta para garantizar la mejor experiencia de compra.

Marca exclusiva. A continuación fue el turno del caso Andreani-Ricky Sarkany. Para que la tienda de zapatos pudiera dar el salto del mundo físico al virtual, se requirió del desarrollo de una plataforma de servicios integrales para el comercio electrónico. Según Alejandro Rinaldi, de Andreani, “nosotros estamos conectados de manera directa con el que compra y somos motor de esa decisión”.

Al respecto, aseguró que las personas terminan comprando cada vez más por cuánto les cuesta el envío, por si les llega o no, o si lo hace rápido o no. Por lo tanto, indicó que “los que estamos en la logística nos encontramos frente a la posibilidad de ayudar a nuestros clientes a vender más”. Para eso, consideró se necesitan sistemas a la altura del que vende y una plataforma desarrollada.

Matías Bras Harriott, gerente digital de Sarkany, aseveró al respecto que la idea es que los compradores tengan todo a un clic de distancia. “Para ello, se debe tener un circuito *online* en perfecta sinergia con el *off line* de modo que el comprador obtenga la información que requiera cuando lo necesite”, sostuvo. En

ese sentido, subrayó que la plataforma Sarkany Dreamstore permitió incrementar notablemente la tasa efectiva de entrega y optimizar los procesos internos, permitiendo reducir tiempos y costos de procesamiento e incrementando los márgenes de rentabilidad.

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

El XXII Encuentro Nacional de Logística concluyó con la presentación de la jugadora de hockey y ex integrante de la selección argentina de ese deporte (Las Leonas) **Vanina Oneto** y de **Eber Ludueña**, la creación del humorista Luis Rubio, junto con el psicólogo deportivo **Germán Diorio** y el ex gerente general de TyC Sports, **Marcelo Dirrocco**. Lo invitados vincularon las formas de liderazgo en el deporte y la empresa y mostraron ejemplos concretos de puntos en común a la hora de armar, diseñar y compartir equipos de trabajo en todos los ámbitos. De esa manera, trataron conceptos como liderazgo, motivación, roles y resolución de conflictos.

Todos coincidieron en que liderar no es mandar, sino conducir. Y en que si bien hay líderes natos, también se puede aprender a ser un líder positivo, que sepan escuchar y comprender, facilitando la formación de equipos exitosos que sean capaces de conseguir los objetivos trazados.



Luis Rubio personificando a Eber Ludueña con Marcelo Dirrocco.

H. Yrigoyen 900, (C1086AAN) - CABA - Argentina | Tel: +54 (11) 5219-4283 | contacto@globaltechsa.com.ar | www.globaltechsa.com.ar

Es posible alcanzar dos metas aparentemente contradictorias: el Programa de Formación de Personal Calificado en Operaciones Logísticas ARLOG

Por Alejandro Leiras
Desarrollo In-Company



Cuando el mercado demanda soluciones, seguramente las oportunidades provengan de procesos simples, que han pasado en forma inadvertida frente a nuestros ojos. Suelo citar frecuentemente que “la forma de esconder un elefante en una cancha de fútbol es llenándola de elefantes”.

Desde hace tiempo venimos trabajando exitosamente en programas de capacitación para el personal que se desempeña en áreas logísticas, y nuestra esencia nos mantiene abiertos a descubrir nuevas alternativas.

Es importante entender que para ganar ventaja competitiva, debemos diferenciar nuestro producto o servicio; pero no termina ahí, **Nuestro Cliente** tiene que valorar esa diferencia para completar el ciclo.

Éste es el concepto por el cual consideramos que las áreas de Abastecimiento y Logística tienen grandes oportunidades de brindar la **Diferenciación** que el mercado necesita: productos disponibles, en las condiciones adecuadas, adaptables a las variaciones de la demanda y por sobre todo, cada vez más cerca del consumidor.

Para lograr estos resultados, las nuevas tecnologías deben estar acompañadas por personal capacitado adecuadamente. En el mercado laboral, los Operadores Logísticos y las empresas de Manufactura, tienen una dura tarea a la hora de seleccionar colaboradores para desempeñar tareas operativas de base. El proceso de aprendizaje “in situ” no garantiza per se los resultados y se suelen generar pérdidas de productos, recursos, tiempo y clientes.

La manera de alcanzar estas metas va de la mano con la formación de los Recursos Humanos.

Es posible alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.¹

Por iniciativa conjunta de Plaza Logística y ARLOG, comenzamos a desarrollar la idea de un programa de capacitación para operarios.

Esta idea fue tomando cuerpo y, con la participación magistral del Lic. Carlos Musante, desarrollamos el primer programa de formación de Personal Calificado en Operaciones Logísticas de ARLOG.

Nos preguntamos... ¿Podemos hacerlo aún más desafiante? Y fue así como sumamos el tercer pilar de este proyecto, de la mano del Centro de Ayuda Familiar Santa Clotilde del Barrio las Tunas² de Gral. Pacheco.

De esta manera pudimos “alcanzar dos metas aparentemente contradictorias”...

Creación de un programa de formación para capacitar a personas jóvenes con necesidad de insertarse en el mercado laboral formal.

Generar inclusión social y profesionalización laboral en un marco de RSE.

El primer grupo de 20 personas, que ya comenzó su proceso de capacitación, podrá obtener conocimientos para desempeñarse en áreas de logística operativa y cubrir la necesidad de personal con conocimientos básicos en Recepción, Despacho, Inventarios, Control de documentación, Seguridad e Higiene y Servicio al Cliente.

Un gran trabajo de equipo... Plaza Logística financiando y brindando el espacio físico para el desarrollo de las clases. El aporte de las empresas que integran el predio, facilitando áreas de operación para el desarrollo de las clases prácticas. El trabajo de selección y reconocimiento de los alumnos, por parte del Centro de apoyo Familiar Santa Clotilde. Y desde ARLOG acompañando a la capacitación y profesionalización de la logística.

¹ Novena ley del pensamiento sistémico, “La quinta disciplina” Peter Senge.

² El Centro de Apoyo Familiar (CAF) Santa Clotilde nació en la crisis financiera de 1988 como un servicio de guardería para apoyar a madres y padres que salían a trabajar. A través de los años fue adaptándose a las distintas necesidades de la comunidad y creciendo con ella. Es una institución que depende del Obispado de San Isidro y hoy ofrece a los niños y jóvenes del barrio Las Tunas una educación integral y de calidad, con énfasis no sólo en lo pedagógico y académico, sino también en el apoyo y contención personal.

EL LUGAR DE ENCUENTRO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA



ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA

8 DESAYUNOS MENSUALES DE ACTUALIZACIÓN

NEWSLETTER • Quincenal enviado por mail

RADIO • Fm 94.7 Radio Palermo los martes 17 hs.

REVISTA INSTITUCIONAL "CONCEPTO LOGISTICO"

ENCUENTRO ANUAL • Octubre

CAPACITACIÓN • En Sede I Curso In Company

LANZAMIENTO DEL NUEVO PROGRAMA FICARLOG •

[Formación intensiva en la gestión de la Cadena de Abastecimiento y la Red Logística]

**RECUPERE EL 100 % DEL COSTO DE CAPACITACION ARLOG
ES UNIDAD CAPACITADORA DE SEPYME**

www.arlog.org • 51992178/79



¿Quiere optimizar su depósito
para aumentar su productividad?



Soluciones de almacenamiento



Liderando la innovación tecnológica en sistemas de almacenamiento

Aumento en la productividad

Óptimo aprovechamiento del espacio disponible y de la capacidad total de almacenamiento

Control permanente de su stock

Seguridad en el depósito

Soluciones adaptables a empresas de cualquier sector

www.mecalux.com.ar

Administración y ventas: Boulogne Sur Mer 2538
Villa Maipú (CP B1651 BGP) San Martín - Buenos Aires

Tel: (011) 4006-4444 **Fax:** (011) 4006-4400

E-mail: mecalux@mecalux.com.ar