

Concepto Logístico

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD
PARA LA CADENA DE SUMINISTRO

LA ISO 28000



LOS INCOTERMS® 2010
Abarcan el comercio
internacional y el interno



**OPERACIONES LOGÍSTICAS
DE CLASE MUNDIAL**
Mejora continua, base para
alcanzar la excelencia

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.bautee-sa.com - www.cmpeestructuras.com.ar

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 4 - Abril 2013

www.conceptologistico.com

Directores: Juan Manuel de las Heras

y Fernando Sampedro

Colaboran en este número:

Javier Balbín Botello, Gustavo Castro,

Carlos Farfán, Laura Ponasso, Viviana Rinaldi.

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:

Alejandro Schmied

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 abril del 2013 en
GuttenPress, Rondeau 3274, CABA

Estimado socio:

El desarrollo de los mercados internacionales representa un desafío para la industria argentina, generando por sí solo un reto permanente para todos los profesionales de la logística que año tras año vienen enfrentando dicho escenario, desarrollando una cadena de abastecimiento profesional y con la capacidad operativa necesaria para responder a las exigencias que significan.

Este desarrollo nos permitió seguir creciendo internamente, ya que las prácticas internacionales en el ambiente de negocios del mundo globalizado tienen la capacidad de transponerse a los usos nacionales para mejorar su calidad y eficiencia.

Con estas premisas es que en números anteriores de **Concepto Logístico** hemos desarrollado temas como las tecnologías emergentes que modelan las cadenas de abastecimiento del siglo XXI, o las Reglas de Rotterdam.

Siguiendo esa línea de pensamiento, en el primer número del año 2013, presentamos tres artículos que tienen la intención de sacarnos por un momento de la urgencia diaria para mostrarnos un mundo complejo que nos desafía a reflexionar acerca de las enseñanzas que nos presenta.

La seguridad para la Cadena de Suministro y definiciones como Operador Económico Autorizado o el *Customs-Trade Partnership Against Terrorism* o C-TPAT son explicadas por Carlos Farfán, presidente Ejecutivo de la Asociación de Empresas Seguras (AES) de Colombia, al hablar de la norma ISO 28000.

Un minucioso estudio de los INCOTERMS, esas siglas con las que se maneja el comercio internacional, su extensión a los mercados internos, su buen y mal uso y las consecuencias que su mala interpretación puede acarrear a exportadores, importadores, transportistas y actores de la cadena en general, son abarcadas por el director de comercio internacional del Banco Sabadell de España, el español Javier Balbín.

Y para entender la importancia de conocer lo que pasa en las operaciones de clase mundial, y por qué es tan valioso tenerlas en cuenta, contamos con la visión y experiencia internacional de Gustavo Castro.

Nuestra nota final, como hemos hecho en números anteriores, está dedicada a la capacitación profesional, pilar fundamental de ARLOG desde su constitución, donde les mostramos diversas mejoras desarrolladas que nuestros asociados podrán apreciar a lo largo del año.

Hasta el próximo número.

Ing. Marcelo Arce

Presidente ARLOG



Sumario

6/ NOTA DE TAPA: LA ISO 28000

POR CARLOS EDUARDO FARFÁN

El 11 de septiembre de 2001 dividió la historia del comercio mundial, enfrentando a la globalización con fuerzas fuera del control de los sistemas convencionales. La norma ISO 28000 pone orden entre las múltiples medidas de protección desarrolladas.

18/ LOS INCOTERMS® 2010 ABARCAN EL COMERCIO INTERNACIONAL Y EL INTERNO

POR JAVIER BALBÍN

Estas reglas, que nacieron en 1936 para mejorar el comercio internacional, hoy se acomodan a los nuevos desafíos de la globalización y el uso del contenedor, que no existía en aquella época, y pueden aplicarse con buenos resultados en el comercio interior.

36/ OPERACIONES LOGÍSTICAS DE CLASE MUNDIAL

POR GUSTAVO CASTRO

En ocasiones, los operadores logísticos se focalizan en los volúmenes que atienden y descuidan la calidad de servicio que requieren sus clientes. La calidad de servicio está estrechamente vinculada con la implementación de políticas de excelencia, lo cual implica un cambio de cultura interna, en donde el proceso de mejora continua juega un rol central. Asimismo, un operador no puede ser considerado de Clase Mundial o de excelencia, si sus recursos y sus proveedores no lo son.

46/ ACTIVIDADES DE ARLOG

El último Desayuno de Actualización de 2012, dedicado a la seguridad vial.

49/ LUGAR DE ENCUENTRO: DONDE ESCRIBEN LOS LECTORES

Un espacio para las opiniones, comentarios y sugerencias de los lectores.

50/ INSTITUCIONAL

ARLOG designa a Vicente San Román como su nuevo director de capacitación.



Foto de tapa: Operaciones en el Newark NJ seaport, EE.UU.
Fotografía del U.S. Customs and Border Protection (CBP) Flickr photostream.
<http://www.flickr.com/photos/cbphotos/> - Licencia CC BY-SA 2.0.



LÍDER EN LOGÍSTICA

100 % PARA LA INDUSTRIA
AGROPECUARIA

Representantes exclusivos



SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO
HERMÉTICO Y FLEXIBLE PARA
GRANOS Y SEMILLAS



Sistema de Gestión de la Seguridad
para la Cadena de Suministro

LA ISO 28000



Por Carlos Eduardo Farfán

El 11 de septiembre de 2001 dividió la historia del comercio mundial, enfrentando a la globalización con fuerzas fuera del control de los sistemas convencionales. La norma ISO 28000 pone orden entre las múltiples medidas de protección desarrolladas.

Sin duda, los hechos del 11 de septiembre de 2011, conocidos en inglés como 9/11, y en castellano como 11-S, dividieron la historia del comercio mundial en un antes y un después. Los atentados terroristas suicidas cometidos ese día en los Estados Unidos por miembros de la red yihadista Al Qaeda, que secuestró aviones de líneas comerciales para impactarlos en las emblemáticas *Twin Towers* del *World Trade Center* de Nueva York, así como en el edificio del Pentágono en el Estado de Virginia, mostraron cómo las cadenas de abastecimiento pueden convertirse en vehículos facilitadores para realizar atentados, y obligó a la adopción por parte del gobierno estadounidense, y de otros países, de nuevas políticas de seguridad para evitar el terrorismo.

Así, hoy, hablar de Seguridad para la Cadena de Suministro implica necesariamente referirse a elementos como Operador Económico Autorizado (OEA) y sus diferentes aplicaciones en diversos países, como OEA en Europa; el programa *Customs-Trade Partnership Against Terrorism* (Aduanas y Socios de Negocios contra el Terrorismo), más conocido como C-TPAT, en los Estados Unidos; el Nuevo Esquema de Empresas Certificadas (NEEC), en México; el *Partners in Protection* (PIP) en Canadá; y se podría seguir la lista hasta llegar a los 159 programas que hoy se vienen implementando y desarrollando a lo largo y ancho de la geografía mundial.

Como está dicho, para proteger la Seguridad de la Cadena de Suministro, los Estados Unidos desarrollaron el programa C-TPAT, el cual es un acuerdo voluntario entre la Aduana de ese país y la comunidad de negocios para implementar medidas de seguridad que protejan la cadena de suministro, y evitar que sea utilizada por terroristas y delincuentes, como vía para materializar el delito.

Paralelamente, la Organización Mundial de Aduanas, con el referente de C-TPAT, creó el Marco de Estándares de Seguridad (*Framework of Standards*) y en su Asamblea General del año 2005 promulgó esta iniciativa. De igual forma, el Parlamento Europeo, en el mismo año, introdujo una enmienda a su I Código Aduanero Comunitario, permitiendo que las aduanas de la Comunidad Europea otorguen beneficios a aquellos actores del comercio exterior que tengan las condiciones y cumplan los requisitos para calificarse como OEA.

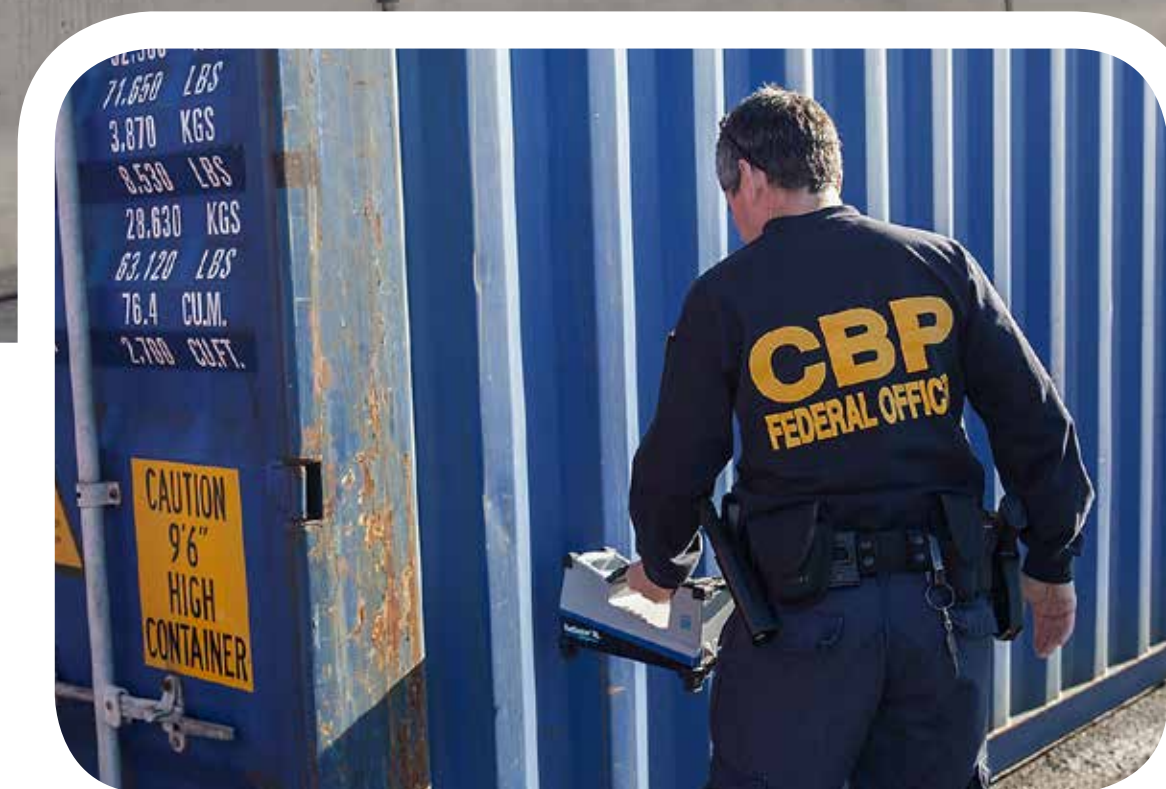
LA ISO 28000 COMO ENLACE ENTRE NORMAS

Como no existía un elemento que enlazara el programa de Estados Unidos y el OEA en Europa, la ISO (Organización Internacional de Estándares) elabora la norma ISOPAS 28000:2005 en respuesta a las

necesidades de la industria y publica en el año 2007 la versión revisada técnicamente que hoy se aplica en todo el mundo.

Este estándar internacional sin duda ha tenido y tendrá un dinamismo más significativo en unas latitudes que en otras. Fenómenos como el tráfico de narcóticos a través de la cadena de suministro internacional y el contrabando han motivado la implementación del Sistema de Gestión y no así la razón fundamental que tuvo la creación de la norma ISO 28000, la cual era acercar la brecha entre los programas OEA y C-TPAT, y facilitar el reconocimiento mutuo.

Un importante grupo de empresas globales han decidido implementar y certificar bajo la norma ISO 28000 con el objeto de asegurar sus cadenas de suministro y responder a los retos que en cada mercado encuentran con relación a la seguridad, específicamente el tráfico



Las imágenes de este artículo pertenecen al U.S. Customs and Border Protection (CBP) flickr photostream.
<http://www.flickr.com/photos/cbpphotos> - Licencia CC BY-SA 2.0.



“ La gestión de la seguridad bajo la norma
ISO 28000
 permite desarrollar una
**resistencia efectiva a las acciones
 intencionales**
 que pretendan causar daños o perjuicios
 a la Cadena de Suministro. ”

de narcóticos, de divisas, el robo a sus mercaderías, la posibilidad de que infiltren en sus procesos elementos explosivos y un nuevo elemento que cobra especial relevancia que es la continuidad del negocio.

En Europa y en los Estados Unidos el avance de los programas OEA y C-TPAT respectivamente, han motivado a la industria a implementar los requisitos de seguridad que estas normativas disponen, pero el gran reto que tienen es mantener el cumplimiento de requisitos en unas condiciones de recesión, donde la demanda se desacelera y el panorama económico es adverso; pero es justamente allí donde más se requiere la seguridad, pues las vulnerabilidades afloran especialmente en aquellos controles que dependen de la naturaleza humana. El desempleo aumenta, los controles oficiales son menores y todo este panorama es “conveniente” al crimen global.

En consecuencia, los programas OEA sin duda requieren de una plataforma integradora que permita su desarrollo y mantenimiento y por supuesto un elemento de mejora continua. El aporte de los sistemas de Gestión, y en particular de ISO 28000, se materializa en que los estándares de Seguridad de los programas OEA pueden incluirse en todos los elementos de la norma y así administrarse de una manera adecuada.

CARACTERÍSTICAS DE LA NORMA

La gestión de la seguridad bajo la norma ISO 28000 permite desarrollar una resistencia efectiva a las acciones intencionales que pretendan causar daños o perjuicios a la Cadena de Suministro, y los Estándares OEA y C-TPAT conformarán los programas de seguridad que mediante metas definidas permitirán alcanzar los objetivos de seguridad que se han orientado conforme a la política de Seguridad de cada actor de la Cadena de Suministro.

La norma ISO 28000 fue desarrollada con la misma estructura de la norma ISO 14000, con un enfoque de gestión de riesgos. Esta es la columna vertebral de la norma de seguridad para la cadena de suministro: una adecuada identificación de riesgos, que luego de valorarlos indiquen su probabilidad de ocurrencia y su impacto en la cadena, permitirá determinar las acciones de mitigación que sea necesario implementar.

El primer elemento de la norma consiste en desarrollar, mantener, documentar y mejorar un sistema de gestión de seguridad que sea capaz de identificar amenazas, evaluar los riesgos y en base a ellos tomar las acciones necesarias que permitan anticipar los riesgos y mitigar el impacto en caso de que se materialicen.



✓ Frescura



✓ Higiene



✓ Seguridad en el transporte



✓ Características de presentación



✓ Protección anti-humedad



✓ Reutilizables

Los contenedores reutilizables de IFCOs son respetuosos con el medio ambiente y reducen los costos.



IFCO SYSTEMS ARGENTINA SA
 Nave S1, puerta 26
 Mercado Central de Buenos Aires
 +5411 5480 6908

www.ifco.com.ar
 A Brambles Company
www.worldwide-responsibility.com

El segundo elemento es la determinación de la Política de Seguridad: esta política permite orientar el establecimiento de los objetivos, sus metas y los programas específicos que permitan administrar los riesgos y asegurar la cadena de suministro. El tercer elemento es la evaluación del Riesgo de Seguridad y la planificación del Sistema de Gestión. En este paso se identifica de manera efectiva el riesgo, se planifican las acciones a seguir, se establecen los objetivos de seguridad que se pretenden alcanzar y se fijan las metas en base a un análisis del contexto de la organización, sus metas y objetivos corporativos.

Siguiendo con el ciclo del proceso de calidad PHVA de Deming de 1950 –Planificar (*Plan*), Hacer (*Do*), Verificar (*Check*) y Actuar (*Act*)–, la planificación del sistema lleva a la implementación de los programas que se definieron, para lo cual hay que establecer una comunicación efectiva, una estructura documental que soporte el sistema y brinde trazabilidad y algo bien importante, debe definirse cómo responder ante una emergencia, considerando también cómo recuperarse de la misma.

El quinto elemento de la norma es la etapa de Verificación; con ella la organización determina cómo funciona su sistema. La utilidad de un sistema de medición que permita objetivamente revisar su desempeño. La evaluación del sistema, el control de los registros y la auditoría interna son elementos que componen esta etapa y que son el elemento de entrada para el siguiente y último elemento denominado Revisión por la Dirección y mejora continua.

“La norma ISO 28000 fue desarrollada con la misma estructura de la norma ISO 14000, con un enfoque de gestión de riesgos. Esta es la columna vertebral de la norma de seguridad para la cadena de suministro: una adecuada identificación de riesgos.”

LA ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA SEGURIDAD DEL COMERCIO GLOBAL DE LOS ESTADOS UNIDOS

Recientemente, en el mes de enero del año 2012, el Presidente de los Estados Unidos emitió la *Estrategia Nacional para la Seguridad del Comercio Global*, en la cual se fijan dos importantes objetivos; el primero de ellos es promover un flujo eficiente del comercio internacional y el segundo, fortalecer la capacidad de resiliencia de la cadena de suministro. Para lograr estos dos objetivos, una de las principales acciones que se debe desarrollar es la unificación de todos los programas de seguridad del comercio legítimo y sin duda, la norma ISO 28000 podrá contribuir enormemente a este objetivo.

(Continúa en página 16)





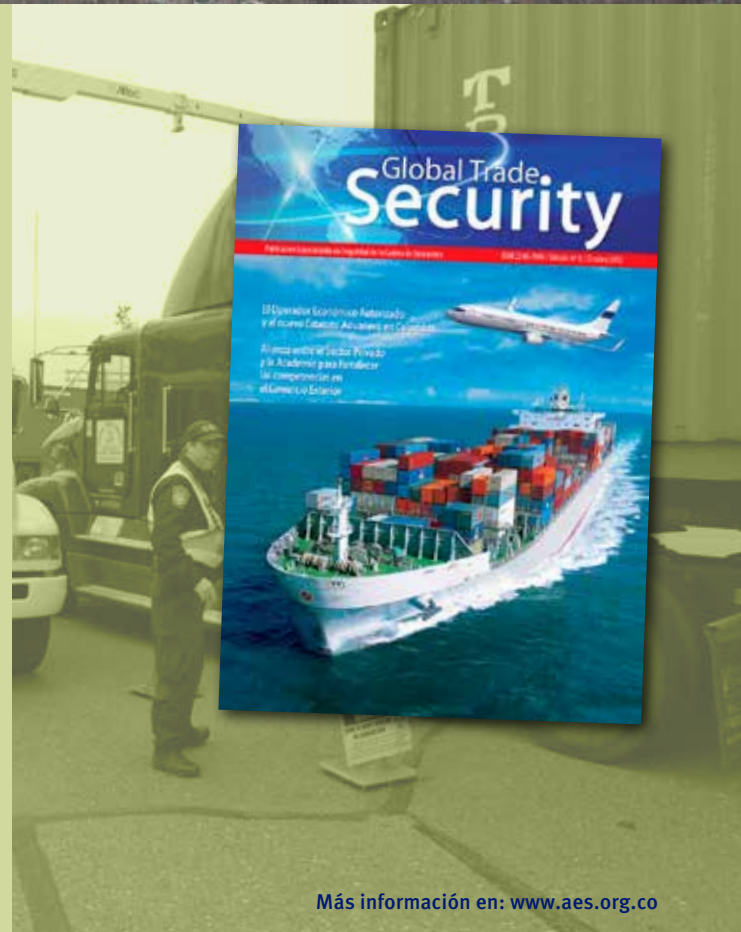
ASOCIACIÓN
DE EMPRESAS
SEGURAS

Supply Chain Security

LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS SEGURAS (AES) DE COLOMBIA

Es una asociación gremial sin ánimo de lucro, de carácter privado, cuyo objetivo es contribuir a mejorar los niveles de seguridad, gestión, productividad y desempeño de las empresas del sector productivo, mediante la certificación de sistemas de gestión derivados de normas y estándares internacionales y la capacitación en temas de seguridad y protección.

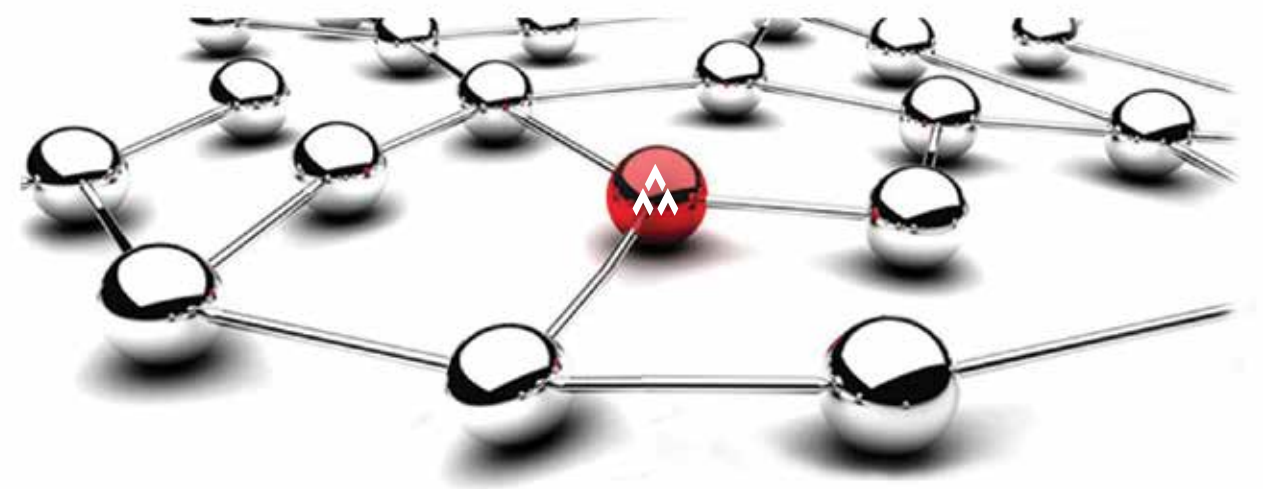
Su misión es asegurar las actividades de comercio internacional de las empresas, mediante la prestación de los servicios de certificación y capacitación y de igual manera contribuir a la mejora de la competitividad del sector empresarial, evaluando la conformidad de sus sistemas y procesos, apoyándose en organismos privados y oficiales, tanto nacionales como internacionales.



Más información en: www.aes.org.co

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**

Un gran número de importantes organizaciones empresariales han iniciado ya la tarea de implementación de la norma ISO 28000, y tal vez los dos elementos que revisten un mayor énfasis en la aplicación de la norma, son la gestión de riesgos y la continuidad del negocio, como también la evaluación y verificación de cumplimiento de requisitos de seguridad de los Asociados de Negocios o partícipes de cada cadena de suministro.

EL CASO DE COLOMBIA

Para este proceso, la Asociación de Empresas Seguras de Colombia ha diseñado un programa de verificación de proveedores (PVP), que permite realizar una valoración efectiva del cumplimiento de requisitos mínimos de seguridad a lo largo de la cadena de suministro, haciendo el proceso más rápido, eficiente y seguro. (Ver www.aes.org.co/pvp).

CONCLUSIONES

Los crecientes flujos de comercio entre los países, producto de la globalización del mercado, requieren que todos los actores adecuen sus procesos logísticos hacia el cumplimiento de las normativas legales y los programas de facilitación del comercio en materia de seguridad, para así lograr cumplir con la misión que tiene la logística, de poder llegar con unos productos o servicios al cliente, en el tiempo indicado, al lugar indicado, en la condición indicada y logrando la máxima contribución o beneficio para el negocio.



CARLOS EDUARDO FARFÁN

Es el Presidente Ejecutivo de la Asociación de Empresas Seguras (AES) de Colombia desde 1998. Es administrador de empresas, con diplomado y especialización en Gerencia de Logística. MBA - Master en Dirección y Administración de Empresas, Profesional en Ciencias Militares y Especialización en Inteligencia Militar, Auditor Líder ISO 28000, Auditor Sistemas de Gestión ISO 9001, OSHAS 18000. Mail: cfarfán@aes.org.co.



El isologo de las Normas ISO se publica bajo autorización expresa de la Organización ISO y no implica certificación alguna de esta publicación. Prohibida su reproducción.



- 17 años de actividad creciente en el mercado argentino de software y servicios de consultoría para el sector logístico.
- Implementaciones WMS en operaciones de alto volumen y complejidad.
- Know how nacional, presencia internacional.
- El mayor equipo local de profesionales especializados en software para logística y servicios relacionados.

Las empresas líderes eligen el WMS Líder de Argentina

WMS
Replenishment
KPI's
Integración con SAP®
Demand
Planning
3PL

Soluciones

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

Clientes Destacados

- Garbarino | Bayer | Total | Philips | Granja Tres Arroyos | Imsa | New San | Sintoplast | Ribeiro | Cúspide | CAM | L'Oreal | Indura | Etman | Tersuave | Frigoríficos Aconcagua | Radio Victoria | Ilva | Ransa | Siemens | Más de 75 implementaciones en 11 países de la región |

Certificaciones y Metodologías

- ISO 9001:2008
- PMI
- Agile

Contacto

- Mobile Systems Sudamericana S.A. | +54 (11) 5237 2000 | www.mobile.com.ar | info@mobile.com.ar
- Software Factory: Superí 1705 | División Consultoría: Delgado 1569 | Buenos Aires | Argentina |

Las Reglas de Oro se acomodan a los tiempos

LOS INCOTERMS® 2010 ABARCAN EL COMERCIO INTERNACIONAL Y EL INTERNO



Por Javier Balbín

Estas reglas, que nacieron en 1936 para mejorar el comercio internacional, hoy se acomodan a los nuevos desafíos de la globalización y el uso del contenedor, que no existía en aquella época, y pueden aplicarse con buenos resultados en el comercio interior.

Los *International Commercial TERMS* son un conjunto de reglas internacionales patrocinadas por la Cámara de Comercio Internacional, concebidas para interpretar términos comerciales habituales basados en las buenas prácticas (comerciales), persiguiendo su estandarización y la de su terminología, aportando protección jurídico-documental a los contratos comerciales, con el objetivo claro de evitar incertidumbres en el comercio y disminuir litigios.

Las llamadas “Reglas de Oro” de la CCI, fueron publicadas por primera vez en el año 1936, contando originalmente con un bloque de 6 reglas. A lo largo de estos años se han ido actualizando hasta en un total de nueve ocasiones, absorbiendo en cada momento los cambios y la constante evolución que inexorablemente registra la actividad del comercio, llegando así a la actual versión *Incoterms® 2010*, en vigor desde enero de 2011.

Atendiendo a la naturaleza jurídica de los *Incoterms*, se aclara que no tienen carácter legal, sino sólo contractual: no son leyes imperativas. No existe, por tanto, en cuanto a su aplicación o no, nada ilegal ni obligatorio. Las partes se someten voluntariamente a estas reglas, teniendo como pieza básica el principio de que se aplican “por incorporación”, siendo consideradas como una práctica saludable que aconseja se tengan en cuenta en la formación de los contratos, tanto los domésticos como los internacionales; no en vano, cada vez es más fina la línea que separa el comercio doméstico del comercio internacional.

Fotografía: Alex E. Proimos (CC BY 2.0)



“Los *Incoterms*, por sí mismos, no proporcionan un contrato completo, aunque contribuyen a ello.”

Hablamos, por tanto, de la famosa globalización del comercio, de ahí que las reglas no pueden por menos tener también ámbito de aplicación global, circunstancia acreditada a raíz de la versión *Incoterms*® 2010 que, por si existe alguna duda, queda perfectamente aclarada en el propio subtítulo de la publicación que documenta las reglas (Publicación ICC núm. 715), donde reza bajo el literal “Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales”.

En base a este doble ámbito de competencia, se establece que las obligaciones aduaneras serán de aplicación sólo en los casos en que corresponda.

¿PARA QUÉ SIRVEN LOS *INCOTERMS*?

En ningún caso se debe considerar que constituyen la solución total a las necesidades contractuales. Es decir, los *Incoterms*, por sí solos, no proporcionan un contrato completo, aunque contribuyen a ello.

Su aplicación se circunscribe a los contratos de compraventa de **mercancías tangibles**, aclarando derechos y obligaciones de las partes. No se aplican a otros contratos inherentes a la propia operación, como el de transporte, el de seguro, etc., pese a que tienen repercusión sobre ellos.

Para concretar, la columna vertebral de los *Incoterms* y, en consecuencia, de lo que realmente se ocupan, es de informar y decir qué hacer respecto a cuestiones como:

- punto donde se produce la **entrega**
- distribución de los **gastos** y costes
- quién soporta el **riesgo** de transporte
- la responsabilidad de los **trámites** aduaneros

En lo que no tienen atribuciones los *Incoterms* es en la transmisión de los derechos de propiedad, ni en las consecuencias en el supuesto de incumplimiento contractual, ni en las exoneraciones de responsabilidad por hechos imprevisibles.

En cualquiera de estas situaciones será preciso acudir a lo establecido en el contrato o, en su caso, a lo que al efecto disponga la Ley aplicable.

Por lo anterior se destaca la vital relevancia del contrato y, más aun, lo importante que es disponer de un contrato equilibrado (al margen de la forma), destacando que el contrato comercial, como resultado de una negociación, es la expresión de la voluntad de las partes, de la que se desprenden unas obligaciones, como son el detalle y compromiso de entrega (del vendedor), así como las condiciones y compromiso del pago (del comprador).

En definitiva, la entrega y el cobro se erigen como las principales expectativas en el marco de los negocios, debiendo también guardar un equilibrio entre las distintas facetas del contrato, relacionadas con la cosa objeto-bien de la transacción y con el cobro y las garantías.

¿SE UTILIZAN BIEN LOS *INCOTERMS*?

La respuesta es preocupante. La comunidad internacional sistemáticamente aplica de manera incorrecta estas reglas. En términos generales, se puede afirmar que los *Incoterms* se utilizan mal. Para usarlos bien, hay que entenderlos bien.

Reglas como FOB y CIF, generalmente se aplican de forma inadecuada, poniendo en peligro los intereses de las partes a las que, a menudo, les origina significativos quebrantos.

Como anticipo, nos referimos a la exposición a determinados riesgos que podrían cercenar las principales expectativas del comprador y del vendedor:

- sanciones por incumplimiento de la normativa fiscal del VAT
- pérdida del derecho de cobro en un Crédito Documentario
- perder la indemnización del seguro por daños en la mercancía
- gastos adicionales de transporte
- incumplimiento del vendedor en las formalidades aduaneras

Los *Incoterms* pretenden facilitar el comercio y hacerlo más seguro, de ahí que cada término esté pensado para un tráfico y unos acuerdos comerciales determinados. Si se utiliza una regla pensada para un determinado tráfico, por ejemplo graneles, en otro tráfico distinto, por ejemplo de contenedores, podría ocurrir que no se adaptara a todas las particularidades del tráfico que pretendemos y que seguramente aumentará las incertidumbres y los riesgos asociados.

Para evitarlo, en la versión *Incoterms*® 2010 el mensaje es claro: no se debe mezclar “contenedores” con “marítimo”.

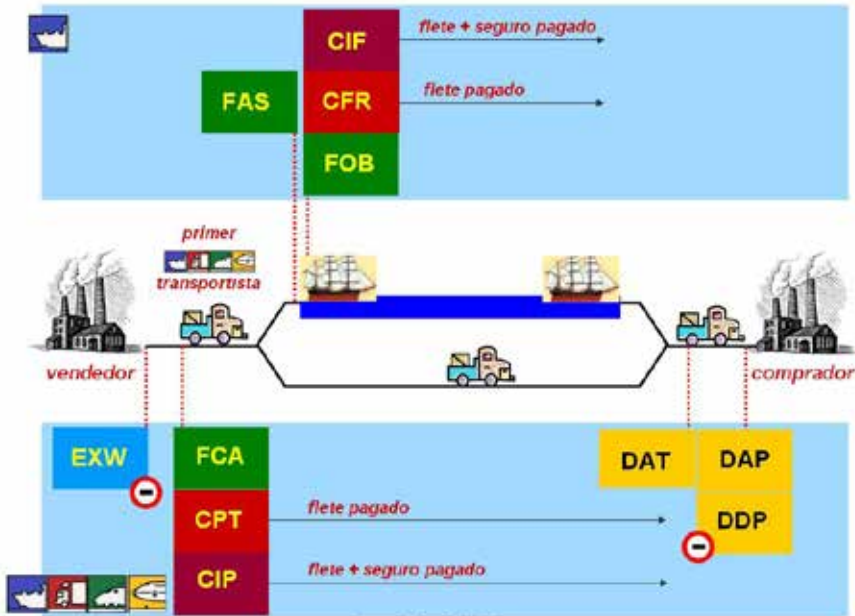
Analizando la realidad, es fácil apreciar que la estrella de la logística del transporte de mercancías es el contenedor, que aglutina el principal sistema de transporte en la carga general de mercancías (excluyendo graneles, *comodities*, automóviles y poco más).

Contenedores y multimodalismo



Fuente: Banco Sabadell

El *container* es el embalaje de la mercancía para su transporte, con la ventaja principal de que cuenta con unas dimensiones normalizadas, por estar fabricados bajo la normativa ISO (668), condición que le dota para un uso polivalente tanto para las cargas aéreas, como las terrestres o las marítimas, posibilitando así el transporte intermodal.



Fuente: Banco Sabadell

Es precisamente en el *container* y en su versatilidad multimodal, el criterio en el que se basa la clasificación que alinea las 11 reglas *Incoterms*® 2010, con un primer grupo que acoge las que son compatibles con “cualquier modo o modos de transporte” (multimodal o unimodal) y, un segundo grupo con las reglas que se deben utilizar cuando hay únicamente un “transporte marítimo y aguas interiores”.

Clasificación

Cualquier modo o multimodal		Transporte marítimo	
EXW	EX WORKS	FAS	FREE ALONGSIDE SHIP
FCA	FREE CARRIER	FOB	FREE ON BOARD
CPT	CARRIAGE PAID TO	CFR	COST AND FREIGHT
CIP	CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO	CIF	COST, INSURANCE AND FREIGHT
DAT	DELIVERED AT TERMINAL		
DAP	DELIVERED AT PLACE		
DDP	DELIVERED DUTY PAID		

Fuente: Banco Sabadell

“ En lo que no tienen atribuciones los *Incoterms*, es en la transmisión de los derechos de propiedad, ni en las consecuencias en el supuesto de incumplimiento contractual, ni en las exoneraciones de responsabilidad por hechos imprevisibles. ”





Precediendo a la descripción de cada regla, figura una “nota de orientación”, al objeto de explicar lo fundamental de cada uno de estos 11 “paquetes”. Es como el alma del *Incoterms*, que pretende ayudar al usuario a elegir el más apropiado en cada caso.

En las notas de orientación, entre otras recomendaciones, se indica que la regla EXW puede no ser adecuada en el comercio internacional, utilizando en su lugar, la regla FCA.

Sin embargo, un elevado número de exportaciones se hacen en condiciones EXW, sin tener en cuenta que con ello se traslada al comprador la responsabilidad de las formalidades de exportación, olvidando que es el vendedor el que, en todo momento, debe estar en disposición de acreditar ante su administración que la mercancía se ha expatriado, circunstancia que posibilita la exención del VAT en la factura, práctica propia del régimen de exportación.

Otra consideración sobre las reglas, es que los *Incoterms* también son sensibles a la creciente preocupación de la comunidad internacional por los asuntos inherentes a la seguridad, de lo que no escapa todo lo que afecta al propio movimiento de las mercancías, motivo por el que tienen definidas las obligaciones relativas a la información a facilitar a petición de las autoridades, en prevención de actos de terrorismo y como medidas de seguridad.

En el marco de las operaciones comerciales, una de las claves lo constituye el momento de la entrega, que es vital. A este respecto, los *Incoterms* desempeñan un papel destacado.

Maticemos que, en el tráfico de contenedores, lo habitual es que el vendedor entregue la mercancía al transportista en sus propios locales (fábrica o almacén) o en la terminal de carga y no en el puerto al costado del buque (FAS) o a bordo del buque (FOB, CFR, CIF), por lo que las 4 reglas del grupo “solo marítimo” serían inapropiadas, resultando apropiados, en su lugar, FCA, CPT y CIP.

Igualmente, cuando el traspaso de la borda del buque no tiene utilidad práctica, como es el caso del *roll-on/roll-off* (la carga sube al buque dentro del camión o vagón), de nuevo el término FCA es más adecuado.

Por lo que concierne al documento de transporte que, entre otros atributos, acredita la entrega, en el ámbito del transporte en contenedor, es hora de restar protagonismo al famoso, pero ya un tanto obsoleto, *Bill of Lading* marítimo (*Marine, Ocean, Port-to-Port, On board* o cualquiera de sus múltiples denominaciones), por tratarse de un tipo de conocimiento de embarque que exige evidencia de que las mercancías fueron entregadas al buque (a bordo o al costado), circunstancia en la práctica difícil de acreditar, además de que entraña un riesgo que habitualmente no puede gestionar el vendedor.

En su lugar se sugiere disponer de un *Combined Transport Bill of Lading*, un *Negotiable FIATA Multimodal Transport Bill of Lading* o un *Bill of Lading Received for transportation*.

Cualquiera de los indicados demostrará que la mercancía fue recibida por el transportista en la fecha que se especifica, aunque no esté embarcada (lugar de aceptación vs. puerto de embarque) y están especialmente indicados para el transporte de contenedores o multimodal, puesto que se emiten en el momento en que la carga ha sido entregada al primer transportista o a la terminal de contenedores.



Sobre el autor:

Francisco Javier Balbín Botello cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector bancario, la mayoría como ejecutivo en Negocio Internacional. En la actualidad desempeña el cargo de director-coordinador territorial de Comercio Exterior para Galicia en Banco Sabadell (Entidad líder en España en COMEX). Es profesor asociado de la Universidad de Santiago de Compostela, y miembro del equipo de profesorado del Consejo Superior de Cámaras españolas, para formación en materia de internacionalización de empresas. Ponente habitual y autor de artículos y trabajos para Europa y LATAM.

NUEVO DESARROLLO

Plaza Logística
PILAR

+ 48.000 m2 contruidos con potencial de 120.000 m2

Calidad constructiva triple A, infraestructura y servicios compartidos

Basavilbaso 1350 7mo 709
T. +54.011.5236.1010
info@plazalogistica.com.ar
www.plazalogistica.com.ar

PLogisticaArg PlazaLogistica



REPARTO DE COSTES Y TRANSMISIÓN DE RIESGOS

Otro aspecto a considerar en los *Incoterms* es que deben ser analizados bajo una visión dual de reparto de costes y riesgos: no siempre coinciden ambos momentos, como es en el caso de CPT, CIP, CFR, CIF, reglas que sólo reflejan el punto de destino (CIF Doha), es decir, el vendedor asumirá los costes de transporte y del seguro hasta destino, mientras que la transmisión de riesgos se producirá en origen, condición no recogida en el literal del *Incoterms*. Por este motivo, dada la trascendencia que tiene precisar con claridad el lugar donde el vendedor hace la entrega (momento que devenga el derecho al cobro), se recomienda especialmente que se indique, bien antes o bien después de la propia reseña que cita el *Incoterms*, así como en todos los documentos en los que resulte aconsejable reflejar este hecho (contrato comercial, factura, etc.).

Además de lo referente a la transferencia de riesgos, del mismo modo y bajo el mismo criterio, acontece en cuanto a la transferencia de costes. El literal del *Incoterms* no debería reducirse a indicar simplemente el nombre del puerto o la población hasta donde viaja la mercancía, siendo necesario describir, con el máximo detalle, el punto exacto donde el comprador la recibirá (calle, muelle, local, almacén).

Siguiendo este procedimiento, el vendedor evitará tener que hacer frente a posibles gastos sobrevenidos que pudieran comprometer la rentabilidad esperada en el negocio.

Gráfico de reparto de costes

Embalaje y verificación	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carga	C	V/C	V	V	V	V	V	-	-	-	-
Transporte	C	C	V	V	V	V	V	(V)	(V)	(V)	(V)
Trámites de exportación	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carga a bordo	(C)	(C)	(V)	(V)	(V)	(V)	(V)	C	V	V	V
Flete marítimo	(C)	(C)	(V)	(V)	(V)	(V)	(V)	C	C	V	V
Seguro de transporte	C	C	C	V	V	V	V	C	C	C	V
Descarga buque	(C)	(C)	(V/C)	(V/C)	(V)	(C/V)	(C/V)	C	C	V/C	V/C
Trámites de importación	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
Transporte hasta destino	C	C	V/C	V/C	V/C	V/C	V/C	(C)	(C)	(C)	(C)
Descarga en destino	C	C	C	C	V/C	C/V	C/V	-	-	-	-

(V) = cuando sea el caso | V/C = en general el vendedor | - = no hay obligación del vendedor aunque el riesgo es suyo
(C) = cuando sea el caso | C/V = en general el comprador | C = no hay obligación del comprador aunque el riesgo es suyo

Fuente: Banco Sabadell

LOS INCOTERMS EN EL MARCO DEL CRÉDITO DOCUMENTARIO

Aquí juegan un capítulo estelar. Buena parte de los problemas que a menudo surgen en la utilización de este instrumento financiero, una vez más, tienen su origen en la desacertada elección del *Incoterms*. Ni todas las reglas son compatibles con el Crédito Documentario, ni todos los Créditos Documentarios son compatibles con los *Incoterms*. De hecho, en las Cartas de Crédito ajenas transacciones sobre mercancías (tangibles), no tendría ningún sentido que se hiciese alusión alguna a los *Incoterms*.

En el mismo ámbito afectaría a EXW, DAP, DAT o DDP, por tratarse de reglas que, en lo que respecta a EXW para el comprador y en el resto de las indicadas para el caso del vendedor, comportan responsabilidades que no se suelen ajustar a los documentos habituales requeridos en los Créditos Documentarios.

No olvidemos que las **Cartas de Crédito atienden exclusivamente a documentos**, de ahí que cualquier condición deberá estar respaldada por el correspondiente documento.

Por ejemplo en el caso de EXW, básicamente, el vendedor debe preparar la mercancía para ser recogida en sus locales; y, el comprador debe enviar un transportista a recoger la carga.

Por este motivo, un Crédito Documentario bajo la condición EXW no debería solicitar documento de transporte, limitándose a pedir el resto de documentos habituales: factura, lista de empaque, certificado de origen, etc.

Pero también estaremos de acuerdo que un Crédito Documentario sin documento de transporte, estaría desnaturalizado.

De lo contrario, si el transportista no llega a recoger la mercancía el comprador debería pagar según *Incoterms*, mientras que el vendedor no podría cobrar atendiendo a lo solicitado en el Crédito Documentario, por carecer del documento de transporte. La solución es sencilla aplicando la regla adecuada, en esta ocasión FCA.

El desajuste entre el contrato y el Crédito Documentario también ocurre en el caso de DAP, DAT y DDP. Aquí, la situación es la inversa, el vendedor se compromete a entregar la mercancía en destino, por lo que, en buena lógica, el Crédito Documentario debería requerir un documento acreditativo de dicha recepción.

De lo contrario, si la mercancía no llega a destino, el vendedor podría cobrar la Carta de Crédito, puesto que dispone para ello de todos los documentos generados en origen, mientras que el comprador no estaría obligado al pago según *Incoterms*.

Aun en el supuesto de que el crédito solicite una prueba de entrega en destino (lo que también desnaturaliza este instrumento) el problema lo tendría el comprador, debido al tiempo que pudiera tardar en obtener dicho documento, para lo que, probablemente, precisará de un plazo superior al que habilita la propia Carta de Crédito que, salvo otra indicación, asciende a 21 días naturales (artº 14.c de las UCP600).

En resumen, en los Créditos Documentarios resultan especialmente adecuados los términos “C”, por ser el vendedor el que se responsabiliza del contrato de transporte hasta el punto de destino acordado (indicado en la Carta de Crédito).

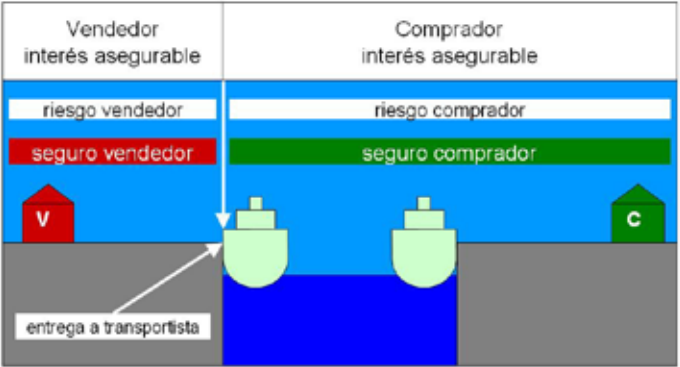
EL ASUNTO DE LOS SEGUROS

También hay que abordar el maridaje del *Incoterms* con el contrato de Seguro que ampara el transporte de las mercancías. En este caso el problema está en el concepto.

Contrario a lo que se piensa, no son las mercancías propiamente las que se aseguran, sino el interés económico que las personas tienen sobre estas cuando se produce un siniestro. En términos jurídicos, es lo que se define como interés asegurable.

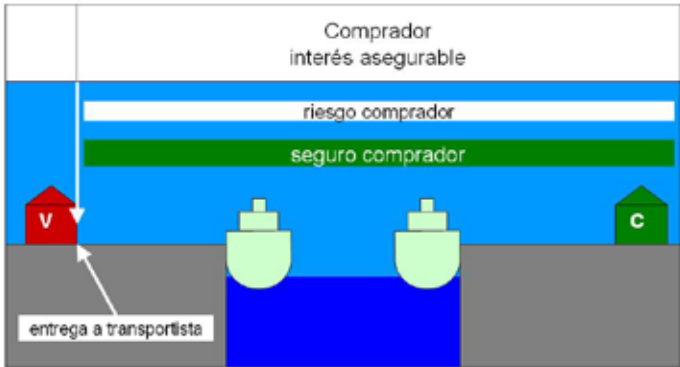
De ahí que en FOB, CIF y CFR, que suelen ser reglas muy utilizadas, el comprador sólo tiene interés asegurable a partir del momento en el que la mercancía está a bordo o al costado del buque, mientras que, como ya se ha explicado, el vendedor es ajeno a este hecho.

Tráfico marítimo tradicional con FOB, CIF, CFR



Fuente: Banco Sabadell

Tráfico marítimo contenedores con FCA, CPT, CIP



Fuente: Banco Sabadell

Y, ¿qué ocurre en los casos en los que la mercancía sufre daños, desde que el vendedor la entrega al transportista hasta que se hace la estiba?

En los supuestos de las reglas del grupo “solo marítimo”, el comprador tendrá interés asegurable en la mercancía sólo a partir del momento en el que la carga se encuentre a bordo, por lo que la compañía aseguradora no estaría en la obligación de indemnizar, siendo esta responsabilidad por cuenta del transportista que deberá responder en base a las reglas a las que se someta el contrato de transporte (La Haya-VISBY, Hamburgo o Rotterdam); debiendo satisfacer la cuantía estipulada en moneda Derechos Especiales de Giro (SDR), por cada kilo (o unidad) de mercancía dañado.



ANDREANI

UNA SOLUCION TRAS OTRA.

“ En términos generales, se puede afirmar que los *Incoterms* se utilizan mal. Para usarlos bien, hay que entenderlos bien. ”



info@andreani.com / www.andreani.com

“No se debe
mezclar **“contenedores”**
con **“marítimo”**.”

Idéntico caso al que sucedería si nuestro equipaje fuera extraviado durante un vuelo y la compañía aérea nos indemnizase con unos pocos dólares, que a duras penas servirían para paliar las pérdidas (prendas de vestir y efectos personales).

Las responsabilidades del transportista

						
Reglas Convención	LA HAYA VISBY	HAMBURGO	Reglas de ROTTERDAM	CMR	COTIF/CIM	Convención MONTREAL
Límite SDR por pérdida o daño - kilo - unidad	2 606,67	2,5 835	3 875	8,33	17	17
Notificación daño o pérdida - visible - oculta	inmediata 3 días	1 día 15 días	inmediata 7 días	inmediata 7 días	inmediata 7 días	14 días 14 días
Prescripción	1 año	1 año	2 años	1 año	1 año	2 años

1 EUR = 0,8536 SDR (Marzo 1, 2013)

Fuente: Banco Sabadell

LAS FORMALIDADES ADUANERAS

Es evidente que cuando las mercancías cruzan fronteras se incrementan las exigencias documentales y los procedimientos. Salvando las excepciones que imponga el *Inco-terms*, como en EXW, donde el comprador asume el despacho de exportación o en DDP, que el vendedor hará el despacho de importación.

En general, lo propio sería que la parte mejor situada para efectuar los trámites aduaneros, es la que debería realizarlos: exportación el vendedor e importación el comprador.

El problema sucederá cuando no se haya valorado convenientemente la capacidad para hacer frente a los compromisos asumidos, preguntándose si el vendedor podrá liquidar la fiscalidad requerida en su totalidad.

A menudo, uno de los impuestos más problemáticos para el vendedor es el VAT, debido a que no suele estar habilitado para liquidar este gravamen, por carecer de la condición fiscal de sujeto pasivo en el país del importador o no disponer de representante local, que le pudiera suplir.

ESA 
Logística

EXCELENCIA
SEGURIDAD
ANTICIPACIÓN

en Logística
& Distribución

CERTIFIED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM
ISO 9001:2008



BRINDAMOS SOLUCIONES DE LOGÍSTICA BASA-
DOS EN LA MEJORA CONSTANTE. RESULTADOS Y
CALIDAD CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 9001.

ALMACENAJE
PREPARACIÓN DE PEDIDOS
DISTRIBUCIÓN
SERVICIOS ESPECIALES

ESA LOGISTICA S.A. - Monteagudo 624 (C1437EVN) Ciudad de Buenos Aires, Argentina
Tel.: (54 11) 4911.1642 - info@esalogistica.com.ar - www.esalogistica.com.ar

De este modo, la regla DDP puede acarrear problemas para el exportador, ya que si no hay despacho, no habrá entrega (= incumplimiento contractual).

En ocasiones se toma una determinada regla y se le cambian (de forma expresa además de innecesaria), buena parte de las responsabilidades que le competen, obviando que posiblemente sería más eficiente elegir otra dentro de las 11 condiciones que ofrecen los *Incoterms® 2010* y que, seguro, se ajustará con mayor precisión al propósito que se persigue.

Tampoco significa que las reglas no se puedan modificar, muy al contrario, a veces resulta conveniente/necesario hacer algún cambio en sus términos, lo que no evita que esta práctica entrañe ciertos riesgos y de ahí, la conveniencia de que los cambios queden perfectamente definidos dentro del propio literal del *Incoterms*, así como que en el contrato se explique claramente la finalidad perseguida con estas variaciones.

LO MÁS IMPORTANTE A TENER EN CUENTA

Pero aún no hemos valorizado lo más importante. Si no hay venta no es necesaria ninguna precaución respecto a los *Incoterms*. Siempre se debe procurar que las reglas, en ningún caso supongan un obstáculo para el acuerdo de las partes, debiendo establecer una estrategia de negocio que tienda a favorecer la venta.

Para ello, será conveniente verificar quién tiene mayores posibilidades de conseguir el contrato de transporte y el de seguro, al precio más competitivo.

Si es el vendedor, procederá utilizar las reglas CPT o CIP. Si, en cambio, lo es el comprador, lo adecuado sería FCA.

En los casos en los que el vendedor desea ser competitivo, controlando el coste de situación en destino o para facilitar la compra a un importador con poca capacidad, convendría DAP o DDP, mientras que si es el comprador el que desea asegurarse la entrega a tiempo y en las mejores condiciones, especialmente cuando el vendedor tiene poca capacidad, escogerán entre FCA o EXW.

Como norma general, en lo que a la estrategia de negocio se refiere, se recomienda vender C y comprar F.

INCOTERMS y estrategia de negocio

- El vendedor tiene acceso - a un contrato de transporte en buenas condiciones (más) un contrato de seguro en buenas condiciones	CPT CIP
- El comprador tiene acceso - a transporte y seguro en buenas condiciones	FCA
- El vendedor desea ser competitivo - controlando el coste de situación en destino - facilitando la compra a un comprador con poca capacidad	DAP DDP
- El vendedor desea asegurarse - entregas a tiempo y en las mejores condiciones - especialmente cuando el vendedor tiene poca capacidad	FCA EXW

Fuente: Banco Sabadell

Para concluir, se recuerdan unas sencillas pautas para un uso más racional de estas reglas:

- Incluir siempre la expresión *Incoterms 2010*.
- La regla EXW no es adecuada para el comercio internacional.
- La carga general de mercancías generalmente se va asociada al tráfico de contenedores, con lo que resulta inapropiado el uso de reglas del grupo “Sólo marítimo”: (FAS, FOB, CFR y CIF).
- En los *Incoterms*, la transferencia de costes no siempre coincide con la transferencia de riesgos.



“Ni todas las reglas son compatibles con el Crédito Documentario, ni todos los Créditos Documentarios son compatibles con los *Incoterms*.”

REGLAS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE

EXW – Ex Works (En fábrica)

El vendedor debe situar la mercancía en sus propios locales (fábrica, almacén, etc.), a disposición del comprador, que soportará todos los costos y riesgos inherentes al transporte. Esta regla no es adecuada para el comercio internacional.

FCA – Free Carrier (Franco porteador)

El vendedor debe entregar la mercancía al transportista designado por el comprador, en el lugar convenido. Regla que debería ser usada para el transporte marítimo en todos aquellos casos en los que la entrega no se efectúe a bordo del buque.

CPT – Carriage Paid to (Transporte pagado hasta)

El vendedor cumplirá con la entrega en el momento en el que la mercancía haya sido entregada en custodia al transportista, aunque asumirá los costos de transporte hasta el puerto de destino.

CIP – Carriage and Insurance Paid to (Transporte y seguro pagados hasta)

El vendedor cumplirá con la entrega en el momento en el que la mercancía haya sido entregada en custodia al transportista en origen,

aunque asumirá los costos de transporte y de seguro hasta el punto de destino.

DAT – Delivered at Terminal (Entregado en terminal)

El vendedor asumirá todos los costos y riesgos hasta situar la mercancía en destino y cumplirá su obligación de entrega cuando la ponga a disposición del comprador en una terminal del puerto o lugar de destino convenidos, descargada y sin despachar para importación.

DAP – Delivered at Place (Entregado en lugar)

El vendedor asumirá todos los costos y riesgos hasta situar la mercancía en destino y cumplirá su obligación de entrega cuando la ponga a disposición del comprador en el lugar convenido en destino (excluidas las tasas, impuestos y cualquier otro gasto oficial derivado de la importación).

DDP – Delivered Duty Paid (Entregada con derechos pagados)

El término DDP representa la máxima obligación para el vendedor, que debe hacerse cargo de los riesgos y costos de situar la mercancía en el punto convenido, incluidos los derechos aduaneros, impuestos y gastos de entrega de la mercancía, despachada para importación.

"The More Efficient Way to Achieve Corporate Goals"

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 interna
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

REGLAS PARA TRANSPORTE MARITIMO Y VIAS NAVEGABLES INTERIORES

FAS – Free Alongside Ship (Franco al costado del buque)

El vendedor cumplirá con su obligación de entrega, una vez haya situado la mercancía al costado del buque en el muelle o las barcasas en el punto designado de embarque.

FOB - Free on Board (Franco a bordo)

El vendedor cumplirá con sus obligaciones, una vez la mercancía haya sido puesta a bordo en el puerto designado de embarque.

CFR – Cost And Freight (Costo y flete)

El vendedor cumplirá con la entrega en el momento en el que la mercancía se encuentre a bordo del buque en el puerto de embarque, aunque asumirá los costos de transporte hasta el puerto de destino.

CIF – Cost, Insurance and Freight (Costo, seguro y flete)

El vendedor cumplirá con la entrega en el momento en el que la mercancía se encuentre a bordo del buque en el puerto de embarque, aunque asumirá los costos del flete y de seguro de transporte marítimo hasta el puerto de destino.

“En ocasiones se toma una determinada regla y se le cambia (de forma expresa además de innecesaria), buena parte de las responsabilidades que le competen, obviando que posiblemente sería más eficiente elegir otra dentro de las 11 condiciones que ofrecen los *Incoterms*® 2010.”



OCA. Logística en una nueva dimensión.



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

OCA

55
AÑOS

AVANZANDO CON EL PAÍS

MEJORA CONTINUA, BASE PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERACIONES LOGISTICAS DE CLASE MUNDIAL

Por **Gustavo Castro**

En ocasiones, los operadores logísticos se focalizan en los volúmenes que atienden y descuidan la calidad de servicio que requieren sus clientes. La calidad de servicio está estrechamente vinculada con la implementación de políticas de excelencia, lo cual implica un cambio de cultura interna, en donde el proceso de mejora continua juega un rol central. Asimismo, un operador no puede ser considerado de Clase Mundial o de excelencia, si sus recursos y sus proveedores no lo son.



Director para América Latina de Mobile Systems (Cygnus Suite) desde 1996 hasta la actualidad. Director de numerosos proyectos de implementación de sistemas en WMS en diversos países de América Latina. Director del proyecto de certificación ISO en Mobile Systems en 2010, y posteriores recertificaciones. Gerente de Producto Radio Frecuencia en Norand España entre 1991 y 1996.

Colaboró en la redacción
Laura Ponasso

Es cada vez más frecuente en ámbitos logísticos latinoamericanos encontrarse con los términos *World Class* o *Clase Mundial*, lo cual nos lleva a preguntarnos ¿Qué quiere decir “Clase Mundial” o “World Class”?, ¿es en realidad terminología propia del marketing sin sustento real? ¿Solo las empresas multinacionales pueden tener operaciones “World Class”? ¿Por qué no las locales? ¿De estas, cuáles han conseguido tener operaciones de Clase Mundial? ¿Por qué solo unas pocas logran extenderse más allá de sus países de origen?

El término *World Class* se utiliza para aquellas empresas cuyas operaciones y sistemas abarcan grandes regiones del planeta. Implica capacidad, soporte e implementación en múltiples países, lo que en principio asegura un óptimo nivel de servicio. Sin embargo es frecuente observar en el ámbito logístico empresas con cobertura en múltiples países y niveles de servicio dispar según el país. Por eso, más allá de las realidades locales, regionales o globales, parece más adecuado utilizar el término “excelencia” para describir la calidad de servicio que brinda cualquier empresa, más allá de la cobertura regional que esta ofrezca.

Desde la precisión de los relojes suizos hasta las búsquedas inmediatas de Google, casi todas las empresas que tuvieron éxito más allá de sus mercados de origen han tenido, entre otros, un denominador común: la **calidad** de sus operaciones como eje central de su negocio en pos de ofrecer productos y servicios diferenciales para cualquier consumidor del planeta.

El concepto de “Calidad” está asociado a otros igualmente conocidos e importantes como “Mejora Continua”, “Innovación” y “Eficiencia”. Entonces, ¿es una utopía que una empresa local piense en tener operaciones de Clase Mundial o, mejor aún, de excelencia?

OPERACIONES LOGÍSTICAS LOCALES Y REGIONALES

Muchos operadores logísticos pudieron expandir sus negocios en diferentes países de la región gracias a un crecimiento sostenido e incremento de volúmenes, observándose diversas relaciones entre costo y calidad de servicio.

Como en todo sector o industria, en el sector logístico hay empresas con diferentes perfiles. Dentro de esa diversidad, se observan diferencias marcadas en los niveles de desarrollo y calidad de sus operaciones, en los volúmenes, y en el compromiso con los objetivos de sus clientes, entre otros factores.

En términos generales, los operadores logísticos de rango medio y alto se caracterizan por tener niveles razonables de eficiencia y costos de operaciones igualmente razonables. Pero a su vez, se observan en ciertos casos oportunidades de mejora en lo relativo a automatización de las operaciones y estandarización de los procesos.

Desde una perspectiva regional, América Latina se posiciona cada vez más como un área de importancia económica mundial, con empresas locales que están emergiendo inicialmente en la región, adquiriendo reconocimiento internacional, y compitiendo progresivamente con firmas de Europa, Estados Unidos y Oriente. Sin em-

bargo, para poder competir con éxito en estos mercados, todavía se observan dificultades por subsanar.

Por una parte, estas dificultades no parecen estar demasiado vinculadas a los volúmenes de operaciones de nuestra región, ya que un buen número de países muestran tamaños similares al de países europeos con tasas de crecimiento más altas. A su vez, con el incremento del volumen se incrementan naturalmente las complejidades y requerimientos, lo cual nos lleva a pensar que el modo de atender exitosamente ese crecimiento es poniendo foco en los aspectos relacionados con la calidad.

Asumiendo entonces que América Latina se ha convertido en un fuerte polo de desarrollo económico, sus empresas tendrán que cuidar la calidad de sus productos y servicios para estar al mismo nivel que sus competidores. Dentro de este contexto, el sector logístico tendrá que satisfacer la calidad de servicio que las distintas corpora-

ciones regionales y globales demanden, lo cual podrá llevar a alianzas también regionales entre operadores locales. De esta manera, aquel operador que disponga de mejores niveles de calidad tendrá mayores posibilidades de éxito.

PANORAMA ARGENTINO

El escenario económico y político actual de la Argentina presenta algunas peculiaridades que hacen necesario su análisis. A partir de varios años de fuerte crecimiento sostenido, las empresas hicieron énfasis en la expansión de sus negocios, relegando quizás a un segundo plano la calidad y la eficiencia.

El contexto actual genera una dificultad adicional al momento de intentar mantener los costos por lo que la **eficiencia** en las operaciones es un aspecto que ha cobrado gran prioridad en las compañías. A su vez la eficiencia se puede obtener por recortes presupuestarios, pero también iniciando un proceso de mejora continua enfocado en ella como objetivo central.



UNA SOLUCIÓN INTEGRAL EN WAREHOUSING, DISTRIBUCIÓN Y DEPÓSITO FISCAL



WAREHOUSING CON DISEÑO LOGÍSTICO FLEXIBLE



TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN CON ENTREGAS A TODO EL PAÍS



DEPÓSITO FISCAL Y NACIONAL EN UN MISMO PRECIO



LOGÍSTICA

TELÉFONOS

(54-11) 4736-5300
(54-11) 4726-8444

DIRECCIÓN

AV. 197 N° 2999
GENERAL PACHECO
B1618AXD
BUENOS AIRES
ARGENTINA

E-MAIL

INFO@TPLOGISTICA.COM

COMPARTIMOS EL RIESGO Y EL ÉXITO DE NUESTROS CLIENTES.

WWW.TPLOGISTICA.COM

¿CÓMO ALCANZAR OPERACIONES DE CLASE MUNDIAL?

La excelencia es imprescindible para ser *World Class*. Pero hay que destacar que no se trata de un hito a alcanzar, sino de una cultura a adquirir progresivamente.

Hay algunos grandes pasos que es necesario cumplir para obtener una operación logística de clase mundial:

- Impulsar y establecer una cultura de mejora continua
- Formalizar los procesos internos actuales
- Formalizar los vínculos con exterior
- Buscar ser “el mejor de la clase”
- Definir objetivos claros

MEJORA CONTINUA

La excelencia está estrechamente asociada al proceso de mejora continua. Esta se logra modificando la organización en la cultura interna de los trabajadores, evitando el facilismo, tanto de acción como de pensamiento.

Es muy frecuente observar en las organizaciones que un determinado proceso o procedimiento se adoptó en función de un factor particular pero, una vez desaparecido dicho factor, o cambiado el contexto, la metodología de trabajo sigue siendo la misma, algo que

se hereda a lo largo del tiempo. Esto es porque muchas veces las acciones se realizan por inercia sin replantearse el contexto actual. La solución a esto es establecer procesos de mejora continua.

Para implementar un proceso de mejora continua se deben seguir determinados pasos:

- Planificar y documentar el cambio
- capacitar e implementar
- medir el impacto del cambio
- analizar el impacto
- modificar lo que corresponda
- volver a capacitar e implementar
- medir los resultados

Estos procesos ponen foco especialmente en la operación interna. En los procesos de mejora continua hay algunos criterios importantes a tener en cuenta:

- El objetivo es crear una cultura operativa de “siempre hay una mejor manera”.
- Evaluar periódicamente las tareas, validaciones, etc., en los distintos procesos que pueden no ser necesarios o que no aporten valor en el contexto actual.
- Determinar dónde ocurren los errores y analizar los motivos.
- Determinar si existen excesos de trabajo en progreso motivados por errores en la planificación de los flujos.



World Class se utiliza para empresas cuyas operaciones y sistemas abarcan grandes regiones del planeta. Implica capacidad, soporte e implementación en múltiples países, lo que en principio asegura un óptimo nivel de servicio.

Seguimos creciendo



60.000m² de Parque Logístico en Zona Norte

Superficie: 60.000 m² en 6 módulos de 10.000 m² cada uno
Inauguración 2do Trimestre de 2012 | Primera Etapa

Ubicación Estratégica: a 400 metros de Panamericana Km. 25, Don Torcuato

Construcción de primera línea: Altura libre 12 m, Sistema Contra Incendio Sprinklers – NFPA, Dock Levers, Persianas Seccionales, Pisos sin juntas

Equipamiento: Controles de Ingreso-Egreso, CCTV



(5411) 4114-3200
www.loginter.com.ar



PROCESOS INTERNOS

La base para formalizar los procesos actuales en las compañías empieza por entender los procesos principales, documentarlos, y medir los resultados. Documentar y comunicar los procesos es un factor clave para su perfeccionamiento. Generalmente quienes forman parte de la organización conocen su modo de funcionamiento, por lo que no se les presentan mayores dificultades al momento de realizar sus tareas. Sin embargo, los problemas aparecen en la medida que el personal se va renovando y no conoce los procesos. Esto es común en América Latina, ya que es frecuente observar cierto rechazo a escribir y leer este tipo de documentos. Por lo tanto es vital modificar esta costumbre dentro de las organizaciones.

Un operador logístico pertenece normalmente a una cadena de abastecimiento, por lo que la falta de documentación generalmente trae aparejados problemas de comunicación con los eslabones de dicha cadena, problemas que terminan impactando en los procesos y en los procedimientos.

No obstante hay situaciones que están cambiando. Por ejemplo se observa bastante más interés en la implementación de métricas de desempeño para medir los procesos y conocer sus resultados. Al respecto los sistemas de información y tecnología de última generación son vitales para alcanzar este objetivo.

En relación con lo anterior, es cada vez más frecuente observar corporaciones que lanzan licitaciones para operaciones logísticas

incluyendo altos niveles de especificación en cuanto a la operación propiamente dicha, pero también a los estándares de intercambio de información. De esta manera, se está convirtiendo en una condición para poder tener una operación logística de calidad, no solo mejorar los procesos internos sino también poner foco en las relaciones con las entidades con las cuales el operador está vinculado, incluyendo los sistemas involucrados de todas las partes.

VÍNCULOS EXTERNOS

El concepto de mejora organizacional también debe poner foco en la relación de la organización con las entidades o agentes externos. En el caso de un operador logístico, este se relaciona operativamente con clientes, destinatarios de los servicios de la organización (clientes de los clientes) y proveedores de servicios operativos.

Es fundamental para el buen funcionamiento de una organización comprender los objetivos de las entidades relacionadas, establecer una buena comunicación y crear un marco colaborativo en donde las partes puedan expresar las dificultades existentes con el objeto de mejorar permanentemente.

A través de acciones concretas coordinadas entre las partes enfocadas en objetivos comunes es posible integrar realmente una cadena de abastecimiento y que esta alcance la excelencia.

Aquel operador que disponga de mejores niveles de calidad tendrá mayores posibilidades de éxito.

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

OBSTÁCULOS EN EL CAMINO
A LA EXCELENCIA

El camino a la excelencia no es fácil. En primer lugar, lo esencial es tener la decisión y el convencimiento de emprender dicho camino, dado que este proceso consiste en un cambio de cultura y de actitud que alcanza a toda la organización. La visión y decisión de enfocar las cosas de una manera distinta es el puntapié inicial.

Por ejemplo, cuando un operador logístico incorpora una nueva operación, siempre surge el deseo y la necesidad de ponerla en marcha rápidamente, tanto por parte del cliente como del prestador. Pero es importante hacer las cosas a la velocidad adecuada, sin obviar tareas valiosas a largo plazo como, por ejemplo, analizar y documentar los procesos para que estos sean conocidos por todos los involucrados.

Por otra parte resulta importante la correcta utilización de herramientas facilitadoras, como los sistemas y el equipamiento, dado que mediante ellas las personas tienen la capacidad de solucionar problemas y mejorar los procesos.

Es también muy saludable buscar superar las expectativas de los clientes evitando el conformismo.

En el caso de los errores o el mal desempeño de las personas, deben ser una experiencia de aprendizaje mucho más que un examen crítico de los resultados. Se debe comprender que la mejora, la calidad y la productividad pueden ser objetivos mutuamente incluyentes.

El proceso de mejora de continua implica cambio permanente, por lo que es importante gestionar adecuadamente el proceso de cambio. También es conveniente eliminar progresivamente la cultura de las excusas. La cultura de la excelencia consiste en buscar ser el mejor y los mejores normalmente no acostumbran a excusarse.

En América Latina es frecuente
observar cierto rechazo a escribir y leer
documentación de los procesos.

¿CUÁL ES EL ROL DE LAS
TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN?

Es evidente que el rol de los sistemas de información es absolutamente clave en los procesos de calidad. Sin embargo y más allá de la calidad del sistema que se utilice, muchas veces el resultado que arroja es pobre, frecuentemente por deficiencias de quien lo implementó y no por el sistema. Esta es una característica bastante generalizada en la región.

Finalmente un buen sistema logístico debe soportar un diseño de procesos claramente definido. Además, debe tener flexibilidad y capacidad de adaptarse a las distintas necesidades que surgen permanentemente en las operaciones logísticas. De esta manera, es posible modelar una operación de forma estructurada y adecuada a las necesidades actuales, pero fácilmente adaptable a las necesidades que vayan surgiendo.



¿CÓMO SER EL MEJOR DE LA CLASE?

La búsqueda de ser el mejor de la clase debe tomarse como una cultura, como una postura de superación y de búsqueda de mejoras constantemente. Para poder ser el mejor es fundamental la utilización de referencias, proceso también conocido como *Benchmarking*. Y dentro del proceso de benchmarking, los *KPI's* o Indicadores Clave de Performance son las herramientas de medición que nos permiten comparar nuestra operación contra los estándares de mercado y de esta manera poder mejorar día a día.

En términos generales existen tres niveles de *KPI's*:

1. *KPI's* internos: Son factibles de obtener comparando los indicadores observados en múltiples *sites*, depósitos o personas de la propia organización para un mismo proceso. De esta manera mediante la observación de los mejores rendimientos, se pueden detectar oportunidades de mejora ampliables a todos los *sites* o personas.
2. *KPI's* del sector: Son los indicadores típicamente observados dentro de una misma industria. El proceso de mejora en este caso se obtiene mediante la adopción de mejoras obtenidas en las organizaciones más eficientes.
3. *KPI's* externos: En este caso se trata de indicadores de procesos similares pero en industrias diferentes. En este caso observar otras industrias es un ejercicio que permite muchas veces reanalizar procesos y encontrar una mejor manera de hacer las cosas en relación con los estándares del mercado.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

En una operación orientada a la excelencia, cada una de las personas que componen una organización debe tener objetivos individuales y sectoriales compatibles con los objetivos de la organización.

Una vez definidos los objetivos y establecidas las métricas para la consecución de los objetivos, es necesario implementar algún tipo de sistema o herramienta que permita realizar las mediciones.

En el ámbito de la logística, los sistemas informáticos de mayor nivel ofrecen herramientas de medición que incorporan los estándares de la industria y permiten la configuración de métricas específicas para cada operación.

La definición de objetivos y métricas, junto con la implementación de sistemas capaces de medir los procesos de forma confiable permiten implementar en las organizaciones modelos de remuneración por objetivos precisos, ágiles, y que potencian la eficiencia.

World Class no es un hito a
alcanzar, sino de una cultura a
adquirir progresivamente.



Depósitos Fiscales



ISO 9001
GESTIÓN CALIDAD

ISO 14001
GESTIÓN AMBIENTAL

OHSAS 18001
SEGURIDAD Y SALUD
OCUPACIONAL

OPERACIONES TERRESTRES | PORTUARIAS | AÉREAS

PUERTO SUR
B. J. Lavaisse (ex B. Correa) 1326
(C1107ALG) - Ciudad Aut. de Buenos Aires
Tel.: (+54-11) 4016-1600

PUERTO NUEVO
Av. Pte. R. Castillo 3100
(C1104AMY) - Ciudad Aut. de Buenos Aires
Tel.: (+54-11) 4809-9300

AEROPUERTO INTERNACIONAL DE ROSARIO
Av. J. Newbery S/N
(2000) - Rosario
Tel.: (+54-341) 451-6300

www.murchisondefiba.com.ar

44 | Concepto Logístico

Concepto Logístico | 45



Leandro García Insúa, Alejandro Leiras y Rodolfo Selva

Se llevó a cabo el 27 de noviembre del pasado 2012 en el Hotel Sheraton de Retiro, como es habitual. El eje del encuentro fue la seguridad vial, ya que la conducción segura y el estado de mantenimiento de los vehículos son dos factores importantes que influyen en la política de seguridad de las empresas, en tanto que los accidentes de camiones muestran claramente que hay una correlación directa con la capacitación continua y el mantenimiento de los vehículos.

La jornada contó con las disertaciones de Leandro García Insúa, coordinador del Departamento de Seguridad Automotriz en la Agencia Nacional de Seguridad Vial, que depende del Ministerio del Interior y Transporte, y de Rodolfo Selva, gerente de operaciones del Grupo Logístico Andreani.

García Insúa señaló que los siniestros viales causan 1,3 millón de muertes por año en el mundo, es decir 3.000 fallecimientos diarios. De esta manera, representan la principal causa de defunción entre los jóvenes de 15 a 29 años de edad. El costo económico relacionado con los siniestros viales se eleva, en tanto, a 500.000 millones de dólares anuales. El 90 por ciento de las muertes causadas por el tránsito, al mismo tiempo, ocurre en países de ingresos bajos y medios, donde circulan solo el 40 por ciento de los vehículos matriculados a escala mundial.

El funcionario también se refirió al Observatorio de Seguridad Vial, que realiza estudios sobre el flujo vehicular con uso de radares móviles. Al respecto indicó que la proporción de vehículos pesados que se encuentran por encima de la velocidad máxima permitida es del 26 por ciento. Con relación a los accidentes totales del año pasado, indicó que el 50,8 por ciento se trató de siniestros con lesionados leves y graves, en tanto que el 47,1 por ciento correspondió a siniestros simples, y el 2,1 por ciento, a siniestros con fallecidos.

Según los estudios, además, el 3 por ciento de los conductores maneja alcoholidado. El mayor porcentaje se da entre los de 18 y 24 años de edad y entre los de 45 y 54 años, es decir que no hay un rango etario específico. Agregó que, para el 2012, se prevé que haya igual cantidad de fallecidos por accidentes en motos que en autos.

Añadió que el 70 por ciento de las vías está en buen estado, aunque, paradójicamente, comentó que hay más siniestros de tránsito en rutas en buenas condiciones que en aquellas con baches. Se debe a que los conductores, en esos casos, manejan más despacio para no romper el auto. El 4 por ciento de los siniestros, por otra parte, lo ocasionan los camiones.

Texto: Viviana Rinaldi (Departamento de prensa ARLOG)



Leandro García Insúa



Rodolfo Selva



Por último enumeró las medidas implementadas por el Ministerio del Interior y Transporte: el proyecto sobre el impacto en seguridad vial para nuevas rutas; el acuerdo con las terminales automotrices; la restricción de circulación para camiones; el plan nacional de motos, y la capacitación de los choferes de colectivos del área metropolitana. Como ejemplo de las posibilidades de labor conjunta con las compañías, añadió que el año pasado realizaron una campaña de educación vial para niños con los choferes del Grupo Logístico Andreani.

LA EXPERIENCIA DE UN OPERADOR LOGÍSTICO

Luego fue el turno de Rodolfo Selva, gerente de operaciones del Grupo Logístico Andreani, quien describió el efecto de la seguridad vial sobre los costos, el servicio y en las políticas de responsabilidad social de las empresas. Hizo hincapié en el programa de tránsito seguro que se encuentra dentro del programa de RSE de la compañía, que traslada bienes a través de toda la red vial argentina, con una flota superior a 1.000 unidades de transporte. El objetivo del programa es disminuir los siniestros viales en las operaciones.

Ante un siniestro, indicó que se busca preservar la vida de terceros, colaboradores, así como minimizar el impacto en los bienes propios y de los clientes. El programa, según explicó el ejecutivo, nació luego de reuniones interdisciplinarias con la participación de accionistas, directivos y representantes de diversas áreas de la empresa. La principal actividad es el análisis de accidentes cuyo objetivo es analizar las causas para reducir el número de siniestros viales y minimizar las consecuencias, de acuerdo con las palabras de Selva. De estas reuniones surgió la construcción de salas de descanso para conductores, el incremento de unidades con dos conductores en mayores distancias, y la determinación de responsabilidades ante un siniestro, entre otras.

En cuanto a la selección de los conductores, explicó que se realizan dos exámenes previos al ingreso: un análisis médico complementario a la Licencia Nacional Obligatoria y un estudio de manejo teórico y práctico. Además, efectúan controles de alcoholemia en forma aleatoria y sorpresiva en distintos puntos del país, una vez por mes como mínimo a cada conductor. También realizan controles técnicos de los vehículos. Además, la empresa designó a un jefe de accidentes, que se encarga de coordinar todas las actividades una vez producido un siniestro, interactuando con los diferentes sectores de la empresa y las instituciones. Selva indicó que más del 90 por ciento de los siniestros se da sin lesionados.

También hicieron campañas internas de educación vial en las que sumaron a los hijos de los colaboradores en las acciones de seguridad vial: el concurso de dibujo “Andreani por una calle segura”, junto con la Agencia Nacional de Seguridad Vial. A modo de conclusión, Selva afirmó: “Considerando la infraestructura vial, el parque automotor, los factores climáticos y las restricciones de tránsito, buscamos disminuir la cantidad de siniestros viales, así como los impactos en toda la cadena de suministros y en la comunidad. Entendemos que un programa de seguridad vial, en nuestra actividad no es opcional, sino que debe regular nuestra forma de operar”.



LUGAR DE ENCUENTRO

Donde escriben los lectores

Un espacio para las opiniones, comentarios y sugerencias de los lectores

Todas las opiniones son consideradas a la hora de buscar una necesaria “mejora continua” que posicione a **Concepto Logístico** como una publicación que se distinga entre lo ya existente. Con ese sentido es que abrimos este espacio de intercambio, con el objetivo de que los profesionales de la logística lo sientan como propio, aportando sus ideas, inquietudes u opiniones, ya sea sobre la propia revista, sobre ARLOG o sobre sus actividades profesionales de cada día.

Todos aquellos que tengan interés en participar son invitados a enviar su aporte a conceptologistico2@arlog.org

Escriba de acuerdo con el espíritu de las buenas prácticas éticas y profesionales de ARLOG. No realice mensajes comerciales, directos ni subliminales. Los textos aportados no podrán superar las 250 palabras. El Comité Editorial se reservará la potestad de publicar o no los aportes realizados, y en qué número de edición, en función de la disponibilidad de espacio. Fijada fecha cierta de publicación, o cualquier incidencia relacionada con el aporte propuesto, le será comunicada fehacientemente al autor mediante e-mail.

ARLOG designa a Vicente San Román como su nuevo director de capacitación



Desde el mes pasado, Vicente San Román, un coronel retirado que se dedica a la docencia relacionada con la logística militar hace muchos años, asumió la responsabilidad de sumarse al equipo de capacitación de la Asociación Argentina de Logística Empresaria, para trabajar junto con Graciela Veleiro, Raúl Garreta, Roberto Destéfano, Alejandro Leiras y todo el equipo de la entidad.

San Román desempeñó distintos cargos relacionados con la logística en el país y en misiones de paz en el exterior, además de ser jefe del departamento de carreras de grado y posgrado del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército. También realizó la especialización en logística integrada de la Universidad del Salvador. “Estudiar de grande demanda un gran esfuerzo, pero en mi caso fue una excelente experiencia ya que me permitió interactuar con mis pares mucho más jóvenes, conocer y entender sus experiencias laborales y sus inquietudes cuando encaran una capacitación logística”, resalta el flamante director de capacitación.

Oscar Antelo, miembro de la comisión directiva de ARLOG, fue quien hizo de nexo entre el especialista y la asociación. “Y aquí estamos, tratando de desarrollar y hacer crecer lo muy bueno que está haciendo ARLOG en capacitación desde hace años, con la inestimable colaboración de Roberto Destéfano”, afirma San Román. Respecto de los retos previstos en la asociación, asegura: “El desafío actual para esta organización sin fines de lucro es incrementar su oferta de capacitación logística, en un medio en el que cada vez hay más instituciones y organizaciones dedicadas a estas enseñanzas. Sobre la base de los puntos fuertes de ARLOG, la calidad de sus cursos y un plantel de profesores de enorme experiencia laboral logística, es que

estamos trabajando constantemente en mejorar los contenidos y adecuar las temáticas de enseñanza. Quienes toman cursos en ARLOG pueden confiar en que poseen el sello de calidad ARLOG”.

Al mismo tiempo, San Román destaca el rol fundamental de los profesores. “Aspiramos a que cada año, los cursos tengan un mejor desarrollo y contenidos más prácticos. La eficiencia de nuestra capacitación está en la calidad de los profesores, en el apoyo de la organización, en la forma de difundir nuestros cursos y fundamentalmente en la satisfacción que generemos en aquellos que se acercan a capacitarse”, sostiene.

Resalta incluso la necesidad de intensificar el contacto con los responsables de logística de las empresas para encontrar las mejores respuestas a sus necesidades.

“A veces la decisión sobre los cursos a realizar en una empresa la toma RRHH, y no es fácil que ellos valoren la importancia que pueda tener cada una de las ofertas al entrevistarlos, cosa que no ocurriría si ese análisis lo hiciera un logístico de la empresa” indica San Román.

También comenta que “estamos acompañando a los alumnos de la tecnicatura en logística, en particular a los que están en el Instituto de Formación Técnica N° 199 en General Pacheco, con acciones y acuerdos que en estos momentos estamos elaborando con ese instituto provincial”. Cabe añadir que, este año, la Asociación Argentina de Logística Empresaria inició el programa de formación intensiva en cadena de abastecimiento y redes logísticas, que brinda herramientas fundamentales para todos aquellos que desarrollan actividades logísticas. “Estamos trabajando para potenciar la calidad de ARLOG”, concluye Vicente San Román.

EL LUGAR DE ENCUENTRO, ESTUDIO Y PROFESIONALIZACION DE LA LOGÍSTICA



ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA

* PROGRAMA FICARLOG 2013

- 23-25-30 DE ABRIL • SEMINARIO "CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE"
- 25 DE MAYO AL 5 DE JUNIO • MODULO 3 CENTROS DE DISTRIBUCION DISEÑO Y OPERATORIA
- 14-16 Y 21 DE MAYO • SEMINARIO 2 "PRODUCTIVIDAD Y COSTOS"
- 10 Y 12 DE JUNIO • MODULO 4 TECNOLOGIAS DISPONIBLES PARA LA OPTIMIZACION DE C.D
- 17 Y 19 DE JUNIO • MODULO 5 COSTOS Y PRESUPUESTOS EN C.D
- 24 DE JUNIO AL 8 JULIO • MODULO 6 TRANSPORTE- DISTRIBUCION- RUTEO Y LEGISLACION

* FINES DE JULIO: • 2º EDICION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE SUPERVISORES
DE OPERACIONES LOGISTICAS

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

Encuentro Anual Octubre 2013

www.arlog.org • 51992178/79 • info@arlog.org



¿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