

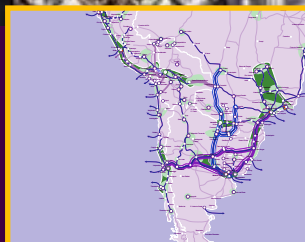
Concepto Logístico

**NUEVO CÓDIGO
CIVIL Y COMERCIAL**

LA LEY Y LA LOGÍSTICA



**OMNICALIDAD
EL CENTRO
ES EL CLIENTE**



**INICIATIVA DEL CAF
PROMOVIENDO EL
DESARROLLO LOGÍSTICO
EN AMÉRICA LATINA**



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

LE DAMOS FORMA A GRANDES PROYECTOS



PISOS SIN JUNTAS INTERMEDIAS de hasta 2000m²



SIDERAR 4.500m² San Nicolás - Bs As



MOVIMIENTO DE SUELOS - PISOS INDUSTRIALES - PISOS SIN JUNTAS



HONDA MOTOR RGENTINA 80.000m² Campana - Bs As

CONSTRUCCIÓN DE OBRAS INDUSTRIALES - LOGÍSTICAS - AGROPECUARIAS - RETAIL



LOGISTICS PLATFORMS INVESTMENT 150.000m² Esteban Echeverría - Bs As

www.bautech-sa.com - www.cmpeestructuras.com.ar



ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA

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

Presidente:

Hernán Sánchez

Vicepresidente Primero:

Raúl Garreta

Vicepresidente Segundo:

Oscar Antelo

Secretario:

Fabián Yannone

Tesorero:

Diego Passeron

Protesorero:

Javier Rojo

Vocales titulares:

Guillermo Coccoz, 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 Caferata

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 13 - Abril 2016

www.conceptologistico.com

Directores: Juan Manuel de las Heras

y Fernando Sampedro

Colaboran en este número:

Rafael Farromeque Quiroz, Griselda Capaldo,

Laura Ponasso, Viviana Rinaldi, José Luis Losada.

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: tricaolab.wix.com/tricaolab

tricaolab@gmail.com

Diagramación y armado: Tricao Lab

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

Los textos pueden reproducirse total o parcialmente
citando la fuente.

Se imprimió en abril de 2016

en GuttenPress, CABA



Estimado socio:

Hace apenas cuatro meses tuvimos la oportunidad de celebrar el vigésimoquinto aniversario de nuestra querida institución, acompañados de un número significativo de profesionales de nuestro sector entre los que se encontraban alguno de los socios fundadores –hoy socios vitalicios–, quienes con su inicial y especial empeño hicieron realidad la constitución de nuestra asociación. Desde esta editorial quiero expresar nuestro agradecimiento, tanto a este conjunto de profesionales, por su inestimable contribución, como a aquellos otros que a lo largo de estos años y en la actualidad han contribuido y contrubuyen con su desinteresado esfuerzo para la definitiva consolidación de ARLOG como el principal referente de la actividad logística en nuestro país.

La situación socioeconómica con la que ha arrancado 2016, especialmente con las nuevas políticas cambiarias y el levantamiento de gran parte de las restricciones al comercio internacional, nos lleva a pensar en el inicio de una nueva etapa de la Argentina frente al mundo. Incluso, ya se pueden observar algunos signos claros de reactivación de algunos de los sectores más vinculados a la actividad logística. A pesar de ello, y en tanto se consolide esta potencial reactivación económica y, más aún, con la imprevisibilidad inflacionaria, se hace sumamente difícil poder realizar las planificaciones necesarias para alcanzar los mejores resultados y estándares de calidad en las operaciones.

En este contexto, un valor agregado y elemento diferenciador es el contar con profesionales y colaboradores altamente capacitados que puedan contribuir, con su cualificación y experiencia, en la búsqueda y localización de nuevas oportunidades de crecimiento logístico. Es aquí donde ARLOG, a través de sus cursos de capacitación, puede aportar al sector la muchas veces necesaria formación de estos profesionales.

Por último, quiero informar que dentro de las actividades a realizar en ARLOG durante este ejercicio está la realización de encuestas que nos ayuden a una mejor identificación de la realidad, necesidades y posibles oportunidades de nuestro sector. En esta línea invito a nuestros lectores a participar de la “Encuesta sobre los Recursos Humanos en Logística” a la que podrán acceder a través del siguiente link de nuestra página:

<http://es.surveymonkey.com/r/rrhh-ARLOG-2016>

Mi más sincero agradecimiento.

Hernán Sánchez

Presidente ARLOG



Sumario

6/ NOTA DE TAPA: LA LEY Y LA LOGÍSTICA

POR GRISELDA CAPALDO

La incidencia de un Código Civil y Comercial sobre la logística es indiscutible, porque esa ley –que los especialistas llamamos “de fondo”– es la que rige la vida de cada ciudadano, familia, empresa, comercio y profesión. Cada acto civil y comercial, con o sin fines de lucro, pasa por el tamiz de ese Código. Es la columna vertebral de un país. En esta nota se reflejan las implicancias del nuevo Código Civil y Comercial sobre la logística.

34/ OMNICANALIDAD. EL CENTRO ES EL CLIENTE

POR LAURA PONASSO

¿Tiendas físicas o eCommerce? ¿Atención telefónica o por redes sociales? ¿Correo tradicional o electrónico? Las compañías deben tomar decisiones a la hora de definir sus estrategias de relacionamiento con los clientes y, para ello, tienen que aceptar una realidad: los consumidores cambiaron y deben adaptarse a sus necesidades para ofrecerles una buena experiencia y no perder competitividad.

54/ LOS 25 AÑOS DE LA ASOCIACIÓN

El pasado 25 de noviembre, con la presencia de 200 personas, se llevó a cabo en el salón La Escondida de Palermo el festejo por los 25 años de la Asociación Argentina de Logística Empresarial.

58/ PROMOViendo EL DESARROLLO LOGÍSTICO EN AMÉRICA LATINA

POR RAFAEL FARROMEQUE MUÑOZ

Los países de América Latina se enfrentan a problemas logísticos similares que requieren de parecidas soluciones, con los matices propios de cada caso. El CAF – banco de desarrollo de América Latina ha estudiado el potencial del desarrollo logístico de la región y de varios países, y ha evaluado las barreras que les impiden alcanzarlo. En este marco, espera ser un soporte regional para los próximos años, mediante un programa de desarrollo logístico regional.

74/ ACTIVIDADES DE ARLOG

XXIV Encuentro Nacional de Logística ARLOG, el desayuno de profesionalización y actualización de octubre y la visita a Andreani de noviembre.

82/ EL PALLET ARLOG

POR JOSÉ LUIS LOSADA





ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA



Qué significa ser Socio

Ser socio significa pertenecer a una de las entidades de profesionales más 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

- Charlas gratuitas sobre temas de la Cadena de Abastecimiento.
La actividad es gratuita para socios y arancelada para no socios.
- 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 página web mediante Chat Online.

Y MUCHO MÁS!!

informate en www.arlog.org
escribinos a admin@arlog.org



Nuevo Código Civil y Comercial

LA LEY Y LA LOGÍSTICA

Por Griselda Capaldo*

La incidencia de un Código Civil y Comercial sobre la logística es indiscutible, porque esa ley –que los especialistas llamamos “de fondo”– es la que rige la vida de cada ciudadano, familia, empresa, comercio y profesión. Cada acto civil y comercial, con o sin fines de lucro, pasa por el tamiz de ese Código. Es la columna vertebral de un país. En esta nota se reflejan las implicancias del nuevo Código Civil y Comercial sobre la logística.

*Doctora en Derecho e Investigadora del CONICET

La experiencia demuestra que una ley puede, por sí sola, aceitar los engranajes logísticos, facilitándolos, o bien perjudicarlos, u obligar a un cambio de estrategia logística. Por ejemplo, cuando la Unión Europea adoptó la Directiva 2008/101/CE relativa a la incorporación de la aviación en el European *Emissions Trading Scheme* – *EU ETS*, generó una norma que obligaba a las compañías aéreas a comprar y ofrecer pagos por las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) respecto de todos los vuelos que despegasen desde o aterrizasen en cualquier aeropuerto de la UE. Su entrada en vigor estaba prevista para 2012 y quedaba claro que afectaba tanto a compañías europeas como extranjeras. Como la cantidad de bonos de carbono a comprar en el mercado europeo dependía de la cantidad de CO₂ emitido por las aeronaves en el tramo desde la penúltima escala extra-europea hasta el aeropuerto de destino final en Europa, y viceversa, resultaba que un vuelo directo Buenos Aires – Madrid significaba comprar una cantidad considerable de bonos, aunque sólo se descargaba CO₂ en el espacio aéreo europeo durante los últimos sesenta minutos de un vuelo de doce horas. Para ahorrar costos las empresas aerocomerciales del resto del mundo comenzaron a diseñar una nueva red logística con *hubs* en Egipto y en Turquía, a fin de que el último tramo de vuelo extra-comunitario fuera tan breve como sea posible. Es decir, se buscaba evitar los vuelos directos al Viejo Continente porque el costo de esa escala previa iba a ser sensiblemente menor al de comprar bonos de carbono. Sin entrar a cuestionar aquí los efectos extraterritoriales de una medida regional, lo cierto es que arreciaron las críticas y Europa dio un paso atrás con la medida. Sin embargo, no deja de ser un ejemplo palpable de cuánto puede influenciar una ley en el diseño logístico de una empresa.

¿QUÉ PASÓ CON LOS CÓDIGOS CIVIL Y COMERCIAL EN LA ARGENTINA?

El Código Civil argentino (también conocido como Código de Vélez Sarsfield), adoptado por el Congreso Nacional en 1869¹, ha sido derogado y reemplazado por el actual Código Civil y Comercial que, como su denominación indica, lo funde en un solo texto con el Código de Comercio de 1863.

Es habitual que la puesta en marcha de una nueva ley genere expectativas e incertidumbre, no siempre en dosis equivalentes. A escasos meses de que haya entrado en vigor el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación (CCCN), promulgado por



Ley 26994 el 7 de octubre de 2014, es lógico que la incertidumbre supere a las expectativas, no sólo porque su puesta en vigencia se adelantó cinco meses, sino por la incidencia que sus nuevos paradigmas tendrán en nuestra sociedad.

El Código de Vélez Sarsfield rigió el destino de los argentinos durante casi 145 años, tiempo suficiente para generar una interpretación bastante uniforme por parte de los juristas y de los jueces que han tenido que aplicar sus normas a casos concretos. Esa dosis de relativa certeza se ha visto abruptamente interrumpida por la entrada en vigencia del CCCN. Reconstruir el tejido de la interpretación hasta llegar a opiniones consensuadas llevará décadas. En qué medida esto afectará a la logística aún no podemos saberlo.

1. Entró en vigor dos años después, el 1 de enero de 1871.



EL CCCN, LOS MICROSISTEMAS JURÍDICOS Y SU RÉGIMEN DE FUENTES

Bajo el título de “Derechos personales”, el LIBRO TERCERO se divide en cinco TÍTULOS. El TÍTULO IV regula a los contratos en particular y está dividido en 31 capítulos. Uno de ellos se refiere al contrato de transporte (el capítulo 7, artículos 1280 a 1318).

En este artículo solo hablaremos de algunos aspectos generales y de un par de cuestiones particulares del nuevo Código que, creemos, son relevantes para el transporte argentino.

Aída Kemelmajer de Carlucci (miembro de la comisión relatora del anteproyecto) explica que el CCCN tiene muchas remisiones a las leyes especiales porque reconoce que en la Argentina ha habido un lento proceso de descodificación impulsado por la sanción

de leyes muy específicas que, al cabo del tiempo, han dado origen al nacimiento de microcosmos jurídicos. Por esa razón, el nuevo Código incorpora diversas reglas relativas a la interpretación y el orden de aplicación de las normas ².

Este respeto por los microsistemas jurídicos es una de las innovaciones más interesantes del nuevo Código. Uno de esos microsistemas es el del transporte, que a su vez está dividido en tres parcelas: terrestre, marítima y aeronáutica. El CCCN regula la primera y sólo subsidiariamente a la segunda y la tercera, porque ellas conforman microsistemas jurídicos con reglas y principios

2. El nuevo Código incluye 85 remisiones a distintas leyes especiales. Entre ellas hay cuatro artículos que envían a la legislación marítima y aeronáutica.



propios contenidos en la Ley de Navegación (20094/73) y en el Código Aeronáutico (17285/67). A ellos se suma la miríada de tratados internacionales relativos al transporte marítimo y aéreo de los que la Argentina es Estado Parte y a los cuales tenemos que honrar.

Respetuoso de los microsistemas jurídicos, respecto de las fuentes normativas y su aplicación a los casos concretos, el art. 1 del CCCN dispone que *“Los casos que este Código rige deben ser resueltos según las leyes que resulten aplicables, conforme con la Constitución Nacional y los tratados de derechos humanos en los que la República sea parte...”*. Del texto subrayamos la frase: *“deben ser resueltos según las leyes que resulten aplicables”*.

Guardan coherencia con ese primer mandato los artículos 963 y 1281. El primero dice así: *“ARTÍCULO 963.- Prelación normativa. Cuando concurren disposiciones de este Código y de alguna ley especial, las normas se aplican con el siguiente orden de prelación: a) normas indisponibles de la ley especial y de este Código; b) normas particulares del contrato; c) normas supletorias de la ley especial; d) normas supletorias de este Código”*. El segundo estipula que: *“Excepto lo dispuesto en leyes especiales, las reglas de este Capítulo se aplican cualquiera que sea el medio empleado para el transporte. El transporte multimodal se rige por la ley especial”*. Algunas de esas “leyes especiales” en materia de transporte son, además de las ya mencionadas, la Ley de Regulación del Transporte y distribución de Gas Natural (24076), la Ley de Hidrocarburos –transporte por tuberías o ductos– (17319 y 27007), la Ley de

Distribución, Transporte y Generación de Energía Eléctrica (24065), la Ley General de Ferrocarriles (2873), entre otras. En cuanto al transporte multimodal, nos enfrentamos a la dificultad planteada por la falta de reglamentación de la Ley 24921, lo que hace imposible aplicar la mayor parte de sus artículos.

Veamos el art. 963 con un poco más de detenimiento. En caso de conflicto entre el CCCN y la ley especial, el inciso a) del art. 963 estipula que en primer lugar prevalecen las normas indisponibles de la ley especial y las de este Código.³ Por el uso de la cópula “y”, pareciera que ambos regímenes, especial y general, están en pie de igualdad. Pero se guarda silencio respecto del conflicto específico entre normas indisponibles de la ley especial y normas indisponibles del Código. Como dijimos en una conferencia que dimos en septiembre de 2015 en la Universidad Nacional de Cuyo, para nosotros está claro que primero hay que tener en cuenta las normas indisponibles de la ley especial, por el mero hecho de que ese inciso está en línea con reglas de interpretación que tienen casi 2000 años. Una de esas reglas establece que la ley especial (y por extensión y con más razón aún, sus normas de orden público) siempre prevalece sobre la general, aunque ésta sea posterior.

³ El significado de “normas indisponibles” se explica en la página 32.

**#1 en
Equipos
Trilaterales
y Order
Pickers**



PRODUSERVICE



**Racks Selectivos
Racks Penetrables**



**Push Back
Gravedad**



**Túnel & Carpas Industriales
Plataformas Niveladoras
Electrohidráulicas**



**Energía Eólica/Solar
Puertas Rápidas
y Seccionales**

Venta Alquileres de Flota Leasing Propio Rental



20 Años Junto
a ustedes

Tel: 0810-345-7773



ventas@produservice.com.ar

www.produservice.com.ar





LA LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Dado entonces que la limitación cuantitativa de responsabilidad es norma de orden público tanto en la Ley de Navegación como en el Código Aeronáutico, así como también en los convenios internacionales respectivos, no nos cabe duda de que su aplicación es incuestionable y que ello no viola lo dispuesto en los artículos 1292 y 1313 del CCC (el art. 1292 establece que: *“Las cláusulas que limitan la responsabilidad del transportista de personas por muerte o daños corporales se tienen por no escritas”*; en tanto que el 1313 estatuye que: *“Los que realizan habitualmente servicios de transporte no pueden limitar las reglas de responsabilidad...”*). Añadimos a esto que el tema de la indemnización integral por daños al pasajero en el transporte aéreo ya fue resuelto por el Convenio de Montreal de 1999 a favor de una reparación total, pero el límite cuantitativo se mantiene en el orden interno (cabotaje marítimo y aéreo).

Decíamos que la Ley de Navegación y el Código Aeronáutico son dos de las leyes especiales a las que remite implícitamente el art. 1281. Cada una de ellas es un microcosmos jurídico, con un elenco de normas de orden público o indisponibles (art. 963, inc. a), entre las cuales se encuentra la limitación cuantitativa de responsabilidad. Dado que el transporte marítimo y el aéreo están regulados por la Ley de Navegación 20094/73 y el Código Aeronáutico de 1967, queda claro que estas leyes especiales son la excepción mencionada en el artículo 1281 y desplazan la aplicación del CCCN y prevalecen sobre él. Con mayor razón si esas leyes contienen derechos que son de orden público. En otras palabras, una vez que el contrato de transporte marítimo y aéreo comienza a ejecutarse, no queda mucho espacio para que le sean aplicables las normas relativas al contrato de transporte en general. El Código nuevo sólo se aplicará cuando el asunto no esté

“La interpretación del nuevo Código hasta llegar a opiniones consensuadas llevará décadas.”



LIFTINGMACH S.A.



LIUGONG

FABRICACIÓN NACIONAL

Únicos
fabricados en el país
Planta Río Tercero
(Córdoba)

✓ 100% repuestos garantizados

✓ El mejor servicio post-venta

✓ Servicio de Alquiler

✓ Atención personalizada a grandes cuentas

Diesel



Eléctrico

**NUESTRAS MÁQUINAS
HACEN QUE USTED
TENGA EL CONTROL**



Alvear 1998 – Parque Industrial Leonardo Da Vinci - Río Tercero - Córdoba - Tel: (03571) 644080/81

Email: ventas@liftingmachsa.com / administracion@liftingmachsa.com

www.liftingmachsa.com



“La falta de **reglamentación** de la Ley 24921 de transporte multimodal hace **imposible** aplicar la mayor parte de sus artículos.”



concretamente regulado por aquellas leyes ni sus reglamentos, usos y costumbres, ni tampoco sea posible el razonamiento analógico. Es decir, su aplicación es subsidiaria. Es la última *ratio*.

Respecto del artículo 1 transcrito más arriba, pensamos que hubiera sido suficiente con mencionar a la Constitución Nacional, únicamente, ya que los incisos 22 y 24 del art. 75 de nuestra Carta Magna consagran un árbol jerárquico mucho más amplio y rico que el mencionado en la primera frase del art. 1 del CCCN, pues además de los tratados de derechos humanos con jerarquía constitucional ese árbol incluye también al resto de los tratados en los que la Argentina es Estado Parte, en las condiciones de su ratificación. Entre ellos están los tratados que rigen a los contratos de transporte marítimo y a la aviación civil internacional (dentro de la cual están subsumidos los tratados relativos al transporte aéreo).

REMISIÓN A LA LEY DE NAVEGACIÓN Y CÓDIGO AERONÁUTICO

En dos ocasiones el CCCN remite expresamente a la Ley de Navegación y al Código Aeronáutico. Así, pues, excluye de su aplicación a los agentes marítimos y aeronáuticos (art. 1501) y remite expresamente a la legislación marítima y aeronáutica en materia de privilegios (art. 2582, inc. f). En nuestra opinión, ha sido una sabia decisión preservar los privilegios especiales tal como están regulados por las normas marítimas y aeronáuticas, ya que ellos son los que facilitan el crédito naval y aéreo teniendo al buque y a la aeronave como asiento de los créditos que se van generando a lo largo del viaje. También tiene un alto valor logístico que se haya respetado el sistema de responsabilidad civil consagrado en la legislación marítima y aérea, ya que la limitación cuantitativa de

 **Kernium**

Partner of

 **JUNGHEINRICH**

*La más completa línea de equipos para
el movimiento y almacenaje de productos*

1^{ro}
en ventas
en Europa



 **Kernium**
Partner of
 **JUNGHEINRICH**  **UNION Bull**
EQUIPOS INDUSTRIALES

Kernium S.A. Oficinas Comerciales:

Gral. Belgrano 2253 (B1611DVB) Don Torcuato,
Buenos Aires, Argentina. Tel.: +54 11 4727-1182 (rot.)
info@kernium.com.ar / www.kernium.com.ar



los montos indemnizatorios a ser pagados por el transportista beneficia la continuidad de la empresa (dados los altos costos que su ejecución demanda) y la contratación de seguros a precios razonables. Con ello se logra manejar el tema de los costos, aliviándolos, y se gana en competitividad. Otro habría sido el panorama si el codificador hubiese aplicado a todos los sub-sistemas de transporte el principio general de la reparación plena del daño, consagrado en el art. 1740.

Otra valiosa consecuencia derivada del respeto del CCCN hacia las leyes especiales es que sigue rigiendo la competencia del fuero federal en materia de transporte marítimo y aeronáutico. Este fuero de excepción marca una enorme distancia entre la preparación jurídica de los jueces que están habituados a resolver cuestiones de transporte por buques y aeronaves, y la del resto de los jueces civiles/comerciales no federales (fuero ordinario) que raramente están preparados para resolver cabalmente una cuestión vinculada con el uso de estos dos medios de transporte. Por ejemplo, es habitual que desconozcan que el transportador tiene derecho a limitar cuantitativamente su responsabilidad frente al porteador y al pasajero (excepto si se aplica el Convenio de Montreal de 1999, como ya vimos), y lo

que es peor aún, es común que desconozcan que esta es una regla de orden público o imperativa.

Por último, en comparación con el Código Civil y con el Código de Comercio –ya derogados–, en materia de contrato de transporte este nuevo plexo viene a enmendar un déficit normativo que aquejaba a aquellos dos, puesto que el Código Civil omitía toda referencia al transporte y el Código de Comercio lo regulaba parcialmente dentro del capítulo dedicado a los acarreadores y porteadores, en lugar de hacerlo dentro de los contratos de comercio. El CCCN, por el contrario, lo regula como instituto principal, dedicándole un capítulo específico dentro de los “Contratos en particular”.

LAS NORMAS DEL CCCN, EL TRANSPORTE TERRESTRE Y LOS INTERESES LOGÍSTICOS

Los artículos 1280 a 1318 del CCCN se aplican fundamentalmente al transporte terrestre, siempre y cuando éste no esté regulado por al-



“ Cuando el contrato de transporte marítimo o aéreo comienza a ejecutarse no queda mucho espacio para las normas de contrato de transporte en general. ”

guna ley especial, ya que en tales casos primero se aplica lo que dispone la ley especial y luego lo que dice el CCCN. Como se ha explicado, respecto del transporte marítimo y aéreo su aplicación es subsidiaria.

La modificación más notoria es la que prohíbe insertar cláusulas que limiten la responsabilidad del transportador (art. 1292 para el transporte de pasajeros y equipajes, y art. 1313 para el de carga). Si se las insertaran, se tienen por no escritas. Es decir, estamos ante una norma imperativa.

En caso de daño a las personas transportadas, el art. 1286 consagra un sistema de responsabilidad objetiva más severo que el del art. 184 del viejo Código de Comercio, puesto que éste permitía al transportista eximir su responsabilidad cuando el accidente proviniera de fuerza mayor o si hubiera sucedido por culpa de la víctima o de un tercero por quien la empresa no fuera civilmente responsable. Ahora, dado que el art. 1286 remite al art. 1757, el transportista ya no podrá invocar el cumplimiento de las técnicas de prevención como factor que ayude a atenuar o eliminar su responsabilidad frente al pasajero.

Respecto del art. 1287, no queda claro si utiliza la noción de “transporte combinado” como sinónimo de “transporte multimodal” o como algo diferente. El artículo está redactado de manera tal que



“Para el transporte por tierra el CCCN prohíbe insertar cláusulas que limiten la responsabilidad del transportador. Si se las insertaran, se tienen por no escritas.”

puede dar lugar a distintas interpretaciones. Dice que en todos los casos en que el transporte es asumido por varios transportistas en un único contrato, todos ellos serán solidariamente responsables. También parece decir que habrá responsabilidad solidaria cuando no se pueda determinar dónde ocurrió el daño en el transporte asumido acumulativamente por varios transportistas, es decir sin que haya un contrato único. Al respecto, Diego Chami dice que es una solución injusta e ilógica, porque entra en contradicción con la Ley 24921. Creemos que la interpretación de este artículo será materia de muchas controversias en tribunales y generará una incertidumbre que puede complicar la contratación de seguros (porque una cosa es que la responsabilidad sea individual y otra que sea solidaria).

Se mantiene el carácter negociable de la carta de porte en el transporte de cosas (art. 1299), pero se altera el sistema de responsabilidad que consagraba el art. 178 del Código de Comercio por el que se eximía al porteador de toda responsabilidad si hacía constar en la carta de porte su oposición a trasladar bultos mal acondicionados para el transporte. Con el actual art. 1310 pasa a ser plenamente responsable, salvo que inserte una cláusula que consigne que solo responde si se prueba su culpa. El mismo régimen se puede aplicar al transporte de cosas frágiles, sujetas a fácil deterioro, de animales o transportes especiales.

NORMAS QUE SE APLICAN A TODOS LOS MEDIOS DE TRANSPORTE

En esta apretada síntesis diremos que hay varias normas del CCCN que se aplican a todos los medios de transporte, estén o no estén regulados por leyes especiales. Esas normas son: el artículo 9, por cuanto estipula que *“Los derechos deben ser ejercidos de buena fe”*; el 10, que recuerda que *“La ley no ampara el ejercicio abusivo de los derechos. Se considera tal el que contraría los fines del ordenamiento jurídico o el que excede los límites impuestos por la buena fe, la moral y las buenas costumbres...”*; el 11, relativo a la proscripción del abuso de la posición dominante en el mercado; el 12, que en relación al orden público y el fraude a la ley establece que *“Las convenciones particulares no pueden dejar sin efecto las leyes en cuya observancia está interesado el orden público... En ese caso, el acto debe someterse a la norma imperativa que se trata de eludir”*; el 14 que, en relación a los derechos individuales y de incidencia colectiva, establece que *“La ley no ampara el ejercicio abusivo de los derechos individuales cuando pueda afectar [...] a los derechos de incidencia colectiva en general”*. El artículo 958 también es susceptible de aplicación a la etapa pre-contractual del transporte por cuanto se refiere a la libertad de contratación: *“Las partes son libres para celebrar un contrato y determinar su contenido, dentro de los límites impuestos por la ley,*

EN TODOS LOS CONTEXTOS

ENCONTRAMOS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

Y SABEMOS CÓMO CONCRETARLAS.

» **BROKERAGE**

Representación de inquilinos/compradores
Representación de propietarios/vendedores
Comercialización para alquiler
Industrias y distribución
Terrenos
Oficinas

» **PROJECT MANAGEMENT**

Gestión de proyectos
Sustentabilidad - Green Buildings

» **GESTIÓN Y OPERACIÓN DE PROPIEDADES**

Property Management
Facility Management
Administración de Consorcios Clase A
Mantenimiento edilicio

» **CAPITAL MARKETS**

Valuaciones
Investigación de mercado
Gestión de inversiones inmobiliarias

» **CLIENT SOLUTIONS**

Consultoría estratégica
Consultoría en proyectos inmobiliarios



NOS DEDICAMOS A BRINDAR SERVICIOS DE REAL ESTATE.
HABLAMOS? (011) 5555.1111

Pellegrini 1141, 6° CABA
argentina@sa.cushwake.com

www.cushmanwakefield.com.ar
 [cushman-&-wakefield-argentina](https://www.linkedin.com/company/cushman-&-wakefield-argentina)



**CUSHMAN &
WAKEFIELD**

“Cuando un transporte diseña una página web, los programadores deben seguir cuidadosamente las instrucciones de los abogados.”

el orden público, la moral y las buenas costumbres.” El artículo 959 se refiere al efecto vinculante de todo contrato; el 960 restringe las facultades de los jueces para modificar lo estipulado por las partes; el 961 reitera el principio de buena fe en el ámbito contractual; y el 963, que como vimos, consagra una prelación normativa para interpretar los contratos. Finalmente, el Anexo II al CCCN modifica la Ley de Sociedades con el fin de admitir la validez de las sociedades unipersonales bajo la modalidad de sociedades anónimas. Como bien sostiene Diego Chami, esto es importante para los agentes de carga.

Creemos que hay tres cuestiones de particular importancia jurídica para el transporte. Una de ellas se vincula con el *e-commerce* y las normas que el nuevo Código le dedica a la contratación electrónica. La otra está asociada a las obligaciones de dar sumas de dinero en divisas extranjeras. La tercera se relaciona con el empleo del arbitraje como método alternativo de solución de conflictos suscitados en la ejecución del transporte.

E-COMMERCE Y TRANSPORTE

El *e-commerce* irrumpió en el escenario marítimo y aerocomercial a mediados de los noventa. Está admitido en los INCOTERMS 1990, 2000 y 2010. Desde 1998 tenemos las *electronic sea waybills*. A partir de 1996 la industria aérea implementa el *e-ticketing*⁴; y en 2007 adopta *e-freight* y el *e-AWB* (*carta de porte electrónica* o “*e-Air Way Bill*”), según Resolución IATA 672.

Un estudio hecho en Europa a fines de 2014 demuestra que entre el 65% y el 70% del flujo total del comercio marítimo intra-comunitario puede realizarse con documentación electrónica.

Eliminar documentos en soporte papel ahorra costos y tiempo. El programa *e-freight* de la IATA buscaba reemplazar 16 documentos desde 2009 y 20 desde 2010. Este reemplazo abarca a todo el comercio exterior, pues involucra a los *carriers*, las aduanas, los *freight-forwarders*, los *ground handlers* (asistentes de aeronaves en tierra), los exportadores e importadores. Para alcanzar el objetivo es necesario que todas las líneas aéreas y las aduanas y los operadores del mundo pongan en marcha el programa en su totalidad. Hacia fines de 2011 sólo 42 países lo habían hecho. Todavía queda un largo camino por recorrer. Por eso IATA extendió los plazos a 2016. El éxito depende más de la decisión política de cada país por adaptar sus reglas y su tecnología, que de la voluntad de los propios transportistas. Una vez que el objetivo se cumpla, se logrará reducir en un 64% el volumen total de papel así como eliminar los costos de producción, transporte y disposición final. Esa cifra representa más de 7800 toneladas de papel al año (o el equivalente a 80 B-747 cargueros).

En materia de fletes, la industria aerocomercial argentina está avanzando más rápido que la marítima, sobre todo con la implementación de la *e-AWB* y algunos documentos conexos (guías ma-

4. Capaldo, Griselda (2008) “Comercio electrónico y transporte aéreo de pasajeros y cosas”, en *Revista SiJurisprudencia Argentina* 2008 - I, Fascículo 9 del 27-02-08, Buenos Aires, p. 3-14.

Máxima calidad constructiva
infraestructura triple A
Más servicios compartidos



PL TORTUGAS



PL PACHECO



PL PILAR



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



Plaza Logística



dres, las hijas, los manifiestos de hijas y los manifiestos de vuelo). El *airfreight supply chain* ahorrará casi US\$ 2 mil millones en costos de procesamiento documental, casi US\$ 1 mil millones al abreviar el tiempo de entrega, casi US\$ 2 mil millones en la reducción de costos de inventario y otros US\$ 2 mil millones más al incrementar el *market share*.

La desmaterialización del documento, así como la oferta pública masiva y la celebración del contrato entre ausentes, son parte de las consecuencias jurídicas instaladas definitivamente por el *e-commerce*.

Al admitir la validez de los contratos celebrados en soporte electrónico, el art. 1106 del CCCN ha zanjado definitivamente el problema que planteaba la ausencia de un soporte en papel. La norma dispone que *“Siempre que en este Código o en leyes especiales se exija que el contrato conste por escrito, este requisito se debe entender satisfecho si el contrato con el consumidor o usuario contiene un soporte electrónico u otra tecnología similar”*. Esta norma se vincula con el art. 286, según el cual, la *“Expresión escrita... puede hacerse constar en cualquier soporte, siempre que su contenido sea representado con texto inteligible, aunque su lectura exija medios técnicos”*.

Una de las ventajas que Internet trajo al transporte, es que las empresas pueden ofrecer sus servicios globalmente. Entre el cliente y la empresa hay solo un *click* de distancia. Los beneficios que ello trajo a la logística son indiscutibles. A este fenómeno en la jerga jurídica lo llamamos “oferta pública masiva”. No es que Internet haya inventado la pólvora, pues la “oferta pública masiva” ya se hacía (y hace) desde la TV, la radio, los periódicos o cualquier otra forma de publicidad. Pero Internet tiene un alcance masivo que supera al resto. ¿El viejo Código decía algo respecto a las ofertas hechas desde la Web? No. ¿Qué dice el nuevo CCCN? Que acoge también a la oferta efectuada por medios electrónicos (art. 1108). Lo que más nos interesa subrayar de este artículo es su última frase: *“El*

oferente debe confirmar por vía electrónica y sin demora la llegada de la aceptación”. Veamos, en el mundo jurídico decimos que un contrato se perfecciona cuando alguien propone y el otro acepta. La “aceptación” indica que el contrato está celebrado. Esto es fácil de determinar cuando las dos personas están cara a cara. Pero no es tan fácil cuando una no está frente a la otra. A eso lo llamamos “contratos entre ausentes”. Todos los contratos celebrados a través de Internet son “contratos entre ausentes”. Entonces ¿en qué preciso momento se produce la “aceptación” cuando contratamos a través de la Web? O dicho de otro modo ¿en qué momento exacto queda celebrado el contrato?

Hay cuatro teorías que tratan de explicar en qué momento el contrato entre ausentes queda concluido (o perfeccionado). Explicar las cuatro teorías ahuyentaría a los lectores. Solo diré que el art. 1154 del Código de Vélez Sarsfield acogía la teoría de la emisión. Ahora, entre ausentes se consagra la regla de la recepción. Así surge del artículo 971 del CCCN sobre formación del consentimiento: *“Los contratos se concluyen con la recepción de la aceptación de una oferta o por una conducta de las partes que sea suficiente para demostrar la existencia de un acuerdo”*. El art. 983 aclara: *“Recepción de la manifestación de la voluntad. A los fines de este Capítulo se considera que la manifestación de voluntad de una parte es recibida por la otra cuando ésta la conoce o debió conocerla, trátese de comunicación verbal, de recepción en su domicilio de un instrumento pertinente, o de otro modo útil”*. El cumplimiento de esta condición es de vital importancia en el *e-commerce*, o cualquier otra forma de contratación *on-line*.

En el caso de la compra *on-line* de billetes de pasaje aéreo, el pasajero que acepta la oferta tiene instantáneamente la certeza de que el envío de su aceptación llegó al transportador, porque de inmediato recibe un mensaje automático informándole que su operación de

CLP

Centro de Logística y Almacenaje Premium En Esteban Echeverría



LLAVE EN MANO



UBICACIÓN ESTRATÉGICA

A 15' de Autopista Richieri, a 18' de Av. Gral. Paz y a 37' de Microcentro.
Fácil acceso a la Ruta 58 y Au. Bs As. Cañuelas.
Gracias a su óptima ubicación, es posible realizar hasta dos viajes diarios a C.A.B.A. y sin pagar peaje.

A 200 mts. de Av. Santa Catalina y a 500 mts. del Camino de Cintura, por amplias calles asfaltadas, aptas para el tránsito de camiones pesados. Zona de importantes centros logísticos desarrollados y en crecimiento.

OFRECEMOS EL CENTRO DE LOGÍSTICA PREMIUM A SU MEDIDA

¡Consúltenos!

Para mayor información, comunicarse con:

Cecilia Bibiloni ☎ 4131 2939 / 4131 2950 ✉ cecilia.bibiloni@fnbsa.com.ar

envío de datos tuvo éxito. Esta práctica aerocomercial es muy anterior al CCCN, y está expresamente acogida en el último párrafo del art. 1108 del nuevo Código de fondo: *“El oferente debe confirmar por vía electrónica y sin demora la llegada de la aceptación”*. Pusimos el ejemplo del transporte aéreo porque está muy difundido adquirirlo por Internet, pero lo dicho se aplica a cualquier medio de transporte (marítimo, por carretera, o ferroviario).

En Estados Unidos, cualquier contrato celebrado por vía electrónica a través de Internet se denomina *click-wrap agreement*. Literalmente sería “quedar envueltos en el contrato”, o bien “concluir el acuerdo”, mediante un simple *click* del mouse sobre el botón “aceptar” de la página web. En torno a esto, debe quedar en claro que en la contratación electrónica es usual que, a medida que el usuario va avanzando en los pasos requeridos por el sistema informático para concluir el contrato, vayan apareciendo mensajes emergentes que describen los términos, condiciones y reglas a las que queda sujeto el negocio jurídico. En muchos casos, el usuario no puede avanzar en la sucesión de pasos si no acepta esos términos, pues ellos integran el contrato que lo vinculará con el oferente.

El art. 985 del CCCN se enrola en esta corriente cuando estatuye que en los contratos por adhesión o con cláusulas generales predisuestas, como lo es el de transporte, *“Las cláusulas generales predisuestas [...] se tienen por no convenidas [cuando] efectúan un reenvío a textos o documentos que no se facilitan a la contraparte del predisponente, previa o simultáneamente a la conclusión del contrato. La presente disposición es aplicable a la contratación telefónica, electrónica o similares”* (el resaltado en negrita es nuestro). De ahí que, cuando una empresa de transporte diseña una página Web, los programadores deben trabajar siguiendo cuidadosamente las instrucciones dadas por los abogados, porque si no aparecen esos mensajes emergentes describiendo los términos y condiciones, el art. 985 es categórico al decir que tales cláusulas se tienen por no convenidas.

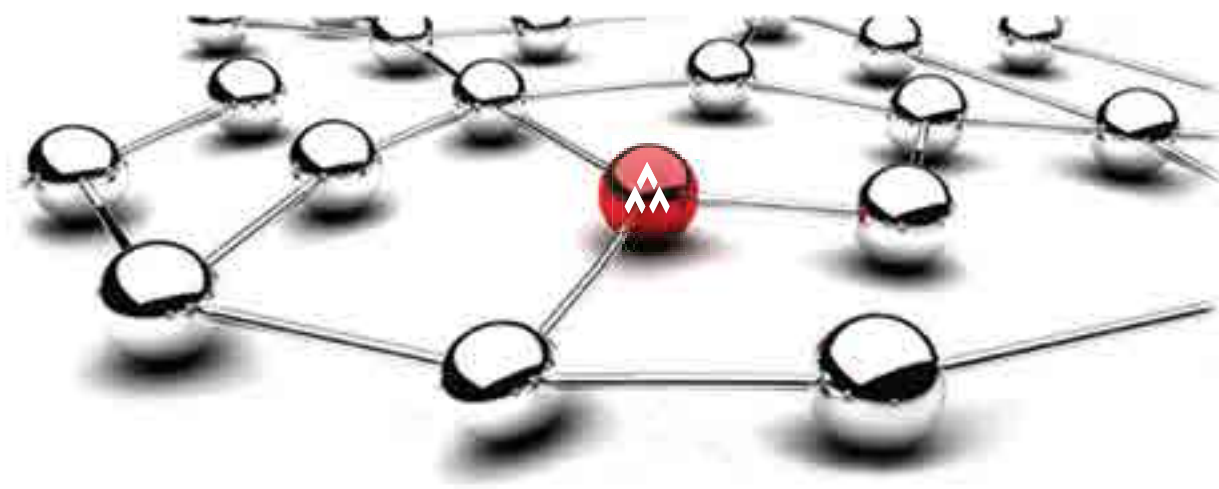
OBLIGACIÓN DE DAR SUMAS DE DINERO EN DIVISAS EXTRANJERAS

Este asunto es de vital importancia porque en los documentos de transporte que amparan toda la carga que entra o sale del país, los montos se expresan en dólares estadounidenses. Si además hubiese daños a esa mercancía, o pérdida, o retraso, el reclamo se haría en dólares. Lo mismo ocurre si hay transporte internacional de pasajeros contratado en el exterior pero a ejecutarse en la Argentina, y de ello resultan daños al pasajero o a su equipaje.

¿Que estipula el CCCN para estos casos? La respuesta está en el artículo 766, que establece una regla que contradice lo dispuesto en el 765. Ambos están dentro de la sección dedicada a regular las “Obligaciones de dar dinero”. El primero establece que *“El deudor debe entregar la cantidad correspondiente de la especie designada”*. Está claro que si contrajo deuda en dólares, deberá entregar sumas de dinero en esa especie. Pero el art. 765 indica que *“... Si por el acto por el que se ha constituido la obligación, se estipuló dar moneda que no sea de curso legal en la República, la obligación debe considerarse como de dar cantidades de cosas y el deudor puede liberarse dando el equivalente en moneda de curso legal”*. Está claro que el legislador buscó pesificar las deudas contraídas en moneda extranjera. Fue la respuesta jurídica al cepo cambiario. Pero se supone que el cepo era una medida de emergencia. Entonces ¿por qué transformar en normal y habitual algo circunstancial? Además, el legislador considera que la moneda extranjera no es “moneda” sino “cosa”, pero hete aquí que el CCCN omite regular las “Obligaciones de dar cantidades de cosas” (como sí lo hacía el Código de Vélez en los arts. 606 a 615). Esta manía de “cosificar” la moneda extranjera aparea un problema adicional: si el deudor incurre en mora ¿cómo calcular los intereses, o las actualizaciones? El CCCN no da respuestas, y los especialistas aún no han encontrado una que satisfaga a todos.

Localización.

Esencial para el desarrollo logístico.



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



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

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

“No queda claro si utiliza la noción de “transporte combinado” como sinónimo de “transporte multimodal” o como algo diferente.”

El escape perfecto a esa contradicción es hacer hincapié en la última frase del art. 765 ya que, si “el deudor puede liberarse dando el equivalente en moneda de curso legal” en la Argentina, significa que el legislador le da dos opciones: o paga en moneda extranjera o paga en pesos argentinos. Si paga en moneda extranjera, entrega “cantidades de cosas”, si paga en pesos, entrega “dinero”. Varios autores consideran que aquí está la tangente al círculo de fuego: si el legislador le da esa opción al deudor, significa que la regla del 765 no es de orden público, sino supletoria de la voluntad de las partes. En tal caso, regirán los artículos 958 a 963 que transcribimos más arriba relativos a la libertad de las partes para celebrar un contrato y determinar su contenido, al efecto vinculando de todo contrato, a la buena fe contractual y a las restricciones que tienen los jueces si pretenden modificar lo estipulado por las partes.

Como lúcidamente explica Germán Mozzi⁵, la pesificación retroactiva supone una alteración profunda de los términos del contrato; la pesificación que rige hacia el futuro repercute en los contratos desalentando su celebración.

ARBITRAJE Y TRANSPORTE

La contratación electrónica facilita, más que ningún otro medio, la presencia de elementos extranjeros en la relación jurídica. Es de rutina que los contratos electrónicos se celebren entre sujetos ubicados en distintos puntos del planeta, sometidos a diferentes regímenes jurídicos y respecto de cosas que pueden estar ubicadas en un tercer Estado o de objetos inmateriales que carecen de locación física precisa.

Por estas razones, uno de los mayores desafíos que debe afrontar el comercio electrónico consiste en resolver las controversias transfronterizas que se suscitan dentro de un entorno digitalizado y sometido a una triple distancia: geográfica, lingüística y cultural.

De no haber un Tratado internacional que regule esa relación jurídica electrónica y que resulte aplicable al caso porque los Estados involucrados son parte en él, el jurista tendrá que apelar al Derecho Internacional Privado y a los métodos alternativos de solución de conflictos (MASC) ya que ellos menguan –aunque no eliminan– el dilema planteado por la ley aplicable y la jurisdicción competente.

Cuando cualquiera de los MASCs se desarrolla intercambiando mensajes de datos en un contexto *on-line*, se lo denomina solución de conflictos *on-line* (*e-disputes*), o bien ODR, *online dispute resolution*, según la acepción dada por un documento de Naciones Unidas de 2003 sobre comercio electrónico y desarrollo.

Las *e-disputes* tienen un aspecto en contra y uno a favor. El primero es que algunos lo perciben como a-jurisdiccional. El segundo es que cumple una función facilitadora para la dispensa de justicia, puesto que a las ventajas del arbitraje tradicional (especialidad, celeridad, flexibilidad, confidencialidad, libre disponibilidad) se le suman mayor celeridad y menores costos. Baste con recordar que el 10% de los costos de las transacciones económicas proviene de la creación de documentos en papel.

Canadá, Perú, España, Estados Unidos, Singapur, Japón, entre otros pocos, ya cuentan con cyber-tribunales que –desde un entorno virtual– ofrecen dirimir un conflicto apelando a los MASCs. Basta con que los

5. Mozzi, Germán (2015) “Reflexiones sobre la llamada ‘nueva pesificación’ de los contratos en la Argentina, según el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación unificado”, en *Código Civil y Comercial de la Nación – Suplemento especial*, ed. ERREIUS, Buenos Aires, pp. 59-67.

Nuevos modelos. Nueva financiación a tu alcance

Acercate a conocerlos

12% TNA 12%



TASA FIJA EN
PESOS

48
MESES

A PAGAR EN
48 CUOTAS



ADVANTAGE
Innovación y Tecnología

Pesados Central
Camiones y Buses



PESADOS CENTRAL S.A. Mercado Central Buenos Aires. Av. Ricchieri Km 17, (1771), Tapiales, Bs As, Arg.
WEB: www.pesadoscentral.com.ar MAIL: info@pesadoscentral.com.ar TEL.: (54-11) 5082-9250

interesados completan un formulario *on-line*, paguen una tasa reducida (aunque algunos son todavía gratuitos, como el canadiense) y acepten someterles sus litigios. Las sesiones, por lo regular, se realizan utilizando el correo electrónico (con encriptación de mensajes para asegurar su confidencialidad), el *chat* y las video conferencias entre las partes en conflicto y el Tribunal, y entre los Vocales del Tribunal.

Hay distintas modalidades de ORD: la negociación automatizada (*automated negotiation*), la negociación asistida (*assisted negotiation*), la mediación tradicional usando tecnologías *on-line* tales como las *websites* “Internet neutral”, “*Square Trade*” y “*Web Mediate*”, y finalmente el arbitraje en línea (*on-line arbitration*).

Decíamos al comienzo de este artículo, que el LIBRO TERCERO del CCCN se divide en cinco Títulos. El TÍTULO IV regula a los contratos en particular y está dividido en 31 capítulos. Uno de ellos legisla sobre el contrato de arbitraje (capítulo 29, artículos 1649 a 1665).

Hechas estas aclaraciones previas, nos preguntamos si las normas del capítulo 29 del CCCN relativo al contrato de arbitraje, que incluye al ciber-arbitraje, son aplicables al contrato de transporte.

Aparentemente, la respuesta a la pregunta se encuentra en el art. 1651, que excluye del contrato de arbitraje a “los contratos por adhesión cualquiera sea su objeto”. Siendo el contrato de transporte un contrato por adhesión, a la luz del art. 1651 no sería lícito resolver por vía arbitral las controversias que se susciten entre las partes.

Sin embargo, la respuesta es otra si analizamos la pregunta a la luz de la Constitución Nacional y de los convenios internacionales.

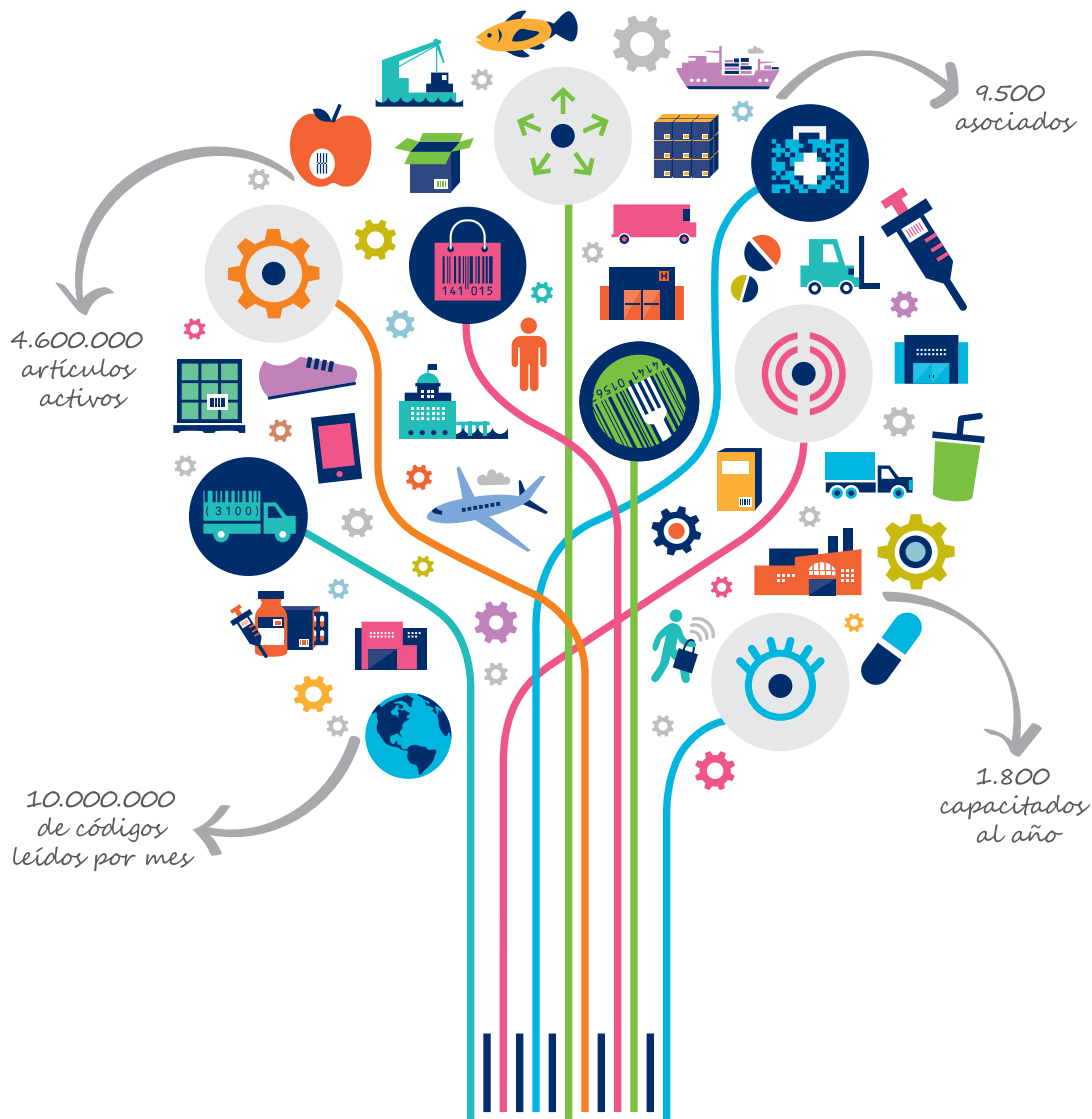
Tanto el Convenio de Varsovia como el de Montreal de 1999 admiten el arbitraje para daños a la carga aérea (artículos 32, 2do. párrafo, y 34, respectivamente), sin que ello signifique excederse de las jurisdicciones apuntadas, que respecto de la carga son cuatro tanto en Varsovia de 1929 como en Montreal de 1999.

Para el sistema constitucional argentino, desde el año 1994, los tratados internacionales de los que nuestro país es Estado miembro, prevalecen sobre la ley interna (art. 75, inc. 22; y art. 75, inc. 24), por ende, la prohibición consagrada en el art. 1651 del CCCN no es aplicable al transporte aéreo internacional de carga. En consecuencia, serán válidos todos los contratos de arbitraje que suscriban las partes, aún los ODR.

La Argentina, además, es parte del Convenio de New York de 1958 sobre Reconocimiento y Ejecución de Laudos Arbitrales Extranjeros (ratificado por Ley 23.619/1998). Por ende, reconoce la validez de los laudos y decisiones dictados en extraña jurisdicción pero que deban ser ejecutados en territorio argentino. Observamos que todos los países sudamericanos son parte en el Convenio de New York. Dado que todos ellos son miembros, a su vez, de la UNASUR, colegimos, entonces, que nada obsta al reconocimiento de la validez de los laudos

“Uno de los mayores desafíos que debe afrontar el comercio electrónico consiste en resolver las controversias transfronterizas.”





Transformando la manera en que trabajamos y vivimos

Somos una Organización global, neutral y sin fines de lucro con sede en más de 110 países que provee un sistema de estándares para identificar productos y servicios, capturar datos de los movimientos en las cadenas de valor y compartir información con los socios comerciales. Potenciamos los negocios para lograr más eficiencia, seguridad y sustentabilidad, y para mejorar la calidad de vida del consumidor final.

“

La desmaterialización del documento, la oferta pública masiva y el contrato entre ausentes son parte de las consecuencias

jurídicas instaladas por el
e-commerce.”

que, habiendo sido emitidos en cualquier país sudamericano, deba ser ejecutado en el territorio de otro Estado miembro de la UNASUR. Adicionalmente, a nivel regional los países miembros del MERCOSUR cuentan con el Acuerdo de 1998 sobre Arbitraje Comercial Internacional, que es igualmente eficaz para otorgar validez y asegurar la ejecución de los laudos que puedan expedirse respecto del transporte aéreo de carga ejecutado entre los Estados que integran el MERCADO COMÚN del SUR.

OTRAS POSIBLES FUENTES DE CONFLICTO ENTRE LAS NORMAS DEL CCCN Y LA LEGISLACIÓN ESPECÍFICA SOBRE TRANSPORTE

Los casos descriptos no son los únicos que pueden generar dudas al intérprete sobre qué normas prevalecen y en qué circunstancias. También se presentan conos de sombra respecto del transporte multimodal, de la subsunción del contrato de transporte dentro de las relaciones de consumo, el derecho a renegociar los contratos de ejecución continuada (como lo son los de transporte), etc.

CONCLUSIÓN FINAL

Estos conos de sombra no hacen más que corroborar un secreto a voces: entre los relatores del CCCN y toda la miríada de políticos, legisladores y abogados que revisaron el proyecto original, no había ninguno especializado en derecho del transporte. Ello nos habla a las claras de la escasa importancia que políticos y legisladores le dan al transporte como vehículo del comercio exterior de la Nación, como vector de los términos de intercambio internacional, como elemento integrador de estrategias logísticas y a la incidencia que ello tiene en la formación del PIB y del ingreso *per cápita*.



www.andreani.com

LAS NORMAS INDISPONIBLES, DE ORDEN PÚBLICO O IMPERATIVAS

Las normas son “indisponibles” cuando protegen derechos irrenunciables. También se las denomina “normas de orden público” o “normas imperativas”. Siempre fijan un umbral mínimo de protección. A través de esas normas el legislador busca tutelar un interés superior al interés contractual, privado y patrimonial de las personas. Con ellas se trata de proteger la moral, las buenas costumbres y el interés público. Al ser “indisponibles” siempre deben respetarse, negando validez a la renuncia de esos derechos.



GRISELDA CAPALDO

Investigadora Principal del CONICET y Profesora Titular de “Derecho de la Navegación” en la Facultad de Derecho - UBA, de la materia “Transporte” en la Maestría en Derecho Internacional Privado, y de la materia “Legislación ambiental” en la Maestría en Ciencias Ambientales (Facultad de Ciencias Exactas y Naturales – UBA).

Es Coordinadora Internacional de un proyecto germano-argentino cuyo objetivo es crear un Master con doble diploma Argentino-Alemania sobre “*Internacional Logistics Management, Law and Sustainability*”. Su tesis doctoral “Responsabilidad del constructor de aeronaves” recibió medalla de oro y fue galardonada con el Premio Facultad (1998).

Realizó un post-doctorado en Alemania como becaria de la Alexander von Humboldt Stiftung. Entre 2007 y 2012 fue Embajadora Científica de esa institución alemana en la Argentina.

Ha publicado más de 110 trabajos (14 de ellos son libros) relacionados con sus dos líneas de investigación y ha realizado numerosas consultorías en el país y en el extranjero. Dirige un equipo interdisciplinario de investigación desde 2001 y es miembro pleno de varios organismos científicos nacionales e internacionales (algunos de ellos, consultivos de UN).



SOLUCIONES A MEDIDA

En Loginter sabemos que Valor no significa lo mismo para cada cliente. Nuestro equipo de profesionales desarrolla modelos operativos que se ajustan a las necesidades propias de su Mercado.

(5411) 4114-3200 / WWW.LOGINTER.COM.AR

A high-angle, wide shot of a massive warehouse. The space is filled with rows upon rows of tall metal shelving units, each packed with thousands of cardboard boxes of various sizes and colors. The perspective leads the eye from the foreground, where a worker in an orange safety vest is visible near a pallet, deep into the vast aisles of the facility. The ceiling is high with industrial lighting, and the overall atmosphere is one of intense logistical activity.

OMNISCANALIDAD

el
CENTRO
es el
CLIENTE



Por **Laura Ponasso**

¿Tiendas físicas o eCommerce?

¿Atención telefónica o por redes sociales? ¿Correo tradicional o electrónico? Las compañías deben tomar decisiones a la hora de definir sus estrategias de relacionamiento con los clientes y, para ello, tienen que aceptar una realidad: los consumidores cambiaron y deben adaptarse a sus necesidades para ofrecerles una buena experiencia y no perder competitividad.*

*El tema también se trató en el XXIV Encuentro Nacional de Logística, ver página 78.



Depósito Amazon en España.

Los mundos *online* y *offline* son cada vez más difusos. El advenimiento y el uso masivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) llevaron a que las fronteras se derribaran. Este nuevo escenario se ve reflejado en múltiples ámbitos de la vida cotidiana. El proceso de compra de los consumidores y la relación que mantienen con las marcas no escapa a ello.

Las compañías ya no pueden definir sus estrategias de relacionamiento solamente sobre la base de los costos. Los consumidores adoptaron nuevos hábitos de consumo en los últimos años y, de acuerdo con expertos, deben estar en el centro de las estrategias de las empresas.

Hoy, los clientes no dependen de las tiendas físicas para comprar productos y muchos tampoco quieren hacerlo. Utilizan este canal, pero también otros como el *online* y el móvil. Más aun, suelen probar los productos en la tienda y comprarlos en la web (*showrooming*); informarse sobre ellos en la web y comprarlos en la tienda (*webrooming*); o comprarlos en un sitio y recogerlos o recibirlos en otro.

El reporte *Reality of Retail*, elaborado por InReality en diciembre de 2014, reveló que el 75% de los consumidores de Estados Unidos utiliza su móvil en las tiendas, para comparar precios y *stocks* en otros lugares, y que el 25% de ellos realiza las compras desde su dispositivo mientras permanece en los locales. En el plano local, el *Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina*, que realiza TNS para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, demostró que cuatro de cada

diez compradores buscaron y compararon precios online al momento de realizar sus compras offline en 2015.

De acuerdo con la consultora Aspect, la clave para gestionar las ventas a este nuevo perfil de consumidores es contar con una fuerte y consistente experiencia omnicanal. “Se han diseñado los canales, pero estos no hablan entre sí”, opina Asier Bollar, director de Marketing para América Latina de la compañía. La creación de una ventana única de ventas y de atención, que combine los canales, permitiría a los clientes moverse fácilmente de uno a otro.

Eduardo Laveglia, director de la consultora Proaxion, coincide y señala que la omnicanalidad es hoy un concepto más teórico que práctico, aunque es, sin duda, un punto de llegada. Especifica: “Los términos multicanalidad y omnicanalidad son usados de manera indistinta, pero no significan lo mismo. La multicanalidad implica que el cliente tiene acceso por múltiples canales al contacto con la empresa, pero que esos canales están desconectados entre sí y actúan de modo independiente. Por otra parte, la omnicanalidad hace referencia a la unicidad que existe entre los canales; el cliente puede transitar de un canal a otro sin problemas, ya que la empresa responderá siempre de manera centralizada, coherente y coordinada”.

Laveglia identifica dos obstáculos en la implementación de una estrategia omnicanal: uno organizacional –los canales están en manos diferentes y, muchas veces, no hay políticas y criterios comunes, por lo que la coordinación es utópica– y otro tecnológico –los desarrollos requieren fuertes inversiones–.

Somos su operador 4PL, gerenciamos, diseñamos la estrategia LOGÍSTICA en base a las necesidades de su negocio. Hacemos un DIAGNÓSTICO de su negocio para mejorar los procesos que resulten necesarios.

**NUESTROS
OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

- Disminución de los costos financieros de los stocks.
- Optimización de los costos de almacenamiento y de transporte.
- Reducción de los costos de planificación y personal.
- Creación de una logística internacional orientada a los mercados.
- Flexibilidad frente a las exigencias de nuestros clientes.
- Satisfacción de los clientes. Gestión del transporte.
- Reducción de los plazos de entrega. Rotación de stocks.
- Optimización de la capacidad de almacenamiento y del transporte.
- Definición de tareas.
- Seguimiento de los Resultados de la Consultoría.



GRUPO EMPRESARIAL

**Logi
Seed**

Consultoría Profesional
www.logiseed.com



Despachantes de Aduana

Comercio Exterior y Consultoría Profesional
www.ovef.com.ar

Powered by LG

REPRESENTANTES EXCLUSIVOS



Acoplados con PISO MOVIL

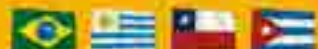


ALMACENAMIENTO HERMÉTICO



soluciones@logiseed.com

www.logiseed.com



“Hoy, los clientes no dependen de las tiendas físicas para comprar productos.”



Ariel Benedetti

CHOQUE GENERACIONAL

“Hoy, como nunca antes ha ocurrido, cuatro generaciones conviven como clientes, consumidores y trabajadores. Tienen distintas necesidades, expectativas y preferencias comunicacionales”, explica Bollar. De acuerdo con el informe *The Aspect Consumer Experience Index: Millennial Research on Customer Service Expectations*, las compañías deben ser capaces de atraer, satisfacer y solucionar los problemas de los siguientes grupos etarios:

- *Millennials* o Generación Y (1977-1995)
- Generación X (1965-1976)
- *Baby Boomers* (1946-1976)
- Tradicionalistas (nacidos antes de 1945)

Mientras que los Tradicionalistas consideraban que contar con una línea telefónica y una televisión representaba un gran avance tecnológico, los *Millennials* miran TV en sus *smartphones* y, probablemente, nunca tengan una línea telefónica fija.

Los *Millennials*, la tecnología móvil y las redes sociales –según Joe Gagnon and Jason Dorsey, coautores del estudio de Aspect– están convergiendo “para cambiar radicalmente el servicio de atención al cliente que conocemos. Esta nueva generación no tolera esperas en las líneas, repetir su problema a cinco personas diferentes o ser tratado como un número”.

“Las nuevas generaciones marcarán el pulso de los cambios que se avecinan”, explica Ariel Benedetti, autor del libro *Marketing en las redes sociales. Detrás de escena*. Según el *Whitepaper Multicanalidad 2015*, elaborado por IZO, cada vez hay menos diferencias en el uso de los canales on y offline por parte de las generaciones.

El documento detalla: “Si bien en 2014 observamos diferencias en el uso de canales según la edad del cliente, hoy, estas variaciones se reducen notablemente. Los canales son cada vez más inter-generacionales”. Explica que en tan solo un año el uso intensivo de canales por parte de los más mayores ha caído drásticamente, especialmente el teléfono (-27%) y la oficina (-17%), igualándose su perfil de uso al resto de segmentos, que apenas experimentaron cambios.



Asier Bollar

EN LA ERA DIGITAL

Google acuñó el concepto “Generación C” para referirse a una nueva y poderosa fuerza de la cultura de consumo, conformada por personas interesadas en la creación, el contenido, la conectividad y la comunidad, que no se define por su rango de edad específico, sino por la actitud y la mentalidad. Algunos de los comportamientos de consumo observados por Google en esta generación son los siguientes:

- El 85% necesita de la aprobación de sus amigos para decidir una compra.
- El 91% duerme con el *smartphone* a su lado.
- Al 39% no le molestan los anuncios publicitarios si les resultan relevantes.

De acuerdo con el estudio de IZO, Chile es el país más digital de Iberoamérica, debido principalmente al uso intensivo del *e-mail*, y es seguido por España, que se destaca por el uso de la *website*. A su vez, apunta que los mexicanos son *smartphone heavy users*: las *apps* corporativas registraron un crecimiento del 44%, respecto de 2012, y son solo superados por los españoles.



SERVICIOS LOGÍSTICOS INTEGRALES
79 AÑOS LIDERANDO



www.tasalogistica.com.ar



Según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales, realizada por la Dirección Nacional de Industrias Culturales de Argentina en 2014, el 65% de los argentinos accede a Internet a través de la PC y el 24%, mediante el celular. La actividad en las redes sociales es la más extendida (57%), aunque chequear *e-mails* continúa siendo una acción habitual y cotidiana.

La cantidad de usuarios de Internet crece de modo sostenido, según un estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE): de 7,6 millones de usuarios en 2004 a 34,5 millones a fin de 2015. De igual modo lo hace la proporción de usuarios que realizan compras en línea: de un 10% en 2001, al 77% en 2015, año en que los compradores en línea superaron los 17 millones de personas. Esto significa que ocho de cada diez personas con acceso realizaron al menos una compra en esta modalidad, mientras que en 2014 lo hacían cinco de cada diez.

El *top five* de los rubros que más facturaron en 2015 es el siguiente: Pasajes y Turismo, \$ 17,309 millones (+73,3%); Equipos y accesorios de electrónica, TI y Telefonía, \$8.013 millones (+77,1%); Alimentos, bebidas y artículos de limpieza, \$3.591 (+42,5%); Electrodomésticos, \$3.284 (+71,9%); Bicicletas y accesorios, \$3.101 millones (+69,7%).

El estudio revela que la facturación de *eCommerce* en 2015 fue de 68.486 millones de pesos, lo que implicó un crecimiento del 70,8% respecto de 2014 y que se produjo un importante aumento del *mobile commerce*: el 36% del tráfico en comercio electrónico provino de dispositivos móviles.

El 78% de los celulares vendidos en 2014 en el país fueron *smartphones*, según una encuesta de Carrier y Asociados. Y de acuerdo con una encuesta realizada por Assist Card a mil usuarios de Internet en Argentina, el 75% de las reservas para vacaciones en 2014 fue realizada a través de este canal.

“Los dispositivos móviles se están convirtiendo en el primer y último acceso diario a Internet para la mayoría de los usuarios. Es lo primero que utilizan al despertarse y lo último que ven antes de irse a dormir”, explica Benedetti. Y añade: “Hoy, muchas marcas logran el primer contacto con un consumidor desde los celulares, los cuales se van transformando en la pantalla más importante para lograr alcance e interacción”. Según el informe de Aspect, el 50% de los *Millennials* considera a su *smartphone* más importante que su computadora.

SUS NECESIDADES, SUS TIEMPOS

De acuerdo con el estudio de la CACE, el 97% de los consumidores manifestó satisfacción frente a las compras realizadas, y el 89% aseguró que elige comprar en Internet por comodidad, mientras que el 82%, por precio.

“La accesibilidad y la disponibilidad son requisitos que las nuevas generaciones conciben como lógicos, al igual que la rapidez de las respuestas”, apunta Laveglia. Remarca que si las compañías no están en el mismo lugar que los clientes pueden perder las operaciones, situación que no concebían antes de la aparición de los nativos digitales.

Los usuarios buscan comodidad y, cada vez más, pagar sus compras y acceder a promociones en cualquier momento, según Benedetti. En este sentido, introduce el concepto SoLoMo (social, localizable y móvil), atribuido a Matt Cutt, para referirse a una tendencia del marketing digital ligada al uso ascendente de dispositivos móviles. Y ejemplifica: “Si estoy pasando por el local de mi



INTEGRATED LOGISTICS FLOW

www.iflow21.com

Lavoisier 494
B1616GWJ Pablo Nogués
Provincia de Buenos Aires
+54-11-5530-8000

LOGISTICA



ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification



Al futuro que
imaginaste sumale
más
negocios
más
resultados
positivos en:

E-COMMERCE

OIL & GAS

RETAIL

FARMA

TRANSPORTE INTERNACIONAL





Eduardo Laveglia

La experiencia del cliente –según IZO– puede ser medida a partir de tres dimensiones de relaciones: con la marca, con el producto y con el servicio. “Las principales fortalezas de las compañías iberoamericanas son el producto y la confianza en la marca. Las interacciones siguen siendo su campo de batalla”, remarca el estudio de la consultora.

Detalla que los principales canales de contacto continúan siendo el telefónico (57%), el presencial (44%) y la *web* (36%) y remarca que, si bien el *e-mail* es aún el canal favorito de los consumidores para recibir comunicaciones, pierde adeptos al momento de contactar a las compañías. Para las reclamaciones, prefieren el contacto personal –presencial o telefónico–.

DIVERSIFICACIÓN DE CANALES



Otto Krause 3900 - Tortuguitas - Malvinas Argentinas
Tel: (03327) 443764/65 - info@gestionlogisticasb.com.ar
www.gestionlogisticasb.com.ar

A principios de 2015, el Índice de Experiencia de Cliente de Aspect encontró que si el nivel de privacidad y de seguridad fuera el mismo en todas las vías de comunicación, los consumidores aumentarían el uso de mensaje de texto y de *chat* en un 367% y 250%, respectivamente.

“Muchas empresas fuerzan a sus clientes a confiar en que deben realizar una llamada al servicio de atención al cliente y esto, claramente, no es lo ideal”, señala Joe Gagnon, director de Estrategia de Cliente de Aspect. Explica: “La gente quiere comunicarse con las marcas de la misma manera en la que se relaciona con sus amigos y colegas. El hecho de que una empresa decida ignorar la forma en la que el consumidor prefiere interactuar con ella puede ser preocupante para sus perspectivas a largo plazo. Nuestros datos muestran que la industria de ventas al por menor parece ser la que está en mayor riesgo”.

Antonio Tena, profesor de *Marketing Digital* y *Digital Business* de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE de Madrid, recalca que “el cliente 3.0 tiene características propias que hacen que se incline a buscar nuevas experiencias y vías de contacto. Se trata de un usuario activo, con un nuevo proceso de toma de decisión que busca una personalización en tiempo real y un nuevo modelo de comunicación”.

Según el estudio *El consumidor Social. Madurez del Social Customer Service en el Mercado Español 2015*, de Altitude Software y Two Quality, las redes sociales son la primera vía de contacto con las empresas para un 20% de las personas encuestadas. Sin embargo, sólo el 13% de ellas considera que la atención al cliente recibida a través de estos canales es la más satisfactoria, el 34% repetiría la opción y el 72% la recomendaría a amigos y familiares.

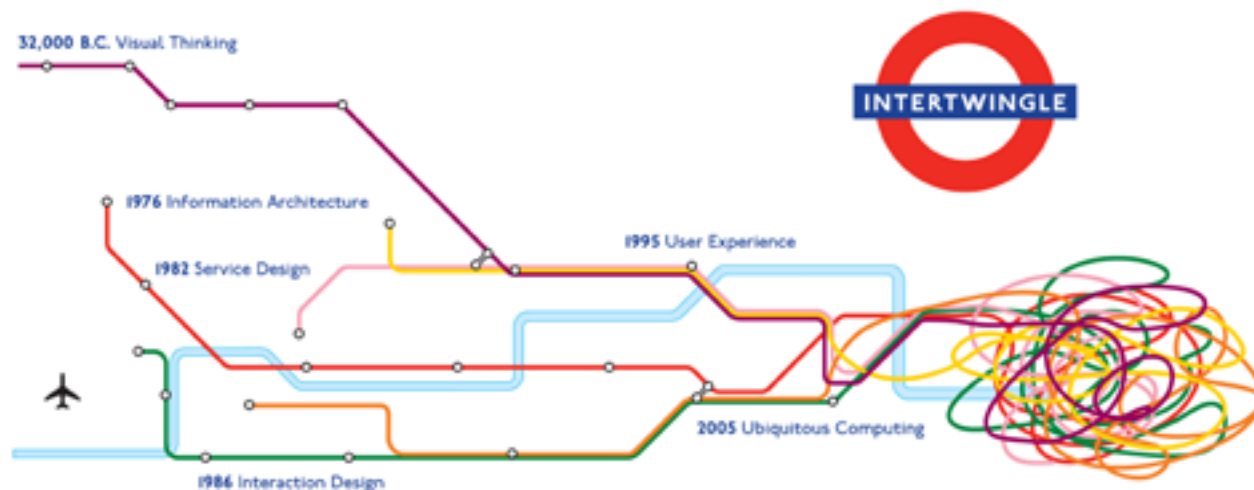
A su vez, el 47% de los *Millennials* estadounidenses entrevistados por Aspect asegura que utiliza regularmente su celular para comprar productos, lo que representa tres veces el promedio de los *Baby Boomers*.



La mensajería móvil es un negocio de 251 mil millones de dólares anuales y se prevé que generará 1.279 mil millones de ingresos entre 2014 y 2018, según Portio Research. De acuerdo con Aspect, las aplicaciones de mensajería y la nueva economía están forjando un nuevo camino en la experiencia del cliente; los consumidores no ven a las aplicaciones de mensajería como una plataforma, como lo hacen con las redes sociales, sino que las han convertido en un estándar de comunicación”.

TENDENCIA SELF-SERVICE

De acuerdo con el informe de IZO, las interacciones entre los clientes y las marcas han bajado en casi todos los canales, siendo este descenso más acusado en el *e-mail* (-9,5%), en el teléfono (-3,7%) y en la oficina (-3,5%), mientras que crecieron a través de las *apps* (13,8%).



ZARCAM

LOGISTICA

ZARATE, CAMPANA, PILAR (PIP) y CORDOBA



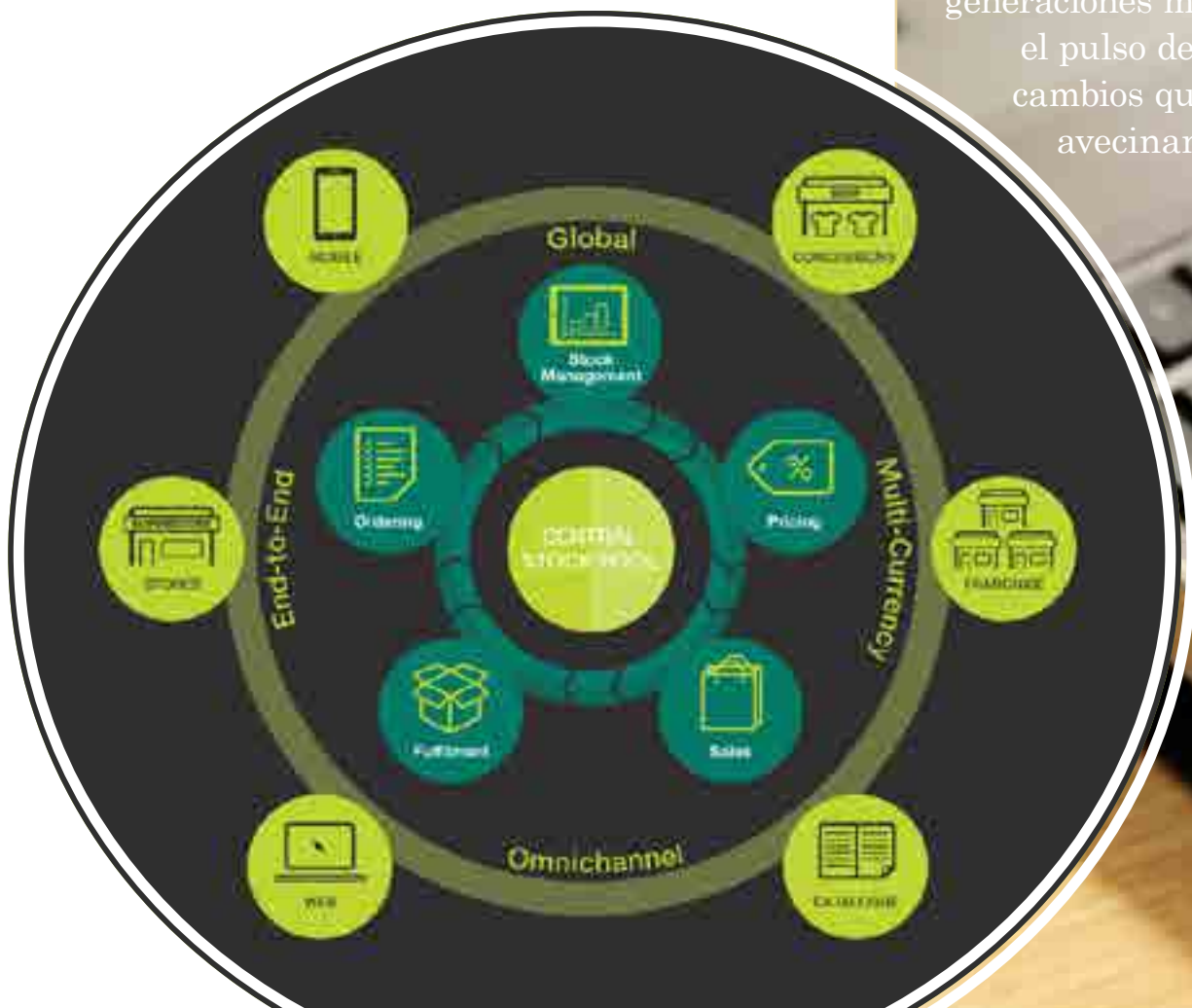
más de 40 años acompañando a nuestros clientes

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

Teléfono: 03487-576000 y líneas rotativas

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

“ Las nuevas generaciones marcarán el pulso de los cambios que se avecinan. ”



Este comportamiento se da en consonancia con la tendencia global de un consumidor cada vez más autónomo y autodirigido.

El cliente es cada vez más autosuficiente. Sin embargo –señala el informe de IZO–, en muchas ocasiones, los canales no proporcionan la información o la autonomía necesaria y el cliente tiene que trasladarse a otros canales, por lo que su nivel de satisfacción se reduce. Explica que cuando una persona interviene en tiempo real –oficina y teléfono– la experiencia y la satisfacción empeoran ligeramente.

Según la encuesta de Aspect, el 80% de los estadounidenses espera ser atendido por un experto y el 70% considera que eso no sucede. Más aun, una gran mayoría reporta que si tuviera que repetir la información de cliente o la historia a más de un agente, gritaría. El 69% afirma que es más fiel a organizaciones que le hacen sentir que lo conocen, cuando se comunica con los agentes. Los *Millennials*, en mayor medida que otras generaciones, no dudarían en cambiar de compañía como consecuencia de una mala atención.

“El 33% de los estadounidenses prefiere limpiar un baño sucio antes que hablar con el servicio al cliente”, ejemplifica Bolloré y señala que el 65% asegura que se sentiría mejor consigo mismo y con las compañías si pudiera resolver los problemas sin depender de nadie.

“ Multicanalidad y omnicanalidad son usados de manera indistinta, pero no significan lo mismo. ”

“ Los dispositivos móviles se están convirtiendo en el primer y último acceso diario a Internet para la mayoría de los usuarios.”

CUSTOMER SERVICE Y LOGÍSTICA COMO DIFERENCIALES

De acuerdo con el *Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina de 2015*, los nuevos procesos de las empresas de comercio electrónico para el despacho de productos, sumados a la innovación tecnológica aplicada a soluciones de logística de última milla, redujeron sensiblemente los plazos de entrega en domicilio. En promedio, los envíos fueron realizados en un lapso menor de una semana, lo que favoreció el incremento de las transacciones *online*. El informe detalla que el 74% de las personas eligió recibir sus compras en el domicilio y que aumentó significativamente la modalidad de retiro en sucursal.

En el momento de decidir si compra un producto *online* o no –opinaba Joachim Miebach (presidente de Miebach Consulting) durante su gira del año 2013 por América Latina–, el usuario final también valora la fiabilidad en la rapidez de entrega, los costos de envío y de devolución y los canales de entrega, entre otras variables. Afirman que la comodidad a la hora de recibir el producto es importante para el comprador *online*, pero más aún lo es la proporción del costo de entrega respecto al precio del producto y las fechas de entrega previstas.

Daniel Pastrana, gerente de Planificación de Zeleris, –según el blog *A un clic de las TIC*–, explica que las principales causas de insatisfacción de los usuarios en el *eCommerce* están relacionadas con los procesos de envío y devolución e identifica las siguientes tendencias para 2016:

- Proliferarán nuevas opciones de entrega de productos, en cuanto a plazos y lugares de envío y recogida.

- La gestión en tiempo real de las opciones de entrega tras una incidencia mejorará y se dispondrá de mecanismos que permitirán anticiparse a ella.

- Se extenderán las opciones combinadas de devolución en tienda física y mediante el transporte. Los clientes no reciben otra opción que no sea la gratuidad de las devoluciones; son el elemento más fidelizador del *eCommerce*.



Joaquín Miebach

“Para nosotros, el concepto de omnicanalidad tiene un doble efecto: en el cliente final, cuya experiencia de compra debe ser extraordinaria; y en mis clientes, que también son personas con mentalidad omnicanal. Si nosotros logramos la satisfacción de ambos, constituiremos una relación saludable que perdurará en el tiempo”, señala Alejandro Iglesias, Gerente Comercial de Nuevos Negocios del Grupo Logístico Andreani.

Explica que el acuerdo sobre el nivel de servicios nace de entender la operación y que es una decisión que la empresa transformará en promesa hacia el cliente final, que a su vez generará una expectativa y cuya satisfacción dependerá de su cumplimiento.

“La adopción de una estrategia omnicanal impacta en todas las áreas de la compañía del operador logístico y de aquellas empresas que desean avanzar en esta modalidad de negocio”, remarca. Miebach explica que el comerciante *online* tiene dos opciones para manejar la distribución multicanal: seleccionar y empaquetar en la tienda (si tiene) y entregar desde allí directamente al cliente; o crear una organización totalmente independiente, centralizando el almacenamiento, el *picking*, el empaquetado y la gestión de devoluciones en uno o varios centros de distribución. “Para grandes volúmenes, ésta es posiblemente la mejor solución (transparencia de costes, ofertas especializadas, no hay operaciones “cruzadas” entre las tiendas y el centro de distribución, disponibilidad de comprobaciones fáciles y aplicaciones de IT)”, recomiendan.

Subrayan que las empresas de comercio electrónico tienen que encontrar la mejor forma de llegar a sus clientes, teniendo en cuenta cuál es la combinación de canales más eficaz, qué tipo de productos comercializa, cómo se comporta su cliente, y cuáles son sus márgenes comerciales y sus costes, entre otros factores.



Alejandro Iglesias

CREAR CANALES DE AUTOGESTIÓN

POR GUSTAVO PAPASERGIO,
SOCIAL MEDIA MANAGER DE MOVISTAR

Mientras que los canales digitales de contacto crecen, los tradicionales también suben lentamente o se mantienen. No es verdad que la atención al cliente en redes sociales es más económica, al menos cuando se realiza a gran escala. Se necesita mucha tecnología, herramientas y conocimientos para realizarlo a nivel multinacional.

El verdadero ahorro pasa por fomentar los canales de autogestión. Este es uno de los puntos más interesan-

tes en cuanto a comunidades en línea. Y en el ámbito de las telecomunicaciones, solamente Telefónica y Movistar están experimentando con esto a través de sus foros <http://comunidad.movistar.com.ar>, donde además se premia a los usuarios por ayudar a otros usuarios. Hay indicadores, es medible y es una tendencia en alza con excelentes resultados.

(Fuente: *Marketing en redes sociales. Detrás de escena.*)

LOS SERVICIOS BANCARIOS Y EL TELÉFONO

POR MARCELO GONZÁLEZ, CEO DE VERITRAN

La industria financiera busca adaptarse al nuevo escenario para brindar servicios digitales a los clientes. El público joven no está acostumbrado a ir a una sucursal, a llevar tarjetas de débito y de coordenadas o efectivo, sino que le resulta más natural pagar directamente desde el teléfono.

A través de aplicaciones móviles, los bancos pueden llegar a los clientes de forma directa y con un costo mínimo. Para ello, establecen alertas y notificaciones, dejando en desuso los costosos y molestos SMS, el correo tradicional y los e-mails.

El modelo de atención en el celular es hasta diez veces más económico que los tradicionales. Para sostener el sistema tradicional, las entidades financieras invierten fuertemente en el despliegue de la estructura y en aspectos asociados a la operación específica del canal. Los procesos logísticos conllevan grandes costos para los bancos, que se reducen cuando el proceso de atención se desmaterializa. Además, este sistema permite acortar los tiempos y los procesos, y ofrece una medición exacta de la respuesta de los usuarios.



“ La entrega es el único momento en que se está en contacto directo con el cliente. ”



Transporte de cargas líquidas generales y peligrosas

Servicios nacionales e internacionales

Sinónimo de experiencia y especialización

Base operativa en Pilar (Prov de Buenos Aires)



Unidades propias de última generación



Tel: 54 +11-3221-0320 www.cmxxsa.com.ar



LA OMICANALIDAD COMO ESTRATEGIA INEVITABLE

POR PATRICIA JEBSEN, GERENTE DE FALABELLA.COM

La estrategia que implementamos en Falabella es omnicanal. Tiene que ver con la intención de situar al cliente en el medio y de ofrecerle todas las formas de compra que desee. Es muy importante que la estrategia esté bien definida y que todos los canales colaboren para que los clientes tengan una buena experiencia de compra.

Falabella es una marca que le habla a la mujer, pero tenemos también muchos clientes hombres, en Internet y en las tiendas.

A diferencia de otras marcas que solo venden una categoría de productos, nosotros ofrecemos una variedad muy amplia.

Para el *eCommerce*, el pilar fundamental es el *mix* de productos de la oferta *online*. También son muy importantes las promociones bancarias y los descuentos, además de la logística, ya que la entrega es el único momento en que estamos en contacto directo con el cliente.

Generalmente, los consumidores más fieles a la compañía son lo que utilizan varios canales. Podemos pensar, por ejemplo, en un cliente que un día en la semana se acerca a una tienda, el fin de semana va con la familia a otra, y el martes a la noche elige el sillón para la casa y lo compra junto con su pareja. Los clientes omnicanal gastan un 93% más que los que adquieren productos de modo *online*, y un 208% más que aquellos que lo hacen en las tiendas.

Hoy, el éxito del canal *online* dependerá del involucramiento del resto de la empresa. Mañana, el éxito de la empresa dependerá del desarrollo del canal *online*.



“La accesibilidad, disponibilidad y rapidez en las respuestas son requisitos que las nuevas generaciones conciben como lógicos.”



DIFERENTES CANALES PARA DIFERENTES CLIENTES

POR CARLOS MARÍA NIELSEN, GERENTE DE RRII, LOGÍSTICA & BUSINESS INTELLIGENCE DE STAPLES

Staples se dedica a la venta de productos para oficina. Nació en Estados Unidos con la apertura de tiendas, donde, luego, se lanzó al comercio electrónico. Se instaló en Argentina en 1997, pero realizó un proceso de desarrollo inverso.

Surgió como una empresa de *delivery*, con la que los clientes se contactaban a través de un *call center* para realizar los pedidos. Con el desarrollo de Internet, la *web* dejó de ser solo informativa para convertirse en una plataforma de *eCommerce*. Y en 2008, la compañía inició la apertura de locales. Actualmente, cuenta con

11 tiendas en la Ciudad de Buenos Aires y realiza entregas en esta localidad y en el Gran Buenos Aires, fundamentalmente.

Nuestra propuesta omnicanal apunta a que los clientes puedan contactarse con nosotros por diferentes canales y que puedan elegir cómo recibir el pedido: pueden contactarse por Internet y retirar el producto en la tienda o realizar un pedido en la tienda y pedir que se lo entreguen, por ejemplo.

Asimismo, mientras que las tiendas están enfocadas en el consumidor final, escolar o universitario, los clientes de oficina están mayormente volcados a nuestro canal de *delivery* y realizan las compras bajo modalidad *online* o telefónica.

Si bien el valor de la facturación *retail* representa no más del 15% del total, representa casi el 60% de la cantidad de pedidos, aunque el 20% corresponde a *tickets* de fotocopias y de trabajos de impresión.

Twitter y Facebook funcionaban fundamentalmente como herramientas de comunicación de promociones. Pero hace un tiempo, cambiamos nuestro objetivo: buscamos proporcionar información valiosa a los clientes y atender a los reclamos.



- ➡ Salidas diarias
- ➡ Servicios puerta puerta
- ➡ Contrareembolsos
- ➡ Encomiendas
- ➡ Distribución



www.parymar.com.ar

parymar@speedy.com.ar

info@parymar.com.ar

CASA CENTRAL BUENOS AIRES: Zelarrayan 5982 (1439) Cap Fed Tel/Fax (011) 4601-2700 / 4341

DEPOSITO CORDOBA: Av.Las Malvinas 2473 (5000) Córdoba Tel/Fax (0351) 451-5198 / 452-3271

DEPOSITO ROSARIO: Lamadrid 279 (2000) Rosario Tel/Fax (0341) 464-9099



VENDER SÓLO POR INTERNET

POR SANTIAGO REVELLO, GERENTE
DE MARKETING DE NETSHOES

Netshoes fundó sus primeras tiendas en Brasil en el año 2000 y en 2002 dio sus pasos iniciales en el *eCommerce*, canal al que pasó a dedicarse exclusivamente en 2007, dado que las ventas crecían más rápidamente por esta vía. A partir de 2010, la compañía recibió inversiones de grupos extranjeros y buscó trascender fronteras: en 2011 comenzó operaciones en Argentina y en México.

¿Por qué nos va bien en este negocio? Vendemos productos de diferentes marcas, que son también comercializados por distintos *retailers* e, incluso, por las mismas compañías. Nuestro gran diferencial reside en el servicio que ofrecemos. Y por “servicio” no me refiero solo a la entrega, sino a la experiencia completa del usuario, que comienza cuando tiene una intención o una necesidad de compra de un producto y finaliza luego de que lo utilizó y obtuvo resultados.

Apuntamos a que la navegabilidad de los clientes en nuestra *web* sea simple y amigable. Cuando buscan un producto, pueden ver la foto, los detalles y las recomendaciones de otros usuarios, que generan confianza e influyen en la toma de decisión. Si tienen dudas, pueden fácilmente evacuarlas a través de nuestro centro de atención al cliente y terminar el proceso de compra. Este servicio no está tercerizado, ya que consideramos importante que la persona que atiende al cliente –por redes sociales, *e-mail*, teléfono y *chat*– conozca nuestro negocio, nuestros productos y el historial del cliente.

Durante todas las etapas de la compra, enviamos *e-mails* a los clientes para que sigan las instancias del pedido. Pero aún hoy, tienen la necesidad de contactarse con alguien. El teléfono es uno de los medios más utilizados. Los usuarios suelen también suelen utilizarlas redes sociales y, cuando ya son clientes, se vuelcan a alternativas como el *chat*.

Trabajamos con una herramienta de CRM que nos permite identificar a los clientes en dos sentidos: por un lado, para que cuando se pongan en contacto con nosotros sepamos quiénes son y cuáles fueron sus comportamientos, para poder ayudarlos de una forma más rápida; por otro lado, para orientar las comunicaciones y segmentarlas. Estamos desarrollando programas de fidelización, para identificar a los diferentes tipos de cliente, para acercarlos beneficios y oportunidades diferenciadas.

Finalmente, otro servicio más específico: la entrega de los productos. Nos encargamos de la logística, pero tercerizamos la distribución. Las entregas son a domicilio y gratuitas en todo el país –bajo modalidad estándar–, a partir de determinado monto de facturación. Además, ofrecemos sin costo el reintegro y el primer cambio del producto. Esta estrategia apunta a vencer las barreras que existen hoy de cara a las compras por *eCommerce*.

“La adopción de una estrategia omnicanal impacta en todas las áreas de la compañía del operador logístico.”

Toda la Logística Todo el Transporte

+ de 500 Expositores
+ de 32.000 m²
+ de 30.000 Visitantes



**EXPO
LOGISTI-K**



**EXPO
TRANSPORTE**
CAMIONES - BUSES - UTILITARIOS

en paralelo

Del 13 al 16 de Septiembre 2016

La Rural - Predio Ferial de Buenos Aires



www.expologisti-k.com.ar

Patrocina
Logisti-k



Apoyo Internacional



Auspicia



Patrocina



Auspician



ARLOG de festejo

LOS 25 AÑOS DE LA ASOCIACIÓN

El pasado 25 de noviembre, con la presencia de 200 personas, se llevó a cabo en el salón La Escondida de Palermo el festejo por los 25 años de la Asociación Argentina de Logística Empresarial.

El evento contó con la presencia de las autoridades de ARLOG, encabezadas por su presidente Hernán Sánchez, sus socios, profesores y otros protagonistas del sector logístico, entre ellos Daniel Indart, presidente de la Federación Argentina de Entidades Empresarias de Autotransporte de Cargas (Fadetaac); Alejandro Rodríguez, presidente de GS1 Argentina, y Jorge López, presidente de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cedol).

El presidente de ARLOG destacó que la fundación de la asociación, ocurrida el 31 de octubre de 1990, fue el fruto de un proceso que había nacido un par de años antes: “Esta iniciativa fue impulsada por un grupo de profesionales y empresarios que, con una visión acertada, comprendieron que era necesario ponerse de acuerdo en cuestiones básicas que para la época eran fundacionales: las tarimas de madera que daría lugar al Pallet ARLOG, el aprovechamiento de los vehículos y los primeros sistemas de administración de depósitos”.

ARLOG nació así como una asociación sin fines de lucro ni intereses políticos, con un objetivo primordial: difundir y profesionalizar las prácticas logísticas en nuestro país. “Este primer objetivo, que terminó acuñando la identidad de la institución (‘El lugar del encuentro, estudio y profesionalización de la logística’), es sin lugar a dudas lo que tenemos que mantener”, aseguró.

“En un cuarto de siglo, el mundo cambió notablemente, pero el relacionamiento interpersonal, el intercambio de experiencias, las distintas políticas aplicadas en forma exitosa y más aún los fracasos siguen siendo la gran fuente de conocimiento de la que se nutren los profesionales inteligentes”, afirmó. Y agregó: “Eso es lo que promovían los visionarios que fundaron ARLOG y lo que, día tras día, tratamos de hacer los que tenemos la suerte de formar parte de la actual Comisión Directiva”.



Sobre el presente de la asociación, Sánchez subrayó que “nos encontramos más fuertes que nunca en áreas como capacitación, terminando el 2015 con un nuevo récord de horas cátedra dictadas y de alumnos capacitados”. En este sentido, reconoció a Roberto Destéfano y a Alejandro Leiras, ex y actual directores de capacitación de la asociación.

En adición, el presidente de ARLOG comentó las distintas iniciativas que está llevando a cabo la asociación: la creación del observatorio logístico; el programa de capacitación de operarios; la fusión con AACAM para dar lugar a una nueva ARLOG fortalecida por la suma del proceso de compras; el clásico encuentro anual; los desayunos de actualización, y la visitas de campo a puntos de interés como la Terminal Río de la Plata y los centros logísticos de Exologística y Andreani.

Además Sánchez acentuó que: “Todos los candidatos presidenciales hablaron de logística en sus campañas.

Mauricio Macri, nuestro Presidente electo y su equipo de colaboradores nos recibieron meses atrás para escuchar nuestra visión sobre la problemática logística del país”.

La celebración incluyó el reconocimiento de los socios fundadores Alberto Ibarrola, Manuel Díaz, Eduardo Miranda, Claudia Liatis en representación de Roberto Liatis, Jorge Ader, Jorge López y Pablo Doregger, junto con el socio vitalicio Hugo Membrive. Además hubo una mención especial para Carlos Musante, quien ocupó el cargo de vicepresidente de la institución. También se distinguió la labor del staff de la asociación y se enfatizó en la tarea de Katy Fernández quién se desempeña en la asociación desde sus inicios. Y se descubrió una placa que menciona a todos los presidentes de la institución: Osvaldo Fernández, Jorge Garramuño, Jorge Marchesotti, José Luis Losada, Fernando Balzarini, Mauro Sperperato, Marcelo Arce y Hernán Sánchez.



Alberto Ibarrola, Manuel Díaz, Eduardo Miranda, Claudia Liatis (en representación de Roberto Liatis), Hugo Membrive, Hernán Sánchez, Fernando Balzarini, Mauro Sperperato, Jorge Ader, Jorge López y Pablo Doregger.



Concepto Logístico

La revista institucional de



ASOCIACIÓN ARGENTINA
DE LOGÍSTICA EMPRESARIA

Revista cuatrimestral con notas extensas y profundas,
con el análisis necesario para el profesional de la
logística actual.

www.conceptologistico.com



PROMOVIENDO EL DESARROLLO LOGÍSTICO EN AMÉRICA LATINA



Por Rafael Farromeque Quiroz,
especialista sénior de la vicepresidencia de
Infraestructura de CAF - banco de desarrollo
de América Latina

Los países de América Latina se enfrentan a problemas logísticos similares que requieren de parecidas soluciones, con los matices propios de cada caso. El CAF – banco de desarrollo de América Latina ha estudiado el potencial del desarrollo logístico de la región y de varios países, y ha evaluado las barreras que les impiden alcanzarlo. En este marco, espera ser un soporte regional para los próximos años, mediante un programa de desarrollo logístico regional.

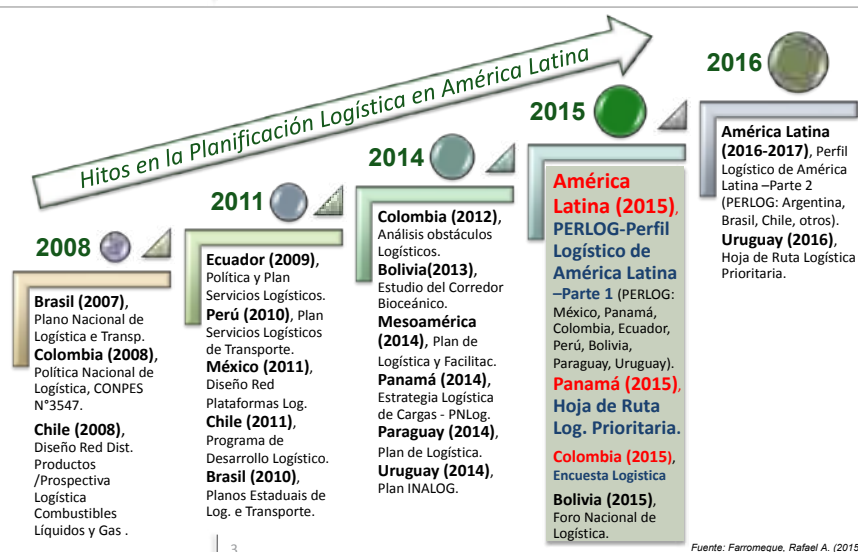
El desarrollo logístico en América Latina es un tema macro. La llamada a analizarlo y a debatirlo es una vía que contribuye a crear las condiciones apropiadas para que las empresas vean a la logística como soporte para la competitividad empresarial, para que los países la perciban como una herramienta transversal de desarrollo económico y social, y para que los gobiernos puedan canalizar la colaboración público-privada y sistematizar las inversiones, para generar rápidos impactos en los sistemas logísticos nacionales.

Los países de la región han realizado grandes avances en este campo, a nivel empresarial y académico, pero resulta fundamental poner en común, homogenizar y sistematizar las agendas de trabajo, para establecer prioridades que permitan a la región alcanzar mejores niveles de producción.

En este marco, desde CAF – banco de desarrollo de América Latina, trabajamos con el objetivo de desarrollar una agenda de trabajo regional. Velamos para contribuir al desarrollo de la logística, esa actividad tan amplia, que nunca antes ha sido cubierta de manera integral.

Desarrollo Logístico Latinoamericano

Avances para desarrollar una agenda logística regional



HITOS HACIA LA PLANIFICACIÓN

A partir de 2007, diferentes países presentaron iniciativas, planes integrales nacionales y programas dirigidos hacia nichos de distribución de productos:

- Brasil (2007): Plan Nacional de Logística y Transporte.
- Colombia (2008): Política Nacional de Logística, CONPES N°3547.
- Chile (2008): Diseño Red Distribución Productos / Prospectiva Logística Combustibles Líquidos y Gas.

Hacia 2011, se continuó generando conocimiento sobre el estado situacional de los sistemas logísticos nacionales. Comenzaron a emerger propuestas y lineamientos que pueden darle cierta direccionalidad a la gestión de los gobiernos y permitirle al sector privado tener una referencia de lo que podemos esperar. Los avances fueron los siguientes:

- Ecuador (2009): Política y Plan de Servicios Logísticos.
- Perú (2010): Plan de Servicios Logísticos de Transporte.
- México (2011): Diseño de Red de Plataformas Logísticas.
- Chile (2011): Programa de Desarrollo Logístico.
- Brasil (2010): Planes Estaduales de Logística yTransporte.

En 2014, muchos países alcanzaron planes de logística básicos y propositivos, pero, no necesariamente, con una orientación y vocación de implantación:

- Colombia (2012): Análisis de Obstáculos Logísticos.
- Bolivia (2013): Estudio del Corredor Bioceánico.
- Mesoamérica (2014): Plan de Logística y Facilitación.
- Panamá (2014): Plan Nacional de Logística de Cargas (PNLog).
- Paraguay (2014): Plan de Logística.
- Uruguay (2014): Plan Estratégico del Instituto Nacional de Logística (INALOG).

Desde el CAF estuvimos muy involucrados en apoyar estas iniciativas. Llegamos a la conclusión de que había que refrescar la escena en la panificación y en la evolución logística. En 2015 dimos un salto: nos propusimos elaborar un Perfil Logístico de América Latina, el primer mapeo regional integral y sistémico.

“Desde CAF trabajamos con el objetivo de desarrollar una agenda de trabajo regional,”



TRANSPORTAMOS TRANQUILIDAD

Distribución en Capital Federal y Gran Buenos Aires

Vehículos controlados por seguimiento satelital

**Depósito con sistema de seguridad personal
durante el día y por la noche**

Mercadería asegurada

(011)4918-9000/7766

4462-4926 / 7344 / 5752

www.expresosuburbano.com.ar

**E-mail: comercial@expresosuburbano.com.ar
recepcion@expresosuburbano.com.ar**

“Nos propusimos elaborar un Perfil Logístico (PERLOG), el primer mapeo regional integral y sistémico.”

En una primera instancia, analizamos México, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Uno de los primeros países con los que hemos desarrollado un plan piloto detallado, y hasta una Hoja de Ruta Logística Prioritaria con acciones concretas de corto y mediano plazo, es Panamá. Para ello, trabajamos en colaboración cercana y proactiva con el Gabinete Logístico.

Recientemente, Colombia implementó una encuesta logística nacional, que aporta a la región un referente en lo que respecta a medir, diagnosticar y dar visibilidad a la situación logística de los países. Bolivia planificó en 2015 la realización del Foro Nacional de Logística y se espera que Uruguay diseñe en 2016 la Hoja de Ruta Prioritaria.

En el momento en que este artículo está en imprenta, se está completando el Perfil Logístico para Argentina, y entre 2016 y 2017, planeamos anexar Brasil y Chile, para luego arribar al análisis de la definición estratégica de logística internacional.

BALANCE DE SITUACIÓN

Los países vienen realizando un gran esfuerzo por invertir en infraestructura de transporte –corredores viales, concesiones de carreteras, puertos y aeropuertos–, aunque este no es suficiente. Tienen que dar un salto y pasar de una inversión del 3% anual del PBI a una del 4.5/5%. Pero no van a poder hacerlo solos. Deben convocar a inversores privados y colaborar entre sí y, sobre todo, deben “hacer más con menos”. En este contexto, entra en juego la logística, que exige que “hay que hacer más con menos, pero también más rápido”. ¿Cómo comenzamos a implementar proyectos demostrativos que generen rápidos impactos y que maximicen los efectos positivos de la inversión en infraestructura, para que así añadamos valor?

Por otra parte, percibimos un amplio consenso en el discurso respecto de que la logística es clave para la competitividad. Todos hablan de la logística y la reconocen como una palanca para la productividad, pero los países aún no están preparados institucionalmente ni regulatoriamente para aplicarla. Enfrentan el reto de pasar de la planificación a la realización.

Para alcanzar esta meta, resulta clave el esfuerzo de organización, gestión, facilitación y convergencia de los grandes actores de la estrategia, públicos y privados. Desde hace muchos años, la banca multilateral propone como estrategia la alianza público-privada, y creo que no estamos muy lejos de ello.

Panamá logró integrar el Gabinete Logístico con un comité consultivo del sector privado. En Uruguay, el Instituto Nacional de Logística también convoca al sector privado, al público y a los sectores técnicos especializados. Perú y Panamá disponen de proyectos de leyes específicas vinculados a asuntos logísticos. Y Colombia revivió la discusión público-privado del asunto: vemos alianzas entre los exportadores y el Departamento Nacional de Planificación.

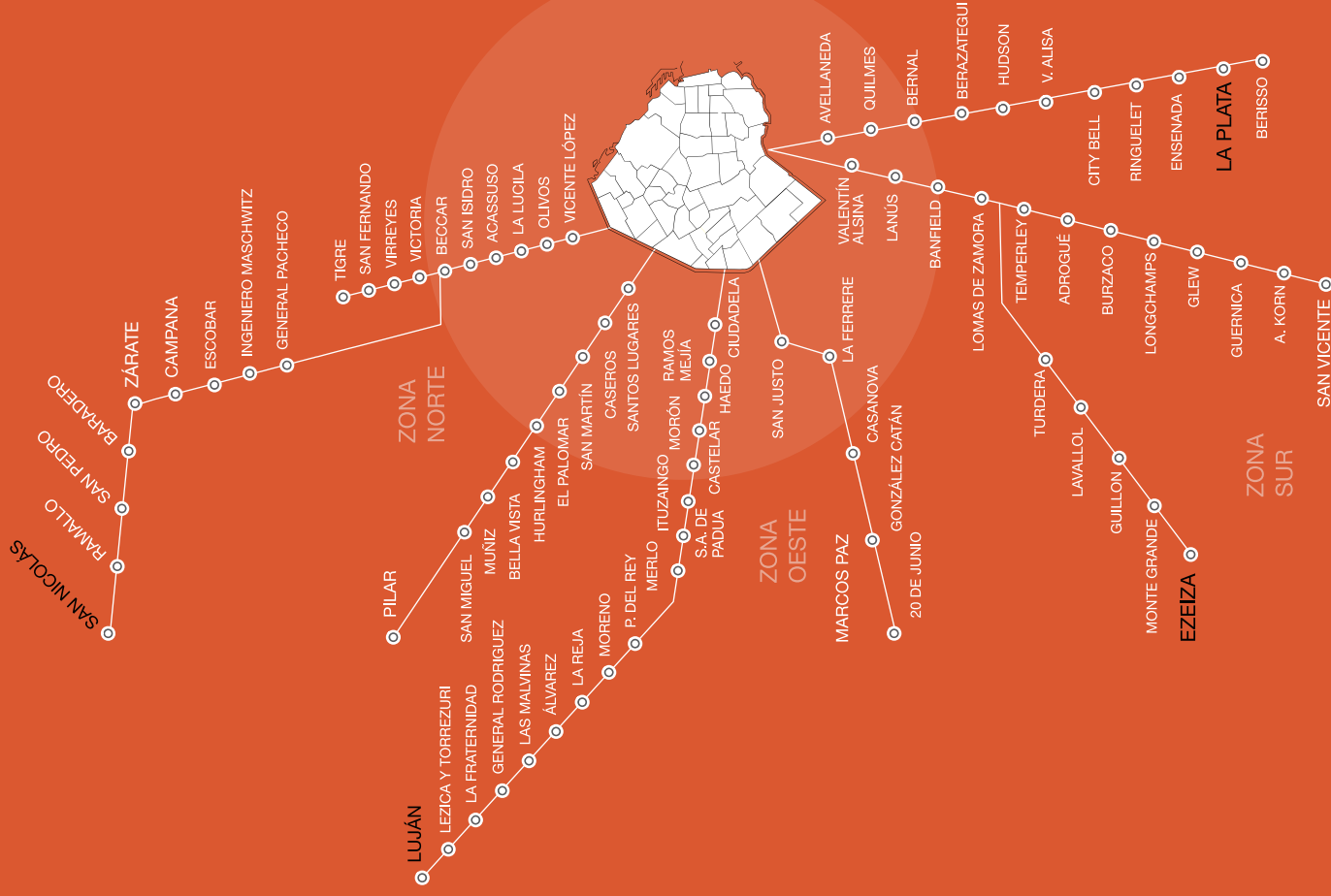
Debemos brindar a este colectivo de coordinadores e interlocutores las bases para la toma de decisiones, porque es un tema fundamental que afecta a América Latina. No pasamos fácilmente de la planificación a la realización de las acciones. El puente que nos permitirá dar ese salto es lo que llamamos Guías u Hojas de Ruta Logística Prioritarias, y también Hojas de Rutas Sectoriales Prioritarias; por ejemplo, para el sector portuario, aeroportuario, ferroviario, carretero, etc.

HOJAS DE RUTA LOGÍSTICA PRIORITARIA

Pretendemos trabajar con cada uno de los países seleccionados, para aportarles a los dirigentes una guía con líneas de acción a largo plazo. Si no aceptamos responsablemente lo que tenemos que hacer durante un período democrático determinado y preparamos aquello que deberá hacer quien ejerza el poder en el período siguiente, no pasaremos de la planificación a la realización, porque en cada ciclo volvemos a planificar. Esto es lo que ocurre en América Latina. Para paliar esta dificultad, debemos consolidar la alianza público-privada en el sector logístico.

“En el momento en que este artículo está en imprenta, se está completando el Perfil Logístico para Argentina.”

expreso



Buenos Aires

Cnel. Domingo Trolé 267 C.A.B.A.

Tel / Fax: (11) 4923-1425 / 8292 - 4924-1074

- TRANSPORTE Y DISTRIBUCION CARGAS GENERALES, ENCOMIENDAS, PAQUETERIA
- REPORTE AUTOMATICO DE ENTREGAS VIA MAIL
- RASTREO ON LINE DE SU DESPACHO
- REDESPACHOS
- ALMACENAJE Y CROSS-DOCKING
- COBRANZAS

hola@expresotrole.com.ar
www.expresotrole.com.ar

Desarrollo “Hojas de Ruta Logística Prioritarias”

Guía de apoyo pasar de la planificación a la realización



En cada país, existe un amplio consenso estratégico en torno a cinco u ocho temas clave que hay que atender y en los que la banca multilateral, el CAF y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) pueden colaborar, al igual que otras instituciones regionales. Nuestro objetivo es reunir las ideas en Hojas de Ruta Prioritarias, ya que, en tanto hay mucho trabajo por hacer, debemos priorizar las tareas. Para alcanzar esta meta, debemos respetar los siguientes escalones:

1. Desarrollo de conocimiento de logística regional.
2. Creación del Perfil Logístico de América Latina.
3. Diseño del Perfil Logístico de cada país.
4. Elaboración de la Hoja de Ruta Prioritaria de cada país.

En la primera etapa, el CAF fue elegido para estudiar y elaborar una publicación que demostrara seriedad en el desarrollo de infraestructura en América Latina. Así, en el año 2013 se marcó un hito: presentamos un capítulo dedicado a los modos de abordar la logística en el contexto macro regional. Y en 2014, comenzamos a analizar estrategias de desarrollo empresarias y políticas públicas, para promover la integración público-privada en una esfera dinámica.

Además, lanzamos el Programa de Desarrollo Logístico Regional del CAF, para ayudar a la creación de ese Perfil Logístico de América Latina (PERLOG). Supone una actuación simultánea y coordinada de todos los elementos específicos de los sistemas logísticos nacionales: infraestructura, servicios, procesos, sistemas de información, capacidades de gestión, institucionalidad y regulación. Está claro el interés por el déficit en infraestructura pero, a veces, nos olvidamos de intervenir simultáneamente en las otras áreas.

En ocasiones, los países definen programas, proyectos y prioridades, pero no tienen en claro el modelo de desarrollo logístico. Todos quieren ser el *hub* del mundo, aunque muchos no pueden ambicionar esa condición.

En este marco, empezamos a reflexionar qué podíamos hacer. Decidimos crear el Perfil Logístico de América Latina para entendernos como colectivo de acción, aportar una visión integral y sistémica de la logística regional e impulsar el desarrollo sostenible.

Este Perfil Logístico tiene varios componentes: los análisis del contexto de la región; el sistema logístico regional; el mapeo de ese sistema; la formulación de una agenda de desarrollo logístico de referencia para América Latina y el Caribe; el sistema de indicadores de dinámica logística para medir el progreso de los países y la madurez del sistema logístico, para acompañar el avance de los países en una escala que incluye nivel básico, maduración, nivel de excelencia; y una cartera prioritaria de proyectos y programas urgentes que le pueden dar impulso al desarrollo regional.

A continuación, analizamos los elementos:

"CONSTRUYENDO VALOR ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS Y LAS EMPRESAS"



CAPACITACIÓN 2016

**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA
SUPERVISORES EN LOGÍSTICA**
Orientación Operaciones y/o Transportes
Inicio: 12-04 / Finaliza: 23-06

LOGÍSTICA APLICADA PROCESO Y VALOR AGREGADO
Los días 21, 22, 29 y 30 de Marzo

INTENSIVO EN CENTROS DE DISTRIBUCIÓN
Inicio: 04-04 / Finaliza: 04-05

OPERATORIA
COSTOS PARA CD
TECNOLOGÍAS DISPONIBLES PARA CD
SEGUROS
ENVASES Y EMBALAJES

www.arlog.org • 11.5199.2178 • info@arlog.org

CONTEXTO

Para situar a la región en el contexto mundial, podemos observar el ranking del Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (LPI), la única referencia global que tenemos para comparar a todos los países del mundo, incluyendo a Cuba. De acuerdo con el informe, los países con mejor desempeño son Alemania, Holanda, Bélgica, Gran Bretaña, Singapur y Suecia. Mientras tanto, el mejor desempeño regional está marcado por Chile, Panamá, México y Argentina.

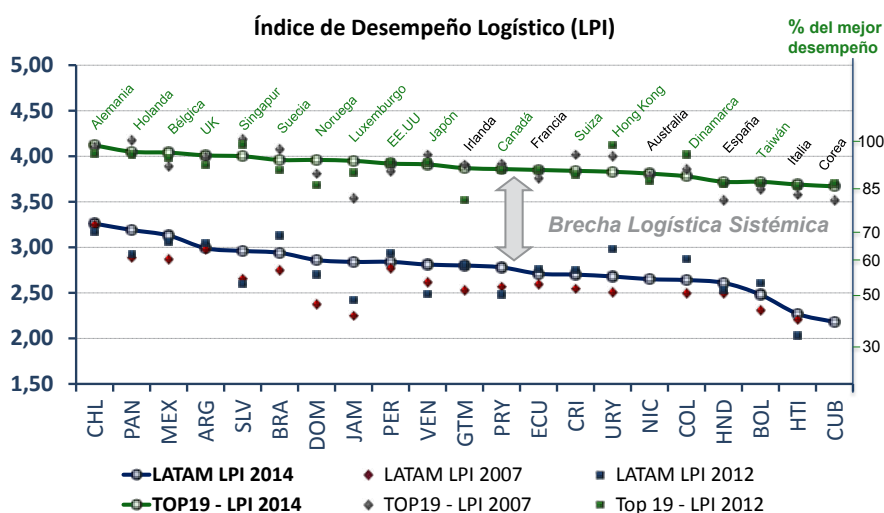
Entre 2007 y 2014, Chile y Argentina permanecieron en una posición similar, mientras que Panamá progresó. Si bien hay una tendencia hacia la convergencia con el mejor desempeño regional, existe una brecha real sistémica que desde hace siete años Chile no puede salvar.

Luego del análisis, concluimos que esta brecha puede reducirse en 10 años y que estas tres cabeceras –Chile, Panamá y México– pueden llegar a 3.5 puntos dentro de la conceptualización de desempeño del Banco Mundial, lo que representa cierto grado de madurez.



Evolución del Desempeño Logístico regional

LPI 2007–2014: Latinoamérica vs. mejores desempeños



Fuente: Elaboración propia en base a datos de "Connecting to Compete", World Bank (2014)

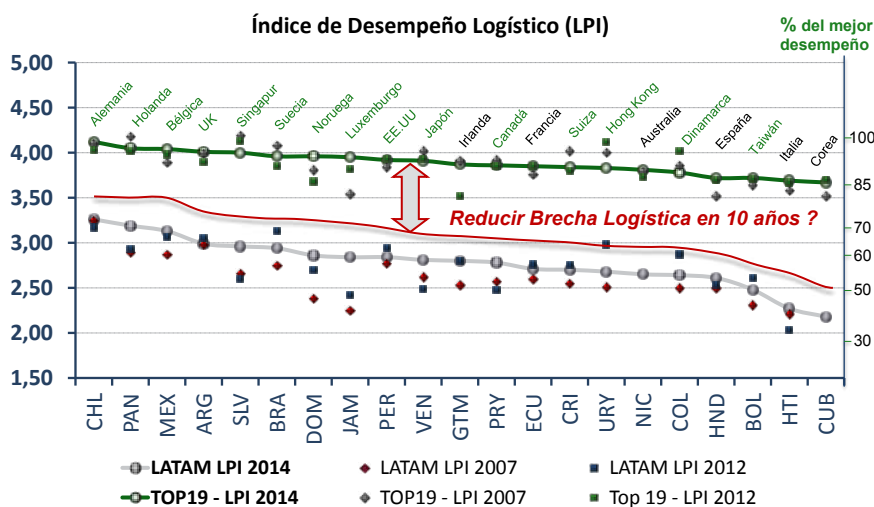
“ Los países tienen que dar un salto y pasar de una inversión en infraestructura logística del 3% anual del PBI a una del 4.5/5%. Pero no van a poder hacerlo solos. ”

En CAF, además, utilizamos un sistema que mide el progreso de los países, para lo cual desarrollamos un indicador de desempeño logístico que llamamos INDILOG, el cual contempla gran cantidad de variables logísticas que se ponderan para lograr un indicador general que sirve para evaluar la capacidad de respuesta y dinámica logística del país.



Evolución del Desempeño Logístico regional

LPI 2007-2014: Latinoamérica vs. mejores desempeños



Fuente: Elaboración propia en base a datos de "Connecting to Compete", World Bank (2014)

MegaSAFE-DRIVE

Sistema Inteligente de Conducción Segura

MSD ES EL PRIMER SISTEMA ADAS (ADVANCE DRIVE ASSISTANCE SYSTEM) DE ARGENTINA QUE UTILIZA TECNOLOGÍA MEGATRANS PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES VIALES, MANEJO SEGURO, REDUCCIÓN DE COSTOS LOGÍSTICOS Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.

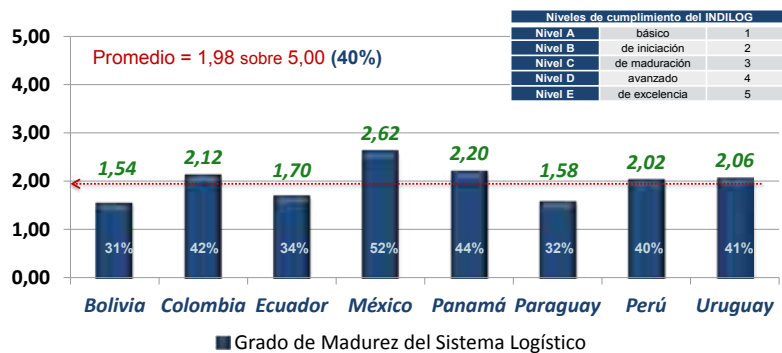
www.megatrans.com.ar

Creemos que es posible acortar la distancia que nos separa de los mejores desempeños mundiales y pasar de un modelo focalizado en la competitividad logística a nivel nacional, que satisface las necesidades de los sectores productivos locales, a uno centrado en la oferta de servicios a países terceros y, a su vez, a uno que nos permita captar flujos internacionales y competir globalmente.



Perfil Logístico de América Latina

Progreso en implementación de líneas estratégicas



Niveles de cumplimiento del INDILOG		
Nivel A	básico	1
Nivel B	de iniciación	2
Nivel C	de maduración	3
Nivel D	avanzado	4
Nivel E	de excelencia	5

CAF ha iniciado el seguimiento de la Agenda de Desarrollo Logístico a través de 18 líneas de actuación en el Sistema Logístico Nacional

- A. Planificación e institucionalidad (3 líneas)
- B. Desarrollo del Sistema Logístico (6 líneas)
- C. Logística Básica y Sostenible (6 líneas)
- D. Logística del Comercio Internacional (3 líneas)

Para evaluar estas posibilidades hemos establecido una posición actual de la evolución del desempeño logístico y un marco estratégico de ambiciones para cada país, graficado mediante nueve cuadrantes en los cuales el inferior de la izquierda significa que el país tiene desarrollada una logística limitada a la competitividad nacional con un escaso grado de sofisticación, en tanto el cuadrante superior derecho identifica países con desarrollo logístico que les permite competir globalmente y un alto grado de sofisticación.

De acuerdo con el reporte de 2014, países como Bolivia, Ecuador, Paraguay, Panamá y Uruguay, tienen un bajo nivel de sofisticación logística. ¿La diferencia? Los primeros tres tienen una logística adecuada a la producción nacional, mientras que los últimos dos captan flujos internacionales.



Evolución del Desempeño Logístico regional

CAF propone un marco estratégico de ambiciones en logística



Colombia, Perú, Chile y Costa Rica tienen un sistema mejorado para producción con mayor valor agregado. México, Brasil y Argentina se encuentran en la misma posición, pero pueden también ofrecer sus servicios a terceros. Singapur, Hong Kong, Alemania y Holanda se hallan en la parte superior de la escala.

El mayor grado de sofisticación en las operaciones implica la generación de valor: calidad, nivel de servicios, tiempo, costos y recursos humanos. Para avanzar en esta línea, resulta fundamental apuntar a desarrollos en tecnología, innovación, conocimiento, investigación, etc.

En el mediano-largo plazo, Bolivia, Ecuador y Paraguay estarán en condiciones de prestar servicios a terceros. Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Brasil y Argentina se convertirán en plataformas de relevancia regional de servicios logísticos y de transporte, y alcanzarán mayor nivel de sofisticación en sus procesos. Mientras tanto, Panamá, México y Chile serán quienes tendrán la posibilidad de aproximarse a las posiciones que hoy ocupan Singapur, Hong Kong, Alemania y Holanda.

- MAPEO DE SISTEMAS LOGÍSTICOS

Creamos el primer mapa logístico de América Latina, en el que consideramos las áreas logísticas, las prácticas homogéneas y los principales corredores, elementos que luego empezamos a estudiar en detalle para cada modelo, para ver cómo los subsistemas logísticos colaboran entre sí y se reconocen como interdependientes, a pesar de las fronteras políticas. Las fronteras políticas no coinciden con las logísticas.

Estamos poniendo, poco a poco, este documento a disposición de investigadores de los países con los que estamos colaborando.

"The More Efficient Way to
Achieve Corporate Goals"

miebach 
the supply chain engineers



Supply Chain Structures

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



Material Handling Engineering

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



People & Organization

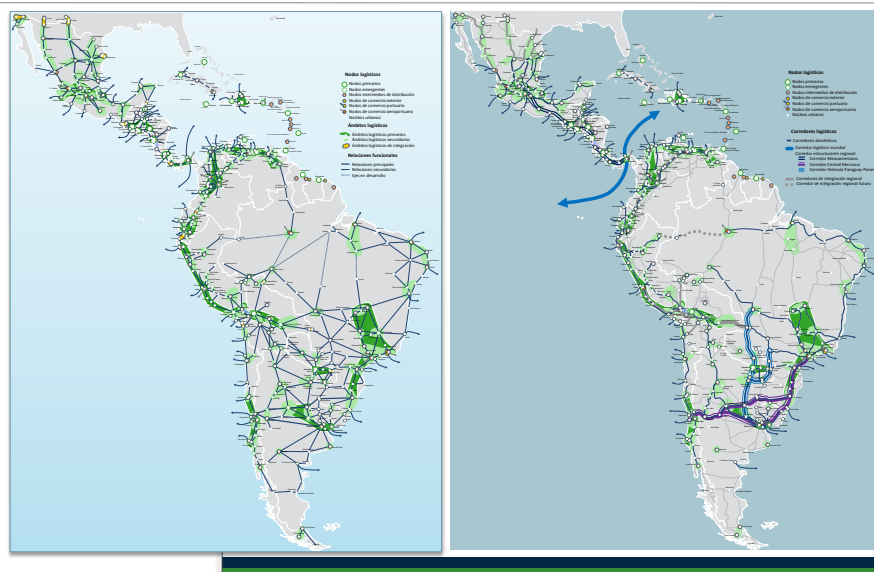
Desarrollo organizacional
Definición de perfiles
Capacitación y entrenamiento
Co-gestión/entorno interno
Gestión del cambio



Information Processes

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

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



- AGENDA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO LOGÍSTICO

La agenda tiene cuatro grandes pilares: la visión integral de la logística regional; el aprovechamiento geográfico; la logística como herramienta transversal de desarrollo que genera empleo, desarrollo y mejora la calidad de servicios; y la logística como apoyo a la competitividad del sector empresarial, que necesita un entorno favorable para las operaciones.

Para pasar de la planificación y la visión a la acción, es fundamental desplegar ciertas líneas estratégicas en cuatro grandes áreas: planificación e institucionalidad, desarrollo del sistema logístico, desarrollo de logística sostenible, y apoyo a la logística de comercio internacional.

En este marco, creamos un sistema para monitorear el avance y la madurez de los países en cada una de estas áreas, para entender así la capacidad de respuesta de cada uno de ellos. La región alcanza el 40% del nivel potencial de excelencia.

- CARTERA PRIORITARIA DE PROYECTOS

Planteamos 43 proyectos y programas en ocho países –Panamá, Ecuador, Perú, Bolivia, México, Colombia, Paraguay y Uruguay–, de los cuales 20 son de alta prioridad, 17 de media y 6 de reducida urgencia. Demandarían una inversión a largo plazo de 6.750 millones de dólares.

Atañen al desarrollo de zonas de actividades logísticas, centros de carga aérea y plataformas de distribución urbana, entre otras áreas. La mayoría de ellos difícilmente puedan ser realizados solo por el sector privado, por lo que éste deberá contar con el apoyo del sector público para realizar alianzas.

- PERFILES LOGÍSTICOS NACIONALES

El Perfil Logístico de un país analiza sus funcionalidades y propone una Hoja de Ruta Logística, en la que identificamos las líneas estratégicas, el estado del sistema logístico, los retos y los desafíos estratégicos, por ejemplo, en materia de puertos, intermodalidad ferroviaria, transporte marítimo y fluvial. Sobre esta base, planteamos los programas prioritarios que podrían implementarse.

En síntesis: proponemos una visión integral y de escala latinoamericana, porque muchos de los problemas que percibimos en un país son los mismos que identificamos en otros. Si bien creemos que las soluciones podrían tener algunos matices de país a país, en el fondo, son las mismas decisiones las que hay que tomar y son las mismas acciones las que hay que llevar a cabo. El CAF quiere acompañar a la región en los próximos años, desde este programa de desarrollo logístico regional.

Perfil Logístico de América Latina

Cartera de 43 Proyectos priorizados en 8 países

• PANAMÁ:

- PL Distribución Ciudad de Panamá
- Centro de Carga Aérea de Tocumen
- Corredor Inteligente Panamá-Colón
- Mejoramiento vial zonas agrícolas
- Puerto Verde Panamá Atlántico
- Mejoramiento conexión Paso Guabito

• ECUADOR:

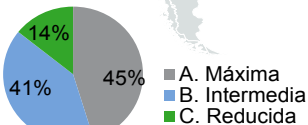
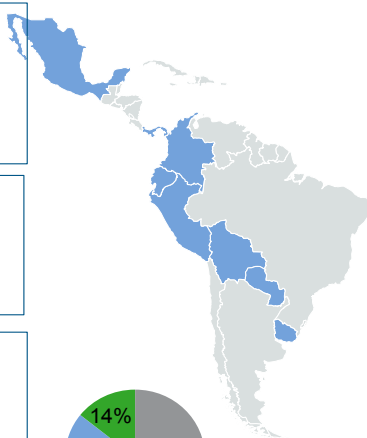
- ZAL de Guayaquil
- Corredor Inteligente Quito-Guayaquil
- PL de Distribución de Quito
- PL de Distribución de Guayaquil
- PL de Distribución de Cuenca

• PERÚ:

- ZAL de El Callao
- PL Distribución de Arequipa
- ZAL de Paita
- Centro Carga Aérea Lima-Callao
- PL de Distribución de Lima
- PL Consolidación Carga Majes

• BOLIVIA:

- Integración ferroviaria
- PL de Kallutaca



Distribución de los 43 proyectos según prioridad

• MÉXICO:

- Puerto Seco de Silao
- Interpuerto Monterrey
- ZAL de Manzanillo
- PL Distribución México DF (Arco Norte)
- Centro de Carga Aérea de México
- PL de Distribución de Guadalajara
- CC Aérea de Toluca
- PL Frontera San Luis Río Colorado
- PL Frontera de Nuevo Laredo

• COLOMBIA:

- PL de Distribución de Cali
- ZAL de Buenaventura
- PL de Distribución de Siberia
- ZAL de Cartagena
- Navegabilidad Río Magdalena
- Desarrollo Red Ferroviaria Central
- PL Multimodal de Barrancabermeja
- PL de Distribución de Medellín

• PARAGUAY:

- PL de Distribución de Asunción
- Ramal Ferroviario Bioceánico
- CC Aérea de Ciudad del Este
- ZAL Villeta

• URUGUAY:

- ZAL de Montevideo
- Puerto de Aguas Profundas en Rocha
- PL Distribución Urbana Montevideo



En MOBILE SYSTEMS celebramos nuestros 20 años de presencia y crecimiento en Argentina y Latinoamérica alcanzando las 100 implementaciones de CYGNUS Suite, el software de vanguardia líder en la Región para la optimización de la Cadena de Abastecimiento y Ventas.

Seguimos trabajando con el mismo espíritu de innovación y calidad para nuestros productos y servicios con la convicción de que lo mejor siempre está por venir.



Cygnus Suite

20 AÑOS INNOVANDO
EN LATINOAMÉRICA

Mobile Systems | +54 (11) 5237 2000 | www.mobile.com.ar | info@mobile.com.ar |
Software Factory: Super 1705 | División Consultoría: Dolgado 1569 | Buenos Aires | Argentina

EL CASO DE PANAMÁ

En Panamá identificamos las líneas estratégicas, los retos en el desarrollo y realizamos talleres de reflexión con los actores del sector público y privado. Allí demarcamos cuatro grandes áreas de intervención: refuerzo del *hub* central de la zona interoceánica, integración logística nacional, logística del comercio exterior, e institucionalidad y formación.

De acuerdo con nuestro esquema de medición de estos lineamientos, el trabajo en estas áreas podría llevar a Panamá en los próximos 10 años a un nivel de maduración que le permitiría competir globalmente. Se convertiría en una punta de lanza de la región y del entorno geográfico inmediato en el que se inscribe.

Panamá parte en una posición intermedia: con un liderazgo regional, pero con rezago global respecto a los países más avanzados logísticamente. Cuenta con un alto nivel de competitividad en infraestructuras y servicios de comercio global.



Agenda Estratégica de Desarrollo Logístico

Líneas Estratégicas base para una Hoja de Ruta Logística

1. Planificación e institucionalización

1.1 Planificación logística integral

1.2 Institucionalización logística

1.3 Formación y conocimiento logístico

2. Desarrollo del Sistema Logístico

2.1 Puertos y transporte marítimo

2.2 Logística portuaria terrestre

2.3 Integración e intermodalidad ferroviaria

2.4 Competitividad corredores prioritarios

2.5 Fomento de la navegación fluvial

2.6 Carga aérea y logística aeroportuaria

3. Desarrollo de logística básica

3.1 Mejora del transporte carretero

3.2 Logística urbana

3.3 Logística agroalimentaria

3.4 Logística de territorios no integrados

3.5 Sostenibilidad territorial

3.6 Logística Inversa

4. Logística de comercio internacional

4.1 Logística de Clústeres

4.2 Logística fronteriza y facilitación

4.3 Gobernanza de cadenas logísticas intl

¿Cuáles son sus principales retos? Panamá precisa de un alto nivel de institucionalidad, tanto pública como privada, que aún no ha alcanzado. Además, debe abordar una estrategia de desarrollo de actividades logísticas de valor añadido, que elevan el actual centro de gravedad desde el nivel actual –servicios al tránsito– al de desarrollo logístico integral.

¿Cómo diseñamos la Hoja de Ruta Prioritaria en Panamá, sobre la base de los planes que se han generado en el Perfil Logístico? Tomamos como base el Plan Nacional de Logística, entrevistas y estudios. Promovimos y activamos talleres de priorización, del que participaron 50 personas del sector público y privado. Diferenciamos las soluciones urgentes de aquellas estratégicamente importantes y factibles de realización, para así armar una lista de temas sobre los que debíamos tomar decisiones. El Gabinete Logístico analizó la lista y definió la Hoja de Ruta Logística Prioritaria. A partir de ello, desarrollamos un plan de implementación a cuatro años para el período democrático actual y otro, con una visión de 10 años.

Algunos temas prioritarios que demarcamos son los siguientes: consenso estratégico; desarrollo de logística valor añadido; integración tecnológica del corredor interoceánico; mejora del marco regulatorio; reorientación de la Zona Libre de Colón; formación, capacitación e innovación; desarrollo de la carga aérea; planificación del sistema portuario; mejora de la oferta portuaria; impulso al transporte marítimo de corta distancia; y mejora del sistema ferroviario.

SOBRE RAFAEL FARROMEQUE QUIROZ

Especialista Sénior en Logística de CAF – banco de desarrollo de América Latina. Cuenta con más de 25 años de experiencia tanto en el sector público, privado y académico; en las áreas de planificación del desarrollo de infraestructura de transporte y logística, regulación y políticas nacionales, logística integral y facilitación del comercio.

Cuenta con estudios de Postgrado en Desarrollo de Infraestructura en la Universidad de Harvard, EE.UU. Es Master en Ciencias en *Supply Chain Management* y Logística por la Universidad de Cranfield, Reino Unido. Es MBA por la Universidad del Pacífico, Perú. Diplomado en Alta Gerencia por el TEC de Monterrey, México. Cuenta con estudios de Postgrado en Políticas y Evaluación de Proyectos de Transporte, CEPAL–Chile; es Licenciado en Ciencias Marítimas y cursó estudios de Ingeniería en la Universidad Nacional de Ingeniería del Perú.



* Presentación realizada por Rafael Farromeque Quiroz durante la Expo Logística Panamá, que la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá y la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación realizaron del 21 al 23 de octubre de 2015. La información fue actualizada en febrero de 2016.

SOBRE CAF – BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA

CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado por 19 países –17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal– y 14 bancos privados de la región.

Promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina.

Con sede en Caracas, Venezuela, cuenta con oficinas en Buenos Aires, La Paz, Brasília, Bogotá, Quito, Madrid, México D.F, Ciudad de Panamá, Asunción, Lima, Montevideo y Puerto España.



CONSULOGISTIC INTL.
CONSULTORA & LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Trading Company – Importación – Exportación
Gestión Aduanera

Tel: (54+11) 5272-4449 | info@consulogistic.com.ar
www.consulogistic.com.ar

Actividades presenciales del último cuatrimestre de 2015



Las actividades presenciales de ARLOG



XXIV ENCUENTRO NACIONAL DE LOGÍSTICA ARLOG

Más de 400 personas participaron del XXIV Encuentro Nacional de Logística Empresarial, organizado por la Asociación, el pasado 24 de setiembre en el hotel Sofitel Cardales. Este año el tema eje del encuentro fue: “Nuevos escenarios y tendencias: Gerenciando el cambio en la cadena de abastecimiento”. El evento se transformó, como ya es habitual año tras año, en el máximo foro de intercambio, discusión y propuestas para las empresas y los profesionales de la logística.

Gerardo Martínez, titular del gremio de la Construcción. También alertó por el incremento de los litigios judiciales en logística.

En el segundo módulo del Encuentro de ARLOG, Jorge Lapeña, exsecretario de energía de la Nación y actual presidente del Instituto Argentino de la Energía “General Mosconi”, fue el encargado de abordar el tema energético. Presentó al respecto una propuesta para tratar de resolver los problemas de la Argentina, entre los que enumeró la caída crónica en las reservas y de la pro-



La jornada se inició con la bienvenida de Hernán Sánchez, presidente de ARLOG. A continuación, tomó la palabra el economista Nicolás Dujovne, quien anticipó que, “gane quien gane las elecciones, no podemos pensar para el año que viene en una inflación menor de 35%, porque será necesario bajar los subsidios a la energía y eso va a generar alzas de precios”. También señaló que “la economía se contraerá entre 1 y 2% en el 2016”. Finalmente, aseguró que “el próximo gobierno va a tener que negociar con los *holdouts* y devaluar la moneda”, y predijo que “deberá desarrollar una especie de pacto social para lograr un acuerdo de precios y salarios”.

A su turno, Lucio Zemborain, director del departamento de asuntos laborales de la Federación Argentina de Entidades Empresarias de Transporte de Cargas (FADEEAC), indicó que ante el próximo Gobierno “los sindicatos buscarán volver a unirse, para plantear reivindicaciones como mejoras salariales, la baja del impuesto a las ganancias y la restitución de los aportes a las obras sociales sindicales”. En ese marco, sostuvo que desde el sector comandado por Hugo Moyano, se impulsaría para liderar la CGT a Juan Carlos Smith, del sindicato de Dragado y Balizamiento, y desde el sector liderado por Antonio Caló, a

ducción nacional de hidrocarburos, tarifas no retributivas de los costos energéticos, subsidios fiscales insostenibles y una creciente dependencia externa.

Destacó que es necesario rediseñar la matriz energética argentina, diversificándola con énfasis en las energías renovables: “Necesitamos más energía eólica, solar, hidráulica y biocombustibles ambientalmente certificados, con menos proporción de hidrocarburos”. Antes de admitir que se precisarían 30 meses para el saneamiento de la economía energética, también señaló la necesidad de “incorporar al Noreste al consumo de gas natural, mediante la construcción del Gasoducto Regional Mesopotámico, en sus tramos Paso de los Libres-Posadas y Paso de los Libres-Corrientes-Resistencia, en dos años”.

Luego, Juan Carlos Uviedo, gerente de Operaciones y Distribución de Shell Gas, destacó las ventajas del uso del gas licuado de petróleo (GLP) como combustible para camiones y aseguró que “hoy, en el mundo, circulan 25 millones de vehículos impulsados por propano”. Ya utilizado en autotransportes, el especialista recordó que, desde 2003, está autorizado el uso de este tipo de combustibles para la motorización en el país, y destacó que

“reduce los gastos en 40%, respecto del gasoil”, al ocupar mucho menos espacio en los tanques y tener mayor octanaje que la nafta súper.

A continuación, en el panel dedicado a la infraestructura, Néstor Fittipaldi, vocal de FADEEAC y presidente de la Cámara Argentina de Transportistas de Asfalto (CADETA), presentó dos planes concebidos por la gremial empresarial. En primer lugar, la ampliación de capacidad en unos 3 mil kilómetros de rutas nacionales. Y en segundo término, un nuevo sistema de circulación

Esto requeriría una inversión de 40 mil millones de pesos anuales por un lapso de ocho años y medio, para obtener 6.720 km de nuevas autovías y autopistas; 1.206 km de intervenciones en cruces urbanos; 6.635 km de mejoras en rutas pavimentadas; 3.000 km de nuevos caminos pavimentados, más de 20.000 km repavimentados en redes nacionales. Y 600 km de autovías y autopistas; 10.000 km de nuevos pavimentos; 40.000 km de mejoras en rutas de ripio, y 16.000 km de repavimentaciones en redes provinciales.



Hernán Zavaley

para el tránsito pesado en la Avenida General Paz, con el fin de interconectar el Acceso Norte, el Acceso Oeste, la Autopista Riccheri y la Avenida 27 de Febrero.

Se basa en la generación de una vía expresa en túnel bajo la traza de la Gral. Paz para vehículos livianos. “Esto reduciría un 20% el volumen de tránsito en superficie de la Avenida Gral. Paz y lo aumentaría en un 30% en el túnel. Pero disminuiría además hasta 30% el tránsito de vehículos pesados sobre las avenidas Huergo y Eduardo Madero y permitiría aumentar en 50% la capacidad para vehículos livianos”, alegó el experto.

El panel se completó con la palabra de Guillermo Cabana, presidente de la Asociación Argentina de Carreteras, quien también presentó un plan posible para mejorar el transporte de carga. Su propuesta incluye la ampliación de la capacidad en 6.500 kilómetros de rutas; la pavimentación de otros 13 mil; la repavimentación de 19.035 kilómetros; un plan de obras de seguridad y mejoras de travesías urbanas por otros 1.000; el mantenimiento del resto de la red que suma 81 mil kilómetros pavimentados más 42 mil kilómetros de caminos mejorados; un plan de control de cargas con la incorporación masiva de balanzas.

“Las importantes inversiones necesarias hacen que al creciente esfuerzo público directo deba sumarse ineludiblemente un sistema de participación público-privado que incorpore el aporte directo de los usuarios y mejore la gestión del sistema”, indicó. Y agregó: “El financiamiento debe tomar en cuenta la maximización del beneficio de la sociedad y transparentar la tarificación del sistema, tomando en cuenta los subsidios cruzados entre los distintos estamentos de la sociedad”.

Antes de finalizar la primera mitad de la jornada, Alejandro Leiras, director de Estudios de ARLOG, presentó la nueva versión de la página www.arlog.org, más fácil de utilizar y con una estética renovada. Además comentó: “Estamos orgullosos de lanzar la primer Intranet Social de Logística, con el propósito de obtener una comunicación rápida y eficiente, como en las redes sociales mas conocidas. La comunidad ARLOG proporciona herramientas para la gestión integrada de tareas, proyectos, documentos compartidos, flujo de actividades, perfiles, notificaciones, *hashtags*, menciones, foros, debates, encuestas, chat individual y grupal, calendario, eventos y muchas cosas más”.



Rodrigo B. de Quirós y Hernán Sánchez

EL DESAFÍO DE LA OMNISCANALIDAD

Ya por la tarde, el Encuentro Nacional de Logística se dedicó a los desafíos que trae aparejado el comercio electrónico para la distribución de productos y la satisfacción de los clientes. Al respecto, Gustavo Rousseaux, socio de Ernst & Young Argentina, y Gustavo Di Capua, director de Supply Chain de la consultora, quienes presentaron una encuesta con datos muy interesantes sobre el boom de la omniscanalidad. Para adaptarse, señalaron que los *retailers* están potenciando su red de sucursales para hacer lo propio con su red de distribución, en tanto que los *e-tailers* se apoyan en los operadores logísticos y abren puntos de entrega físicos.

Sin embargo, destacaron que “una de las principales preocupaciones es la falta de rentabilidad de muchas iniciativas omniscanal”, debido a que “proporcionan al consumidor la promesa de ir de compras sin problemas en cualquier lugar y a cualquier hora, pero crean una gran complejidad para las empresas y esa complejidad tiene un costo”. De hecho, aseguraron que “si bien los compradores del omniscanal gastan más, no son vistos como generadores de ganancias”. Lo que ocurre, a su juicio, es que “la *supply chain* tiene un papel crítico en la generación de rentabilidad”, pero la estrategia tradicional “ya no se ajusta a los objetivos del entorno omniscanal” y, por lo tanto, “se requiere un cambio significativo en lugar de uno incremental”.

A renglón seguido se presentaron tres casos de implementación de la estrategia omniscanal. El primero de ellos fue el de Carrefour y estuvo a cargo de Hernán Zavaley, director de Supply Chain de la cadena de supermercados. Al respecto, destacó la necesaria trans-

formación de la organización, tanto en sus procesos y en su infraestructura de tecnologías de información como, sobre todo, en sus recursos humanos. En ese sentido, subrayó la labor de reclutamiento objetivo “para adquirir las competencias fundamentales que hoy nos faltan”, incluyendo expertos en *marketing* digital, en *mobile* y en *ecommerce* para la formación de un comité digital.

Patricia Jebesen, gerente de Falabella.com y presidente honorario de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, fue la encargada de presentar el segundo caso. “Lo importante aquí es el impacto de la omniscanalidad. En el caso de Falabella, el gasto promedio en las tiendas físicas es de 252 dólares; el de la *web* es de 482 dólares, y el omniscanal es de 1.006 dólares”, sostuvo. En cuanto a la logística de distribución, informó que el 47,8% de las órdenes de compra exige su envío a domicilio; el 38,8% se retira en el punto de venta, y el 13,4% se retira en la sucursal de correo más próxima. “Hoy, el éxito del canal *online* dependerá del involucramiento del resto de la empresa. Mañana, el éxito de la empresa dependerá del desarrollo del canal *online*”, concluyó.

Finalmente, Alejandro Iglesias, gerente comercial de Andreani, ofreció al respecto la visión del operador logístico. “La omniscanalidad no se trata sólo de pedidos pequeños ni sólo hay que resolver el transporte. Impacta en toda la organización. En lo estratégico, en cuanto al servicio al cliente. Desde lo estructural, en el diseño de las operaciones y de la red logística. En lo funcional, en cuanto al diseño y operación de las instalaciones, su administración y la gestión de los inventarios. Y en la implementación, en los sistemas



Gustavo Di Capua

de información, las políticas y procedimientos, el equipamiento y la infraestructura, y el cambio organizacional”, advirtió.

Pero aclaró que “hay muchas cosas del B2B que aplican en el B2C”. Por eso, resaltó, es clave definir los acuerdos de nivel de servicio con el cliente, la gestión de inventarios, el procesamiento de órdenes, la gestión de la información, y la distribución física. En síntesis, observó que “exige una revisión no sólo de los recursos con los que contamos, sino también de las promesas a nuestros clientes, los procesos involucrados para cada actividad, el almacenamiento, la preparación de pedidos, el transporte y la trazabilidad de pedidos y documentación”.

En el último módulo, el analista político Sergio Berensztein aseveró que “éstas serán las elecciones más competitivas de la historia”. Además, vaticinó los principales retos de cada uno de los candidatos: el de Daniel Scioli ganar en primera vuelta; el de Mauricio Macri forzar un balotaje, y el de Sergio Massa ser un actor clave en

el balotaje y el próximo gobierno. Respecto de la intención de voto para la elección presidencial, sostuvo que “Scioli tiene 36,6%; Macri, 27,8%; Massa, 18,5%, y Stolbizer, 4%. Además, señaló que “hoy Macri y Scioli están en un empate técnico en el balotaje”.

A modo de conclusión, Rodrigo Quirós, presidente del XXIV Encuentro Nacional de Logística, expresó: “Logramos los objetivos que nos propusimos varios meses atrás, cuando empezamos a diseñar el encuentro. Todas las presentaciones generaron un gran interés en los asistentes y nos permitieron llevarnos ideas sobre temas estratégicos para trabajar en nuestras compañías con el fin de seguir agregando valor a nuestra cadena de abastecimiento y satisfacer cada vez mejor la necesidad de nuestros clientes. El grado de aceptación y la cada vez mayor asistencia nos deja un gran desafío para nuestro evento del 2016”.



Mauro Sperperato, Gustavo Di Capua y Guillermo Coccoz

El desayuno de profesionalización y actualización de este mes se dedicó a entender por qué el *coaching* es la forma en que los miembros de una organización pueden ser más productivos y cómo puede generar un mayor compromiso en la relación entre la empresa y su gente. Contó con las disertaciones de Mauro Sperperato, expresidente de ARLOG y socio fundador en SINAPSYS Logística y Coaching, y Guillermo Coccoz, director asociado de Energética Argentina.

En primer lugar, Mauro Sperperato se refirió al liderazgo, al expresar que cada vez resulta más desafiante liderar un equipo en el sector logístico. “Los mandos medios son quienes llevan el ritmo de la operación y su desgaste produce baja productividad”. Para paliar esa crisis del liderazgo, sostuvo que es necesario cambiar de paradigma de gestión, generando líderes cuyo propósito sea ayudar a la gente a triunfar, apoyándola y eliminando barreras. “Como consecuencia, hay un cambio en la forma en la que se organizan las compañías”, sostuvo.

El nuevo paradigma de gestión, según Sperperato, habla de agilidad, flexibilidad, colaboración, transparencia y autogestión. “Los desafíos técnicos se pueden resolver dentro del marco de nuestra experiencia anterior, simplemente usando conocimientos, metodologías y herramientas que ya existen. Los desafíos adaptativos son poco claros y difíciles de identificar, principalmente porque están muy vinculados a los hábitos y costumbres más arraigados en los miembros de una organización. Las personas involucradas son a la vez parte del problema y de la solución”, indicó.

La innovación va de la mano con la forma en que se gestiona, de acuerdo con el experto. El *coaching* consiste, entonces, en ayudar a las personas a aprender en lugar de enseñarle. Sperperato expresó que hay dos tipos de *coaching*. Por un lado, el que ejerce un líder *coach*, dentro de la dimensión del desarrollo de las personas y como tarea indelegable. “Es vital para lograr el compromiso de las personas que conforman un equipo”, precisó. Y por otro, el *coaching* profesional, a cargo de una persona externa a la organización certificada como *coach*. “En este caso, acompaña a un ejecutivo y un equipo para el desarrollo de sus competencias o en situaciones de estrés y cambio”, señaló.

El *coaching* es un proceso conversacional y de aprendizaje. Se basa en la premisa de que los resultados, sea en el trabajo, en la familia o en cualquier otro

lugar, son consecuencia de las acciones que emprendemos o no. “En el *coaching* hay tres fundamentos”, dijo Sperperato. “El primero es que cada uno ve la realidad desde un lugar distinto y la verdad es compartida sin importar quién tiene razón. El segundo es que el *coaching* es un trabajo personal y transformacional. Y el tercero es que hay que estar dispuesto a liberarse de los prejuicios”.

Con respecto a la logística y el *coaching*, destacó que la cultura de la empresa debe estar conformada por un equipo y una mística, formada por el conocimiento, la comunicación y la pasión. “Si queremos incrementar la productividad, por un lado, hay que alentar a las personas a que trabajen en su propio desarrollo. Y por otro, es necesario trabajar en los modelos de gestión, para crear nuevas organizaciones más ágiles, participativas, abiertas, transparentes y centradas en las personas”, completó.

A continuación, fue el turno de Guillermo Coccoz, quien señaló que la gente hace la diferencia en una organización y definió al *coaching* como un acompañamiento profesional para mejorar el desempeño de los empleados. “El *coaching* es un proceso de aprendizaje, que transforma el tipo de observador que somos, expande nuestras posibilidades y capacidad de acción, incrementa nuestra efectividad e impacta positivamente sobre nuestro bienestar”, aseguró.

En cuanto al *coaching* en equipo, señaló que en un buen equipo debe haber muchas conversaciones públicas (las que se expresan) y pocas privadas, es decir, con los juicios de cada uno. “Se deben blanquear los pensamientos y debe primar la confianza”, indicó. Con respecto a los juicios en los equipos, el consultor señaló que, precisó que se deben emitir juicios sobre las acciones y no sobre las personas. “Hay que evitar los mecanismos defensivos que anulan el aprendizaje y todos estos ítems se logran a través del entrenamiento del *coaching*”, enfatizó.

Para finalizar Coccoz remarcó que el *coaching* acompaña a expandir las posibilidades y capacidad de acción. “No es el ser el que condiciona nuestras acciones sino son nuestras acciones las que definen a nuestro ser. Nuestra principal misión en la vida es la de diseñarnos. Somos el producto de nuestras acciones. Si modificamos el tipo de observador que somos, modificaremos nuestras acciones y en consecuencia nuestro ser”, concluyó.



Se hizo una visita a las instalaciones de Andreani en Benavídez, provincia de Buenos Aires. En la recorrida se pudo observar la operación de un cliente, el *crossdocking* y la automatización en la preparación de pedidos por medio de equipamiento recientemente instalado. La visita estuvo a cargo de Alejandro Iglesias, gerente comercial de nuevos negocios de la empresa; Juan Manuel Furones, gerente de distribución Farma y Miguel Romero, instructor operativo.

El centro logístico de Benavídez consta de tres naves en las que trabajan alrededor de 600 personas. En 24 horas, permite encarar acciones de distribución en todo el país. Las naves tienen una superficie total de 53 mil metros cuadrados.

La Nave 1 es ocupada por la unidad de negocios Farmanet, operada por una red de 26 laboratorios farmacéuticos, en una superficie de 16 mil metros cuadrados. Es un depósito climatizado entre 15 y 25 grados de temperatura.

La Nave 2 tiene una superficie de 17 mil metros cuadrados. Allí se consolida y desconsolida mercadería de los clientes, que luego puede ser distribuida en 35 sucursales del interior. Se mueven 900 toneladas diarias por medio de unos 12 mil remitos en promedio.

La Nave 3 del centro logístico de Benavídez, finalmente, cuenta con 18 mil metros cuadrados. Opera unos 800 documentos diarios. Allí también se realizan operaciones de logística inversa.



Miguel Romero y Javier Rojo



El *pallet* ARLOG

Canalizador de la profesionalización logística en la Argentina*

Por: **José Luis Losada**
ex presidente de ARLOG

Tuve la suerte de sumarme a ARLOG desde sus inicios. Haber sido parte de todas las cosas que se hicieron desde la Asociación, desde distintos lugares, y haber sido luego su presidente, realmente es un orgullo.

Recién comenzaba a hablarse de logística y empezábamos a meternos en un mundo que no estaba profesionalizado, no estaba jerarquizado, que no tenía normalización ni buenas prácticas de gestión.

Ver la historia del *pallet* ahora, en la época de la tecnología y la cibernética, es reconocer que el hoy tan común *pallet* ARLOG fue un verdadero hito. Representó no solamente la estandarización con un formato dado para esa estructura de madera, que después pasó a integrar una norma IRAM y que es una marca registrada, un referente, sino que implicó darle un horizonte a muchos segmentos de la actividad logística.

Hablar de *pallet* implicó hablar de “operaciones palletizadas”. En aquella época, cuando hablábamos de estas operaciones, nos decían que estábamos locos. No era fácil asumir que implicaba una pérdida de volumen en las bodegas, pero eso cambió al entender que el camión que antes se cargaba en tres horas, con el *pallet* se lo hacía en 30 minutos.

Normalizar el *pallet* significó traer un conjunto de buenas prácticas, la estandarización de las operaciones, hablar de la integración con los clientes. Cuando se lo comenzó a definir había intereses contrapuestos: estaban los industriales, que querían un *pallet* grande; los supermercadistas, que lo querían más chico; los que habían comenzado experiencias de almacenes con cierta tecnología y entonces querían que tuviera determinada forma. Mediante horas de negociaciones se llegó a un acuerdo.

Lo que se logró fue un salto cualitativo. Si uno comparaba esto con otros países de la región, la Argentina con ARLOG estaba liderando la innovación y dando espacio al debate y a la profesionalización, a la jerarquización de la función logística en las empresas: dimos un salto cualitativo y durante varios años, la Argentina estuvo por encima del promedio de los países de la región.

El *pallet* ARLOG significó todo eso. Significó un concepto de intercambio, de integración entre los participantes de la cadena logística, de normalizar los camiones. El peso máximo recomendado modelaba con el peso máximo por eje, con las estanterías que empezaban a generalizarse y ayudó a que se estandarizaran.

Hoy hablamos de drones que hacen inventarios, pero en aquel momento hablábamos de cómo encontrar la mercadería en el depósito. Pudimos empezar a hablar de sistemas informáticos para hacerlo. Hasta entonces había sistemas que indicaban los *pallets* en los racks, pero los registrábamos de modo manual y luego teníamos mecanismos de validación para chequear que los operarios los ubicaran en el lugar correcto.

Las empresas empezaron a medir el costo logístico y se trajeron prácticas de mejora continua de producción y rotación. El *pallet* ARLOG fue un canalizador de un conjunto de mejoras prácticas que fueron más allá de lo que es en sí mismo.

El *pallet* es un símbolo, no solamente por ser el *pallet* ARLOG, sino porque fue un canalizador de la profesionalización del sector. Las nuevas generaciones son las que tienen que tomar ahora la punta y encontrar los “nuevos *pallet* ARLOG”, los nuevos paradigmas que nos permitan seguir evolucionando.

*Síntesis de las palabras ofrecidas durante la celebración de los 25 años de ARLOG.

Origen de las fotografías de este número: La Ley y la Logística: Carola Fiadone; Daniel Lobo, Pawel Log, Nestor Galina, los tres Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0); JB.ar, loco 085, ambos Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 // Omnicanalidad: Oficinas de prensa de Aspect, Andreani, Veritran, Staples, Netshoes, Ariel Benedetti, Miebach Consulting, Proaxion; Gallowolff, Eduardo P, ambos Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported license; peter morville, Álvaro Ibañez, peter morville, SEO, los cuatro Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0); Ithewanderer, Creative Commons Genérica de Atribución Compartir-Igual 3.0; ktboo92, Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International license // 25 Años ARLOG: Expotrader // Artículo CAF: Rafael Farromeque Quiroz // Actividades presenciales: Expotrader // Pallet ARLOG: Expotrader // Las fotografías no mencionadas pertenecen a ARLOG o a V y V SRL.

"CONSTRUYENDO VALOR ESTRATÉGICO PARA EL PAÍS Y LAS EMPRESAS"



CAPACITACIÓN 2016

**PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA
SUPERVISORES EN LOGÍSTICA**
Orientación Operaciones y/o Transportes
Inicio: 12-04 / Finaliza: 23-06

LOGÍSTICA APLICADA PROCESO Y VALOR AGREGADO
Los días 21, 22, 29 y 30 de Marzo

INTENSIVO EN CENTROS DE DISTRIBUCIÓN
Inicio: 04-04 / Finaliza: 04-05

OPERATORIA
COSTOS PARA CD
TECNOLOGÍAS DISPONIBLES PARA CD
SEGUROS
ENVASES Y EMBALAJES

www.arlog.org • 11.5199.2178 • info@arlog.org

¿Necesita un
depósito organizado
con el control total
de su stock?



Mecalux le ofrece la solución de almacenamiento que mejor se adapta a sus necesidades

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

Solicite más información o
un presupuesto sin compromiso en

www.mecalux.com.ar
o llame al **(011) 4006-4444**



Boulogne Sur Mer, 2538
Villa Maipú (B1651 BGP) San Martín (Buenos Aires)
E-mail: **info@mecalux.com.ar**