

# Concepto Logístico



MUJERES EN LA LOGÍSTICA

## CORRIENDO LOS LÍMITES



LOGÍSTICA DE GRANOS  
**DEL CAMPO  
AL PUERTO**



**LA ALIANZA ENTRE  
DESARROLLO  
INDUSTRIAL Y  
SUSTENTABILIDAD**



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

LE DAMOS FORMA A GRANDES PROYECTOS



PISOS SIN JUNTAS INTERMEDIAS de hasta 2000m<sup>2</sup>



SIDERAR 4.500m<sup>2</sup> San Nicolás - Bs As



MOVIMIENTO DE SUELOS - PISOS INDUSTRIALES - PISOS SIN JUNTAS



HONDA MOTOR RGENTINA 80.000m<sup>2</sup> Campana - Bs As

CONSTRUCCIÓN DE OBRAS INDUSTRIALES - LOGÍSTICAS - AGROPECUARIAS - RETAIL



LOGISTICS PLATFORMS INVESTMENT 150.000m<sup>2</sup> Esteban Echeverría - Bs As

[www.bautek-sa.com](http://www.bautek-sa.com) - [www.cmpeestructuras.com.ar](http://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:**

Hernán Sánchez

**Vicepresidente Primero:**

Raúl Garreta

**Vicepresidente Segundo:**

Oscar Antelo

**Secretario:**

Fabián Yannone

**Tesorero:**

Diego Passeron

**Protesorero:**

Javier Rojo

**Vocales titulares:**

Guillermo Cocoz, Casimiro Polledo,

Fernando Sampedro, Luciano Guacci,

Diego González

**Vocales suplentes:**

Hernán Cervelo, Germán Lamarque,

Martín Bossini, Rodrigo González Bernaldo

de Quiros, Pablo Massuh

**Comisión Revisora de Cuentas:**

Néstor Membrive, Gustavo Di Capua,

Ignacio Cafferata

**Gerenta:** Graciela Veleiro

**Director de Desarrollo y Capacitación:**

Alejandro Leiras

Tucumán 141 6to Ñ (1049)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Teléfono +54 11 5199-2178

www.arlog.org

**Concepto Logístico**

Revista institucional de la Asociación

Argentina de Logística Empresarial

Número 9 - Noviembre 2014

www.conceptologistico.com

**Directores:** Juan Manuel de las Heras

y Fernando Sampedro

**Colaboran en este número:**

Laura Ponasso, Verónica Ocvirk y

Viviana Rinaldi

**Foto de tapa:** Gentileza Plaza Logística:

personas que realizaron el Curso de  
formación de operarios calificados Arlog 2014

**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.tricolab.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 2014 en

GuttenPress, Rondeau 3274, CABA



**Estimado socio:**

El pasado miércoles 17 de Septiembre, se celebró en nuestra sede una asamblea extraordinaria de socios. El motivo de la convocatoria fue someter a consideración de nuestros socios el proyecto presentado por la Comisión Directiva en el año 2013, consistente en evaluar la posible unión de ARLOG con la Asociación Argentina de Compras y Administración de Materiales (AACAM).

Este proyecto, que fue aprobado por unanimidad en la asamblea, tiene como objetivo principal adecuar ambas instituciones a los tiempos actuales, donde las compras y la logística no son áreas separadas dentro de las compañías, sino que por el contrario conviven dentro un mismo departamento que las organizaciones han denominado "Cadena de Suministros" o su sinónimo en inglés, *Supply Chain*.

Con este proyecto ARLOG y AACAM comenzarán a evaluar los próximos pasos a seguir de forma tal de poder representar a los profesionales del sector en forma más integral y eficiente, tomando lo mejor de ambas asociaciones, lo cual nos permitirá mejorar las áreas que son conocidas por todos como capacitación, difusión de temas de interés, organización de eventos, divulgación de nuevas tendencias, ferias, etc.

Desde la Comisión Directiva de ARLOG, asumimos el compromiso de hacer todo lo posible para que este proyecto, que se inició como una idea un año atrás aproximadamente, se vea plasmado en la realidad de la forma más eficiente y rápida para que nuestra querida asociación pueda seguir creciendo y evolucionando, representando de la mejor manera posible a todos los profesionales de esta prestigiosa actividad.

**Hernán Sánchez**

Presidente ARLOG

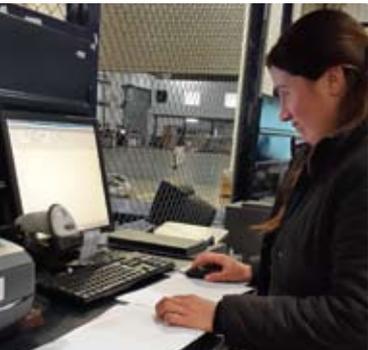
# Sumario



## 7/NOTA DE TAPA: MUJERES EN LA LOGÍSTICA: CORRIENDO LOS LÍMITES

POR LAURA PONASSO

Las actividades logísticas son realizadas mayoritariamente por hombres, no solo en Argentina, sino también a nivel mundial. Pero, ¿por qué? ¿Tienen estas tareas alguna característica por la cual las mujeres no pueden realizarlas? ¿Ellas están dispuestas a llevarlas a cabo? ¿Cuáles son las condiciones que el sector les ofrece? Estas son algunas de las preguntas que es necesario plantearse, antes de emitir un juicio sobre este escenario.



## 30/LOGÍSTICA DE GRANOS. DEL CAMPO AL PUERTO

REDACCIÓN: CONCEPTO LOGÍSTICO  
INVESTIGACIÓN: VERÓNICA OCVRK

La producción agrícola tiene tal relevancia para la economía del país que contar con transporte en tiempo y en forma es una cuestión crítica y de escala nacional. ¿Qué caminos siguen los granos desde la chacra hasta las industrias procesadoras y terminales portuarias? ¿quiénes son los agentes involucrados? y ¿qué desafíos presentan hoy todos esos flujos? Esta nota presenta entrevistas con expertos y estadísticas recientes para pensar el presente y el futuro de la logística granaria.



## 52/LA ALIANZA ENTRE DESARROLLO INDUSTRIAL Y SUSTENTABILIDAD

POR LAURA PONASSO

Generalmente, los empresarios se preocupan por la economía de sus compañías y se focalizan en los proyectos que potencian su productividad, con mayor énfasis aun en PyMEs. En el otro extremo, los ambientalistas suelen ver con malos ojos a las industrias. A simple vista, estos actores y sus objetivos se perciben como opuestos, pero pueden complementarse. Desde la UIA, con el apoyo de la CEPAL, se alienta la conciliación de ambas metas, que se traducen en lo que denominan "innovación sustentable".

## 68/ACTIVIDADES DE ARLOG

## 82/ARLOG FRENTE A LA COYUNTURA ECONÓMICA DEL PAÍS





**ARLOG**  
ASOCIACION ARGENTINA  
DE LOGISTICA EMPRESARIA



## 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](http://www.arlog.org)  
[admin@arlog.org](mailto:admin@arlog.org)



Cambios Culturales

# MUJERES EN LA LOGÍSTICA: CORRIENDO LOS LÍMITES

Por Laura Ponasso

---

Las actividades logísticas son realizadas mayoritariamente por hombres, no solo en Argentina, sino también a nivel mundial. Pero, ¿por qué? ¿Tienen estas tareas alguna característica por la cual las mujeres no pueden realizarlas? ¿Ellas están dispuestas a llevarlas a cabo? ¿Cuáles son las condiciones que el sector les ofrece? Estas son algunas de las preguntas que es necesario plantearse, antes de emitir un juicio sobre este escenario.

Visita de la Organización Wista a Tandanor.

“El desempleo femenino en la región latinoamericana aumenta más rápido en períodos de crisis que el desempleo masculino.”



“Masculino y femenino no son características inherentes, sino construcciones subjetivas”<sup>1</sup>, señala la historiadora estadounidense Joan Scott. Profesiones, tareas y conductas suelen cargar con estereotipos, como es el caso de la logística, más allá de los rasgos objetivos que puedan o no validarlos.

La Modernidad sentó las bases para la división de la sociedad en dos esferas: la pública, ocupada por los hombres; y la privada, por las mujeres. Sobre esta división se definían los derechos y obligaciones de cada persona. Mientras los hombres trabajaban fuera de sus casas para sostener la economía familiar, las mujeres permanecían en sus hogares, para atender a sus hijos y maridos. Esta visión permeó incluso el marco normativo de las sociedades.

<sup>1</sup> Scott, Joan: “El género: una categoría útil para el análisis histórico”, en *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, PUEG, México, 1996.

Para ejemplificar, la Ley 1.420 de Educación Común, sancionada en Argentina en 1884, determinaba la obligatoriedad de materias y conocimientos según sexo: ejercicios militares y nociones de agricultura y ganadería, para los varones; labores de manos y economía doméstica, para las niñas.

Poco a poco y pese a las resistencias al cambio, estos hábitos que parecían naturales se fueron modificando. Y esto ocurre porque así funciona la sociedad: no es estática, sino que continuamente está sometida a cambios culturales, que son lentos y progresivos.

Scott retoma estudios del sociólogo francés Pierre Bourdieu en los que este explica que “los conceptos de género estructuran la percepción y la organización, concreta y simbólica, de la vida social, hasta el punto que esas referencias establecen distribuciones de poder”, para sostener que los roles sexuales y sus simbolismos encuentran un significado acorde a las sociedades y períodos en los que se inscriben.



Visita de la Organización Wista a la Prefectura.

## PEQUEÑO PASO PARA LA MUJER, GRAN SALTO PARA LA HUMANIDAD

Desde hace algunas décadas, las dinámicas sociales dejan entrever alteraciones en la organización social: las mujeres comenzaron a ocupar lugares que antes correspondían a los hombres, aumentaron sus niveles de escolaridad y su inserción en el mercado laboral, lograron mayor acceso a recursos productivos e incrementaron su autonomía económica. El Banco Mundial sostiene en su informe sobre igualdad de género de 2012 que, de 1980 a 2008, 552 millones de mujeres se incorporaron a la población laboralmente activa. Es decir, que en todo el mundo, cuatro de cada diez trabajos son ejercidos por mujeres.

Sin embargo, de acuerdo con la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), estos avances en su posición no guardan relación con el aun limitado acceso a las posiciones de decisión estratégica en organismos y en partidos políticos. Las tendencias en la mayo-

ría de las regiones muestran la sobrerrepresentación persistente de los hombres en la industria y la inserción de las mujeres en el rubro de servicios, fundamentalmente en educación y salud.

Más aun, aunque la brecha de género en los mercados laborales globales mostró cierta convergencia a principios de la última década, esta se incrementó a partir de la crisis de 2007, según el informe Tendencias Globales de Empleo para Mujeres 2012, elaborado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT), en colaboración con ONU Mujeres.

De acuerdo con el Observatorio sobre la Igualdad de Género de la Organización de los Estados Americanos (OEA), el desempleo femenino en la región latinoamericana aumenta más rápido en períodos de crisis que el desempleo masculino. Esto ocurre porque las mujeres se concentran en los sectores de actividad económica más vulnerables a los ciclos económicos, están sobrerrepresentadas en el sector informal y carecen de servicios que les permiten conciliar



Silvia Sudol.



Jorge Guidobono.

la vida laboral y familiar. En 2011, el 50,5% de las mujeres trabajadoras del mundo se encontraba en situación de empleo vulnerable, a menudo sin protección de leyes laborales, frente al 48,2% de los hombres (OIT, 2012: Tendencias Mundiales del Empleo 2012: Prevenir una crisis mayor del empleo). Según el Observatorio, el desempleo en América Latina cayó más de 3 puntos porcentuales en la última década, alcanzando un 6,7% en 2012, siendo el desempleo de las mujeres de 7,8% y el de los hombres de 5,9%.

La situación varía considerablemente según las regiones. Pero según la OIT, en general, las mujeres deben afrontar barreras sociales y culturales, fundamentalmente en economías tradicionales. “A nosotras todo nos cuesta más, porque históricamente la sociedad ha sido machista y manejada por los hombres, excepcionalmente en los orígenes, que aparentemente fue un matriarcado”, remarca Silvia Sudol, Doctora en Ciencias Políticas, asesora del Senado desde fines de la década del noventa y ex Directora del Departamento de Transporte Internacional de la Federación Argentina de Entidades Empresarias de Autotransporte de Cargas (FADEEAC).

## NUEVOS HORIZONTES: LA LOGÍSTICA

De acuerdo con la encuesta realizada por ARLOG y Plaza Logística en el XXI Encuentro Nacional de Logística en 2012, alrededor del 10% del sector logístico, a nivel operativo, está compuesto por mujeres, mientras que su participación a nivel mundial es del 21%, según investigaciones realizadas por Plaza Logística. Esta compañía sostiene que la situación resulta de la percepción cultural de este empleo como masculino y de la falta de capacitación de las mujeres.

“En los últimos años, aumentó la participación femenina en el sector. Aun no es la deseada, pero la tendencia indica que con capacitación, con un trato igualitario y con mayor predisposición por parte de las empresas, puede generarse conciencia de que ambos géneros tienen las mismas capacidades y los niveles pueden aumentar”, afirma Jimena Zibana, responsable del área de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de Plaza Logística

Jorge Guidobono, Director de la Licenciatura en Transportes y Logística Operativa y de la Tecnicatura de Gestión y Tecnología Ferroviaria de la Universidad de la Marina Mercante de Buenos Aires (UdeMM), concuerda y sostiene que la concepción tradicional de la logística, entendida como una actividad simplemente operativa que requiere rudeza y exigencias particulares, incidió en

*(Continúa en pág. 12)*



# La solución logística más completa del mercado.

- ADMINISTRACIÓN AVANZADA DE ALMACENES (WMS)
- ADMINISTRACIÓN DE PLAYÓN (YMS)
- GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE TRANSPORTES (OTM)
- DISPOSITIVOS MÓVILES (MSCA)
- GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (GTM)
- GESTIÓN DE COSTOS LOGÍSTICOS (LCM)

Las aplicaciones logísticas de Oracle son parte de la solución de Supply Chain Management más avanzada del mercado. Para mayor información ingrese a <http://launch.oracle.com>. URL Access [logistica2014](#).

# #1

**ORACLE**  
SUPPLY CHAIN  
MANAGEMENT  
CLOUD

# ORACLE®

CONTACTE A SU ESPECIALISTA ORACLE AL 54 11 5299 6000.



Graciela Veleiro.



Ana Brunet.

“ Se abrió más el horizonte a mujeres desde que se empezó a utilizar el concepto de **cadena de abastecimiento,** que **abarca muchas más áreas** en las que pueden desempeñarse. ”

que sus puestos de trabajo fueran cubiertos por hombres. Graciela Veleiro, ex gerente de Logística de Energizer y Gerente de ARLOG, considera que muchas personas siguen viendo la logística como un mundo de carga y transporte, pero que “es mucho más que eso. Se abrió más el horizonte a mujeres desde que se empezó a utilizar el concepto de cadena de abastecimiento, que abarca muchas más áreas en las que pueden desempeñarse”.

“Hoy, este concepto de logística tiene un enfoque estratégico y operativo. En esta nueva visión ya no caben las diferencias de género. Se deben priorizar la capacitación, la actitud y las condiciones laborales del profesional para cubrir los cargos en las empresas”, asegura Guidobono.

Las mujeres entrevistadas en 2012, que llevaban más de cinco años trabajando en el sector, aseguran que cuando iniciaron sus carreras este era dominado por los hombres y que, aunque todavía predominan, esta situación está cambiando lentamente.

Ana Brunet, abogada especialista en gestión portuaria y transporte internacional, afirma que la participación marginal de la mujer en el sector de transporte es una tendencia que va paulatinamente revirtiéndose a nivel mundial. En su informe desarrollado para la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en 2011, detalla que “la presencia femenina en transporte, almacenamiento y comunicaciones, aun en las economías más desarrolladas, no supera el 35%”.

*(Continúa en pág. 14)*

# EL MEJOR LUBRICANTE SIEMPRE VIENE CON UN EXTRA



— CON —  
**YPF**  
**EXTRAVIDA**

GANÁS  
SIEMPRE



COMPRANDO  
**1 TAMBOR O 4 BALDES**  
DE LA LÍNEA EXTRAVIDA  
EN YPF DIRECTO TE LLEVÁS  
UN SET DE ASADO  
DE REGALO.



**YPF**

Directo



Arriba: Alejandra Efron. Abajo: Laura Villemín



“ En los últimos años, aumentó la participación femenina en el sector, aunque aun no es la deseada.”

Laura Villemín, presidenta de la Cámara de Empresarios del Autotransporte de Cargas (CEAC); y, desde hace ocho años, de Expreso Trole, ve una mayor cantidad de personal femenino en empresas del rubro y apunta que de las 45 cámaras afiliadas a la Federación Argentina de Entidades Empresarias de Autotransporte de Cargas (FADEEAC), tres son presididas por mujeres.

Alejandra Efron, PhD en Transporte y Logística de la Universidad de Sidney y consultora asociada de Bralle Consulting, quien se involucró en el sector en 1992, conoce “muchas mujeres” que trabajan en el oficio en puestos jerárquicos. Recuerda a Graciela Corvalán y a Cecilia Luberriaga, sucesivas presidentas de San Luis Logística, y a Cecilia Álvarez Correa Glen y a Natalia Abello Vives, ex y actual ministras de Transporte de Colombia, respectivamente, entre otras.

(Continúa en pág. 16)

PACHECO + PILAR + TORTUGAS

109.000 m2 construidos

35.000 m2 en construcción

200.000 m2 potenciales

y vamos por más.

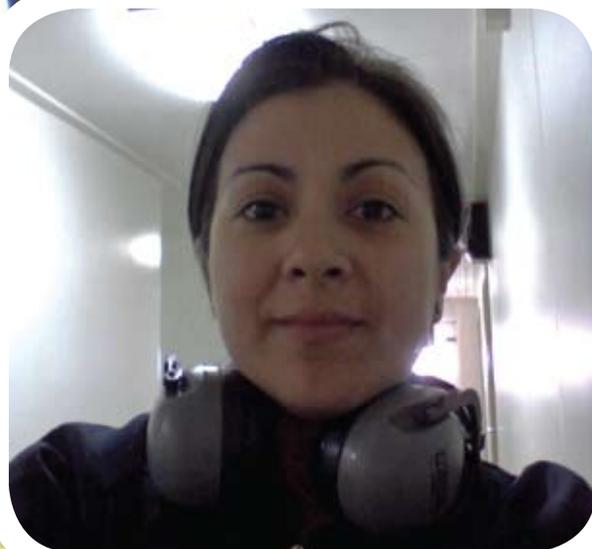


Plaza Logística

+ Calidad constructiva *triple A*

+ infraestructura

+ *servicios compartidos*



Arriba: María Cristina Gómez Lucero.  
Izq.: Sabrina Valor. Abajo: María Belén Espiñeira.



La Organización Internacional Marítima (IMO, por sus siglas en inglés) afirma que la industria naviera fue dominada históricamente por los hombres y que esta tradición aun continúa arraigada.

Sin embargo, María Belén Espiñeira, abogada graduada en 2003, especializada en transporte marítimo internacional, y presidenta del capítulo argentino de la *Women's International Shipping & Trading Association (WISTA)* -asociación que nuclea a mujeres que se desempeñan en posiciones jerárquicas de empresas vinculadas a la industria de transporte marítimo- afirma que las mujeres representan menos del 20% del personal empleado en el transporte marítimo y alrededor del 3% de ellas ocupa cargos jerárquicos. “Las experiencias que han vivido las mujeres que hoy forman parte de WISTA ARGENTINA indican que a todas les ha costado llegar a los puestos de trabajo que desempeñan en la actualidad. Como en todas las industrias, pero aún más en esta, que tradicionalmente ha estado marcada por el estereotipo masculino”, puntualiza. Y agrega: “Esta situación debe cambiar. Si bien la participación femenina en este ámbito está cada vez más naturalizada, aun hay mucho camino por recorrer. WISTA, junto a los distintos sectores, promueve, alienta y apoya la integración de la mujer en el sector.”

María Cristina Gómez Lucero se convirtió en la primera mujer graduada como maquinista naval de la Escuela Náutica Nacional en el 2000. No había ninguna mujer cursando su misma carrera y unas pocas la de radio-operador. En 2001, cuando comenzó a trabajar, se encontró con solo algunas en el departamento de cubierta.

“En el puerto y en el transporte carretero, la presencia masculina es casi exclusiva”, afirma Silvia Sudol. Sabrina Valor vive en Córdoba y trabaja como chofer desde hace alrededor de 10 años, poco tiempo después de terminar el secundario. Actualmente, se desempeña en una empresa que transporta autos entre Argentina y Brasil. “Varias mujeres trabajan como

(Continúa en pág. 18)

# **TECNIPIOS** EMPRESA CONSTRUCTORA

**CENTROS DE DISTRIBUCIÓN** \*

**PISOS INDUSTRIALES** \*

**OBRAS LLAVE EN MANO**



EDUARDO ACEVEDO 61 - P.10 (C1405BUA)  
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
(5411) 4658 - 5754 | [WWW.TECNIPIOS.COM.AR](http://WWW.TECNIPIOS.COM.AR)

**25**  
AÑOS

**CALIDAD PROFESIONAL  
ETICA EMPRESARIAL  
COMPROMISO COMERCIAL**



Carlos Contino.

“La mujer se autocensura porque no encuentra condiciones y porque cree que la van a discriminar. Argentina es un país al que le falta evolucionar en materia de condiciones laborales.”

choferes, pero no sé si tantas de mi generación; debe haber dos o tres. Tampoco conozco a ninguna que cruce la frontera”, afirma; y refiriéndose a sus compañeros, comenta: “Es más fácil que ellos me recuerden a mí, porque soy la única que lo hace”.

Aunque a Raquel Montañez –Técnica en Tecnología y Gestión Ferroviaria y conductora especializada de subtes– la reconocen especialmente, lo cierto es que en el sector de subterráneos se evidencia una creciente presencia de mujeres. “Cada 30 guardas, 15 son mujeres. Hay también un montón de conductoras, pero el área en que no podíamos ingresar era el de maniobrista. Yo me convertí en la primera, en 2010, cuando gané un concurso. Ahora creo que somos tres”, explica Montañez, quien comenzó a trabajar en el subte en 1994.

Pero para evaluar completamente la participación de las mujeres en el sector, Guidobono y Carlos Contino, Socio Gerente de CONA Consultores en Recursos Humanos, plantean que debe mirarse el lugar que ocupan en las universidades. Sostienen que se están formando en carreras vinculadas a la logística y al transporte, por lo que en el futuro podrán competir profesionalmente en estos campos.

## ¿SECTOR MASCULINO?

“¿Qué hacés, macho? ¿Cómo andas?”, cuenta Sabrina que le dicen quienes atienden las cabinas de peajes. Cuando llega con el camión, no se fijan quién conduce y dan por sentado que es un hombre.

“Todas las sociedades tienen ciertos paradigmas y creencias sobre muchos procesos de la vida. En el mundo laboral, hay una clara división entre los empleos que son para hombres y los que son para mujeres, aunque las concepciones son propias de cada empresa y de cada persona que la lidera”, reflexiona Contino. Y especifica: “No puede hablarse de discriminación, porque esta es consciente y voluntaria. Por el contrario, hay creencias instaladas y a las personas les cuesta mucho el cambio”. Vanina Cano, ex gerente de Operaciones y actual Gerente General de Dialog, recuerda que cuando se incorporó en el sector la miraban “como a un bicho raro”, experiencia que también vivió Veleiro cuando comenzó a caminar por los depósitos. En este sentido, Montañez comenta: “Venimos de nuestras casas, donde nos enseñan que la mujer solo puede lavar, planchar y cocinar. Pero puede hacer muchas cosas más”.



# “ Probablemente, hoy, es más fácil manejar una grúa portacontenedores que una batidora.”

Efron considera que “los prejuicios y preconceptos son traídos por personas con temor, inseguras de su rol en lo personal y en lo profesional. Este hecho no es exclusivo del sexo masculino ni del sector del transporte. Lo que no nos es familiar nos hace sentir incómodos”. En esta línea puede pensarse lo que remarca Brunet: “Años atrás, una mujer era mala suerte dentro de un barco”.

Sudol, ex Directora del Departamento de Transporte Internacional de la FADEEAC, cree que esta situación no es consecuencia de una política dentro del mercado de trabajo, sino que está relacionada con la formación personal, familiar y profesional de cada persona. “Uno rompe mucho con los prejuicios cuando abre la cabeza al mundo. Esto nos sirve para el ejercicio de las profesiones y para relacionarnos con la gente”, afirma.

“En la Prefectura Naval y en las embarcaciones se establecen puestos jerárquicos, que suponen deber de obediencia. Era un desafío que una mujer los ocupara y tuviera hombres a su cargo. Algunos son más abiertos a los cambios, pero estos llevan tiempo; son generacionales y culturales”, señala Espiñeira. Cuenta que la primera mujer que quiso ingresar en la escuela náutica tuvo que esperar siete años la aceptación de su solicitud. Caso similar es el de Montañez: su interés por el puesto de conductora especializada en subtes generó interrogantes entre las personas del ambiente, por lo que demoraron en darle una respuesta, pese a que el sexo no era un requisito de admisión.

Tal es el peso del estereotipo, que muchas mujeres no encuentran instalaciones o infraestructura adecuada para ellas en estos ámbitos laborales, ya que no fueron diseñados para recibir las. Espiñeira comenta que los barcos y la escuela náutica tuvieron que incorporar baños para cada género, por ejemplo. A su vez, Valor apunta que el país no está preparado para la circulación de los camiones, sino de los autos, y menos aun para las mujeres conductoras. Comenta que solo algunas estaciones tienen duchas y que la mayoría no está diferenciada según sexo. “Tengo que esperar a que los hombres se bañen, para que dejen el vestuario vacío y me pueda duchar, mientras alguien me cuida la puerta”, cuenta.

## DERRIBANDO MITOS

“Los empleadores encasillan a la mujer como más problemática que el hombre. Tienen el prejuicio de que se embaraza, debe hacer tareas livianas, tiene hijos y se toma licencia cuando ellos se enferman. Esto siempre le ha jugado en contra, no solo en este sector”, señala



Veleiro, Gerente de ARLOG. Sin embargo, Cano percibe un escenario paradójico: “Muchos de los operarios a mi cargo faltan a sus jornadas porque sus hijos se enferman. Pero esta situación es inentendible, porque supuestamente son las mujeres quienes se quedan a cuidarlos”. Señala que las mujeres tienen un “chip de responsabilidad” y que, por caso, en muy pocas ocasiones ella faltó a su jornada para cuidar a sus hijos, ya que siempre buscó alternativas para solucionar sus inconvenientes personales..

Brunet, abogada especialista en gestión portuaria, menciona otro argumento utilizado para descalificar la actividad como potencial mercado para la mujer: los horarios de trabajo con turnos rotativos. Considera que es un planteo desajustado, si se tiene en cuenta su rol en las escuelas rurales y en los hospitales.

Por otra parte y de acuerdo con las personas entrevistadas para este artículo, el estereotipo de sector masculino sienta raíces en otros dos supuestos conceptos: la implicancia de tareas pesadas

(Continúa en pág. 22)

# MÁS QUE UN PALLET, CIENTOS DE PERSONAS A SU SERVICIO.

- En CHEP tenemos más de 60 años de experiencia manejando pallets y contenedores de la mejor calidad.
- Garantizamos valor agregado, eficiencia, ahorro en la cadena de suministro y control óptimo de inventarios.
- Ofrecemos disponibilidad ilimitada de pallets con cobertura nacional y en 45 países.
- Cuidamos el medio ambiente, utilizamos madera de bosques controlados y certificados.

Apóyese en nosotros.

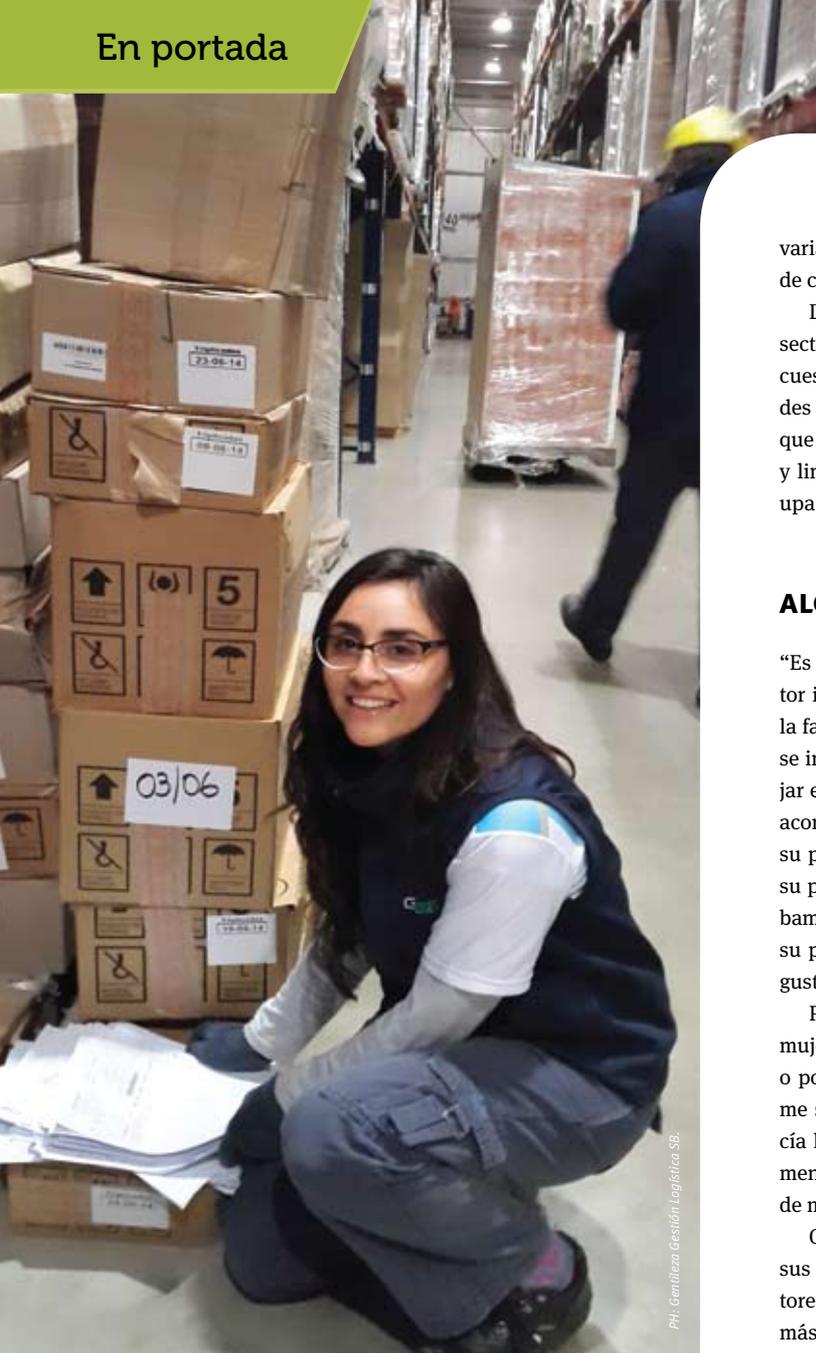


LE QUITAMOS LA CARGA DE  
**encima**

Tel. (54) 11 4796 6600

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

**CHEP**  
EQUIPMENT POOLING SYSTEMS



PH: Gentiliza Gestión Logística SB.

y la debilidad de las mujeres. Lucero remarca: “Cuando le conté a mi papá que me había anotado en la carrera de maquinista, pegó el grito en el cielo y me dijo “¿vos estás loca? ¿Cómo te vas a meter ahí, que es un mundo de hombres, en el que vas a tener que hacer fuerza? Vos sos mujer; no vas a poder””.

Sin embargo, los avances y el uso de la tecnología erradican cualquier limitación, según los entrevistados. “Probablemente, hoy, es más fácil manejar una grúa portacontenedores, con la destreza y la capacitación debida, que una batidora”, apunta Brunet. Contino señala que cuando un ex empleado visita una planta, luego de 30 años, piensa “esto no es trabajar. Trabajar era cuando yo tenía que hacer tareas que requerían fuerza y capacidad física”. Por su parte, Cano destaca que Dialog cuenta con maquinaria sencilla de utilizar. Las únicas actividades que requieren esfuerzos físicos son la carga y la descarga de camiones. Montañez añade otra

variable a este debate: la importancia de la avidez. Busca la forma de cumplir con su trabajo, realizando el menor esfuerzo posible.

De cualquier modo, la limitación de la mujer a insertarse en el sector por el esfuerzo físico que supone puede pensarse como una cuestión cultural, como señala Cano. Explica: “¿Cuántas actividades hacemos las mujeres, porque forman parte del rol femenino, que también son pesadas? Cargamos las bolsas del supermercado y limpiamos con una mano, mientras que con la otra tenemos a upa a nuestro hijo, que pesa más de cinco kilos”.

## ALGUNAS SE INTERESAN...

“Es raro que mujeres que no tienen ninguna relación con el sector ingresen al mismo. Siempre tienen algún vínculo, ya sea por la familia o por sus parejas”, sostiene Villemín. Ella, por ejemplo, se involucró hace alrededor de 30 años cuando comenzó a trabajar en la empresa de transportes de su padre, Expreso Trole, para acompañarlo. Montañez y Valor encuentran también la pasión por su profesión en la tradición familiar. Los abuelos de Montañez y su padre fueron ferroviarios. “Nos criamos en el ferrocarril. Jugábamos en los vagones y saltábamos por los techos”, recuerda. Por su parte, Valor aprendió a manejar camiones con su abuelo y le gustaba acompañarlo en sus viajes.

Pero no todos los casos responden a la misma “norma”. Otras mujeres se involucraron en el sector por curiosidad, por accidente o porque vieron en él algún desafío. “Quería algo diferente, que me significara un cambio radical con respecto a aquello que hacía hasta ese momento”, apunta Lucero. Aunque hay un dato no menor: ayudaba a su padre a arreglar el auto y tenía una vaga idea de motores.

Cano y Veleiro se desempeñaban en el área administrativa de sus empresas y, por diferentes motivos, fueron reubicadas en sectores ligados a las operaciones. “Les dije no podía estar 20 años más como secretaria. Si la empresa no tiene un espacio para mí, voy a buscarlo en otro lado”, cuenta Veleiro. Primero se involucró en el área de importaciones y, luego, en el de logística de Energizer, en 1993. Cano señala que fue conociendo la parte operativa de Dialog por curiosidad: “Empecé a aportar valor desde un lugar de apoyo, mostrando que se podían mejorar algunas cosas”. El entonces gerente general confió en ella y la designó gerente de operaciones. Ambas coinciden en su fascinación por la dinámica del trabajo, en el que surgen imprevistos, las operaciones difieren de acuerdo a los pedidos de los clientes y las tareas se alteran en busca de mejoras. Sandra Baz trabajó desde los 17 años en el área de expedición de una empresa y hace tres fundó la suya, Gestión Logística SB. “Me gusta el rubro por la creatividad que se requiere para hacer las cosas de forma alineada y coordinar a la gente”, sostiene.

Y este aspecto es el mismo que atrapó a Efron, consultora asociada de Brale Consulting. “Es súper dinámico. Ningún día es igual a otro. Implica negociación, planificación y aprendizaje continuo. Para quienes tenemos un cerebro inquieto y memoria, el sector es ideal”, asegura.

*(Continúa en pág. 24)*



Fire System

# Fire System S.A.

*“Seguridad contra incendios”*



- **Instalaciones contra incendios.**

Salas de bombas,  
Hidrantes, Sprinklers

- **Sistemas de detección**

- **Cursos de capacitación**

Para personal en general,  
Formación de brigadas

- **Matafuegos**

Provisión, Recarga, Señalización

- **Cartelería normas IRAM**

- **Seguridad**

Armarios ignífugos, Linternas,  
Equipos de respiración,  
Luces de emergencia,  
Indumentarias especiales



*“Especialidad en depósitos y plantas industriales”*



Esmeralda 77 - Piso 7  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
(011) 5235-5496  
[www.firesystems.com.ar](http://www.firesystems.com.ar)  
[ventas@firesystems.com.ar](mailto:ventas@firesystems.com.ar)

“A pesar de los grandes avances en materia de igualdad de género, diferentes organismos comprobaron estadísticamente que la mujer sufre segregación horizontal y vertical.”



Sandra Baz.

### ...Y OTRAS SE AUTOEXCLUYEN

Sin embargo, este dinamismo puede ser visto también como algo negativo. Según las investigaciones de ARLOG y Plaza Logística, muchas madres remarcan la importancia de tener horarios flexibles en el lugar de trabajo, para poder acomodarlos a sus tareas familiares. “Al desempeño del cometido laboral remunerado, a la mujer se le suma el cuidado de miembros del hogar y la realización de las tareas domésticas, lo que determina que se desempeñen en empleos de tiempo parcial”, sostiene Brunet.

Sudol, ex Directora del Departamento de Transporte Internacional de la FADEEAC, añade: “Ningún hombre viaja por trabajo o

asiste a una reunión para tomar una decisión política o empresarial y está pensando en su hijo en ese momento. Pero la mujer, sí. Está en sus genes”. Por caso, luego de tres años y por cuestiones familiares y personales, Lucero renunció a su profesión, ya que la obligaba a embarcarse por largos períodos y no quería privarse de criar a su hijo.

Guidobono plantea otra línea de análisis: “Al visualizar algunas profesiones como exclusivas para hombres, se autoexcluyen, pensando también que carecen de aptitudes”. “No están difundidas las oportunidades que el ámbito portuario, el transporte, la logística y los servicios ofrecen. Cuando le decis a una mujer que tiene posibilidades de trabajar en el puerto, te mira con cara como si en este ambiente siguiera estando el estibador tradicional que vemos en las pinturas de Quinquela Martín”, comenta Brunet.

Villemín, presidenta de CEAC, confiesa que le encanta subir a los camiones y que le gustaría tomar clases de manejo en el centro de capacitación de FADEEAC en Escobar, pero considera que el rol de chofer no le sienta bien a una mujer. “Me gusta ser femenina y esta actividad no lo es. No es para todo tipo de mujer”, comenta. A su vez, Valor remarca: “Muchas veces entro a un baño con el uniforme y las mujeres me miran con cara de asco. En este trabajo no podrían estar si les molesta usar botines y la ropa de la empresa. No uso la ropa verde porque me gusta”.

Cano, Gerente General de Dialog, añade que algunas mujeres se incorporan en las operaciones logísticas, pero que ellas mismas se resguardan, como, por ejemplo, diciendo que no levantan cajas. Reconoce que el ambiente puede ser hostil para ellas y que quizás prefieren no exponerse a ello. “Las que sobreviven en el sector tienen un carácter fuerte y saben imponerse y marcar los límites día a día”, puntualiza. Sudol concuerda y explica: “La mujer se autocensura porque no encuentra condiciones y porque cree que la van a discriminar. Argentina es un país al que le falta evolucionar en materia de condiciones laborales vinculadas a igualdad de oportunidades e igualdad de género, y en general evolucionar como sociedad al respecto”.

Asimismo, Cano agrega: “Son ambientes con códigos de hombres. El clima y la comunicación son diferentes a los de administración. Los operarios están acostumbrados a mayores libertades; no es tan obvio para ellos que no tienen que tirar papeles en el depósito y tampoco puedo exigirles que me preparen una planilla Excel”. Sin embargo, Contino destaca que ante la presencia de mujeres, los hombres suelen cuidar sus modales, sus palabras y sus gestos.

### ¿DISCRIMINACIÓN?

A pesar de los grandes avances en materia de igualdad de género, diferentes organismos comprobaron estadísticamente que la mujer sufre segregación horizontal y vertical.

¿Qué es la segregación horizontal? La segmentación de la participación de mujeres y hombres en los sectores de actividad económica y ramas de la estructura productiva. Esto puede observarse también al interior de los propios sectores productivos. En esta línea, cabe mencionar que el trabajo dentro del entorno familiar, considerado como femenino, no es remunerado ni reconocido como activo económico.



PH: Gentileza Gestión Logística SB.

La segregación vertical atañe otro aspecto: la participación de las mujeres en órganos de decisión o dirección es sensiblemente inferior a la de los hombres. “Hay un ‘techo de cristal’, por lo que las mujeres ascienden hasta determinada posición. Hay algo que no se ve, pero que les impide subir”, explica Brunet, abogada especialista en gestión portuaria. Sudol añade que “las mujeres sobresalen por ser secretarías. Si bien manejan muchas cosas micro que puedan determinar una decisión, normalmente, la decisión macro es tomada por los hombres. Los directivos aceptan más sus propuestas que las nuestras”. “En ocasiones, cuando asisto a reuniones con Marcelo Notenson (gerente de operaciones de Gestión Logística SB), las personas se dirigen más a él, independientemente de quien toma las decisiones y del cargo de cada uno”, comenta Baz. Y señala que los varones sue-

len preferir que los puestos clave sean ocupados por hombres, por que piensan que las mujeres no tienen el carácter suficiente.

En esta línea, Espíñeira alega que mujeres de WISTA tuvieron que esforzarse el doble que los hombres, trabajar más horas y cobrar menos en igualdad de condiciones para alcanzar una posición.

De acuerdo con el Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2010, realizado por la CEPAL, la brecha salarial persiste en desmedro de la mujer, la cual llega del 10 al 17% en la región. Más aun, las desigualdades se acentúan si se tienen en cuenta otros beneficios, como viáticos, autos, celulares, oficinas lujosas y viajes laborales, entre otros, según Sudol y Brunet. “Cada una combate de manera diferente. Algunas pelean por todas estas cosas y las consiguen por cansancio. Otras tenemos una manera diferente de



Sandra Baz recorriendo el depósito de Gestión Logística SB.

pelear y nos posicionamos a largo plazo. Otras no pelean y no las consiguen nunca”, afirma Sudol.

Villemín y Valor se lamentan de que algunos directivos de empresas transportistas rechazan a mujeres solo por su género. Y esta situación la vivió Valor. Afirma que en más de una ocasión solicitó empleo, aprobó las pruebas de maniobra y los aptos físicos, pero luego le informaron que la gerencia no quería mujeres como choferes, por lo que no podría comenzar a trabajar.

Valor y Lucero aseguran que la relación con sus compañeros siempre fue complicada, ya que no todos las aceptaban. “En mi primer viaje a Brasil, dos compañeros me dijeron “te vas a matar, porque no tenés idea lo que es esa ruta”, recuerda Valor y afirma que tuvo que pagar más derecho de piso que cualquiera. La maquinista naval comenta: “Durante algunos meses no fui muy feliz, pero decidí seguir adelante. Creo que el disgusto por parte de mis compañeros comenzó cuando algunos profesores empezaron a comparar y me ponían a mí como ejemplo a seguir”. Reconoce el apoyo del jefe de máquinas con quien comenzó a trabajar y remarca que en su último viaje, que realizó en 2012, percibió una mayor aceptación por parte de los hombres.

Zibana, responsable del área de RSE de Plaza Logística, plantea que es difícil identificar hasta qué punto conviene exacerbar las calificaciones de la mujer. “Nadie debería sorprenderse de que la mujer posea ciertas características positivas para trabajar en el sector. Es importante tratar a todos por igual, para que ellos vean que pueden realizar con eficacia los mismos trabajos”, sostiene.

Por otra parte, Contino y Guidobono no perciben que las mujeres deban afrontar situaciones de discriminación. “Las egresadas de la UdeMM nunca me comentaron algo al respecto. Por el contrario, pudieron mejorar sus posicionamientos en las empresas gracias al título de Licenciadas o Técnicas”, afirma Guidobono. Contino explica

que los diseños de compensación de puestos se hacen por definición de cargos y no por quienes los ocupan, y que nunca una empresa le especificó tales requisitos al momento de realizar una búsqueda. “Quizás eso sea propio de algunas empresas que no funcionan bajo el marco legal, que toman empleados de manera informal y aprovechan esas circunstancias”, puntualiza el consultor.

## HOSTILIDAD HORIZONTAL

“El machismo no es solo un artificio de los hombres. Muchas mujeres llegan a lugares de poder, se comportan como ellos y discriminan a otras mujeres”, cuestiona Sudol.

A partir de la investigación realizada por ARLOG y Plaza Logística, la psicóloga Sarah Stein percibe que muchas mujeres que

trabajan en el sector suponen que la incorporación de personal femenino no es beneficiosa para el ambiente laboral, dado a que suelen crear situaciones conflictivas por la competencia y los celos que tienen entre sí. Considera que cuando sienten que los puestos de trabajo disponibles para ellas son limitados, tienden a competir entre ellas, a diferencia de los hombres, que evidencian un mayor compañerismo. Stein explica esta situación a partir de un fenómeno

denominado “hostilidad horizontal”: los miembros del grupo marginado y oprimido luchan entre sí por los recursos, porque se sienten imposibilitados de lidiar contra el grupo dominante.

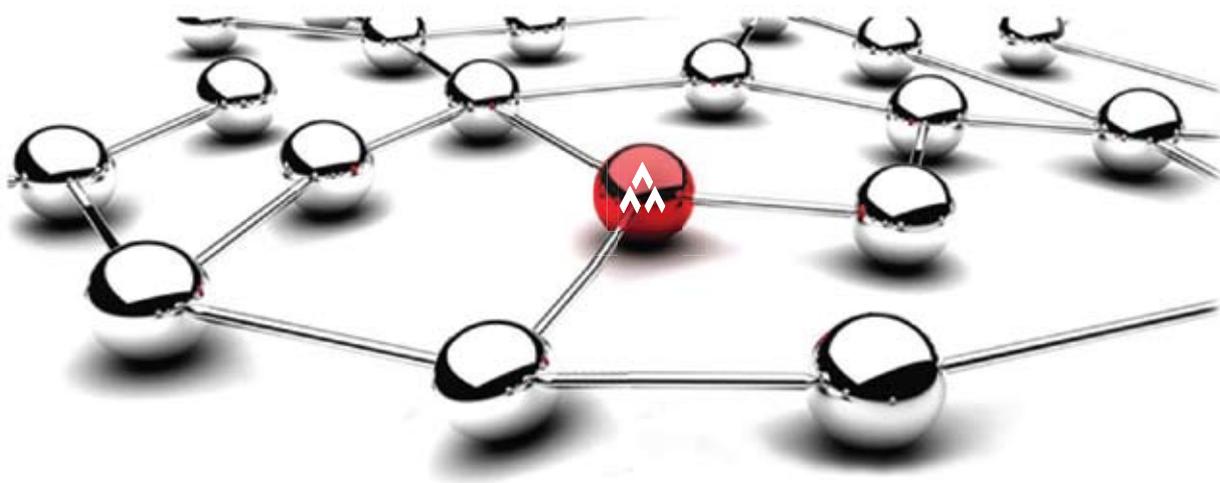
La asesora del senado y ex Directora del Departamento de Transporte Internacional de la FADEEAC añade que “también aparecen otros tipos de competencia entre las mujeres: quién va mejor vestida a una reunión, quién es más joven y quién tiene más posibilidades de ascender. Los hombres aprovechan absolutamente estos conflictos, porque saben que tienen un campo fértil para avanzar”.

(Continúa en pág. 28)

“¿Por qué pensar que un hombre o una mujer pueden realizar mejor una actividad? ¿Hasta qué punto incide el género en su desempeño?”

# Localización.

Esencial para el desarrollo logístico.



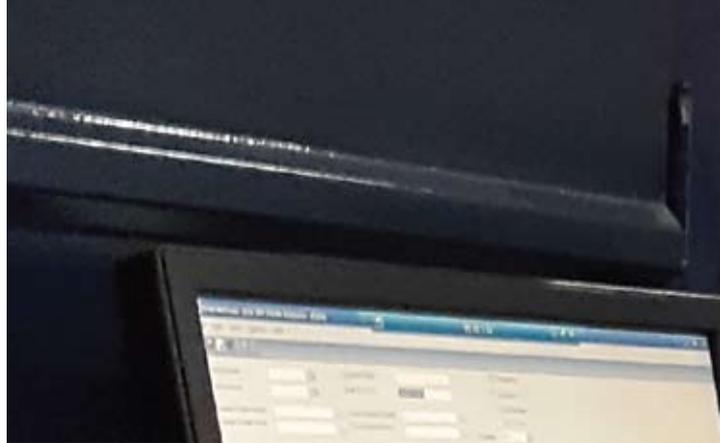
*Nosotros lo sabemos.  
Es por eso que nuestro trabajo va de la mano del suyo.*



▶ Inmuebles industriales ▶ Depósitos ▶ Centros de distribución ▶ Inmuebles comerciales

[www.merlo.com.ar](http://www.merlo.com.ar) | [info@merlo.com.ar](mailto:info@merlo.com.ar) **Consúltenos | 4957-3092**

“Argentina es un país al que le falta evolucionar en materia de condiciones laborales vinculadas a igualdad de oportunidades e igualdad de género, y en general evolucionar como sociedad al respecto.”



## SABER ES PODER

“El conocimiento nos abre las puertas para seguir incursionando en este sector y en cualquier otro. Primero, tenemos que adquirirlo; y luego, perder el miedo”, sostiene Montañez. Y añade: “Me defino como una persona activa, amable, noble y muy respetuosa. En el trabajo me gusta ser muy correcta. Hago mis tareas aplicando todo lo que me enseñaron y los reglamentos e instrucciones”.

Veleiro remarca que es importante ser humilde ante la falta de saber. “La mujer gana su lugar haciendo y no diciendo”, sostiene. Fue reconocida por sus superiores por su formación y se dispuso a escuchar y a aprender cuando fue debido. Cano también logró el respeto de sus compañeros en Dialog a partir de su trabajo: “Trabajé codo a codo con los operarios, con los supervisores y con los jefes, para conocerlos a ellos y a cada una de sus tareas, para así aportarles valor. No me quedé en mi puesto de gerente en el escritorio, sino que bajé a la operación. Cuando uno ve que las cosas no funcionan, tiene que ir a la base para comprenderlas. Así uno se gana el respeto, por el conocimiento y por los aportes”, afirma.

Guidobono señala que “el verdadero factor de éxito pasa por priorizar la capacitación, la idoneidad, las cualidades, el profesionalismo y la convivencia dentro de la empresa”.

Sin embargo, en este aspecto hay también posiciones cruzadas. Sudol recrimina que posiblemente un hombre que concluyó una carrera de grado y habla un solo idioma tenga mayores oportunidades profesionales, que una mujer políglota con más de un título. A su vez, Luce-ro tuvo que soportar el rechazo de sus compañeros, posiblemente, por sus altas calificaciones y por el reconocimiento de sus docentes.

## VALOR AGREGADO

Según la investigación realizada por ARLOG y Plaza Logística, las mujeres son más capaces que los hombres para realizar tareas que requieren precisión y atención al detalle. Así también lo afirma Brunet, quien cuenta que en una terminal portuaria le confiaron que preferían contratar a mujeres, por ser más minuciosas y prolijas. Ve-

leiro piensa en las áreas en las que las mujeres pueden desarrollarse mejor y menciona la de farma, la de cosmética y la de preparación de pedidos. Cano y Baz suman las tareas de estampillado y de etiquetado, actividades que personal femenino realiza en sus compañías, Dialog y Gestión Logística SB, respectivamente. Guidobono señala que son eficientes, por ejemplo, en planificación logística, conducción de campo en depósitos y en empresas de transporte.

“Todos los que vienen a nuestro depósito dicen que tiene una característica diferente. Soy ordenada y me gusta la estética. Me gusta que la empresa funcione eficientemente y sea productiva, pero que, a su vez, esté ordenada y limpia. El buen clima contribuye a que las personas trabajen mejor”, asegura Cano. Sugiere que los hombres se preocupan solo por el resultado, mientras que las mujeres tienen en cuenta también el proceso. A su vez, Valor también conserva su camión en impecables condiciones.

Guidobono, Director de carreras de la UdeMM, remarca que, además de tener excelentes desempeños académicos, “las profesionales en transporte y logística han demostrado ser proactivas y tener gran capacidad para trabajar bajo presión, habilidades multitareas y adaptabilidad a los cambios y a las nuevas tecnologías”. “La mujer hace logística desde siempre. Las tradicionales amas de casa, que solo atienden sus casas, hacen logística: tienen que coordinar los horarios de la escuela de sus hijos, el almuerzo, la cena para el marido, las compras, etc. Tienen un cerebro que puede hacer cuatro tareas a la vez”, señala Graciela Veleiro.

Guidobono también considera que las mujeres se autoexigen, para demostrar al sistema que las diferencias de género no son un obstáculo para trabajar de forma eficiente y eficaz. “Las mujeres piensan 55 veces las cosas antes de opinar y no lo hacen sin antes estar seguras que van a decir algo brillante”, comenta Espiñeira. Valor confiesa ser muy estricta consigo misma y que eso la lleva a confrontar con otros compañeros, ya que piensa que no son responsables ni valoran su trabajo como “los camioneros de antes”.

Sudol recuerda que cuando asistía a reuniones en representación de FADEEAC era la única que tomaba notas, para luego realizar informes, y que con su colega brasilera Sonia Rotondo eran persistentes para resolver problemas. Continúa destacando el poder de concentración de las mujeres: “Hacen más productivas las reuniones, aprovechan los tiempos, no pierden el foco y registran todo. Los hombres, probablemente, terminamos hablando de fútbol”. Cano coincide en que la integración de mujeres responsables fomenta la ética de trabajo, pero también sostiene que la conjunción de ambos sexos puede generar distracciones en las operaciones.



## IGUALES PERO DIFERENTES

Brunet sugiere que “hombres y mujeres tienen visiones diferentes, por lo que la riqueza surge de la conjunción”. Coincide con Espiñeira en que la mujer tiene una visión maternal y no tan confrontativa como la del hombre, que le permite conjugar obligaciones laborales, personales y familiares. Baz rescata la facilidad que tienen para hablar con las personas, cuidarlas y ponerse en su lugar.

“Mi experiencia personal me confirmó que hay hombres que piensan como mujeres y mujeres que piensan como hombres. Todas las personas somos distintas y tendemos a ver los problemas con enfoques diferentes”, comenta Sudol. Lucero remarca que la condición de hombre o mujer no garantiza que la persona pueda realizar apor-

tes específicos, sino que su valor depende de sus aptitudes. En esta línea, Efron considera que “una persona es una mezcla de atributos y que el sexo es solo uno de ellos”.

Inconscientemente y a partir de las experiencias, todos adquirimos valores que marcan nuestro pensamiento. Es fundamental que podamos hacer un ejercicio: alejarnos de nuestras concepciones, tomar distancia de supuestos y desnaturalizar prácticas cotidianas, para ver la realidad de un modo objetivo. ¿Por qué pensar que un hombre o una mujer puede realizar mejor una actividad? ¿Hasta qué punto incide el género en su desempeño? ¿Cuáles son los roles que juegan la biología y las formaciones sociales? Difícilmente encontremos una única respuesta a estos interrogantes, pero su debate nos permitirá intercambiar visiones y avanzar como sociedad.



## Control de Documentación de Contratistas



Este servicio permite a nuestros clientes cumplir adecuadamente con la obligación prevista en el artículo 30 de la LCT, en cuanto al Control de Documentación de contratistas y subcontratistas.



### Elimine riesgos de terceros:

Con nuestro método de Control de Documentación de Contratistas se garantiza una mayor cobertura ante los riesgos implícitos en estas contrataciones.

### Reduzca conflictos sindicales:

Verificamos que los sueldos sean abonados conforme a lo establecido en la LCT, en el CCT de actividad y que los aportes y contribuciones de seguridad social y sindicales lleguen en tiempo y forma a la entidad acreedora.

### Más controles, menos litigios:

Evaluamos proactivamente a proveedores, previo a su contratación, para garantizar su cumplimiento legal, previsional e impositivo.

[www.conaconsultores.com.ar](http://www.conaconsultores.com.ar)

t:@conaconsultores f:/cona.consultores



Consúltenos

**011 4781 0479**

011 4783 2124 / 011 4784 9965



# LOGÍSTICA DE GRANOS DEL CAMPO AL PUERTO

PH: Esdras Calderon - Licencia Creative Commons



---

La producción agrícola tiene tal relevancia para la economía del país que contar con transporte en tiempo y en forma es una cuestión crítica y de escala nacional. ¿Qué caminos siguen los granos desde la chacra hasta las industrias procesadoras y terminales portuarias?, ¿quiénes son los agentes involucrados? y ¿qué desafíos presentan hoy todos esos flujos? Esta nota presenta entrevistas con expertos y estadísticas recientes para pensar el presente y el futuro de la logística granaria.

*Redacción: Concepto Logístico*

*Investigación: Verónica Ocvirk*

Seguramente ninguna otra industria tiene un volumen de producción y transporte como el sector agroindustrial. La fuerte preeminencia de la agricultura radica no sólo en su papel como fuente de divisas (según el informe de enero de 2014 del Observatorio de Comercio Exterior de la Cámara Argentina de Comercio, los productos primarios y manufacturas de origen agropecuario representan alrededor del 60% de nuestras ventas externas), sino además por la magnitud de los flujos que la actividad genera. Como para dar algunos números: la producción actual de 100 millones de toneladas, distribuidas en más de 35 millones de hectáreas, implica una movilización general por modo vial no menor a las 130 millones de toneladas, ya que allí deben computarse los llamados fletes directos, acarreos o fletes cortos, fletes largos, fletes enganchados y viajes intermedios para acondicionamiento y retornos.



Producción agrícola de Argentina. Campaña 2012-2013 según el Sistema Integrado de Información Agropecuaria, Programa de Servicios Agrícolas Provinciales, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (<http://www.siaa.gov.ar/series>).

	Sembrado (ha)	Cosechado (ha)	Producción (tn)	Producción (% del total)
Soja	20.035.572	19.418.825	49.306.201	46,68%
Maíz	6.133.378	4.863.801	32.119.211	30,41%
Trigo	3.162.138	3.019.403	8.197.855	7,76%
Cebada Cervecera	1.810.235	1.694.545	5.158.190	4,88%
Sorgo	1.157.963	889.993	3.635.837	3,44%
Girasol	1.657.071	1.620.081	3.104.420	2,94%
Arroz	232.700	232.700	1.563.450	1,48%
Maní	418.063	404.022	1.025.857	0,97%
Algodón	410.650	361.455	543.008	0,51%
Avena	1.223.770	260.240	495.940	0,47%
Colza	92.690	87.555	128.320	0,12%
Trigo candeal	42.416	40.796	109.414	0,10%
Poroto seco	276.700	144.540	96.109	0,09%
Cartamo	118.870	87.470	49.770	0,05%
Centeno	162.850	22.725	39.700	0,04%
Alpiste	14.240	13.940	18.204	0,02%
Lino	14.600	14.600	17.070	0,02%
Cebada forrajera	66.000	8.210	14.750	0,01%
Mijo	41.350	6.120	11.192	0,01%
<b>Totales:</b>	<b>37.071.256</b>	<b>33.191.021</b>	<b>105.634.498</b>	<b>100,00%</b>



“ El agro argentino  
experimentó una  
revolución  
sin precedentes en las  
últimas décadas.”

Del total de granos producidos el 75% se canaliza hacia el exterior a través de unos pocos corredores portuarios, desde donde se exporta algo menos de la mitad sin procesar y el resto como aceites, *pellets* (harina de soja comprimida en forma de “municiones”, proveniente de los residuos de la extracción del aceite de los granos) y harinas. El restante 25% queda para consumo interno y también debe ser movilizado hacia los *feedlots* y corrales del interior.

El sistema es muy complejo, coexisten gran variedad de productos y actores, y las necesidades de mercados interno y externo no son las mismas. Este artículo pretende ser una aproximación a cómo funciona hoy la logística granaria de exportación, centrándose en el flujo de granos desde el campo hasta los puntos de exportación por carretera, los diferentes tipos de fletes y sus tarifas, las congestiones de camiones en áreas portuarias y los diversos agentes involucrados en la cadena de comercialización.

El agro argentino experimentó una revolución sin precedentes en las últimas décadas, de la mano de una serie de transformaciones que residen en la organización de la producción y en la tecnología empleada para los cultivos. El cambio técnico se basó en dos elementos clave: la posibilidad y la autorización para utilizar organismos genéticamente modificados (OGM) o “transgénicos” desde mediados de la década de 1990 y la siembra directa (que consiste, en muy breve síntesis, en cultivar sin roturar la tierra, sino sobre los rastrojos del cultivo anterior), que llevaron no solo a ampliar la superficie cultivable, sino también a lograr más y mejores rendimientos por hectárea, con la soja como protagonista. Así la producción duplicó sus volúmenes físicos en los últimos quince años, conllevando las inevitables variaciones en las relaciones económicas, el paisaje rural y también en el transporte.



## LOS CAMINOS DEL AGROGRANEL

Entre los actores que intervienen en la logística de granos se puede hablar a grandes rasgos de un “frente de la oferta” y un “frente de la demanda”. El primero está conformado por los productores (tengan o no la propiedad de la tierra) y los acopiadores o cooperativas; mientras que del lado comprador aparecen las compañías exportadoras y la industria procesadora (conocidos genéricamente en la jerga como “el puerto”), además de las chacras y *feedlots* que adquieren *pellets* y harina para su propio consumo. En lugares intermedios entre ambos frentes aparecen los corredores, la industria proveedora de insumos y los transportistas.

Los productores están constituidos por quienes explotan la tierra cultivándola y cosechándola. No necesariamente tienen su propiedad, sino que de manera creciente la alquilan, así se trate a *pooles* de siembra, arrendatarios o contratistas que toman a porcentaje campos de terceros. De acuerdo a la apreciación de Gustavo López, consultor especialista en comercio granario argentino y miembro de la Fundación Producir Conservando, existe hoy en la Argentina un 40% de productores dueños de la tierra, mientras que el 60% restante alquila los campos.

Unos y otros pueden trabajar sobre parcelas de diversos tamaños (desde unas 100 hectáreas hasta cientos de miles) y diversos grados de integración vertical. López llama la atención sobre el importante crecimiento de los productores “intermedios”, aquellos que, al tener un sobredimensionamiento de su maquinaria, comenzaron a alquilar campos de sus vecinos próximos y hoy tienen un promedio de entre 2 mil y 3 mil hectáreas.

Básicamente, el productor cuenta con dos modalidades de venta que, en cada caso, establecerán diferentes rutas de la mercadería, involucrarán distintos agentes y significarán diferentes gastos.

Uno de estos caminos podría denominarse “indirecto”: es aquel en el cual el productor envía la mercadería a un acopiador o cooperativa, que si fuera necesario la acondiciona (el acondicionamiento de los granos implica su limpieza de cuerpos extraños, la selección y el secado para lograr las condiciones de comercialización), y se ocupa de encontrar un potencial comprador, aunque normalmente la decisión final sobre el momento de la venta es del productor.



Gustavo López.

(Continúa en pág. 36)

GRUPO de empresas  
de servicios, PENSADO  
para nuestros CLIENTES.



Logística para el campo

GRUPO EMPRESARIAL

**Logi  
Seed**

Consultoría Profesional



**Despachantes de Aduana**  
Comercio Exterior y Consultoría Profesional

Powered by LG

REPRESENTANTES EXCLUSIVOS



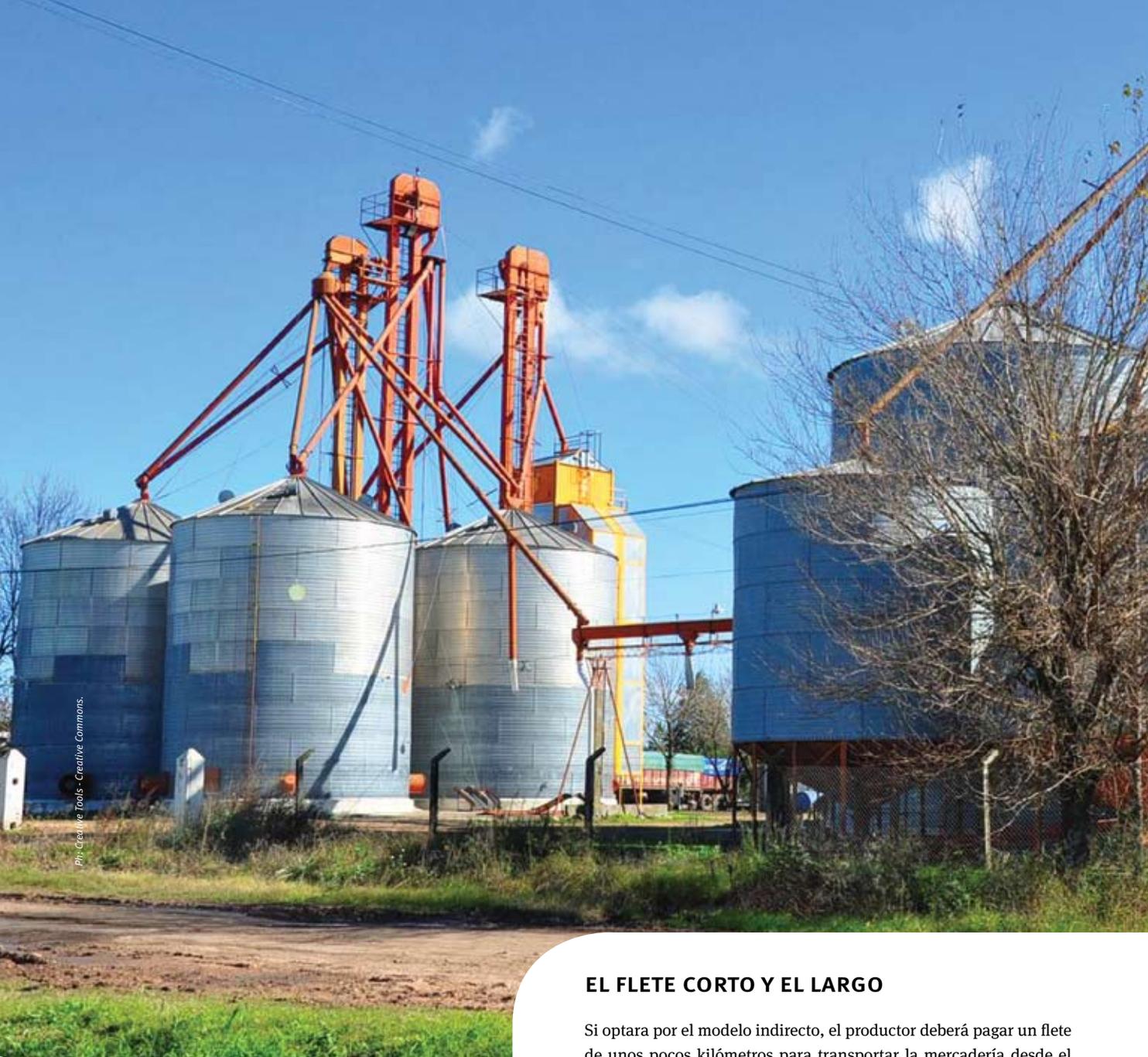
ALMACENAMIENTO  
HERMÉTICO



[contacto@logisgrain.com.ar](mailto:contacto@logisgrain.com.ar)

[www.logisgrain.com.ar](http://www.logisgrain.com.ar)





PH: Creative Tools - Creative Commons.

“En los momentos fuertes de cosecha se da una sobredemanda de flete corto.”

## EL FLETE CORTO Y EL LARGO

Si optara por el modelo indirecto, el productor deberá pagar un flete de unos pocos kilómetros para transportar la mercadería desde el campo hasta el acopio o cooperativa, denominado “corto” o “acarreo”, y un segundo viaje o “flete largo” para movilizarla desde el acopio hasta el destino final, ya sea el exportador, la industria o el consumo en la chacra. También abonará las correspondientes comisiones al acopio por acondicionar y almacenar la mercadería, y los incrementos por la carga y descarga de granos tanto en el acopio como en el destino final, llamados “paritarias”.

“En los momentos fuertes de cosecha se da una sobredemanda de flete corto”, advierte Norberto Weidmann, del Departamento de Transporte Agroganadero de la Federación Argentina de Entidades Empresarias de Autotransporte de Cargas (FADEEAC). “Hoy existen cosechadoras cuya plataforma de corte tiene 14 metros de ancho: esas máquinas son capaces de llenar en una sola pasada una tolva autodescargable de 7 mil kilos. Entonces hay que tener un silo bolsa para ir llenándolo, o un camión para sacar la mercadería del campo. Con apenas dos pasadas de ida y vuelta, casi se llena un camión de 30 toneladas. La velocidad de rotación que tiene el flete corto de granos en ese momento es altísima”, explica.



Norberto Weidmann.

## EL ARRANQUE Y EL ENGANCHADO

Se le llama “arranque” de la tarifa al valor fijo para el transporte de una tonelada en los tramos de hasta 10 km, lo que representa un precio por comenzar a mover el camión. Luego, la tarifa por kilómetro va descendiendo. Por ejemplo, la tarifa 2014 de la Confederación Argentina de Transporte Automotor de Cargas (CATAC) publicada en el Número 275 de su revista fija \$ 48,31 para mover una tonelada entre 1 a 10 km; \$ 49,32 para 11 km y luego un valor por cada kilómetro agregado, llegando por ejemplo a \$ 91,56 para los 50 km o \$ 207,78 para los 200 km, etc.

A su vez la cuestión del acondicionamiento puede variar: si la mercadería necesita ser secada o “limpiada”, el productor puede hacerlo en su propio campo (si tiene las instalaciones necesarias) o en el puerto, donde suele cobrarse más caro por este servicio que en los acopios. Algo similar ocurre con el almacenamiento: los productores que venden directo se ahorran en costos de almacenaje que brinda el acopio, siempre y cuando cuenten con instalaciones propias o silo bolsa.

Los acopiadores que han advertido que esta modalidad les resta participación en la cadena, ofrecen en la actualidad una nueva modalidad: el flete “enganchado”, por el cual la provisión de transporte la da el acopiador o cooperativa, devenido así en transportista de fletes directos.

“Si la mercadería está seca, puede ir directamente a algún exportador de la zona de Rosario. Pero si está húmeda es necesario buscar algún exportador que la reciba, porque no todos lo hacen”, señala Cándido Berg, responsable de cereales y agroquímicos de la cooperativa La Agrícola Regional de Entre Ríos. “En el caso de que sí –agrega– se cobra la merma correspondiente y el servicio de secado. Pero para el productor es una forma de evitar tener que andar ‘paseando’ los granos, porque si los trae y los baja a la planta va a tener que pagar dos fletes, y eso encarece”.

## EL DIRECTO

El flete “directo” se da con la modalidad de comercialización también denominada “directa” y se da cuando el productor vende a la industria o a un exportador sin intermediación del acopio o cooperativa. Puede intervenir un corredor actuando como intermediario del negocio, que en ese caso cobra una comisión. Hoy existe cada vez más transporte directo de la chacra al puerto, no obstante se trata de una forma de comercialización a la que en general solo acceden los productores con cierta escala. “El gran productor que tiene espalda financiera para solventar los gastos no liquida la cosecha sino que espera a que mejore el precio del grano para venderlo, y entonces no necesita camiones en este momento. El mediano productor tal vez liquida una parte, requiere de algunos camiones y el resto lo guarda en el silo propio. Y el pequeño productor, que es el primero que liquida, no ensila nada, ya que necesita pagar los gastos de la cosecha. Manda sí o sí a la cooperativa”, aclara Weidmann.

El flete directo permite, en principio, que los productores eviten dos gastos: el llamado “arranque” del flete corto (ya que se paga un solo flete desde la chacra hasta el destino final) y también las comisiones del acopiador.



Pablo Agolanti.



Ramón Jatip

Al entregar el grano al acopio el productor recibe un “certificado de depósito irregular”, denominado así porque tiene derecho sobre una determinada cantidad de mercadería de una calidad determinada, pero no es exactamente el producto que entregó, ya que los granos son bienes fungibles. En otras palabras, el dueño del grano lo es sobre una cantidad de producto dentro de una gran masa total compuesta por todos los granos de igual calidad que están acopiados, originados por otros productores.

### LA CAPACIDAD DE MOLIENDA

Pablo Agolanti, vicepresidente de la Federación de Transportadores Argentinos (FETRA), relata que, mientras cuatro años atrás se comercializaba por flete directo el 35 o 40% de la cosecha, actualmente “...estamos en el orden del 70%. Sucede que la capacidad instalada de descarga y molienda de los exportadores es más grande que la producción de la Argentina”, precisa. Y añade: “Una exportadora mediana tiene una molienda de 21 mil toneladas/día y una capacidad de acopio de 250 mil toneladas. Cuando empieza la cosecha, esa empresa no tiene nada guardado y pone a todos sus corredores a comprar directo a los productores, para empezar a moler a toda su capacidad, porque lo que muele lo vende. Cuando empieza la cosecha tiene que descargar todos los días 21 mil toneladas para ir dejando 4 toneladas de acopio diarias y tener todo lleno cuando termine la cosecha. Entre los exportadores se dice que el que no llega al final de la cosecha con sus silos llenos es el que paga más caro el cereal y la soja, porque tiene que traerlos desde Bolivia y Paraguay con fletes altísimos por barcaza o camión”.

Ramón Jatip, presidente de la Confederación Argentina de Transporte Automotor de Cargas (CATAC), aporta otros matices al afirmar que con el flete directo “el productor hace un *bypass* al acopio, consigue cupos y va directamente al puerto. Pero esto implica un riesgo. Porque el paso por el acopio garantiza que la mercadería salga a ‘condición cámara’ (se denomina así a ajustarse a las normas de denominación y calidad de cada tipo de grano establecidas por la Cámara Arbitral de la Bolsa de Cereales que corresponda), con lo cual el camión llega y la descarga. Caso contrario, si por ejemplo tiene humedad, el camión tiene que empezar a dar vueltas para encontrar dónde hacer el secado y sufre una demora adicional que a los transportistas nos ocasiona pérdidas de rentabilidad. Si un camión descarga como corresponde, al otro día está cargando otra vez. Por eso la mejor carga es la que recibimos de los acopios, que rara vez tiene problemas de humedad o con los cupos”.

# 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.



INFO@ANDREANI.COM  
WWW.ANDREANI.COM

 **ANDREANI**



## RADIOGRAFÍA DEL TRANSPORTE AUTOMOTOR DE GRANOS

### Panorama general

Se trata de un sector de alta atomización y empresas pequeñas –por lo general familiares– que suelen tener entre dos y cinco camiones y agruparse en centros de transportistas o cooperativas de transporte.

### En números

Desde FETRA señalan que de acuerdo a los datos del Registro Único de Transporte Automotor (RUTA) existen hoy unos 200 mil camiones abocados al transporte de granos. Un trabajo realizado por Gustavo Oliverio y Gustavo López (La Agricultura Argentina al 2020 - Informe Final Septiembre 2010, Fundación Producir Conservando) señala sin embargo que en la actualidad circula un total de 140 mil equipos graneleros (4.2 mill/ton) con una antigüedad promedio de 19 años. Sin embargo, si bien en muchos casos sigue siendo alta (de hasta 30 años) en los últimos tiempos ha descendido, especialmente gracias al éxito del último plan de financiación lanzado por el Gobierno Nacional hace mediante el decreto 494/2012. Dos años antes el decreto 353/2010 había promovido también un plan de renovación de flota, aunque permitió modernizar muy pocas unidades.

Ramón Jatip señala que las nuevas unidades que se adquieren se alejan del tradicional esquema de camión con acoplado para pasar a la conformación de tractor con semirremolque de tipo batea, en parte por tratarse de unidades más seguras y eficientes, y en mayor medida porque permiten al transportista cargar otro tipo de graneles (tal como minerales y áridos para construcción), diversificando así la oferta para un mejor aprovechamiento en las épocas de baja.

### Tarifas

Las entidades de transporte consultadas –FADEEAC, FETRA y CATAC– cuentan con sus propios cuadros tarifarios elaborados en los últimos años sobre la base de sus respectivos estudios de costos. Los tres se suman así a la “tarifa nacional” de referencia establecida por la Subsecretaría de Transporte Automotor de la Nación. Según Norberto Weidmann, los tarifarios contribuyen a la rentabilidad del sector, ya que “a veces nosotros, como pequeños empresarios, los requerimientos cotidianos no nos dejan ver más allá y hacemos un viaje sin tener presentes los costos. Simplemente vemos el número que vamos a cobrar. Pero en realidad nos estamos devorando nuestro propio capital”.

Estas tarifas son de referencia, y en general se admiten en las negociaciones descuentos del orden del 10% dependiendo de la relación oferta-demanda.

### La Partición Modal

El transporte de granos depende hoy fundamentalmente del camión. Aun teniendo en cuenta que el ferrocarril resulta más económico y eficiente energéticamente para el transporte de grandes volúmenes, su participación relativa es baja en el total de la carga movilizada. Según Carmen Polo, especialista en políticas de transporte, en su trabajo “Logística de granos y subproductos en la provincia de Buenos Aires. Cuadro de situación y Notas para la Agenda de Políticas Públicas” elaborado para el Banco Mundial en 2008, del total de granos movilizados el 83% del transporte se realiza por camión, el 15% por ferrocarril y el 2% por barcazas.

Hay variadas razones para que esto ocurra: históricas, políticas, gremiales, económicas, etc. Hay numerosos intereses encontrados. No obstante, también pueden encontrarse razones netamente logísticas.

En primer lugar, como se ha explicado, la producción en el campo, así como la industria procesadora y exportadora, suelen tener picos y valles de oferta y demanda que solo la versatilidad del transporte carretero puede responder rápidamente.

Por otra parte, alrededor del 50% de la producción de soja que se exporta se encuentra en el área denominada “Zona Núcleo”, en el entorno de los 300 km del polo Rosario, una distancia en la cual el camión es altamente competitivo frente al tren.

## 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 abordo
-  Perfil de conducción
-  Ranking de choferes
-  Control de nivel de combustible
-  Reportes de gestión

 Sitrack Argentina

 Sitrack Brasil

 Sitrack 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](mailto:clientes@sitrack.com) | [www.sitrack.com](http://www.sitrack.com)



# URBANOTEC

PROYECTOS INDUSTRIALES

Somos una empresa de tradición familiar con más de **50 años en el rubro metalúrgico**.

Contamos con una capacidad operativa, departamento técnico-profesional y un plantel de operarios altamente calificados capaces de llevar a cabo los requerimientos más exigentes referidos a proyectos, fabricación y montaje de instalaciones.

Nos distingue la calidad, plazos adecuados a sus necesidades y costos altamente competitivos.

**URBANOTEC**, líder en estructuras metálicas, pone sus proyectos industriales en marcha!



**Planta industrial:** Ruta 14 km. 55, Gualeguaychú (C.P. 2820). Entre Ríos - Argentina.

**Office Quatro:** Piso 3 - Of. 321, Colectora 12 de Octubre s/n, Pilar km. 42,5. Office Park, Del Viso.

**Tel./Fax:** (+54) 3446-15608822 - **Ventas:** 03446-15644747



L I D E R E N E S T R U C T U R A S M E T Á L I C A S

INGENIERÍA Y PROYECTOS

MONTAJE Y PUESTA EN MARCHA DE EQUIPOS

TECHOS Y DEPÓSITOS

GALPONES Y TINGLADOS

LOGÍSTICA

METALÚRGICA EN GENERAL



E-mails:

[consultas@urbanotec.com](mailto:consultas@urbanotec.com)

[tecnica@urbanotec.com](mailto:tecnica@urbanotec.com)

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



### ¿QUIÉN PAGA EL FLETE?

Otra pregunta relevante aplicable tanto al flete corto como al largo y al directo es, ¿quién paga el transporte? En este punto hubo coincidencia plena entre todos los entrevistados, que señalaron que los costos de transporte del grano son afrontados en todos los casos por el productor. En el caso del flete corto el proceso es más claro: es el productor quien lo contrata y lo paga. En el flete largo, el acopio o cooperativa intervienen administrativamente como intermediarios, es decir: lo contratan y lo abonan, aunque luego se lo descuentan al productor, a quien le pagan el precio de la mercadería “puesta” en el puerto o la fábrica.

Gustavo López, agrega complejidad para saber de quién es la propiedad del grano a lo largo de todo este proceso. “Existen distintas opciones. El productor puede vender su producción a través del acopiador, con lo cual este último la toma y a su vez la vende en una especie de consignación. Pero también existe la posibilidad de que el acopiador compre la mercadería, y entonces pasa a ser el dueño hasta que la vende al exportador”, dice.

### PROBLEMAS, DESAFÍOS Y POLÉMICAS

Parece claro que esas cien millones de toneladas anuales de grano, que desde hace menos de 5 años son movidas desde las zonas productoras hacia los puertos y otros destinos, en ocasiones lo harán con una logística aceitada y en otras con ciertos conflictos derivados a veces de ineficiencias, pero también de cuestiones propias de la actividad.

La estacionalidad, por caso, es un tema que afecta fuertemente el transporte de productos agrícolas, ya que la oferta se concentra en dos períodos: la llamada “cosecha fina” (que incluye los cultivos invernales –un 20% de la producción total–, que se cosechan entre noviembre y enero: trigo, cebada, centeno, avena, lentejas, colza, etc.); y la “cosecha gruesa”, el restante 80%, la más importante del país tanto en hectáreas sembradas como en valor económico. Agrupa a la soja, maíz, sorgo y girasol como principales cultivos referentes, comienza a sembrarse en septiembre y finaliza en enero según el cultivo. Su cosecha tiene lugar de marzo a junio.

“El nuestro es un sector que tiene muchísima carga, pero es carga que tiene temporadas. Tenemos altas que son muy altas y bajas que son muy bajas”, describe Ramón Jatip. “Entonces la actividad no es pareja, como el transporte lo precisaría. El silo bolsa ayuda cuando la cosecha está en su ritmo más ligero, porque está puesto al lado de donde se está cosechando si no se consiguen camiones. Así la máquina no se para en ningún momento. A nosotros nos pasa que 150 mil camiones entre marzo y junio son pocos; pero 150 mil de ahí en adelante son muchísimos: sobra bodega”.

“Para el productor la soja es una especie de ‘caja de ahorro’”

# Nuestro negocio es acompañarlo a usted en el suyo.



Lo invitamos a encontrar y gestionar soluciones logísticas capaces de acompañar el crecimiento de su negocio y sus ciclos estacionales.

#### Almacenamiento y Preparación de Pedidos

- Recepción de mercadería palletizada y a granel
- Desconsolidado de contenedores y estampillado
- Administración de inventarios
- Picking y preparación de pedidos
- Embalaje e identificación de bultos
- Reprocesos, reembalajes, armado de sets
- Impresión remota de documentación

#### Distribución de Mercadería

- Ruteo
- Entregas en todo el país

#### Logística Inversa

- Rescate de mercaderías
- Devoluciones
- Recepción de reciclables

**GESTION LOGISTICA SBO**

Panamericana Km 37,7 (Ramal Campana) Benavidez - C.P. 1621  
Tel.: (54 11) 5431-5771/2/3/4  
info@gestionlogisticasb.com.ar  
www.gestionlogisticasb.com.ar

# “La capacidad instalada de descarga y molienda de los exportadores es más grande que la producción de la Argentina.”

Hugo Bauza, del Departamento de Transporte Agroganadero de FADEEAC, advierte que el silo bolsa descomprimió la estacionalidad, y de hecho lo define como “una herramienta que le permite al productor decidir cuándo vender en función de los precios del mercado”. “Además –agrega– detrás de la soja viene el maíz, y como el maíz tiene un valor menor se intenta despacharlo rápidamente a la exportación, ya que los costos no dan para guardarlo en el silo bolsa. Entonces los productores cargan el maíz, y a la soja la tienen guardada. La soja es para ellos una especie de ‘caja de ahorro’”. También explica que los productores, en primera medida, deben pagar los insumos, y es una práctica frecuente hacerlo con mercadería realizando canjes de granos por combustibles, semillas, fertilizantes, agroquímicos, etc. Esa soja, entonces, no es ensilada, se entrega inmediatamente después de cosechada, en concepto de pago por estos canjes. Los proveedores de insumos a su vez venderán ese grano a las exportadoras o bien, si manejan volúmenes grandes, se convertirán ellos mismos en exportadores.

## ESCASA CAPACIDAD EN LOS SILOS FIJOS

La capacidad de almacenaje del grano y su relación con el volumen de producción también es un factor logístico de importancia. Según Gustavo López, la mayoría del almacenaje de granos (un 70%) está concentrado en la etapa primaria, ya sea en terrenos del mismo productor o en los acopios o cooperativas, mientras que el resto se ubica en los puertos y plantas procesadoras, que en los últimos años han hecho mucho por aumentar este volumen. “La capacidad total de almacenamiento en Argentina es de 75 millones de toneladas, lo cual implica una relación respecto a la producción total granaria de solo 0,75, cuando los principales países productores superan ampliamente el dígito (Estados Unidos 1,5; Canadá 1,4; Francia 1,3)”, precisa. ¿Por qué la capacidad de almacenar granos debería ser mayor que la producción? “Esa es una relación completamente estática y general –responde López– pero en realidad los pesos relativos de las distintas cosechas a lo largo del año son diferentes: la cosecha fina es un 20 por ciento del total, la gruesa el 80. Entonces cuello de botella en el almacenamiento se da en marzo, abril y mayo, cuando salen 80 millones de toneladas. Además las etapas no son simultáneas, los granos no ocupan al mismo tiempo todos los silos: se podría decir que se van trasladando de unos a otros, y cuando unos están llenos,

otros permanecen vacíos. Además hay una necesidad de separar los granos y diferenciarlos por calidad: el trigo no puede enviarse a una empresa que se dedica a la producción de aceite de soja, porque no se puede mezclar. Y la soja no puede mandarse a un molino”.

Además la relación de flujos de producción y de exportación no es directa, y puede quedar grano almacenado de un año para otro, fundamentalmente esperando mejores condiciones comerciales de venta al exterior.

El silo bolsa logra que se pueda superar el problema de capacidad de los silos fijos. Sin embargo no es una solución integral. Gustavo López dice que “el girasol no se puede guardar en silo bolsa porque tiene un problema de combustión, y el maíz, si no está lo suficientemente seco, también puede tener dificultades de conservación. Más que nada está pensado para la soja y para el trigo, aunque algunos dicen que tampoco es del todo confiable. Pero a muchos productores eso no les preocupa. Saben que si no tienen silo fijo, el silo bolsa les cuesta 8 dólares por tonelada: el plástico más el llenado y la extracción del grano. Y lo puede guardar ahí el tiempo que quiera: hay quienes han tenido el trigo así por más de tres años y no le pasó nada”. López realiza una crítica al uso desmedido del sistema: “se vendió tanto el famoso silo bolsa que hoy en día se guardan casi 45 millones de toneladas bajo esta modalidad. Si se suman a las 75 que pueden ser almacenadas en silos tradicionales, ya estaríamos hablando de una relación producción-almacenaje de 1,2, lo que quiere decir que ya no sería necesario salir a vender a cualquier precio en momentos de fuerte estacionalidad. Pero en el fondo –concluye– el planteo sigue siendo cortoplacista. El silo bolsa es en principio más económico si se mira el corto plazo. Pero si consideramos un costo de silo bolsa de 8 a 10 dólares la tonelada almacenada, contra los 120 dólares por tonelada almacenada de costo de un silo convencional, resulta que en poco más de 10 años de silo bolsa se paga una instalación fija que puede durar más de 30 años”.





## LA CONGESTIÓN PORTUARIA

Otro problema es la congestión de los accesos portuarios del *Up River* (ver “Los puertos”). Las opiniones marcan en general que, dada su capacidad de procesamiento, las terminales granarias no constituyen en sí una limitante para la exportación de granos y subproductos. El problema reside más bien en los accesos terrestres a dichas terminales en épocas pico, y también en los nuevos controles aduaneros como el *draft survey*, que demoran la operación de carga de los buques. El *draft survey* (inspección de calado) es el procedimiento que se lleva a cabo para determinar la cantidad de carga embarcada o desembarcada en un buque, midiendo el calado y calculando cuál es el peso del buque para llegar a esa profundidad. Por eso se efectúa una inspección inicial al arribo, una final al zarpar la embarcación y también mediciones intermedias si se cargan distintos tipos de granos o provienen de distintos exportadores. Este control, estrictamente fiscal, produce intervalos en que no se puede mantener la continuidad del flujo de carga.

“Normalmente cuando es la época de fletes largos y post temporada, el camión llega y a las 24 horas está vacío y sale. Excepto situaciones en las que ocurren imprevistos, como roturas y cortes energía, que tampoco son tan frecuentes. Se han corregido muchas cosas, como los cupos. De a poco van apareciendo soluciones”, reseña Norberto Weidmann.

De acuerdo a Pablo Agolanti, la congestión en los accesos terrestres se da en el momento de inicio de la cosecha gruesa, en el cual los exportadores y la industria procesadora están tan desesperados por hacerse de los granos que incluso dan cupo libre. “Ahí se hacen 30 kilómetros de cola de camiones. Algunos dicen que ‘hubo un problema logístico’, pero la causa es la competencia feroz que están teniendo las exportadoras por conseguir mercadería. Esto trae aparejado otro

problema enorme, que es quién se hace cargo de esa espera, porque para los puertos es fácil, es como si tuvieran el silo gratis: no lo pagan, porque está puertas afuera de sus instalaciones. El productor también se niega a pagarlo porque señala que envió los granos de acuerdo a la fecha que tenía de cupo. Los transportistas intentamos cobrar esa estadía a los productores”.

Julián Echazarreta, Subgerente General de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), asegura por su parte que “las demoras en puerto están incorporadas en el precio del flete o, en una negociación entre acopiador y transportista sobre la base de promesas de cargas futuras, particularmente en temporada baja”. Según su visión, no hay mayores problemas de recepción en puertos ni de estacionamiento de camiones en el complejo Rosario. “Todos los puertos tienen áreas de estacionamiento suficientes para recibir a los camiones. Los cuellos de botella están en los accesos viales a las zonas portuarias y los cruces de las zonas urbanizadas por falta de caminos adecuados”, explica. Y sugiere: “el acceso a los puertos de la zona Rosario se simplificaría con muy baja inversión en 200 metros de camino para evitar una serie de curvas y contracurvas de camino estrecho, pero por alguna razón los intendentes nunca se animan a darle curso.”

La congestión en rutas y playas no oficiales también trae aparejado el problema de los robos de mercadería, que son frecuentes según testimonios en sitios como la playa de Pérez (localidad próxima a Rosario), donde centenares de camiones suelen convocarse para esperar su cupo.

Hugo Bauza.



Buque granelero tipo Handy Max Sabrina I. Ph: Korrigan.

## LOS PUERTOS

Las exportaciones argentinas de granos, *pellets*, aceites, harinas y otros subproductos se realizan casi en su totalidad a través del sistema portuario, dentro del cual existen dos zonas que por su *hinterland* son las más importantes del país.

Una es la del *Up River*, el área fluvial caracterizada por reunir los principales puertos exportadores de granos del país. Se extiende a la largo de casi 70 km del Río Paraná entre Arroyo Seco, en el extremo sur de la Provincia de Santa Fe, hasta Timbúes, 35 kilómetros al norte de la ciudad de Rosario, también en la provincia de Santa Fe, incluyendo a la vez el importante complejo portuario San Lorenzo-San Martín. El eje gerencial del *Up-River* es la ciudad de Rosario. Todo el sector se encuentra vinculado al área productiva conocida como “Rosafé”, una sucesión de plantas industriales, puertos y ciudades de servicios de producción agraria que se extiende desde el sur de Rosario hasta la ciudad de Santa Fe.

La otra zona corresponde a los puertos de Bahía Blanca y Quequén, dentro de cuyos *hinterlands* coincide una buena parte del territorio bonaerense. Si bien manejan volúmenes menores, cuenta con la ventaja de que los buques graneleros de gran porte no encuentran limitaciones en la profundidad del acceso marítimo, como sí sucede en el área fluvial, pero en el caso de Quequén su posición frente al mar abierto suele traer problemas por el viento y las grandes olas.

Cabe plantearse si el polo Rosafé es el mejor lugar para la exportación agrícola, en especial si se analiza desde el agua, debido a los problemas de profundidad del Río de la Plata y del Paraná en ciertos tramos, la congestión de un número creciente de embarcaciones de carga, a las que deben sumarse los barcos cruceros que llegan al puerto de Buenos Aires, y la prohibición de circular cuando están navegando buques que llevan gas a Escobar. Sin embargo, visto desde la tierra, los campos más productivos están cerca o al norte de Rosario.

Bahía Blanca y Quequén embarcan la cosecha fina que viene de su propio *hinterland*, pero muchos de sus embarques resultan como “completamiento” de buques que no pueden completar su carga en la zona del *Up River*, fundamentalmente por problemas de profundidad en la Hidrovía, aunque también existen determinadas cuestiones comerciales.

---

LA TRANQUILIDAD DE  
**UNA BUENA ELECCIÓN**

---



**30 AÑOS BRINDANDO SERVICIO DE EXCELENCIA, A LA MEDIDA DEL CLIENTE**

Logística integral | Cross Docking | Distribución a todo el país | Picking y preparaciones especiales

---

13000m2 ubicados estratégicamente en CABA | Atención personalizada

---

**Certificación ISO 9001:2008**



Semilla de girasol.

## Logística de los insumos

El campo requiere de numerosos insumos. En primer lugar y fundamental para la actividad: semillas, que son producidas por empresas especializadas. Luego, hay una larga lista: fertilizantes, agroquímicos, máquinas y vehículos, combustibles y repuestos, elementos de demarcación, silos bolsa y muchos otros.

Suelen ser comercializados por las llamadas “insumeras”, a las cuales, con frecuencia, los productores realizan sus pagos en forma de granos, y pueden ser empresas comerciales, las acopiadoras, o las cooperativas. Semillas y agroquímicos requieren a su vez de otra logística particular.



Soja madura.

PH: Coloredogous - Ilustración Creative Commons.

## EL FUTURO

Hay –desde luego– mucho más para describir: la actual partición modal, la integración “hacia atrás” a la que tienden las exportadoras (absorbiendo cada vez más eslabones de la cadena desde el campo hasta el puerto), el estado de la red vial, en especial los caminos secundarios y terciarios, la política de puertos, el papel que tiene el ferrocarril de cargas y los impactos de una frontera agrícola que se expande.

Son varias las voces que advierten que en este marco el transporte de granos puede implicar diferencias significativas en la rentabilidad de una actividad que se caracteriza por sus altos volúmenes y bajos márgenes.

De cara al 2020 se prevé una producción agrícola total de 150 millones de toneladas, a la que hay que sumar la creciente presión sobre Rosario de la soja que proviene del Paraguay (en general, en barcasas) para ser procesada. La logística granaria debe ser entonces un tema central hoy, para disponer de las infraestructuras y organizaciones adecuadas para el desafío.

**"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**

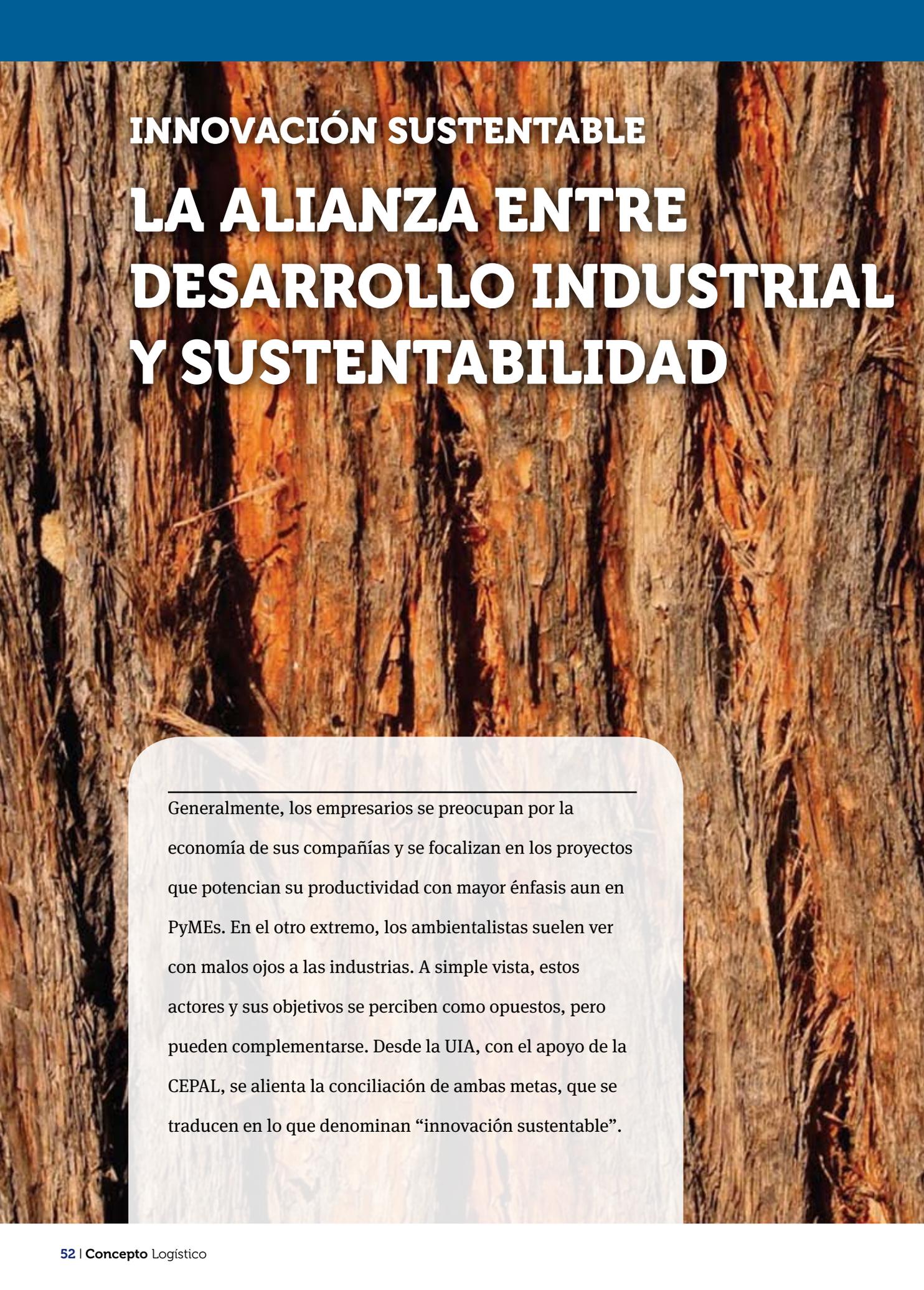
Desarrollo organizacional  
Definición de perfiles  
Capacitación y entrenamiento  
Co-gestión interino  
Gestión del cambio



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

The background of the page is a close-up photograph of tree bark, showing a complex, fibrous texture with various shades of brown and orange. The bark is layered and peeling in some places, creating a rich, natural pattern.

# INNOVACIÓN SUSTENTABLE LA ALIANZA ENTRE DESARROLLO INDUSTRIAL Y SUSTENTABILIDAD

---

Generalmente, los empresarios se preocupan por la economía de sus compañías y se focalizan en los proyectos que potencian su productividad con mayor énfasis aun en PyMEs. En el otro extremo, los ambientalistas suelen ver con malos ojos a las industrias. A simple vista, estos actores y sus objetivos se perciben como opuestos, pero pueden complementarse. Desde la UIA, con el apoyo de la CEPAL, se alienta la conciliación de ambas metas, que se traducen en lo que denominan “innovación sustentable”.



Por Laura Ponasso<sup>1</sup>

La innovación sustentable constituye un reto y una oportunidad para la generación de valor en la industria. Identificar las posibilidades de conciliación y potenciar dos elementos clave –innovación y sustentabilidad–, para aumentar la competitividad de las PyMEs: ese es el objetivo que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Departamento de Medio Ambiente de la Unión Industrial Argentina (UIA) se plantearon, y que canalizan a través del proyecto “Oportunidades de mejora en la competitividad industrial a través de la innovación sustentable”.

“Es fundamental entender cuáles son las capacidades y las posibilidades de los sectores productivos e industriales para involucrarse en procesos de innovación sostenible a largo plazo. Y alentarlos a aproximarse a ellos desde los puntos que a nosotros nos parecen más relevantes: el desarrollo industrial, la innovación y las oportunidades que pueden surgir a partir de la introducción de nuevos procesos y productos en una comercialización que vincula innovación con sustentabilidad”, explica Sebastián Rovira, oficial de Asuntos Económicos de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL.

Este programa se enmarca en el Plan de Trabajo 2014-2015 de la CEPAL y recibe el apoyo de la Cooperación Alemana -GIZ, a través del proyecto “Innovación en el contexto del cambio climático: fomento de las PyMEs”.

## SUSTENTABILIDAD: TEMA DE AGENDA

Actualmente, la sustentabilidad ambiental está fuertemente abordada en las agendas no solo de los países, sino también de las empresas multinacionales. Es un desafío a resolver.

La promoción del desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible de América Latina y el Caribe, a través de la cooperación internacional, es justamente el objetivo principal que estableció la CEPAL en su programa de trabajo para el bienio 2014-2015. Pretende apoyar el desarrollo sostenible mediante su contribución al cierre de brechas económicas, sociales y ambientales dentro de los países de la región, entre sí y con respecto a economías industrializadas.

<sup>1</sup> Artículo autorizado, basado en declaraciones realizadas durante el lanzamiento del proyecto y la presentación de sus conclusiones, que la UIA realizó en abril y en agosto de 2014.

Este programa se alinea con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ocho propósitos de desarrollo humano fijados en el año 2000, que los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo son, justamente, dos de ellos.

La CEPAL “dirigirá y promoverá el diálogo multilateral, el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento de redes a nivel mundial, regional y subregional (...) y colaborará con otras organizaciones de la región”, según sostiene el organismo en su programa para 2014-2015, que se estructura en 14 subprogramas, uno de los cuales es “Producción e innovación”. Este último se fundamenta en que “la creciente toma de conciencia de los gobiernos nacionales y locales con respecto a la necesidad de contar con políticas agrícolas e industriales proactivas, así como con políticas sobre PyMEs, se ve dificultada por la débil capacidad institucional que limita la formulación e implementación de políticas públicas”.

A su vez, la CEPAL, junto con el Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) en América Latina y el Caribe, trabajan en conjunto desde hace más de tres décadas, para incidir en las políticas públicas con el fin de promover el desarrollo sostenible, incluyendo aspectos económicos, sociales y ambientales en la región.

Actualmente, esta alianza se expresa a través del programa “Promoción del desarrollo bajo en carbono y de la cohesión social en América Latina y el Caribe”, ejecutado por la GIZ por encargo del BMZ. El programa de cooperación está destinado a apoyar a los países de la región en el desarrollo de reformas para fomentar las transformaciones estructurales que tomen en cuenta las implicaciones sobre el clima y la cohesión social.

Uno de los proyectos que componen este programa se denomina “Innovación en el contexto del cambio climático: fomento de las PyMEs”, que establece como objetivo principal la promoción de un mejor desarrollo productivo y la mayor competitividad de las empresas, en particular de las de menor tamaño, con base en la innovación en el contexto del cambio climático. Busca concientizar a los hacedores de políticas y a los actores del sector empresarial sobre la importancia que tiene el cambio climático, demostrando que los mecanismos para reducir el efecto invernadero pueden ser vistos como oportunidades para la creación de tecnologías innovadoras que mejorarán el desarrollo productivo y la competitividad. En este marco, la CEPAL identificó a la UIA como un socio estratégico, para implementar el proyecto “Oportunidades de mejora en la competitividad industrial a través de la innovación sustentable”.

“ Los mecanismos para reducir el efecto invernadero pueden ser vistos como oportunidades para la creación de tecnologías innovadoras.”

#### ¿AMENAZA U OPORTUNIDAD PARA LAS PYMES?

La resistencia al cambio climático y el desarrollo de economías con menor emisión de carbono exigen la implementación de estrategias para fomentar la adaptación y la mitigación del riesgo. Sin embargo, este desafío exige un costo de inversión que puede significar una restricción adicional para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs), para competir en el mercado local e, incluso, para insertarse en el internacional. Es necesario garantizar que las medidas adoptadas les faciliten la incorporación de tecnologías, que les permitan innovar y competir, en lugar de que las sometan a la amenaza de no poder solventar costos y verse obligadas a competir en una situación desventajosa.

De acuerdo con la CEPAL, las MIPyMEs enfrentan problemas que les restan eficiencia, productividad y competitividad. Una de las grandes limitaciones que encuentran es la falta de acceso e incorporación de tecnología a sus procesos productivos. Por tanto, sería injusto pretender que mientras luchan por su subsistencia, se vean obligadas a ocuparse de retos medioambientales.

Deben afrontar problemáticas específicas, que devienen de sus características. Tienen limitaciones y encuentran dificultades para cumplir con las escalas mínimas necesarias para rentabilizar los resultados de la innovación. A su vez, su acceso al financiamiento es limitado y esto hace más difícil su supervivencia.

Con frecuencia, padecen de un déficit de habilidades y de conocimientos. Salvo que la empresa tenga en su eje trabajar en emprendimientos medioambientales, su especialidad radica en otros ámbitos y difícilmente identifique la utilidad que estos avances pueden significar para la empresa. Incluso, suelen verlos como amenazas.

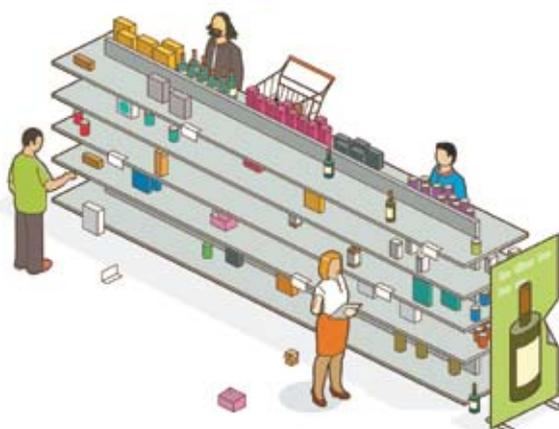
## ¿Qué es “innovación sustentable”?

La innovación sustentable se identifica como una herramienta útil para dar respuesta al desafío de conciliar crecimiento con sustentabilidad ambiental y social. La preocupación no está centrada únicamente en el medio ambiente, sino también en la generación de numerosos empleos de calidad.

El concepto de “innovación” hace referencia al cambio de productos y procesos o a una redefinición de los métodos de comercialización y de las estructuras organizacionales. La novedad de la propuesta de “innovación sustentable” es que estos cambios, intencionalmente o no, producen mejoras medioambientales, comparadas con alternativas relevantes.

“Ya no se trata solamente de ver cómo impulsar la innovación, sino de pensar cómo incluir incentivos o instrumentos de política pública y privada que fomenten un tipo de innovación con determinadas características y que consideren tecnologías más limpias”, explica Rovira.

## ¿Quiere incrementar sus ventas reduciendo su inventario?



### Aumento de Ventas

Evita los quiebres de stock y potenciales pérdidas de ventas.

### Gestión de Compra y Reposición

Pronósticos confiables de demanda.  
Minimización de costos de gestión.

### Óptimo Nivel de Stock

Reduce el capital inmovilizado en stocks de baja rotación.

Mobile Systems | +54 (11) 5237 2000 | [www.mobile.com.ar](http://www.mobile.com.ar) | [info@mobile.com.ar](mailto:info@mobile.com.ar) |  
Software Factory: Superí 1705 | División Consultoría: Delgado 1569 | Buenos Aires | Argentina

## ENFOQUES DE ANÁLISIS

La relación entre economía, tecnología y medio ambiente es analizada por tres enfoques: convencional; de gestión ambiental y competencias tecnológicas internas en la empresa; y evolutivo. Estos enfoques tratan de identificar cuáles son las barreras para la adopción y el desarrollo de tecnologías e innovaciones sustentables.

### 1. CONVENCIONAL

Agrupar diferentes supuestos: teorías tradicionales del crecimiento, modelos macroeconómicos ambientales, de crecimiento endógeno, de innovación inducida y de innovación en control de la contaminación.

Generalmente, se concentra en fomentar, a través de mecanismos de mercado, la internalización del efecto y de los costos ambientales que generan las formas de producción o de gestión en las empresas y en los sectores.

Este enfoque ofrece una visión macro. Por tanto, los diferentes sectores no conocen las diferencias que tienen entre sí, ni las características propias de las empresas en el interior de los sectores, aspectos que deberían ser evaluados para diseñar o implementar políticas en la materia.

A su vez, se contraponen con los otros dos enfoques: el de gestión ambiental –en tanto no incluye aspectos internos de las empresas–, y el evolutivo –ya que su entendimiento del proceso de cambio tecnológico es simplista.

Los instrumentos económicos –*market-based incentives* (MBIs)–, como los impuestos a la contaminación, subvenciones, el etiquetado ecológico, los esquemas de depósito-reembolso (*deposit-refund schemes*), los permisos negociables (*tradable permits*), entre otros, permiten inducir respuestas innovadoras en las empresas ante las exigencias ambientales. Estos incentivos contribuyen a reducir el impacto en el medio ambiente, en la medida en que estimulan a las empresas a buscar oportunidades de innovación, modernizarse tecnológicamente e incluyendo nuevos procesos sustentables en sus formas de producción.

Esta propuesta se opone a la que anteriormente se pensaba como correcto: políticas y mecanismos de tipo sancionatorio para las empresas que alcanzan determinadas metas. Las políticas del tipo *command and control* (CAC) solo sancionan a las empresas que no alcanzan determinadas metas de contaminación máxima, lo que no incentiva el empleo de técnicas limpias, más allá de lo que exige la regulación.

La consideración de que una medida puede aplicarse en determinado país, por poseer cierto nivel de desarrollo tecnológico, puede ser perjudicial. La obligación de responder a ella, puede llevar a la desaparición a muchas empresas que están luchando para sobrevivir en el mercado.

(Continúa en pág. 60)

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](mailto:info@tradelog-sedica.com.ar)  
[www.tradelog-sedica.com.ar](http://www.tradelog-sedica.com.ar)

## Soluciones ambientales como oportunidades de desarrollo

Es fundamental no confundir el foco de la propuesta. No está centrado solamente en la preocupación por el cambio climático o en el cuidado del medio ambiente. Va más allá. Intenta demostrar que las soluciones ambientales no implican necesariamente costos adicionales para las empresas, sino que pueden contribuir a su desarrollo. La preocupación que impulsa este programa está atada al desarrollo productivo y a cómo el control del impacto medioambiental contribuye a estimularlo.

La CEPAL y la UIA se plantearon identificar oportunidades de mejora en la competitividad a través de la innovación sustentable en PyMEs de cuatro sectores productivos: plástico, maderero, alimenticio y autopartes. “Se trata de una experiencia piloto, que esperamos se pueda replicar en otros sectores”, explica Rovira.

Claudio Terrés, Presidente del Departamento de Medio Ambiente UIA, señala: “Desde el Departamento de Medio Ambiente venimos trabajando en el acercamiento a los aspectos ambientales, sobre todo a las pequeñas y medianas empresas”. Y agrega: “Esta es una oportunidad para llegar a cuatro sectores y hacer un diagnóstico, para que a través de la innovación se pueda lograr la competitividad que tanto busca la industria y que, seguramente, en los próximos años va a ser muy necesaria, por el posible avance de negociaciones internacionales y la incorporación de mercados competitivos”.

A partir de este proyecto, la CEPAL y la UIA identificaron una serie de obstáculos que inhiben la innovación sustentable en las PyMEs. Los analistas abordaron la escala mínima necesaria para rentabilizar los resultados de los procesos de innovación, el déficit de capacidades y conocimientos, y las dificultades en el acceso al financiamiento.

“ Las soluciones ambientales no implican necesariamente costos adicionales para las empresas, sino que pueden contribuir a su desarrollo. ”

# ZARCAM

LOGÍSTICA

ZARATE, CAMPANA, PILAR (PIP) y CORDOBA



más de 40 años acompañando a nuestros clientes

Ruta 12 km 83,5 (Nueva Ruta 6) Zárate, Buenos Aires

Teléfono: 03487-442233 Fax: 03487-439370

info@zarcam.com.ar www.zarcam.com.ar

## Hitos en el desarrollo del proyecto

Entre abril y agosto del 2014, la UIA y la CEPAL trabajaron con entidades representativas de cuatro sectores productivos para analizar en qué medida se puede aplicar el concepto de “Innovación Sustentable”:

- Industria autopartista, con la colaboración de la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes (AFAC).
- Industria de alimentos y bebidas, con la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL).
- Industria maderera, con Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA)
- Industria plástica, con la Camara Argentina de la Industria Plástica (CAIP).

Las evaluaciones se plasman en el libro “Innovación sustentable: espacios para mejorar la competitividad de las PyMEs argentinas”. Durante su presentación, en un acto en la UIA el 19 de agosto 2014, Héctor Méndez (Presidente de la UIA) destacó la importancia de “continuar promoviendo la adopción de tecnologías, procesos, productos y servicios que hagan compatible el crecimiento económico, el desarrollo social y el cuidado del medio ambiente en la Argentina”.

Cecilia Hiriart (Jefa del Departamento de Medio Ambiente UIA), quien tuvo a cargo la Coordinación del Proyecto desde la UIA, hizo hincapié en que la importancia de este tipo de iniciativas va demostrándose con mayor intensidad una vez que están en funcionamiento, sobre todo porque “su fortaleza más importante es la de ser herramientas capaces de transformar la realidad productiva de la industria argentina”. Hiriart aseguró que “a partir de este primer resultado el objetivo de la UIA es seguir trabajando con el fin de acercar el financiamiento necesario a las PyMEs para la ejecución de proyectos vinculados a la innovación sustentable. Es fundamental fomentar espacios para la articulación público-privada, con el objetivo final de lograr un cambio real en esta temática para las PyMEs”.

El libro puede encontrarse en la página web de la UIA ([www.uia.org.ar](http://www.uia.org.ar)).

*(Viene de página 56)*

## 2. DE GESTIÓN AMBIENTAL Y COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS INTERNAS

En este enfoque, se toman en cuenta elementos y aspectos internos de la empresa: la organización, la estrategia empresarial y la competencia tecnológica, entre otros. Por caso, hay empresas que tienen departamentos de investigación y desarrollo, que se relacionan con departamentos ambientales o que analizan aspectos de la materia.

La adopción de una innovación sustentable no depende de un análisis de costos-beneficios, sino que se arraiga en las percepciones y en la estrategia de la empresa. Implica contar con ciertas precondiciones o cambios en su interior. Estos cambios pueden darse en su organización, en su estrategia empresarial y en su competencia tecnológica.

El tamaño de la compañía y el sector al cual pertenece inciden en la posibilidad de incorporar este tipo de tecnologías, ya que esto requiere muchos costos y las empresas deben contar con capacidades mínimas internas. Las mayores capacidades de las grandes empresas permiten que puedan desarrollar y/o adaptar soluciones tecnológicas. Por el contrario, las PyMEs se ven en una posición de desventaja para hacer frente a esta situación.

“ Las pequeñas y medianas empresas se encuentran en una posición de desventaja, frente a las transiciones tecnológicas.”

### 3. EVOLUTIVO

Es útil para el análisis de la innovación, sus barreras, determinantes y políticas relevantes, ya que comprende al cambio tecnológico como un proceso del *path-dependency*. La relevancia de este enfoque se explica en función de cuatro características: innovación, heterogeneidad, racionalidad limitada y *path-dependency*.

Supone que es muy difícil para una compañía abandonar la tecnología que utiliza, para implementar una nueva. “Hay que pensar qué incentivo usar para ayudar a estas empresas a salir de tecnologías obsoletas e involucrarlas en otros procesos de innovación más sustentables. Es importante considerar la heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas del mismo sector”, señala Rovira. A partir de experiencias de los sectores a los que pertenecen, las empresas pueden identificar potencialidades o espacios para incorporar este tipo de tecnologías. Esto justificaría la intervención pública en el proceso de progreso tecnológico, ya que los gobiernos y las instituciones privadas podrían reorientar las fuerzas de mercado hacia innovaciones más sustentables.

“EL LUGAR DE ENCUENTRO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA”



**ARLOG**  
ASOCIACION ARGENTINA  
DE LOGISTICA EMPRESARIA

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

#### CURSOS DE VERANO • FEBRERO- MARZO 2015

LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPÓSITO  
LOGÍSTICA SISTÉMICA  
MEJORA DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS  
TABLERO DE COMANDO  
COSTOS LOGÍSTICOS Y SU VINCULACIÓN CON LOS NIVELES DE SERVICIO

- PROGRAMA INTENSIVO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO
- PROGRAMA INTENSIVO EN CENTROS DE DISTRIBUCION
- PROGRAMA INTENSIVO EN TRANSPORTES  
A PARTIR DE ABRIL DE 2015
- PROGRAMA DE DESARROLLO PARA SUPERVISORES DE OPERACIONES LOGÍSTICAS - ABRIL 2015

[www.arlog.org](http://www.arlog.org) • 51992178/79 • [info@arlog.org](mailto:info@arlog.org)

## ¿Sabía que...?

Según la CEPAL, las PyMEs representan entre el 90% y el 98% de las unidades productivas, generan el 61% del empleo y actúan en una amplia variedad de ámbitos de la producción y de los servicios, en los países de América Latina y el Caribe.

### POLÍTICAS DERIVADAS DE LOS ENFOQUES

La distinción de los enfoques lleva a la propuesta de políticas ajustadas para cada uno de ellos. En el **enfoque convencional**, la justificación de la acción pública para promover innovaciones sustentables radica en la internalización de las externalidades ambientales. Esto gatillaría en las empresas el cambio de tecnologías contaminantes a eco-innovaciones.

El **enfoque de gestión ambiental** propone involucrarse con las empresas para comprender cómo mejorar sus condiciones internas, a partir de políticas, provocando cambios organizacionales y en la capacidad de absorción de tecnologías.

El **enfoque evolutivo** considera que ante un contexto de inercia de estos procesos, los costos para cambiar las tecnologías y adoptar una menos contaminante suelen ser muy elevados, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, por lo que se requiere la intervención pública para concretar el cambio. Al momento de pensar o de diseñar instrumentos complejos, se deben considerar los estadios que atraviesa una empresa al introducir innovaciones. Por ejemplo: en una primera instancia, la introducción de procesos en la gestión de una empresa puede resultar costosa y esta puede llevar a la baja de productividad, para luego “despegar”.

A su vez, dos **políticas complementarias** podrían ayudar a la incorporación de tecnologías menos contaminantes en las empresas:

- **Gestión estratégica de nichos (GEN):** refiere a la creación, desarrollo, difusión y eliminación controlada de espacios protegidos para el desarrollo y utilización de tecnologías prometedoras a través de la experimentación. Políticas e instrumentos pueden generar un espacio para que sea utilizado por las empresas y para que, a partir de determinado momento, estas puedan ir eliminando algunas de sus limitaciones, para que sean competitivas per se e incorporen este proceso dentro de sus estrategias.
- **Enfoque de gestión de las transiciones:** fomenta las transiciones sostenibles de aquellas que requieran innovación sistémica en la producción y el consumo. Muchos de estos procesos son de largo plazo.

*(Continúa en pág. 64)*



La solución integral para  
su cadena de suministro

(5411) 4114-3200 | [info@loginter.com.ar](mailto:info@loginter.com.ar)  
[www.loginter.com.ar](http://www.loginter.com.ar)



**loginter**

“Las políticas públicas son necesarias para corregir las externalidades negativas en el medio ambiente, pero también para facilitar la incorporación de tecnologías limpias en los procesos productivos de las empresas, especialmente de las PyMEs.”

## POLÍTICAS DE REFERENCIA

Diferentes políticas fueron implementadas exitosamente en países de la región, ayudando a la incorporación de nuevas tecnologías. Algunas de ellas son:

- Fondos tecnológicos.
- Fondos sectoriales (Innova Energía, Innova Petro en el caso de Brasil y Fondo Sectorial de Energía en el caso de Uruguay).
- Micro finanzas verdes (Bice en Costa Rica, Bancolombia en Colombia).
- Fomento a la cooperación entre universidades y las empresas (Universidad Nacional de Belice-JICA-BEL).
- Compras públicas verdes (Brasil, Costa Rica, Colombia y Perú).

## ¿DIFICULTADES?

No todas las innovaciones requieren del mismo tipo de apoyo, por lo que se deben implementar políticas diferenciales para cada caso. Deben estar enfocadas hacia la identificación de barreras nacionales o específicas del propio sector.

En la región, y en el mundo en general, la preocupación por la sustentabilidad del medio ambiente emerge de ministerios de Medio Ambiente o de instituciones abocadas al tema; no así, desde el ámbito productivo o de la industria. Por lo tanto, repentinamente las empresas pueden verse obligadas a acatar un cambio de reglamentación en materia ambiental y tener que cumplir con un mayor número de exigencias, sin tener la posibilidad de atravesar un proceso, mediante el cual pudieran adaptar su patrón de producción y tener capacidad de respuesta.

De allí nace la necesidad de ir más allá de políticas tecnológicas. Se deben crear capacidades, institucionalidad y agendas y planes de fomento a la temática, además de espacios de coordinación entre el ámbito público y privado.

## COMPLEMENTACIÓN ENTRE LOS ENFOQUES

Las políticas ambientales no pueden adoptar una postura de confrontación con las actividades productivas. Deben implementarse de manera gradual, a través de procesos de negociación entre el Estado, las firmas corporativas y otros grupos sociales, contemplando la introducción de mecanismos que faciliten la convergencia de estos objetivos. “Esto es importante, porque la sociedad civil ha tomado mucha fuerza en torno a la materia y tiene un posicionamiento que no se encuentra en el mundo industrial o empresarial, donde los directivos no tienen capacidad de respuesta. Difícilmente una persona se ponga a una reglamentación sobre protección de medio ambiente. Por ello, los empresarios deben tener capacidad para discutir sobre las posibilidades de implementar determinadas medidas y pensarlas desde el ámbito productivo”, explica Rovira.

Es muy importante el papel de otras políticas, como las macroeconómicas, que son clave para fomentar la incorporación de tecnologías limpias en las empresas. Las políticas públicas son necesarias para corregir las externalidades negativas en el medio ambiente, pero también para facilitar la incorporación de tecnologías limpias en los procesos productivos de las empresas, especialmente de las PyMEs. Por otra parte, las políticas sectoriales son importantes para dar impulso a las de innovación sustentable. Deben evaluar la heterogeneidad productiva de las firmas, con foco en las PyMEs.

A su vez, la vinculación y la articulación entre instituciones públicas y privadas impulsan el desarrollo sustentable y a las empresas a incorporar innovaciones. En este marco se sitúa el trabajo realizado en conjunto por la UIA y la CEPAL.

Se debe facilitar la transición de las PyMEs en el desarrollo más sostenible, que suponga aumentos en la productividad, con un enfoque sistémico y ambientalmente sostenible.

También son necesarias políticas de fomento e instrumentos para el desarrollo del sector energético (fuentes alternativas) y para el fomento a la incorporación de estas tecnologías en el sector productivo. La mayor parte los países de la región tienen problemas en materia energética y esta representa uno de los principales costos de las empresas.

En este contexto, el rol del sector privado es fundamental para la definición de instrumentos y políticas que ayuden a un desarrollo del sector de forma más sostenible.

## ¿CUÁL ES EL DESAFÍO?

Los países de la región deben avanzar en la discusión de iniciativas de agendas de políticas de innovación sustentables. Mientras que en la Unión Europea ya tienen una agenda instalada, aquí la discusión se encuentra avanzada, pero aún no se volcó el discurso a la práctica, para demostrar cómo la incorporación de elementos sustentables permite dinamizar y activar la economía.



**BATERÍAS REGENERADAS  
= ECONOMÍA PARA SU EMPRESA  
+ PROTECCIÓN AMBIENTAL**

**Autoelevadores, apiladores y zorras eléctricas.**

**Baterías con vida útil terminada (50%) o con problemas de rendimiento pueden nuevamente alcanzar la condición de una nueva.**

**Novedosa y probada tecnología que duplica la vida de las baterías ácido-plomo con un 70 % de ahorro.**

**Sin generación de residuos peligrosos ni uso de productos químicos.**



EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA A LA REGENERACIÓN DE BATERÍAS DE TRACCIÓN DE PLOMO Y ÁCIDO

[www.plusbatt.com.ar](http://www.plusbatt.com.ar)  
[consultas@plusbatt.com.ar](mailto:consultas@plusbatt.com.ar)  
[aazum@plusbatt.com.ar](mailto:aazum@plusbatt.com.ar)

“Tenemos que analizar la posibilidad de acceder a determinado tipo de tecnología, porque si a las empresas les vamos a pedir que se preocupen por el tema medioambiental o de cómo incorporar tecnologías con determinadas características, también les tenemos que abrir el camino para que se conecten con esas tecnologías. Este es un problema global y, por lo tanto, no podemos pretender que un sector o un país se encargue”, concluye Rovira.

## Unión Industrial Argentina (UIA)

**Es una asociación civil gremial empresaria, sin fines de lucro, representativa de la actividad industrial, de carácter federativo y sectorial. Fue fundada en 1887. Nuclea más de 100 mil establecimientos industriales en 620 ramas de la actividad, las cuales se concentran en más de mil cámaras, uniones y federaciones sectoriales y regionales.**

**Impulsa la defensa de políticas acordes al desarrollo del sector industrial. Sus tres objetivos básicos son: ejercer activamente la representación de la industria; elaborar propuestas que mejoren la competitividad de la economía general y de la industria en particular; y brindar servicios que fortalezcan las capacidades de los socios.**

**Cuenta con nueve departamentos que, a través de sus equipos técnicos, estudian y analizan distintos casos, construyen propuestas y recomiendan cursos de acción que favorezcan el crecimiento del sector y beneficien el desarrollo nacional. Como así también un área de UIA EN ACCION, el cual acerca programas y servicios a los socios.**

**Para más información: [www.uia.org.ar](http://www.uia.org.ar)**



SERVICIOS LOGÍSTICOS INTEGRALES  
**78** AÑOS LIDERANDO



[www.tasalogistica.com.ar](http://www.tasalogistica.com.ar)





## Las actividades presenciales de ARLOG



*Javier Rojo, Carlos Santa Cruz, Alejandro Badino, Roberto Mollo y Gustavo Di Capua.*

## PANORAMA SOBRE LOGÍSTICA Y MERCADO INMOBILIARIO

**S**e habló sobre la oferta y la demanda de las naves premium y centros de distribución. La jornada contó con las disertaciones de Alejandro Badino, director de Colliers International Logística; Roberto Mollo, gerente comercial de Hormetal; y Carlos Santa Cruz, responsable de proyecto y obra de Norlog.

Badino sostuvo que la construcción de centros logísticos destinados a empresas de consumo masivo, laboratorios y automotrices, entre otros rubros, aumentó 2,2% en el primer semestre del año. Detalló que son 41 los centros logísticos existentes y que la mayoría está situado en el norte del conurbano (69%), mientras que el resto se ubica en la zona oeste (29%) y la zona sur (2%).

Precisó que los centros logísticos mencionados comprenden una superficie de 1,3 millones de metros cuadrados, y estimó que de aquí a fin de año se incorporarán 166 mil metros cuadrados adicionales en Tigre, Esteban Echeverría y Malvinas Argentinas: 110 mil correspondientes a nuevos desarrollos y 56 mil a ampliaciones. El 40% está ocupado por empresas de logística. También destacó el importante desarrollo de centros de logística en Zárate, Escobar, Hurlingham y Pilar.

El director de Colliers también dio precisiones sobre el precio promedio del alquiler de los depósitos premium, que oscila entre 38 y 65 pesos el metro cuadrado, lo que explica un incremento en pesos del 22% en el último semestre. Los valores de tierra y costo de construcción llevan a una rentabilidad más acotada, según el experto. La vacancia es del 3,7% y la absorción neta registró 14 mil 460 metros cuadrados, es decir que un menor crecimiento del inventario es igual a menor absorción neta.



Luego, Santa Cruz presentó la plataforma logística e industrial Norlog, del Grupo Logístico Andreani, de 100 hectáreas ubicadas en el partido bonaerense de Tigre y que significó una inversión cercana a los 400 millones de dólares. Está destinada al movimiento y almacenamiento de mercaderías y la radicación de industrias livianas.

El 30 de junio de 2014 quedó terminada la primera etapa de la construcción que contará con amplias vías de circulación pavimentadas, una red de distribución eléctrica de media tensión, iluminación de emergencia para sectores comunes, red de riego para parques, red de desagües y alcantarillado público, infraestructura para la instalación de redes subterráneas de fibra óptica y líneas digitales, cerco perimetral con concertina y modernos sistemas de seguridad.

Por último, Mollo se refirió al proyecto Dada Logística. Comentó que “la estructuras metálicas son realizadas bajo normas nacionales e internacionales”. Y resaltó que con la utilización de la tecnología láser se pueden ejecutar pisos industriales de calidad en plenitud y nivelación. Además, destacó el surgimiento de los centros logísticos Green Buildings, líderes en eficiencia energética y diseño sostenible. La tendencia es a tener edificios sustentables con iluminación natural, y calefacción solar, completó.



**EL ÚNICO PRONÓSTICO POSIBLE PARA UN BUEN CLIENTE  
ES UN BUEN SERVICIO. Y UN BUEN SERVICIO ES CRUZ DEL SUR.  
CAPACIDAD, TRAYECTORIA Y EXPERIENCIA  
EN TRANSPORTE Y LOGÍSTICA**

Unimos personas. Unimos pueblos. Unimos ciudades.  
Somos Cruz del Sur.

CRUZ DEL SUR  
TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN | LOGÍSTICA | MINERÍA | CDS EXPRESS

[www.cruzdelsur.com.ar](http://www.cruzdelsur.com.ar)

**CRUZ DEL SUR**  
Su negocio en buenas manos.



### SERIE DE CONFERENCIAS DE PRIMER NIVEL ORGANIZADAS POR ARLOG EN EXPO LOGISTI-K 2014

**A**RLOG se encargó de organizar un atractivo ciclo de conferencias en el marco de la 11ª Exposición Internacional de Logística y Movimiento de Mercaderías, que se realizó entre el 12 y el 15 de agosto en el predio de La Rural, en la ciudad de Buenos Aires. Hernán Sánchez, presidente de ARLOG, señaló al respecto que la feria continúa muy bien posicionada en la región y que las charlas constituyeron un gran complemento para la exposición.

**PRIMERA JORNADA.** La Asociación de Petroquímica y Química Latinoamericana (APLA) y el Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI) presentaron un trabajo sobre “Mejores prácticas de seguridad en el transporte terrestre-Casos de éxito de la logística en la industria química”. Gustavo Brambati, subgerente de seguridad Vial del CESVI, enumeró algunos indicadores de accidentalidad: durante el 2012 hubo 976 trabajadores fallecidos,

562 fue en acción de trabajo y 417 en itinere, es decir el accidente ocurrido al trabajador durante el desplazamiento desde su domicilio hasta su lugar de trabajo. Además, hizo referencia a la importancia de capacitarse en materia vial: “La siniestralidad de empresas que no tomaron cursos fue del 27,7%, en tanto las empresas que se capacitaron tuvieron una siniestralidad del 10%”. Agregó que si se trabaja en gestión vial habrá una logística segura.

Luego, se presentó una innovadora herramienta, llamada Mobil-eye, que instalada en los vehículos advierte a tiempo a un eventual conductor distraído para prevenir cualquier siniestro. Este “tercer ojo” ya fue adoptado por la flota propia de transporte de YPF. En este sentido, Néstor Gil su encargado, comentó: “La logística del transporte carretero encuentra cada día mayor complejidad. Cerca de 124 millones de personas mueren cada año como consecuencia de los accidentes de tránsito”. Agregó que en YPF se tomaron diversas acciones: un manual técnico para unidades que establece nuevos registros relacionados con la seguridad; la limitación de circulación nocturna y seguimiento GPS, además de este sistema que sirve como apoyo al chofer y a la gestión de la flota. El equipo lee señales de tránsito y avisa si el chofer no las respeta.

*(Continúa en pág. 74)*



**LOGÍSTICA QUE FUNCIONA**

**SOLUCIONES LOGÍSTICAS QUE SE ADAPTAN A TUS NECESIDADES  
SIN IMPORTAR QUE TAN COMPLEJAS SEAN.**

Cross Docking / Almacenamiento / Depósitos con temperatura controlada / Cámaras de frío  
Picking & Packing / Distribución en todo el país / Logística inversa / Tracking online  
**Operador Logístico de Medicamentos habilitado por ANMAT / Logística para e-Commerce**



**CONECTANDO EL PAÍS**

0800-999-7700 - [WWW.OCA.COM.AR](http://WWW.OCA.COM.AR)

# ARLOG

## ASOCIACION ARGENTINA DE LOGISTICA EMPRESARIA



PH: Gentileza Exponade.

*Mariela Méndez, Hernán Sánchez, Katy Fernández, Graciela Veleiro, Mauro Sperperato, Mariel Cardoso y Rodrigo Bernaldo de Quirós.*

Mobiley es distribuido por la empresa argentina Inelec. Su gerente comercial, Gabriel Hornstein, destacó sus beneficios, al citar que el 93% de los accidentes es atribuido al factor humano y, dentro de ese porcentaje, el 80% se debe a la falta de atención del chofer, tres segundos antes de los accidentes. En consecuencia, con un aviso previo de un segundo y medio se previene el 90% de los choques de atrás y con 2 segundos de aviso se previenen casi todos los choques. La cámara tiene tecnología de visión artificial, detecta situaciones que pueden convertirse en accidentes, avisando al conductor hasta 2,7 segundos antes del incidente, mediante alarmas visuales y sonoras. El uso de esta tecnología permite proteger a los conductores, pasajeros y al medio ambiente, reduce los costos vinculados con choques, mejora los hábitos de la conducción, y reduce el consumo de combustible entre 4 y 12%.

**SEGUNDA JORNADA.** Al día siguiente, la conferencia organizada por ARLOG en Expo Logisti-K contó con la presencia de Álvaro Quiróga, asesor en la Subsecretaría de Transporte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, quien se refirió a la logística porteña. Co-

mentó que el ancho de la calzada pasó a tener 3,5 metros, ya que se busca que el peatón sea el actor central. Además mencionó los espacios para la realización de carga y descarga de camiones en la vía pública: "Delimitamos posiciones con pintura azul, exclusivas para la carga y descarga en lugares estratégicos del micro y macrocentro. Estos espacios están disponibles las 24 horas".

Más tarde, Ignacio Pérez Riba, jefe de gabinete del Ministerio de Desarrollo Económico y Secretario de Políticas Públicas del gobierno porteño, se explayó sobre el Centro de Transferencia de Cargas (CTC). El proyecto, impulsado por FADEEAC, se construye sobre 37,5 hectáreas ubicadas en la zona del Parque Roca, en la antigua quema del sur porteño, para derivar los galpones de ruptura y consolidación de cargas operativos en Parque de los Patrios, Barracas, Pompeya y Lugano.

Según Pérez Riba, "en octubre de 2015 se hará una preinauguración del Sector 1 y comenzará a estar operativo en marzo de 2016". Implicará 112 módulos en la mitad del predio, donde además se instalarán servicios mecánicos, comerciales, logísticos y hasta hoteleros para atender la demanda de los operadores. En

el predio se hará lo que en la jerga se conoce como *cross-docking*: llegarán los camiones de gran porte con las mercaderías desde las fábricas, y allí se repartirán la carga hacia camiones más chicos, aquellos que hoy hacen la distribución. En cuanto a las fuentes de financiamiento, el funcionario agregó que el proyecto cuenta con el aporte de accionistas por 129 millones de pesos más un préstamo bancario de 168 millones de pesos.

**TERCERA JORNADA.** El jueves 14 de agosto se realizó la jornada de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos, en la que se debatió sobre la responsabilidad social empresarial con la presencia de Alejandro Leiras, director de capacitación de ARLOG, quien destacó el programa de formación de personal calificado en operaciones logísticas realizado en forma conjunta con Plaza Logística. Su finalidad es la formación de personal para desempeñarse en operaciones logísticas. Pero los objetivos se orientan al aporte de alternativas al desempleo joven y la integración de la mujer en la logística. Leiras explicó que “estamos trabajando con el Ministerio de Trabajo para poder incorporar el proyecto en el mercado de empleo y las empresas que participen reciban los beneficios que ofrece esa cartera”.

El curso, llevado a cabo en el parque Plaza Logística Pacheco, consistió en 17 clases de teoría y práctica de tres horas cada una, durante dos meses. En las clases teóricas se desarrollaron todos los conceptos logísticos de base para el personal que ingresa por primera vez en una operación: procesos de recepción, preparado,

control, servicio al cliente, manejo de documentos, seguridad e higiene, y cumplimiento de metas y objetivos. En las jornadas prácticas, los alumnos tuvieron la oportunidad de ver y hacer ejercicios interactivos dentro de los depósitos en contacto directo con las distintas operaciones. En el 2013 se recibieron 15 jóvenes e esperan capacitar para el 2014 a 100 estudiantes.

Luego Eduardo Bastitta, gerente general de Plaza Logística, explicó que en su empresa vieron que sus clientes necesitaban gente capacitada en rangos operativos y muchas veces esa necesidad no terminaba de plasmarse. Además, conocían el tema del desempleo para los jóvenes. “Faltaba construir un puente entre las dos necesidades”, subrayó. Y añadió: “La idea es generar sustentabilidad y sumar empresas del sector para que el proyecto funcione naturalmente”.

En la última de las charlas de la tercera jornada se debatió sobre la “Articulación de la logística internacional en la Argentina y la región. Infraestructura y servicios”. La charla contó con la presencia de Jorge Tesler, presidente & CEO de TGI Argentina; Jorge Kohon, consultor especialista en transporte por carretera y ferrocarril, y Javier Dulce, vicepresidente 1º del Centro de Navegación.

Los especialistas de la actividad privada reconocieron que el sector público se involucró en la adecuación de la infraestructura terrestre. Destacaron, por ejemplo, que las obras encaradas por el gobierno en el Canal Magdalena son una iniciativa importante que deben apoyar los privados. “El camino real indica que deben



## Un camino seguro para sus cargas

- Cargas peligrosas y generales.
- Líquidos a granel.
- Movimiento de contenedores.
- Administración de Stocks.
- Distribución nacional.
- Desconsolidación.
- Cargas parciales y completas a Brasil.

Lisandro de la Torre 1788 - Tigre - Provincia de Buenos Aires.  
 Teléfono: 54-11-4715-3222. E-mail: Comercial@districargo.com.ar  
 Web: www.districticargo.com.ar





*Alejandro Leiras, Tomas Wagener, Fabián Yannone, Hernán Sánchez, Katy Fernández, Marcelo Arce y Alberto Ibarrola durante el brindis de ARLOG.*

articularse políticas de ambas partes, públicas y privadas, para potenciarse”, remarcó Dulce. También puntualizó la urgente necesidad de desarrollar nuevas infraestructuras en “puertos y accesos náuticos, como son las herramientas viales y ferroviarias y además, agilizar la parte documental y normativa”.

A su turno, Kohon abordó el tema de los desafíos de la actividad ferroviaria de cargas en América Latina. Señaló que hay 38 operadoras, 32 de gestión privada y 6 públicos. Añadió que más del 80% de lo que transportan los ferrocarriles de América Latina está conformado por minería, granos, cereales y alimentos.

Con relación a nuestro país, precisó que “por cada kilómetro de la red ferroviaria argentina circula en promedio menos de un tren cargado por día”. El problema estructural central de buena parte de los destinos ferroviarios de la región es su baja densidad de tráfico. El 93% de la actividad ferroviaria es de carga, el 6% es de pasajeros de grandes ciudades y un 0,5% de pasajeros de larga distancia.

Tesler, finalmente, instó a pensar “en una cadena que tiene variados nodos”, lo cual obliga a “mapear la logística a partir de nuestras economías regionales y entonces coordinar e integrar esas políticas públicas y privadas para establecer las infraestructuras adecuadas en cada región”. Sostuvo al respecto que hay un deterioro creciente del desempeño logístico de la Argentina en comparación con el resto de América Latina y otros países en desarrollo. “Necesitamos un cambio de la matriz modal, inversiones en corredores de transporte estratégicos y plataformas logísticas especializadas”, completó.

A modo de conclusión la exposición contó con más de 15.000 visitantes profesionales en 4 días. Asistieron 42 oradores en 27 charlas. Más de 200 expositores y 75 medios de prensa acreditados. Además 300 asistentes visitaron 9 centros de operaciones logísticas.

**Logística Integrada**



**INTEGRATED LOGISTICS FLOW**

**Warehousing**

**Distribución**

**Secos / Refrigerados  
Temperatura controlada**

**Transporte Internacional**

**Copacking**

**Oil & Gas**

**[www.iflow21.com](http://www.iflow21.com)**

Lavoisier 494  
B1616GWJ Pablo Nogués  
Provincia de Buenos Aires

**+54-11-5530-8000**

**OBSESION  
LOGISTICA**



*Carlos Di Brico, Gustavo Di Capua, Javier Rojo, Rafael Vicco y Javier Mazzaello.*

## **SUPPLY CHAIN Y FINANZAS, SOCIOS PARA MEJORAR LA PERFORMANCE DEL NEGOCIO**

**S**e abordó la relación que existe entre el área de *supply chain* y las finanzas. La jornada contó con las disertaciones de Gustavo Di Capua, director ejecutivo de Ernst & Young; el consultor Carlos Di Brico, junto con Rafael Vicco y Javier Mazzaello, gerente de logística primaria y gerente de planeamiento, respectivamente, de Compañías Cerveceras Unidas (CCU).

Gustavo Di Capua se refirió a la importancia del trabajo coordinado entre los responsables de *supply chain* de las empresas y el sector de finanzas, ya sea para aminorar los costos de distribución o adaptar la cadena de suministro a los distintos tipos de negocios. Al res-



pecto, indicó que las empresas de consumo masivo, las tecnológicas y las automotrices son más dinámicas en su desempeño, e incorporan más prontamente a los financistas en las cadenas de abastecimiento, a manera de socios. Por el contrario, sostuvo que la industria pesada, por ejemplo las mineras o petroleras no son tan flexibles a los cambios y tardan en adaptarse a este nuevo modelo. Aseveró que las compañías necesitan alta capacidad de respuesta y una *supply chain* flexible para asegurar la entrega del producto correcto en tiempo y forma. La relación entre finanzas y el resto de las áreas, en consecuencia, tiende a ser cada vez más colaborativa.

El ejecutivo de E&Y enumeró las acciones para comenzar el cambio: crear consistencia entre el área de *supply chain*, el negocio y el área corporativa; apoyar las inversiones; realizar un seguimiento; mejorar el rendimiento, y gestionar el riesgo y la continuidad del negocio. Afirmó en ese sentido que “una relación entre finanzas y *supply chain* ofrece la oportunidad de romper barreras funcionales y establecer una clara visión entre la estrategia de venta y marketing de la compañía y las operaciones que esas estrategias requieren para ser llevadas a cabo”.

(Continúa en pág. 80)

**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](mailto:satyl@satyl.com.ar)  
[www.satyl.com.ar](http://www.satyl.com.ar)

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

JUNIO 2014



Luego fue el turno de Carlos Di Brico, especialista con larga trayectoria en firmas de la talla de Camuzzi Gas, Petroken, Emerson y Eveready, quien destacó la importancia de que los integrantes de las áreas de finanzas y *supply chain* se transformen en socios: “Esto aumenta la efectividad en el logro de los objetivos de aquellos procesos comunes a ambas áreas, con el propósito final de agregar valor al accionista”. Añadió que para que esa sociedad funcione es necesario considerar a la *supply chain* como un centro de beneficio económico y fijar algunos objetivos comunes en cada área.

Por último, Rafael Vicco se refirió al estado de resultados, es decir al estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma en que se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Sostuvo que es la mejor medida para alinear la performance a través de los distintos procesos. Además se refirió a la planificación Integrada de Ventas y Operaciones (Sales &

Rafael Vicco y Javier Mazzaello.

Operation Planning - S&OP). “De este proceso participan *supply chain* y finanzas y permite detectar oportunidades de maximización de beneficios, realizar mejores análisis de trade off y optimizar el financiamiento de los proyectos de inversión”.

En tanto, Javier Mazzarello comentó cómo en el día a día se conecta la *supply chain* con las finanzas. “En nuestro caso, semanalmente realizamos una reunión operativa con el área de finanzas en la que se tratan temas asociados a los costos de distribución”. El gerente de logística primaria de CCU añadió que “en cuanto a la gestión, hay un seguimiento de presupuesto de fletes y análisis de causas de desvíos, y desde lo operativo se tratan los desvíos de matriz y envíos de flete con subocupación del camión, aunque por encima de la rentabilidad objetiva”. A modo de conclusión expresó: “Hay un valor agregado y una diferencia entre una compañía que implementa el modelo de *supply chain* y finanzas y aquella que no lo hace”.



Carlos Di Brico, Gustavo Di Capua.

## “EL LUGAR DE ENCUENTRO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA”



ASOCIACION ARGENTINA  
DE LOGISTICA EMPRESARIA

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

### CURSOS DE VERANO • FEBRERO- MARZO 2015

LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL DEPÓSITO  
LOGÍSTICA SISTÉMICA  
MEJORA DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS  
TABLERO DE COMANDO  
COSTOS LOGÍSTICOS Y SU VINCULACIÓN CON LOS NIVELES DE SERVICIO

- PROGRAMA INTENSIVO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO
- PROGRAMA INTENSIVO EN CENTROS DE DISTRIBUCION
- PROGRAMA INTENSIVO EN TRANSPORTES  
A PARTIR DE ABRIL DE 2015
- PROGRAMA DE DESARROLLO PARA SUPERVISORES DE OPERACIONES LOGÍSTICAS - ABRIL 2015

[www.arlog.org](http://www.arlog.org) • 51992178/79 • [info@arlog.org](mailto:info@arlog.org)



## ARLOG frente a la coyuntura económica del país

Por **Hernán Sánchez**  
Presidente ARLOG



Actualmente el sector logístico, al igual que la gran mayoría de la industria, está sumido en tal nivel de incertidumbre que resulta prácticamente imposible abordar la adecuada y necesaria planificación que un servicio tan dinámico como este requiere.

Uno de los condicionantes más significativos –por no decir el “protagonista”– de esta dificultad es el impacto negativo que los crecientes índices de inflación provocan en el mercado, frente a los cuales la actividad logística se presenta en cierta desventaja respecto de los productores de bienes. Para estos, es relativamente más fácil adaptarse a los vaivenes inflacionarios, debido mayormente a su condición financiera de corto plazo, en tanto que en el sector servicios, como es nuestro caso, se demoran los ajustes de tarifas por tratarse de relaciones contractuales de más largo plazo.

En este contexto, toma una relevancia muy especial la capacidad de los profesionales que se desempeñan en logística para colaborar con sus clientes en la búsqueda de alternativas que faciliten los posibles y positivos impactos directos en sus cuentas de resultados, pudiendo, de este modo, establecer nuevos marcos de negociación que permitan ajustar las tarifas a valores reales de mercado.

Desde ARLOG tratamos de facilitar distintas herramientas a estos profesionales, para que puedan elaborar la ecuación económica que permita mantener actualizadas las tarifas de los contratos o acuerdos comerciales, ya sea difundiendo los índices, como el de CEDOL o el de las universidades, los costos de combustible o cualquier otra información de la que dispongamos y pueda ser de utilidad.

Igualmente, y con el mismo fin de colaborar con los profesionales, a lo largo del año hemos venido realizando nuestros tradicionales desayunos y, como cada año, celebramos nuestro Encuentro Anual en el cual, bajo el lema “Innovación en la Cadena de Abastecimiento, La Contribución de la Tecnología y los Recursos Humanos”, los disertantes invitados nos harán partícipes de conocimientos y experiencias que, a buen seguro, nos ayudarán desde los distintos puntos de vista expuestos a un mejor desarrollo de nuestras actividades cotidianas.

"EL LUGAR DE ENCUENTRO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA LOGÍSTICA"



ASOCIACION ARGENTINA  
DE LOGISTICA EMPRESARIA

**" CONSTRUYENDO VALOR ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS Y LAS EMPRESAS "**

**8 DESAYUNOS MENSUALES DE ACTUALIZACION**

- ✓ **NEWSLETTER** • Quincenal enviado por mail
- ✓ **RADIO** • Micro en Hablemos de Logística – Trade Radio ([www.trade-radio.fm](http://www.trade-radio.fm))  
los martes a las 16 hs.
- ✓ **CAPACITACION** • En Sede/ Cursos In Company

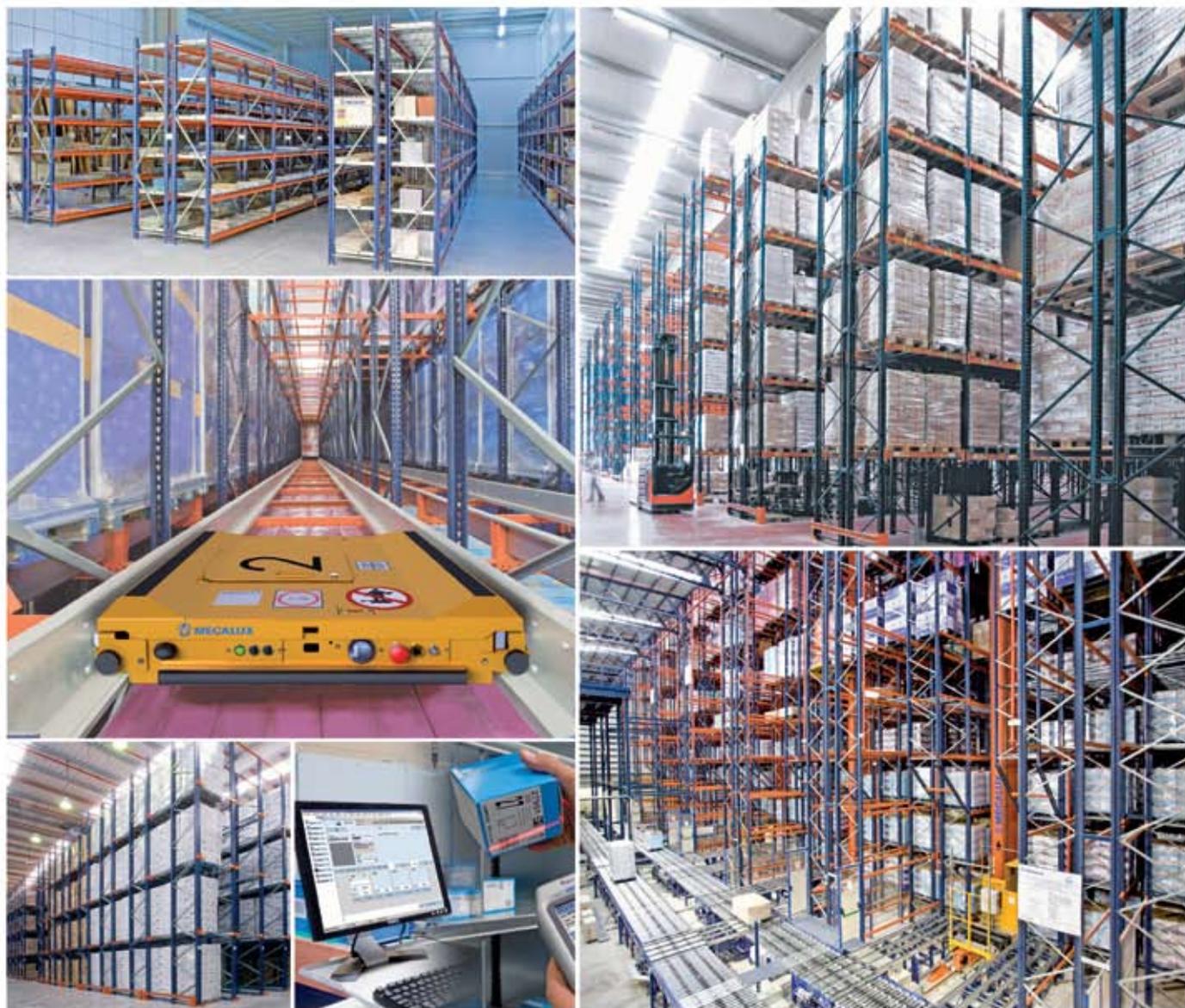
---

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

**[www.arlog.org](http://www.arlog.org) • 51992178/79 • [info@arlog.org](mailto:info@arlog.org)**

# Tenemos la mejor solución para almacenar su producto

Racks para pallets • Estanterías para picking • Soluciones automáticas para pallets y cajas  
Software de gestión de depósitos Easy WMS



## 50 años de experiencia ofreciendo **soluciones de almacenamiento**

- ✓ Presencia en más de 70 países
- ✓ 11 centros productivos
- ✓ 4 centros tecnológicos
- ✓ Productos adaptados a las normas vigentes en cualquier parte del mundo



[www.mecalux.com.ar](http://www.mecalux.com.ar)

Boulogne Sur Mer, 2538 - Villa Maipú  
(B1651 BGP) San Martín  
Tel: (005411) 4006-4444  
E-mail: [mecalux@mecalux.com.ar](mailto:mecalux@mecalux.com.ar)