ASOCIACIÓN ARGENTINA DE LOGÍSTICA EMPRESARIA | REVISTA OFICIAL

Número 33 - Noviembre de 2022

ARLOG

Concepto Logístico

ESTADO DE SITUACIÓN

CARGA AÉREA EN LA ARGENTINA

TRABAJO, BIENESTAR Y SALUD

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA POSTPANDEMIA

CASO DE ESTUDIO

BALANCED SCORECARD APLICADO A LA SUPPLY CHAIN

Somos más de **9.000 personas** en Argentina y Brasil que con orgullo y pasión **hacemos que llegue eso que te importa.**

Vinculamos a grandes empresas, pymes, emprendedores y consumidores; **con la mejor tecnología.**

Trabajamos todos los días en el desarrollo de soluciones logísticas para seguir llegando a cada rincón del país de forma simple, segura y sustentable.

ANDREANI

Llevamos lo que te importa.

ARLOG
ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA

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

Presidente:
Fabián Yannone
Vicepresidente Primero:
Rodrigo González Bernardo de Quirós
Vicepresidente Segundo:
Néstor Membrive
Secretario:
Pablo Mussuh
Tesorero:
Gabriel García Polignano
Protesorero:
Javier Rojo
Vocales titulares:
Sergio Pelliza, Pablo Beltrán Simó, Carina Benítez, Alejandro Wolf, Gustavo Figuerola
Vocales suplentes:
Mara Gómez, Gustavo Di Capua, Germán Lamarque, Nicolás Redondo, Alejandro Iglesias
Comisión Revisora de Cuentas:
Ignacio Cafferata, Guillermo Coccoz
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 Empresaria
Número 33 – Noviembre 2022
www.conceptologistico.com

Director: Juan Manuel de las Heras

Participan en este número:
Alejandro Leiras, Patricio Navarro, Pablo Luciano Potenze y Javier Fernández Roisman

Comercialización y producción: V y V SRL
Directores: Fabio Contino y Rodolfo Fiadone
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
+54 9 11 5127-5280
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 noviembre de 2022
en GuttenPress, CABA

Generando CALIDAD de VIDA

Entre las pulsiones de autoconservación y de autodestrucción por las que transitamos los seres humanos, estamos viviendo hoy cambios violentos y acelerados que pueden compararse con otros momentos de la historia que fueron tanto o más traumáticos que los actuales.

Las guerras, pestes, epidemias y pandemias que azotaron a la humanidad, independientemente de su efecto regional o global, nos llevaron indefectiblemente –de modo consciente o inconsciente– a buscar revertir esos momentos con una mejora en la calidad de vida, en el modo en que lo hayamos considerado después de sentir la cercanía con la muerte.

Actualmente esa mejora se advierte como una necesidad de incrementar las llamadas "actividades de ocio" en todas sus manifestaciones: mayor afluencia de público a espectáculos, restaurantes, hoteles turísticos, etc., como lo fue, por ejemplo, la Belle Époque u otras explosiones de actividades de divertimento en distintos momentos posteriores a situaciones críticas.

Estoy convencido que quienes nos desempeñamos en actividades en la Cadena de Abastecimiento somos generadores de calidad de vida para el resto de la sociedad. Partiendo de aquí y atándolo a lo descripto anteriormente, somos profesionales que debemos llevar encarnado todo lo referente al nivel servicio a los clientes internos y externos de las organizaciones, así como al cuidado, atención y desarrollo de las personas con las que trabajamos. Mucho de esto está expresado en una de las notas de este número de la revista.

De cara a nuestros colaboradores actuales y potenciales debemos ser un sector que traccione empleo atractivo para las personas y eso, sin dudas, será clave en el éxito de nuestra gestión, por encima de toda tecnología y/o infraestructura –siempre necesarias pero no diferenciales– a igualdad de recursos económicos para lograrlas.

En este contexto, el escenario que estamos experimentando a nivel mundial es de falta de interés en las tareas presenciales o en las de mayor esfuerzo físico, ya sea por cambios generacionales como por lo vivido en los años de pandemia que hizo que se buscaran alternativas de menor esfuerzo o permanencia en los lugares de trabajo. Así es que se está dando que haya flotas de camiones detenidas sin conductores, o barcos en los puertos sin tripulación para navegar porque las personas encontraron en otras actividades la posibilidad de dedicar más tiempo a su calidad de vida –por ejemplo, conduciendo Uber, Rappi u otras propuestas del estilo–.

En cuanto a las generaciones futuras, la discusión sobre el cambio en la educación, desarrollando carreras más cortas y especializadas, el acceso a la tecnología y esa convicción firme de "vivir mejor y con más tiempo propio", tiene que ser nuestra preocupación principal para ser atractivos en una actividad donde la presencia física intensiva es necesaria en las operaciones, aun en las más o menos automatizadas.

El desafío es el presente, para construir y seguir profesionalizando nuestro sector, con tareas y procesos tanto presenciales como desde el home office que generen esa "calidad de vida" para todos quienes se relacionan con los servicios de la SCM dentro y fuera de nuestras empresas.

Hasta el próximo número!

Fabián Yannone
Presidente de ARLOG

Sumario

8/En portada: Carga aérea en la Argentina

Por Pablo Luciano Potenze

El autor propone un recuento de las distintas etapas de la carga aérea en la Argentina, para poder evaluar la situación actual.

30/Los recursos humanos en la postpandemia

Por Patricio Navarro

El futuro del trabajo ya llegó, y no era lo que esperábamos. Trabajo, bienestar y acompañamiento de la gente: ¿Qué desafíos presenta la postpandemia a las empresas?

46/Balanced Scorecard aplicado a la Supply Chain

Por Javier Fernández Roisman

El presente artículo se basa en el trabajo final realizado por el autor para aplicar a la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad del CEMA, titulado "Diseño de un mapa estratégico y Balanced Scorecard para la dirección de Supply Chain en una empresa de la industria del retail óptico".

62/Actividades

Encuentro de julio 2022.

64/Última página

Alejandro Leiras, director de Investigación y Capacitación en ARLOG, y presidente del Encuentro 2022 Directiva de ARLOG.

ARLOG

CONSTRUYENDO VALOR ESTRATÉGICO
PARA EL PAÍS Y LAS EMPRESAS

ENCUENTRO ANUAL

CHARLAS Y VISITAS TÉCNICAS

CAPACITACIÓN
En sede · Cursos in company · Online

NEWSLETTER
Quincenal enviado por mail

CONCEPTO LOGÍSTICO
Revista institucional de Arlog

DESAYUNOS Y ESPACIOS
DE INTERCAMBIO PROFESIONAL

EXPO LOGÍSTI-K

11.5199.2178
info@arlog.org
www.arlog.com

LOG-IN

Ing. Eifel 4180 (B1667GYF) • Área de Promoción El Triáng

ulo • Buenos Aires • Argentina • info@log-in.com.ar • ww.log-in.com.ar

Líderes en inmuebles corporativos en Uruguay

Venta y arrendamiento de predios y naves.
Desarrollamos predios logísticos
y proyectos build to suit.

AltoPanorama

Presentes en Arlog
whatsapp + 598 99281580

altopanorama.com
+598 2605 3665

Importante proyecto logístico en Uruguay

Alto Panorama lanza en exlusividad gran centro logístico en ruta 101. Contará con un formato en el cual se podrán alquilar espacios con y sin servicios logísticos. Pre alquile y obtegna beneficios únicos.

Presentes en el encuentro de noviembre 2022 Arlog
whatsap: +598 99281580

www.altopanorama.com
+598 99281580

CH-03

Estado de situación

Carga aérea en la Argentina

Por **Pablo Luciano Potenze**

El autor propone un recuento de las distintas etapas de la carga aérea en la Argentina, para poder evaluar la situación actual.

El primer vuelo carguero realizado en el país despegó el 26 de octubre de 1921 (con dos días de atraso por meteorología) operado por la Compañía Rioplatense de Aviación. En esa época no existían servicios aéreos regulares de pasajeros de ninguna naturaleza, aunque había vuelos no regulares. El avión fue un Airco DH-4, un excedente de guerra apto para prácticamente cualquier función, y el piloto/dueño era inglés.

Desde esa fecha podemos decir que siempre hubo alguna oferta de servicios de carga aérea, realizada por particulares al principio y luego empresas de pasajeros y algunas cargueras puras, que florecieron en momentos particulares.

PRIMER ENVIO AEREO DE MERCADERIAS EN LA REPUBLICA

El mayor Kingsley salió el domingo desde el aeródromo de San Isidro, para efectuar el raid "Buenos Aires - Bahía Blanca - Neuquén - Bariloche", llevando un envío de lámparas PHILIPS ARGA.

Estas lámparas fueron remitidas por la casa Helnlein y Cía. a los Sres. Linares y Cía., de Neuquén, que las habían pedido con urgencia.

[Arriba]. Aerolíneas Argentinas, en la actualidad, no tiene aviones cargueros, pero presta servicios de carga sacando los asientos de sus aviones de pasajeros (Imagen Aerolíneas Argentinas).

[Abajo]. Publicidad del primer vuelo carguero realizado en nuestro país el 26 de octubre de 1921. El avión tenía una decoración alusiva al evento.

EL TRANSPORTE DE CARGA AÉREA

Simplificando al extremo, un avión, como cualquier vehículo, tiene un peso vacío operativo, un peso del combustible, un peso de la carga de pago y un peso máximo, que nunca se debe superar.

Los pesos vacío y máximo son datos conocidos. El peso del combustible está definido por la longitud del tramo a volar y es variable por eso, pero una vez calculado, también es inamovible. Y lo que nos queda —pasajeros y carga— son los valores con los que se puede jugar. Si hay pocos pasajeros podremos transportar mucha carga y viceversa.

La consecuencia de esto es inmediata: todos los aviones de pasajeros son, en alguna medida, cargueros y, en consecuencia, todas las líneas que llevan pasajeros podrían operar como líneas de transporte de cargas. Sus capacidades en ambos mercados están previstas en el acomodamiento de los aviones y, desde lo legal y administrativo, todos los transportistas que solicitan permisos o concesiones para mover pasajeros incluyen en sus pedidos la carga, agregándose generalmente correo. La mayoría de estos servicios son regulares.

Algunos ejemplos de esto son el transporte de diarios al interior del país, que se hace desde el principio de los tiempos en aviones de pasajeros, y el correo (que es una carga aérea con una reglamentación especial). Antes de la pandemia, se calculaba que alrededor de la mitad carga aérea movida en el mundo se transportaba en bodegas de aviones de pasajeros, lo que explica el cimbronazo que tuvo el transporte de mercancías en ese período.

Pero por otro lado están los aviones cargueros puros —los que no llevan pasajeros— con los que se hacen dos tipos de servicio, regulares y no regulares.

Los primeros son servicios con horarios y frecuencias preestablecidos, que cuando alcanzan un estado de régimen se parecen bastante a los vuelos con pasajeros, aunque es relativamente fácil que se desvíen de sus rutas para llevar algún cargamento puntual. Este tipo de vuelos

requiere una buena planificación, generalmente a través de agentes de carga que en cada escala consolidan mercaderías de todo tipo.

Entre nosotros, operan vuelos internacionales cargueros puros diversas empresas extranjeras como Atlas Air, Centurion Air Cargo, Federal Express, Latam Cargo, Lufthansa Cargo, Martinair, UPS, Volga Dnepr y otras. Algunas operan como currier (puerta a puerta o casi), mientras que otras trabajan con el viejo lema de Flying Tigers: "si usted es capaz de llevarlo al aeropuerto, nosotros somos capaces de transportarlo".

Los vuelos no regulares son exclusivamente a demanda y permiten a un dador de carga llegar con su flete en fecha cierta a un lugar que puede estar totalmente fuera de las rutas de los servicios regulares. Tienen bastante estacionalidad, ya que movilizan frutas, verduras y flores, pero también atienden muchas otras cosas, como repuestos industriales, y cargas generales.

El Antonov An-124, que actualmente es el mayor carguero comercial en servicio, visto en 2019 operando un transporte no regular en el aeropuerto de Neuquén, con bandera ucraniana (imagen Miguel Rosales).

LAS CARGAS ARGENTINAS

Las grandes compras de aviones civiles que se hicieron en la segunda mitad de los años cuarenta incluyeron algunos aviones cargueros puros, C-47 y C-54, que eran excedentes de guerra. Hubo oferta de servicios con ellos, pero fue un fracaso, porque todavía no había demanda.

CARGAS Y ENCOMIENDAS

ZONDA

Oferta de servicios de carga de la empresa mixta Zonda, publicada en el diario Democracia del 22 de marzo de 1949.

Cuando se fundó Aerolíneas Argentinas esos aviones pasaron a su flota y se destinaron a sus rutas patagónicas, donde encontraron un nicho en el transporte de mariscos y pescados frescos, y ganado en pie. En el campo internacional había poca actividad, pero de vez en cuando se veía en Ezeiza algún carguero de Pan American, transportando, fundamentalmente, animales vivos.

Un dato de color es que el viaje a Europa de Eva Perón, conocido como la "Gira del arco iris" incluyó un avión carguero (un Avro Lancastrian) que llevó los equipajes del grupo. Como la primera dama llevó muchos sombreros, le quedó el mote de "El Sombrerero".

Cartera Comercial. Válidas para personas humanas con actividad comercial y personas jurídicas cuya actividad sea el transporte de carga liviana o pesada (excluye pasajeros) con facturación anual hasta $3.000.000.000,00.- y titulares de un mínimo de 3 automotores camiones de carga que sean clientes del Banco Supervielle S.A. Bmé. Mitre 434 – C.A.B.A. CUIT 33-50000517-9. Inscrip. I.G.J Nº 23, Fº 502, L 45, Tº A de Estatutos Nac. (el "Banco"). Otorgamiento de Leasing y financiación y tasas sujeto a calificación crediticia y cumplimiento de condiciones de contratación del Banco. Más información en www.supervielle.com.ar.

En 1957, caído Perón, se autorizó la operación de empresas privadas argentinas. Se crearon alrededor de cuarenta, de las que muchas nunca volaron, pero lo que interesa es que varias actuaron en el rubro de cargas, domésticas e internacionales. Su mercado estuvo fundamentalmente en el transporte de ganado dentro y fuera del país y maquinaria petrolera. Eran los años en que Frondizi había planteado la "batalla del petróleo", en busca del autoabastecimiento, lo que justificó esta demanda, pero en 1964 Illia anuló los contratos petroleros y este mercado desapareció, pero se mantuvieron otros servicios no regulares, entre los que se destacó el transporte del ganado en pie, una especialización reconocida mundialmente de algunas empresas argentinas.

Austral nació con el propósito de transportar cargas internacionales, pero, por muchísimos motivos, prosperó moviendo pasajeros, aunque en sus primeros años mantuvo aviones cargueros en servicios domésticos. Este aviso se publicó en diciembre de 1959.

En los años siguientes la carga aérea doméstica siguió siendo una actividad menor. Los despachos eran de pequeño tamaño, porque no había capacidad para otra cosa, pero de gran valor: dinero en efectivo y otros valores, joyería, documentos, medicamentos, y los eternos diarios y revistas. Los grandes despachos internacionales quedaron para las aerolíneas extranjeras, sobre todo Pan American, pero a partir de 1962 surgieron nuevas empresas argentinas que realizaron servicios internacionales no regulares.

La situación comenzó a cambiar en 1970 cuando Aerolíneas incorporó los Boeing 737 para uso doméstico. Estos aviones tenían bodegas mucho más grandes que cualquiera que sus antecesores y, además, en el primer lote se incluyeron dos máquinas de la versión combi, con un gran portón de cargas y posibilidad de transformarlos en cargueros o en alguna combinación de pasajeros y flete.

Lo cierto es que la facultad de transportar cargas de gran volumen se usó poco. La compañía estaba en condiciones de ofrecerla, aunque era complicado, porque requería utillajes para subir y bajar las cargas en los aeropuertos involucrados y, dado que los aviones estaban afectados primariamente al transporte de pasajeros, los vuelos cargueros exigían un reacomodamiento de toda la cabina.

Pero el primer servicio regular de cargas con jets en el interior del país se hizo con un Boeing 707, en 1972, operando semanalmente la ruta Buenos Aires-Comodoro Rivadavia-Río Gallegos y vuelta. Si bien se mira, no había demanda para semejante servicio con ese avión y sus complicaciones operativas (escalas obligatoriamente largas), pero la implantación se debió a una situación internacional, porque se habían alquilado los aviones con matrícula norteamericana y varios países, sobre todo Brasil, no les permitían aterrizar en sus aeropuertos. Unos meses después se les otorgó matrícula argentina y se acabó el servicio carguero con ellos.

Grupo BAUTEC

30 AÑOS

www.grupobautec.com.ar

- OBRAS CIVILES
- ESTRUCTURAS METÁLICAS
- PISOS INDUSTRIALES
- INFRAESTRUCTURA

OBRAS LLAVE EN MANO

consultas@bautec.com.ar
consultas@cmpestructuras.com.ar

Tel. 011.4719.1000 /5800
Quito 2618 1° Piso Beccar, Bs. As.

@grupobautec /grupobautec /grupo-bautec-sa

Aviso de Aerolíneas Argentinas publicado en enero de 1972.

Foto publicitaria de Austral que muestra la entrega de un cargamento de JetPaq a la TCP responsable de su transporte en el avión.

Por el otro lado, Austral lanzó a mediados de la década un servicio denominado JetPaq, que era algo bastante parecido a un Currier, pero sin entrega y recepción puerta a puerta. No movió grandes volúmenes de carga, pero fue una alternativa más, fundamentalmente para el mundo empresario.

El Mundial Fútbol de 1978 abrió las puertas a la televisión en color en la Argentina, que se inauguró un año después. Eso significó que toda la población del país decidiera reemplazar sus receptores en blanco y negro por otros nuevos que alguien debía fabricar. El gobierno decidió dar facilidades fiscales para las industrias radicadas en Tierra del Fuego, y allí se hicieron la mayoría de los aparatos que salieron a la venta en el país.

Pero el principal mercado de estos equipos estaba en la zona templada del país, lo que requería llevar los productos a Buenos Aires, lo que no era sencillo ni barato. En este ambiente resurgieron algunas empresas de transporte de cargas aéreas y se crearon otras, que durante algunos años fueron demandadas para este flete.

Colliers

Servicios inmobiliarios corporativos

Lo que nos diferencia no es lo que hacemos, sino cómo lo hacemos

| colliers.com

Oficinas | Retail | Industrial y Logística | Terrenos

Accelerating success.

Pero también ésa fue la época de la "plata dulce", que llevó a los turistas argentinos a los shoppings del mundo, donde popularizaron la expresión "deme dos", generando un tráfico hormiga que fue complementario de los servicios de carga pura realizados por nuevas empresas, algunas de las cuales también volaba a Tierra del Fuego. En aquellos tiempos era relativamente fácil alquilar fuera del país un avión, matricularlo (o no matricularlo) en Argentina y salir a trabajar. Y esto valía para pequeños transportistas de diarios o correo hasta grandes operadores con jets.

Otro participante que se agregaría pronto fue la Fuerza Aérea, que alquiló algunos de sus aviones cargueros militares a empresas particulares.

LAS EMPRESAS DE CARGA MUNDIALES

La historia de las empresas cargueras argentinas es una buena muestra de empresas que surgen con alguna oportunidad de negocios y desaparecen cuando la posibilidad de beneficios se acaba, pero hubo algunas que trascendieron a ese esquema y se mantuvieron bastante tiempo.

Aerotransportes Entre Ríos (AER) fue fundada en abril de 1962 por un grupo en el que figuraban varias personas que habían estado vinculadas con Transcontinental (una aerolínea privada de pasajeros), y su primer avión fue un Curtiss C-46, rematado en la liquidación de dicha empresa. En 1963 fue autorizada a prestar servicios internacionales no regulares de carga.

Su área inicial de operaciones fue México, Panamá, Perú y Venezuela, especializándose en el transporte de ganado en pie. En marzo de 1966 se le permitió volar a los Estados Unidos, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay y Uruguay.

La evolución fue favorable, habiendo operado una flota muy variada de aviones propios comprados de segunda mano y alquilados.

Transportes Aéreos Rioplatenses (TAR) fue fundada en diciembre de 1969. Su objetivo fue ofrecer servicios de carga internacionales y sus vuelos comenzaron en marzo de 1971 con un Canadair CL-44, transportando material petrolero entre Buenos Aires y Estados Unidos. Su flota estuvo integrada a partir de entonces por aviones de esta familia, hasta la incorporación de un Boeing 707 en 1977.

La similitud de los servicios de AER y TAR las llevó a trabajar de un modo conjunto, realizando todo tipo de transportes a nivel mundial, muchas veces sin tocar la Argentina. En febrero de 1976 TAR y AER firmaron un acuerdo de cooperación empresaria por el que —manteniendo su individualidad— dejaron de competir y trabajaron en conjunto de un modo más racional. Se preveía el mutuo intercambio de aviones, asistencia técnica, aplicación de tarifas retributivas, etc.

Hubo otras empresas que apuntaron a este negocio en aquellos tiempos, pero TAR y AER fueron las que mejor lo hicieron.

Transportes Aéreos Rioplatenses (TAR) fue la compañía carguera más importante de la historia argentina. Este aviso se publicó en diciembre de 1978 y es de destacar que el Boeing de TAR tenía los silenciadores que nunca tuvieron los de Aerolíneas.

CARGO

DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y AUTOPARTES

Distribuimos todo lo que necesitás para que tu empresa llegue a dónde quieras

www.grupocargo.com

AEROLÍNEAS ARGENTINAS Y LA CARGA

En 1970 Aerolíneas Argentinas poseía dos Boeing 707 y dos 737 convertibles en cargueros, que usaba fundamentalmente para transportar pasajeros, sin preocuparse demasiado por el mercado de cargas más allá de moverlas en bodegas ociosas de aviones de pasajeros.

Pero en 1972 esto cambió, porque la empresa lanzó un servicio regular de cargas, con uno de los 707, que voló a Miami y Nueva York con escalas en Chile, Brasil y Perú.

El servicio se mantuvo con algunas variantes durante años, pero en 1985 los Estados Unidos pusieron en vigor la norma FAR 36 en materia de ruido, lo que significaba dejar fuera de carrera los viejos aviones argentinos. La empresa optó entonces por hacer vuelos a Europa, donde las reglas todavía eran más laxas.

"Operación Carguero" fue el nombre comercial de los servicios internacionales regulares lanzados por Aerolíneas Argentinas en 1972.

Pero el final fue dramático. El 27 de enero de 1986 el avión se despistó aterrizando en Ezeiza, quedando inutilizado, pero sin afectar a las cinco personas que había a bordo. Los servicios se suprimieron porque la empresa no tenía ninguna máquina que pudiera hacerlos, ya que el otro cuatrimotor carguero había sido transferido a la Fuerza Aérea.

El último Boeing 707/387C carguero puro que tuvo Aerolíneas Argentinas.

En lo que hace a la carga de menor alcance, en esos años la empresa ofreció algunos servicios con sus Boeing 737, a veces en configuración mixta de pasajeros y carga, que llegaron a Córdoba, Santiago de Chile, Río Grande, Punta Arenas y Ushuaia.

Publicidad del servicio de cargas en Boeing 737 publicada el 14 de octubre de 1985 en varios diarios.

CELSUR

CELSUR.COM.AR

Aportamos
soluciones logísticas
a la medida
de nuestros clientes

Creamos **estrategias**
a largo plazo

Brindamos
soluciones competitivas
y sustentables

En Celsur entregamos soluciones

PASARON COSAS

En 1990 se privatizó Aerolíneas Argentinas, que pasó a ser controlada sucesivamente por el grupo Iberia, la SEPI (un organismo liquidador de empresas españolas) y el grupo Marsans, que se retiró en 2008. Todos estos eran españoles, no hicieron las inversiones necesarias y liquidaron varios activos, incluyendo aviones.

Simultáneamente, el transporte automotor de cargas hizo inversiones que le permitieron mejorar sus prestaciones y, en lo que hace a la competencia con el avión, ofrecer servicios overnight a todos los tramos equivalentes a una hora y media de vuelo. Así buena parte de las cargas aéreas quedaron reducidas a la Patagonia.

Pero esto no fue todo. Aparecieron el fax, el correo electrónico, las videoconferencias, y las fotos electrónicas, fenómenos que conmovieron las bases del correo y el currier y, de un modo u otro, todos estos avances afectaron al transporte aéreo.

En el gráfico siguiente se puede ver la evolución de la carga aérea doméstica entre 1988 y 2014, período en el que el tráfico doméstico fue absolutamente errático, pero de punta a punta se redujo a aproximadamente un tercio de lo que había sido.

Tráfico doméstico de cargas entre 1988 y 2014.

LOS SERVICIOS INTERNACIONALES

Las empresas extranjeras nunca abandonaron sus servicios a Ezeiza, que fueron creciendo sin prisa y sin pausa. Los vuelos de pasajeros siempre llevaron carga y desde los años noventa aparecieron nuevos operadores de carga pura, que incluían vuelos regulares con aviones de gran porte (Lufthansa Cargo, Atlas, Martinair). Adicionalmente hubo una explosión de los servicios currier (FedEx, UPS, DHL), que llegaron a tener vuelos diarios a Estados Unidos. También hubo muchos servicios no regulares de todo tipo. La terminal de cargas fue privatizada (de un modo no muy ortodoxo) y se fue construyendo todo un nuevo sector de plataformas y depósitos para este tipo de tráfico.

Aerolíneas Argentinas nunca reemplazó el Boeing 707 accidentado en 1986, con lo que no estuvo muy activa en este tráfico, que fue prácticamente copado por empresas de otros países, aunque también hubo algunas argentinas (Lacer, STAF, Karu Kinka) que volaron con aviones alquilados para la ocasión, a veces de la Fuerza Aérea.

Evolución del tráfico internacional de cargas en Argentina entre 1988 y 2014. Es un mercado que crece, pero la participación nacional en el mismo es pequeña y no crece.

Las principales cargas de exportación eran (y son) frutas y hortalizas frescos, algo que tiene fuerte estacionalidad, carnes, pescados, animales vivos. La importación está comandada por los productos electrónicos e insumos industriales.

Como dato que se suma a los divagues del sector, en 2005 Aerolíneas Argentinas incorporó un Boeing 737/300 carguero puro, que voló fundamentalmente a Brasil, pero salió de servicio un año después.

Hoy, como ayer,

te acompañamos en cada envío.

CRUZ DEL SUR
Somos servicio

www.cruzdelsur.com

65 AÑOS

Aerolíneas argentinas, controlada entonces por el grupo Marsans, incorporó en 2005 un Boeing 737/300 carguero puro (imagen Pep Simone/Facebook).

LA REVOLUCIÓN DE LOS AVIONES

En 2015 asumió la presidencia Mauricio Macri, cuyo gobierno buscó un crecimiento importante del transporte aéreo por la vía de las inversiones privadas y la eficientización de Aerolíneas Argentinas. Los funcionarios designados para llevar adelante este plan, que se denominó "revolución de los aviones" carecían en absoluto de conocimientos sobre el tema, trataron de hacer un cambio de fondo sin modificar la legislación y los resultados de su gestión mostraron muy poco más que un crecimiento vegetativo previsible.

Lo interesante fue que se volvieron a hacer audiencias públicas para otorgar rutas, en las que se presentaron en total quince empresas, algunas serias, otras buscando una aventura. La mayoría sin antecedentes. Pocas con capacidad técnica y económica demostrable. Pero la autoridad aeronáutica, movida por objetivos políticos, aprobó casi todo lo que se pidió, sin investigar mucho. Del total llegaron a volar la mitad de las empresas, de las que tres llegaron pronto a la bancarrota y dejaron de operar.

Lo interesante para nosotros es que todos los pedidos se hicieron para mover pasajeros, carga y correo, pero no puede decirse que por el lado de esas compañías haya habido un aumento de oferta de bodegas significativo.

En marzo de 2022 Flybondi relanzó su servicio de cargas, en sociedad con Flycargo. Originalmente no se vendía al público general, pero estaba disponible para los operadores logísticos. Los límites de los envíos son un volumen máximo de un metro cúbico y 32 kilos de peso.

Publicidad del servicio de carga de Flybondi en las redes sociales.

Poco después JetSmart hizo lo propio, asociado con World Cargo Solutions (WCS) y su socio local Handyway Cargo.

PANDEMIA Y DESPUÉS

Hasta la asunción de Macri las estadísticas aeronáuticas eran responsabilidad del INDEC, que las incluía en un documento mensual que abarcaba a todos los servicios y no daba demasiada información. También se publicaba una planilla independiente más detallada, pero en la que no figuraba la carga.

Con el cambio de gobierno esta tarea pasó a la EANA y luego a la ANAC, que aumentaron la información sobre el transporte de pasajeros, con lo que es posible tener una continuidad aceptable independientemente del cambio, pero algunas cifras de carga quedaron en el olvido. Juntando los números que surgen de diversos trabajos de INDEC, EANA y ANAC, se puede armar un cuadro bastante limitado de las cargas transportadas, pero el año 2018 no fue informado, por lo menos dentro de los parámetros habituales.

Carga doméstica 2010-2021. No hay datos para 2018.

La carga doméstica siguió cayendo hasta 2019 y la pandemia redujo al mínimo la producción de 2020, pero en 2021 hubo una recuperación que habrá que seguir de cerca.

En lo que hace al transporte internacional la situación es distinta porque es un mercado abierto, en el que compiten diversas empresas, incluyendo a Aerolíneas Argentinas.

Carga internacional 2010-2021. No hay datos para 2018.

La situación aquí tampoco es para festejar, porque el movimiento también es errático, aunque se observa que 2020, el año de la pandemia, no tuvo una caída muy

INTERNATIONAL TRADE LOGISTICS
A member of PSA GROUP

MÁS DE 20 AÑOS
CREANDO SOLUCIONES LOGÍSTICAS INTEGRALES PARA TODA LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN

Soluciones Integrales
Servicios Portuarios
Depósito Fiscal Integrado
Servicios de Warehousing
Transporte y Distribución
Soluciones E-Commerce

exologistica.itl.com.ar

EXOLGAN CONTAINER TERMINAL
A member of PSA GROUP

EXO LOGISTICA
A member of PSA GROUP

LPI LOGISTICS PLATFORMS INVESTMENT
A member of PSA GROUP

grande. En 2021 hubo un crecimiento a los valores de 2015/16, pero, en la medida en que no hay ninguna ley de generación del tráfico, no sabemos adónde debería crecer para poder hablar de los valores prepandemia.

EL MANEJO DE LA PANDEMIA

En 2019, con la llegada de la pandemia, los vuelos de pasajeros cayeron de modo notable en todo el mundo, pero la demanda de carga lo hizo en menor escala, lo que afectó las bases del servicio porque, como dijimos al principio, la mitad del tráfico de cargas mundial se transporta en bodegas de aviones de pasajeros, y esos vuelos habían desaparecido. La solución fue programar más vuelos de carga pura, pero esto no era siempre practicable, porque no había cargueros puros disponibles ni se podían organizar fácilmente circuitos lógicos.

Un avión carguero comercial es, desde lo aerodinámico, idéntico a uno de pasajeros, pero tiene diferencias, porque debe tener un portón de carga de gran tamaño, un piso de la bodega con rodillos o bolillas para poder mover las mercancías con poco esfuerzo y no tiene ventanillas. Hay otras cosas, pero éstas son las principales. Es posible —y se hace mucho— transformar aviones standard en cargueros.

Cuando se desató la pandemia las empresas tradicionales debieron satisfacer su demanda con los aviones que tenían, para lo que fue usual retirar los asientos para acomodar todas las mercancías lo que pudiera pasar por la puerta de pasajeros. No era el ideal, y presentaba algunos problemas prácticos de coordinación dimensional, pero funcionaba, y la consecuencia visible fue que el coeficiente de ocupación de carga creció en todos los mercados mundiales.

Por supuesto, la industria de transformación de aviones de pasajeros a cargueros tuvo mucha demanda, pero estos trabajos llevan bastante tiempo y no pudo dar una respuesta inmediata.

Un Boeing 777 de Emirates al que se le retiraron los asientos para transportar carga. No tiene facilidades para mover los pallets, que tienen la altura limitada por el alto de la puerta y la presencia de los bins.

Bodega inferior de un Boeing 767, donde se observa el complejo conjunto de bolas, rodillos y puntos de anclaje.

LA CADENA DE VALOR CONECTADA

GS1 Argentina

Descubra la plataforma desarrollada para transformar el futuro de las empresas. Una suite de soluciones que integra a toda la cadena de valor eficientemente.

No importa la escala de su negocio, EDI lo conectará a sus proveedores o clientes ayudándolo a optimizar el tiempo de procesos de gestión.

EDI te conecta. EDI te transforma.

WEB — www.gs1.org.ar/serviciosEDI

MAIL — ventasEDI@gs1.org.ar

TELÉFONO — (54-11) 4556 4700

SÉGUINOS — @GS1Argentina

LA ACTUACIÓN DE AEROLÍNEAS ARGENTINAS

Las autoridades de Aerolíneas Argentinas, a lo largo de las décadas, han hablado mucho de las posibilidades del transporte de carga, pero han hecho muy poco por acceder a ese negocio.

Según la memoria de 2021, la pandemia le dio un nuevo empuje a la unidad de negocio cargas, porque se hicieron muchos vuelos con los A-330 de pasajeros a China y Rusia para trasladar insumos médicos y vacunas, lo que potenció los planes de crecimiento del área. En total fueron 57 vuelos de transporte de carga internacional con 2.452 toneladas de mercadería transportada y 20 vuelos de transporte de carga de cabotaje por 372 toneladas.

Desembarco de vacunas Sputnik en Ezeiza (imagen Télam).

La recuperación del sector cargas de Aerolíneas en el primer año después de la cuarentena fue de casi un 50%, utilizando siempre su flota de aviones de pasajeros.

De cara al futuro, la empresa estatal ha llamado a concurso para la compra de dos Boeing 737NG cargueros para atender de modo orgánico la demanda local y sudamericana. No hay dudas de que Aerolíneas puede volar estos servicios, pero su puesta en marcha requerirá un esfuerzo comercial realmente importante.

PABLO LUCIANO POTENZE

Nació en Buenos Aires en 1947 y es arquitecto, pero su especialidad es el transporte aéreo. Ha publicado libros y artículos sobre el tema en revistas especializadas. Actualmente colabora regularmente con Gaceta Aeronáutica, Aeromarket y LV-Lima Víctor.

Como docente ha actuado en Universidad Argentina de la Empresa (UADE), la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, la Asociación Latinoamericana de Derecho Aeronáutico (ALADA), y la Escuela Superior Técnica del Ejército, entre otras. También ha dictado numerosas conferencias sobre temas aeronáuticos y realizado consultorías empresarias.

Transportamos
Soluciones
info@interborders.net.ar
www.interborders.net.ar
11 7700 0052
@interborders
Especialistas en
Comercio
Exterior
www.interborders.net.ar
INTERBORDERS
LOGISTICA | COMERCIO EXTERIOR | ADUANA

Herramientas informáticas en la empresa
Windows
Google

TRABAJO, BIENESTAR Y SALUD

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA POSTPANDEMIA

Por **Patricio Navarro**

El futuro del trabajo ya llegó, y no era lo que esperábamos. Trabajo, bienestar y acompañamiento de la gente: ¿Qué desafíos presenta la postpandemia a las empresas?

Mucho se ha hablado en los últimos años respecto del futuro del trabajo y las implicancias que los posibles escenarios tendrían para el quehacer cotidiano de la gente. Se han escrito infinidad de artículos con diversidad de hipótesis y predicciones para el porvenir inmediato y a mediano plazo. Todas las estimaciones, con cierta variabilidad, coincidían en aspectos axiales –algunos de los mismos los detallaremos brevemente.

Sin embargo, *pasaron cosas*; el mundo se vio sacudido por el tándem pandemia / cuarentena. Si bien pareciera ser que estamos en los últimos estertores del aspecto sanitario derivado de la pandemia de COVID19, surge ahora el sedimento emergente más importante.

Esto es los aspectos psicológicos, emocionales y personales consecuencia de una crisis sin precedentes. Abordaremos en el presente artículo cómo los mismos impactan en las personas y sus ámbitos de trabajo, y qué podemos implementar desde las áreas de RRHH, como líderes y como empresas para minimizarlos y acompañar a quienes los sufren.

Ahora bien, ¿cómo correlaciona el futuro del trabajo con la postpandemia? O bien podríamos decir ¿cómo correlaciona con el "nuevo" futuro inmediato del trabajo?

Muchos autores son coincidentes en las conceptualizaciones originales que los próximos años conllevarían: incertidumbre, velocidad de adaptación, imprevisibilidad, sistemas complejos, etc. Por supuesto, dichos elementos los leímos encuadrados en un contexto prepandémico que a posteriori cambió radicalmente. Y el cambio no hizo más que amplificar estas aristas más filosas de dicho porvenir laboral.

Es aquí donde se resignifican: las clásicas conceptualizaciones de la depresión y la ansiedad señalan como emociones y emergentes preponderantes la incertidumbre, la percepción de amenaza, la inestabilidad, el miedo anticipatorio, la percepción de pérdida, entre otros. Es decir, elementos afines a lo esperable del futuro del trabajo.

Buena parte de la gente vivenció la pandemia como un evento traumático, signado por el aislamiento, enfermedad, bombardeo mediático, cambios de hábitos radicales, nuevos formatos laborales, e incluso pérdida de seres queridos. Y lo que vino después se materializó en fuerte stress residual, falta de resiliencia y *resto* de energía para readaptarse, duelo...

La combinatoria, entonces, resulta particularmente desestabilizante: un contexto global tensionante por el fenómeno COVID, un contexto local particularmente complejo no sólo por este factor sino también por elementos socio económicos y un contexto individual desgastante.

El futuro del trabajo anterior parece quedar lejos, o mejor aún: ya es presente pero distinto, y peor de lo que auguraban los gurúes de RRHH.

LINK SOLUCIONES LOGISTICAS

Operador Logístico Integral

ALMACENAMIENTO

TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN

LOGÍSTICA DE COMERCIO EXTERIOR

SERVICIOS DE VALOR AGREGADO

Gestionamos toda la cadena de distribución.

+54 11 5365 7671
info@linklogistica.com

www.linklogistica.com

LINK SOLUCIONES LOGISTICAS

QUÉ DEBEMOS EVITAR COMO EMPRESAS Y ÁREAS DE RRHH

Como primer punto, evitar lo que considero como uno de los mejores conceptos de la psicología laboral contemporánea: la llamada "toxicidad positiva". ¿Qué es esto? Pues bien, hacer al individuo responsable absoluto de su bienestar (o malestar), tratándolo como un ente absolutamente divisible y abstraíble de su entorno (en este caso laboral), a riesgo de ser tildado de no ser un "jugador de equipo", un "empleado que genera sinergia" y otras estigmatizaciones por el estilo.

En la práctica, la toxicidad positiva se concretiza en el mandato de que se debe ser feliz en el trabajo, con un optimismo insano y permanente, o ser expulsado por, curiosamente, ser "tóxico". En definitiva, no es más que obturar la posibilidad sana de manifestar el dolor, la incomodidad o el sano inconformismo con algún aspecto del trabajo. Quien lo hace, queda estigmatizado (y segregado de posibilidades de desarrollo de carrera).

El hecho de que existan puestos como "Gerente de felicidad" y términos como "feliciología" da la pauta de lo iatrogénico[1] y perjudicial que puede ser este enfoque *light* y "líquido", en términos de Zygmunt Bauman, de la función de las empresas y particularmente de las áreas de RRHH.

En una charla con un director regional de una conocida farmacéutica, me comentaba abrumado que ya estaba harto que su líder le pidiera "pensar fuera de la caja" y "salir de su zona de confort". ¡Y cuanta razón tenía en su queja! Sentía que no podía moverse en terreno seguro nunca, y que siempre, bajo una pátina de falso "optimismo laboral", se le pedía permanentemente un rol por fuera de su alcance y capacidad. Muletillas, frases repetidas sin consistencia y agarre con la realidad, mensajes reiterativos y machacantes en pos de la "happycracia".

Falacias tales como "todo es aprendizaje", "no hay que rendirse nunca", "siempre hay que dar la milla extra", etc., no hacen más que generar un mensaje encubierto, poderoso y dañino. Y demostrar una ignorancia supina de lo que el verdadero aprendizaje es, de los costos hundidos del "no rendirse nunca" y de la necesaria dinámica de stress sano – descanso / recuperación que requiere toda actividad humana, incluida el trabajo.

¿Es entonces la queja permanente y la comodidad sin riesgo lo que estamos proponiendo? Por supuesto que no. Y aquí la diferencia entre ser "feliciólogos" o velar por el bienestar de nuestra gente.

[1] La iatrogenia es el daño ocasionado por el profesional de la salud a pacientes, familias u otras personas, de manera no intencional.

loginter

Trabajamos con pasión para entregarte **soluciones logísticas innovadoras,** que aportan **tecnología y robustez** a toda tu cadena de suministros.

Un operador,
todas las **soluciones.**

#SomosLogística

www.loginter.com.ar

@SomosLoginter

EL ACOMPAÑAMIENTO EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE DE RRHH

En este contexto, surge entonces la pregunta ¿Qué podemos hacer desde las empresas? O mejor aún, ¿Qué *debemos* hacer, en un enfoque ético, desde las empresas?

El deterioro económico y psíquico que presenta buena parte de la fuerza de trabajo, particularmente en el contexto argentino, nos exige un *upgrade* desde las empresas y desde las áreas relativas al acompañamiento de la gente. Velar por el bienestar es entonces promover la manifestación de los "dolores" laborales, eventualmente quejas, disconformidades, etc... y darles un espacio de tramitación y solución.

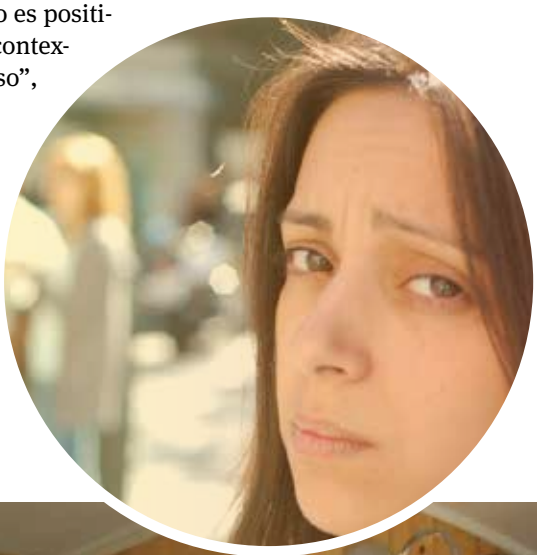
No alcanzan ya soluciones meramente estéticas de "marca empleadora", sino un abordaje profundo, honesto y comprometido.

Bienestar es sentirse bien en el trabajo cuando el contexto es positivo y poder sentirme mal (y manifestarlo) cuando algo del contexto "cruje", sin el miedo de ser tildado como alguien "quejoso", "emocional" o "tóxico".

En última instancia, volver a pensar el individuo de trabajo como sujeto responsable, pero a la vez indivisible de su contexto. No caer, por ende, en el facilismo de cargar sobre la persona la plena responsabilidad de lo que le pasa, deslindándonos como empresa de la cuota que nos toca.

¿Cómo tramitamos entonces ese malestar emergente?

En primer lugar, ofreciendo espacios de intercambio con los empleados en los que puedan manifestar sus problemáticas libremente. Es clave en este punto adoptar una postura de puertas abiertas, pero también un rol proactivo.



SOLUCIONES INTEGRADAS

80.000m2
ALMACENES - AAA

COMERCIO EXTERIOR

CONTROL
Y SEGURIDAD

400.000
OPERACIONES ANUALES

LOGÍSTICA + TRANSPORTE + COMEX

SOMOS SU ALIADO EN EL CORREDOR ARGENTINA/BRASIL

Qbox le ofrece soluciones inteligentes, integradas y a la medida de su negocio. 30 años de experiencia en operaciones logísticas, transporte internacional y COMEX nos convierten en socios estratégicos para realizar sus operaciones de manera segura y efectiva. **Piense en soluciones. Piense en QBOX.**

4·X Greenlog

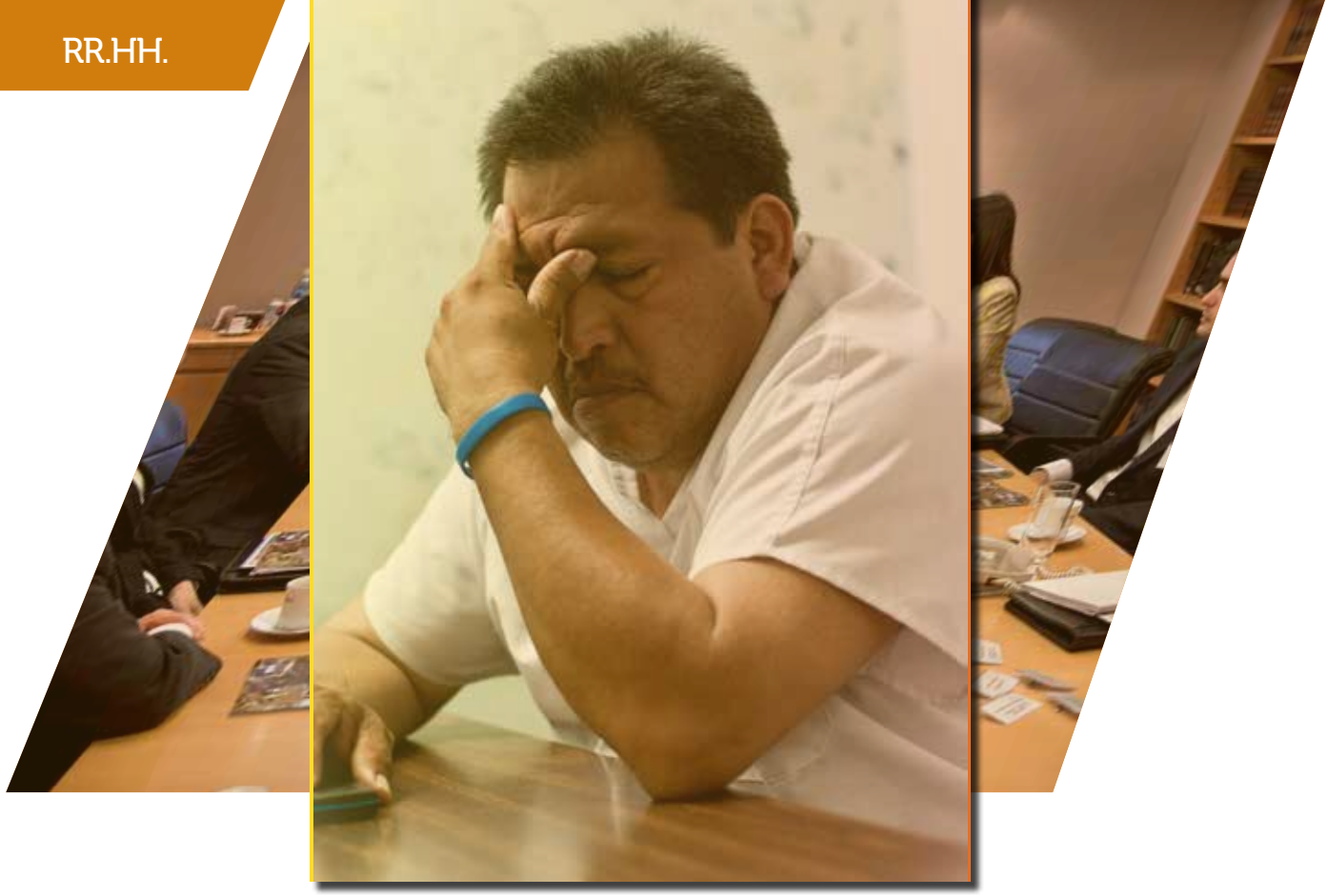
Qbox
SOLUCIONES EN LOGISTICA INTERNACIONAL

MERCOSUR
SECTOR EDUCATIVO

PARQUE LOGÍSTICO QBOX CAMPANA
Ruta 6 Km 193,5 - Campana
Tel: **(3489) 409 900**

info@qboxonline.com
qboxonline.com

QBOX SAO PAULO
Al. Rio Negro 500
West Towers Torre B - Sala 2213/2214
Alphaville Empresarial - Barueri
Tel: (+55) (11) **2424 5959**



Es decir, salir a buscar activamente aquellas problemáticas que puedan quedar encubiertas o desdibujadas. Encuentros periódicos con todos los estratos de la organización, como herramienta para acompañar y contener.

En segundo lugar, estar atentos a indicadores de *burn out* y otras patologías psicológicas. Subsidiario al punto antedicho, es axial el entrenamiento del "ojo clínico" de los líderes y de RRHH en este punto. Tanto el *burn out* como los cuadros de ansiedad, depresión y stress, por citar algunos ejemplos, pueden cursar silenciosamente en lo laboral excepto cuando ya es demasiado tarde. Poder contenerlos a tiempo y brindar apoyo desde lo posible y alcanzable constituye una situación invalorable para quien lo recibe.

Ayudarlo primeramente a identificarlo, darle un sostén y hacerle saber que la empresa lo acompaña y no lo segrega.

En este apartado es de vital importancia también detectar indicadores de trabajo continuo. En la pandemia, o más bien en la cuarentena, muchos han establecido rutinas de trabajo literalmente enfermantes.

La hiperdisponibilidad a través de los dispositivos de comunicación y el home office han borrado en determinados casos los límites entre lo familiar / personal y lo laboral. Es momento, si algo de esto está ocurriendo, de "volver a dibujar la línea". Entender que un colaborador que contesta correos electrónicos a las 3 AM, por citar un ejemplo, está con seguridad descuidando otros aspectos o sencillamente sufriendo silenciosamente su devenir laboral.

En tercer lugar, como herramienta concreta, disponibilizar de espacios de acompañamiento terapéutico cuando notamos que los puntos antedichos nos resultan inabarcables. Por citar un ejemplo propio, siendo psicólogo de formación y práctica más allá de mi rol en RRHH, me ha tocado conformar equipos de salud (médicos clínicos, psiquiatras, psicólogos) que acompañen los casos que escapan al *expertise* de la compañía. Es en definitiva algo que he repetido en más de una ocasión; hoy más que nunca las empresas debemos ser agentes de salud. Vivimos un momento global histórico y uno local gravísimo; debemos estar a la altura de las circunstancias.

Nuestra planta de proceso cumple con las normas de calidad IRAM que solicita INTI (INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL) para la certificación de aptitud técnica como se exige en la ley de tránsito vigente 24.449, Decreto 32/2018, art. 29.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial
INTI

RECONSTRUCCIÓN DE NEUMÁTICOS CON PROCESO CERTIFICADO

NUESTRO COMPROMISO ES CON EL MEDIO AMBIENTE

RECAPADOS®

Somos especialistas en el renovado, buscamos constantemente el mejor rendimiento para nuestros clientes a través del mantenimiento preventivo de los neumáticos para que cada uno de ellos pueda renovarse la mayor cantidad de veces posible.

ARAN

MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN RECONSTRUCTORES ARGENTINOS DE NEUMÁTICOS

Todos los materiales, bandas de rodamiento e insumos tienen sus certificaciones correspondientes, utilizamos productos de primera línea en todo el proceso.

TRUCK CENTER LG S.R.L.
Mantenimiento y servicios

refate

MARANGONI

VIPAL

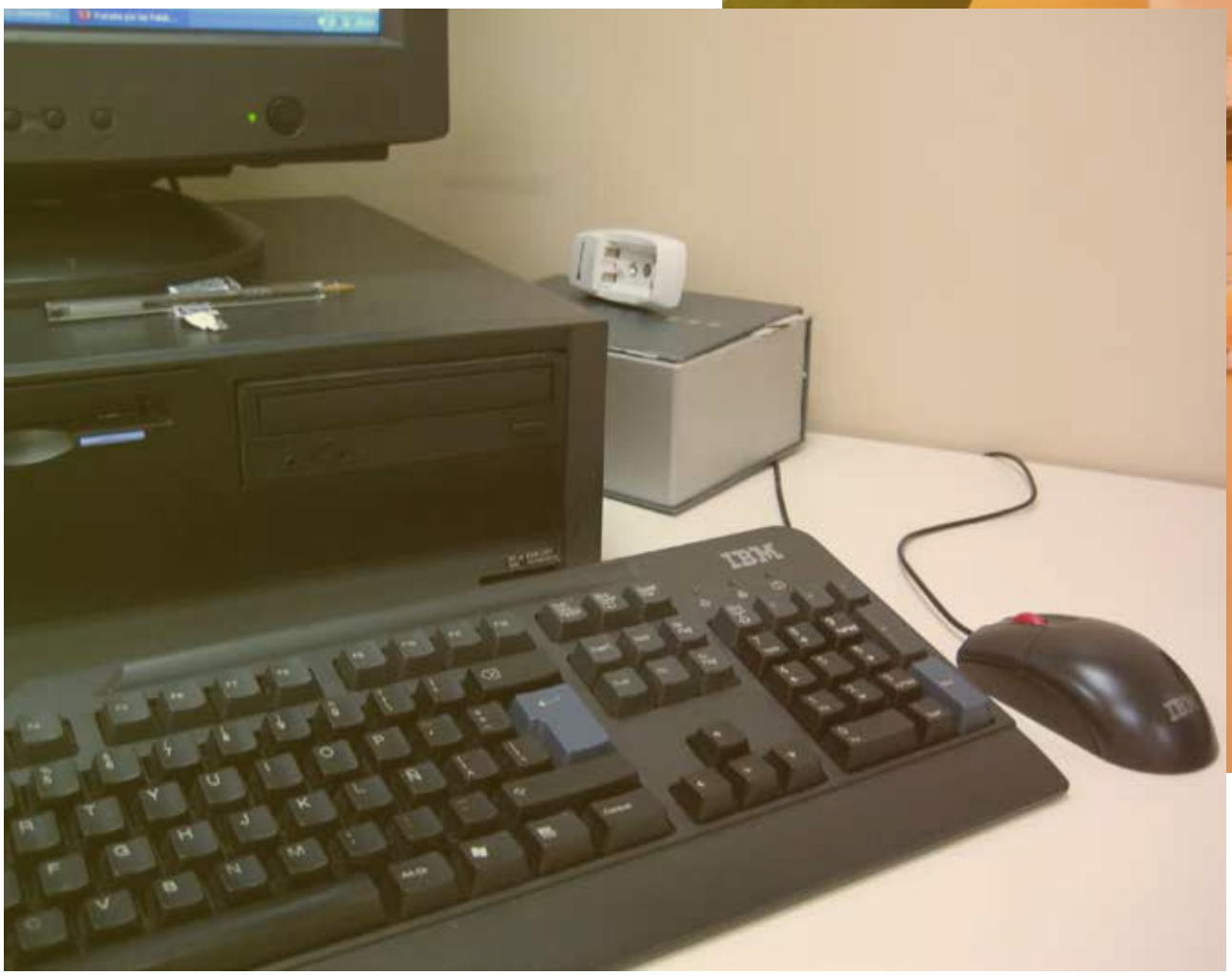
www.recapados.com

En cuarto lugar, entender y evangelizar sobre todo con los directivos en una variable central: los tiempos han cambiado, y aquellas empresas que no los acompañen, simplemente perderán la batalla.

Surge aquí puntualmente lo relativo al home office (HO) y nuevas configuraciones de trabajo. Entender que el HO y las modalidades híbridas remoto-presenciales llegaron para quedarse, y que para muchos colaboradores son una solución o por lo menos un paliativo para problemáticas de organización familiar y logística cotidiana.

Esta nueva variable no solo surge como efecto pospandémico, sino que se ve sustentada por datos fácticos previos a la cuarentena.

¿Cuáles son estos datos fácticos? Puntualmente, que el común denominador de la gente es más productiva aún en jornadas laborales más cortas (la llamada Ley de Parkinson, exitosamente probada en Islandia, Francia, USA entre otros países). El gran temor de dueños y directivos respecto del HO y la baja productividad queda rápidamente desmantelado por estos estudios. Surge aquí nuevamente la contraparte; permitir el HO y modalidades híbridas si es que sirven al colaborador y la empresa, sin perder de vista que para el primero no represente un encierro tortuoso correlativo a la hiperdisponibilidad antedicha.



SUBURBANO®

EL CAMINO NOS UNE

En Suburbano seguimos creciendo:

NUEVO DEPÓSITO EN TORTUGUITAS.

Pensado exclusivamente para brindarles la mejor atención y asesoramiento a nuestros clientes de Zona Norte.

- Almacenamiento.
- Distribución dentro de las 24 horas.
- Más de 1.000 posiciones a disposición.

90 AÑOS DE TRAYECTORIA.

COBERTURA EN CAPITAL Y AMBA.
LA MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE.

Mercado Central de Buenos Aires,
Nave D1, Tapiales.

EXPRESOSUBURBANO.COM.AR

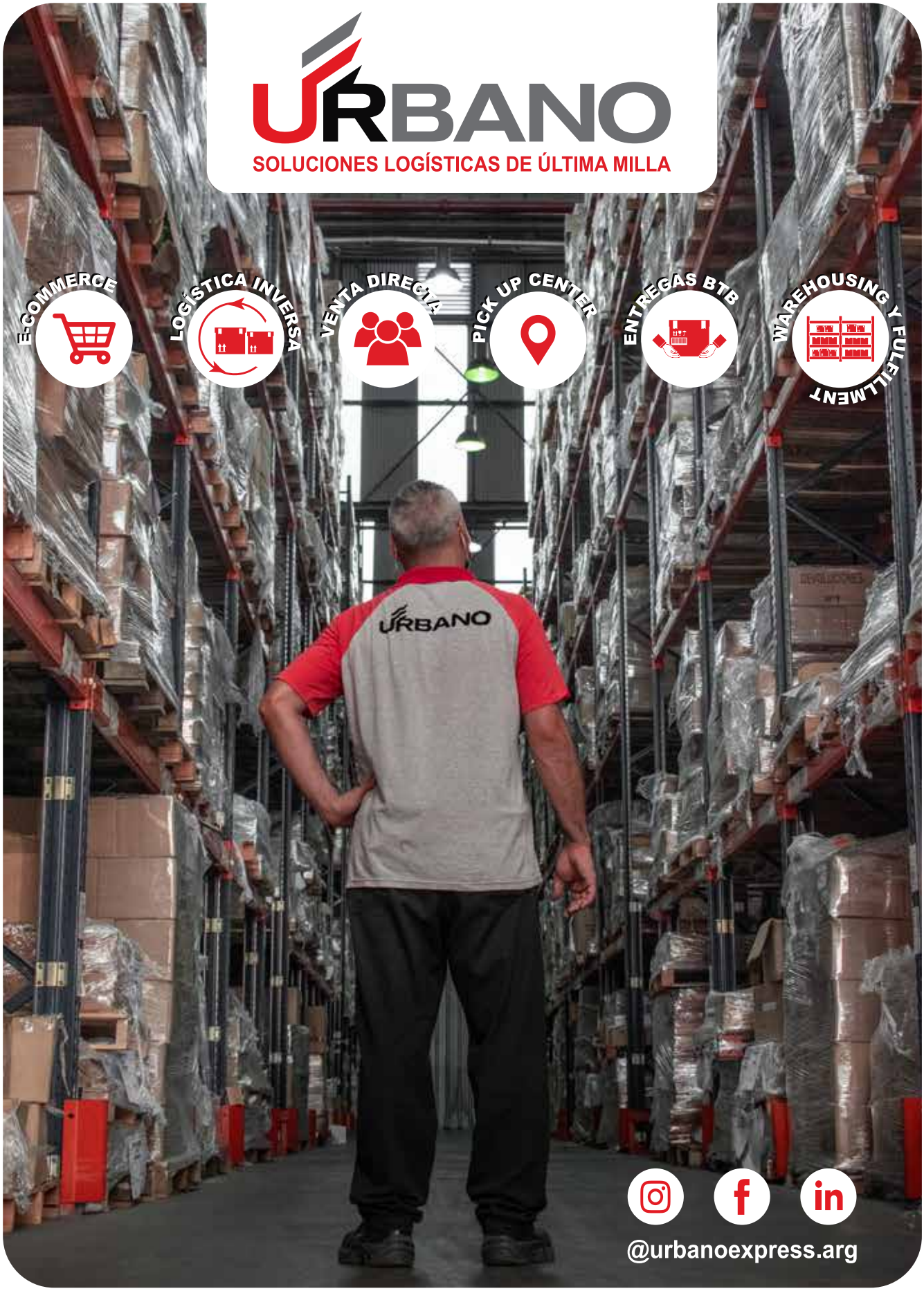
CONCLUSIONES: EL SALARIO EMOCIONAL Y RRHH COMO AGENTE DE SALUD

Recientemente leí un artículo donde se criticaba el concepto de "salario emocional" por ser considerado un "espejito de color" para distraer del socavamiento operado en el "salario real remunerativo".

Si pensamos el "salario emocional" como meras acciones cosméticas de marca empleadora, desde una óptica superficial e infantil, sin duda será un engaño a largo plazo. Volvemos a términos y acciones vacuas; la canasta de frutas en el *break room*, un lindo *coworking* y beneficios no remunerativos superfluos son sin dudas abordajes pobres e ineficaces e incluso malintencionados-

Ahora bien, si pensamos el "salario emocional" como complementario de la remuneración justa y acorde al puesto, no queda más que ganar la batalla.

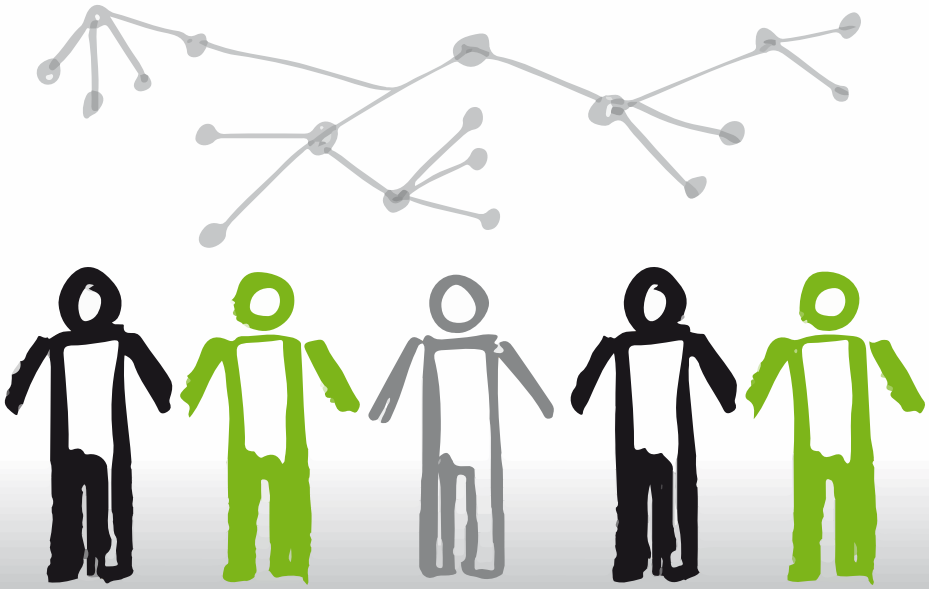
Entender la función de RRHH no sólo como administración de personal o "gestores de talento", sino como un equipo que acompaña a sus colaboradores desde aspectos afectivos, personales, conflictivos y se pone a disposición para resolver en lo que esté a su alcance los mismos será no sólo preferente sino excluyente para el futuro inmediato, o más bien... para el presente de nuestras empresas.



Edificio Florida: Esteban Echeverria 1764 | Florida (B1604) y más de 60 sucursales en todo el país.

SOBRE EL AUTOR

Patricio Navarro es licenciado en psicología, egresado con Diploma de Honor de la UBA, y graduado de la Carrera de Especialización en Psicología Sistémico Cognitiva (Fund. Bateson, Bs. As., Arg. – M.R.I., California, U.S.A.), entre otras actividades de formación. Desde el año 1998 se desempeña en Recursos Humanos y actualmente es director de RRHH - Gente y Cultura en iFLOW S.A. Se ha desempeñado como consultor en Argentina, Chile y Brasil para distintas empresas y ha escrito diversos artículos sobre temáticas relacionadas a la gestión de recursos humanos, management y salud mental en los principales medios de comunicación de Argentina, y participado como speaker invitado en congresos y conferencias de RRHH. Ex- docente de la UBA y docente invitado en posgrados de UADE y UCES. Continúa además con actividades específicas en psicología clínica y asesoramiento profesional individual, donde trabaja desde la teoría sistémica.



ZARCAM
LOGISTICA

ZÁRATE, PARQUE INDUSTRIAL PILAR y CÓRDOBA

Nuevo Centro de distribución en Zárate de 45.000 m² cubiertos

CONTAMOS CON PLAYA DE CONTENEDORES E ISOTANTQUES

Ruta Provincial Nº 6 km 207,94 (B2800OFA) Zárate, Buenos Aires

Adm. Central +54 (3487) 576000 y líneas rotativas

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

Caso de estudio

Balanced Scorecard aplicado a la Supply Chain

Por Javier Fernández Roisman

El presente artículo se basa en el trabajo final realizado por el autor para aplicar a la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad del CEMA, titulado "Diseño de un mapa estratégico y Balanced Scorecard para la dirección de Supply Chain en una empresa de la industria del retail óptico".

INTRODUCCIÓN

Los que formamos parte de las cadenas de abastecimiento somos conscientes de la importancia y del valor agregado de su aporte para toda organización, pero poder mostrar y hacer entender esto a las personas que no pertenecen al sector suele no ser tan sencillo. El desafío se encuentra en compartir una visión objetiva de integración sistémica que permita entender el impacto de la *Supply Chain* y su integración desde el punto de vista de los que son externos al sector, y que además resalte, para los que son afines a la *Supply Chain*, los factores claves de contribución a la cadena de valor.

Para este fin utilizaremos conceptos teóricos relacionados al *Balanced Scorecard* y al mapa estratégico, desarrollados por distintos autores -entre ellos Porter, Mintzberg, Niven y los creadores de *Balanced Scorecard*, Robert Kaplan y David Norton. El *Balanced Scorecard* (o cuadro de mando integral) se define como una lista de indicadores financieros y operativos utilizados para evaluar la organización o rendimiento de la cadena de suministro.

El caso de aplicación que veremos corresponde a la dirección de la *Supply Chain* en una empresa de la industria del *retail* óptico, sector que tiene a cargo la planificación, compra, coordinación, recepción y logística al punto de venta de anteojos de sol y receta.

Mediante el diseño del cuadro de mando integral, se clarifican los procesos más importantes y su conexión directa dentro de la organización con las relaciones lógicas de causa y efecto entre estos. Como resultado se logra integrar, en una sola herramienta, las estrategias del área de *Supply Chain* y las de la organización desde el punto de vista del valor percibido por el cliente.

SUPPLY CHAIN PARA EL RETAIL ÓPTICO

Para llegar a estudiar el *Balanced Scorecard* y al mapa estratégico, debemos primero describir el funcionamiento de la dirección de *Supply Chain*, quien es la responsable de gestionar y organizar todas las actividades de compra, almacenamiento y distribución de los productos y garantizar la disponibilidad hacia los clientes, realizando una división conceptual de tres sectores funcionales: compras, depósito y distribución a tiendas.

Desde un punto de vista global podemos resumir al área de compras como la encargada de planificar las adquisiciones necesarias para garantizar la disponibilidad de los productos en tiempo y forma, además de realizar el seguimiento y control de los pronósticos de

¿Qué significa ser Socio?

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

Beneficios sin cargo para los Socios

1 - Participación en los desayunos de actualización ARLOG .
2 - Participación en espacios de Intercambio Profesional con los especialistas del sector logístico de la cadena de abastecimiento y de negocios.
3 - Tours logísticos (visitas guiadas a operaciones de primer nivel).
4 - Crédito de 12 hs. anuales sin costo para todos los cursos de capacitación que dicta ARLOG.
5 - Beneficios adicionales en los aranceles de los cursos de capacitación que dicta ARLOG.
6 - Suscripción al Newsletter Digital, con tada la información sectorial que se emite quincenalmente,
7 - Suscripción y entrega sin costo de la revista "Concepto Logístico".
8 - Beneficios adicionales en los aranceles del "Encuentro anual de ARLOG".
9 - Disponibilidad de acceso a los " índices ARLOG " (costos logísticos, desarrollo de parques logísticos y otros temas del sector).
10 - Disponibilidad de estadísticas e informes del "Observatorio ARLOG".
11 - Acceso a "Grupos de trabajo" con profesionales experimentados en diferentes temáticas.
12 - Acceso a nuestra Plataforma Arlog Jobs, facilitanto contactos y referencias para contratación de personal o bién ser considerado para búsquedas de empresas.
13 - Material técnico y bibliográfico del sector.
14 - Espacio de "co-working" en las oficinas de ARLOG.

y mucho más!!!

informaté en: www.arlog.org

escribinos a: admin@arlog.org

ARLOG
ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA

compra y solicitar la revisión y/o ajuste de los desvíos al plan propuesto. De la misma forma, el área de depósito controla la performance de los proveedores y genera los reclamos correspondientes ante discrepancias que se presenten. Asimismo, asegura la recepción, almacenaje y resguardo de los productos, minimizando las diferencias de inventarios. Finalmente, el área de distribución a tiendas debe realizar un seguimiento cercano para asegurar la reposición a tiendas con el objetivo de lograr el correcto nivel de inventario deseado.

ESTRATEGIA FUNCIONAL DE *SUPPLY CHAIN*

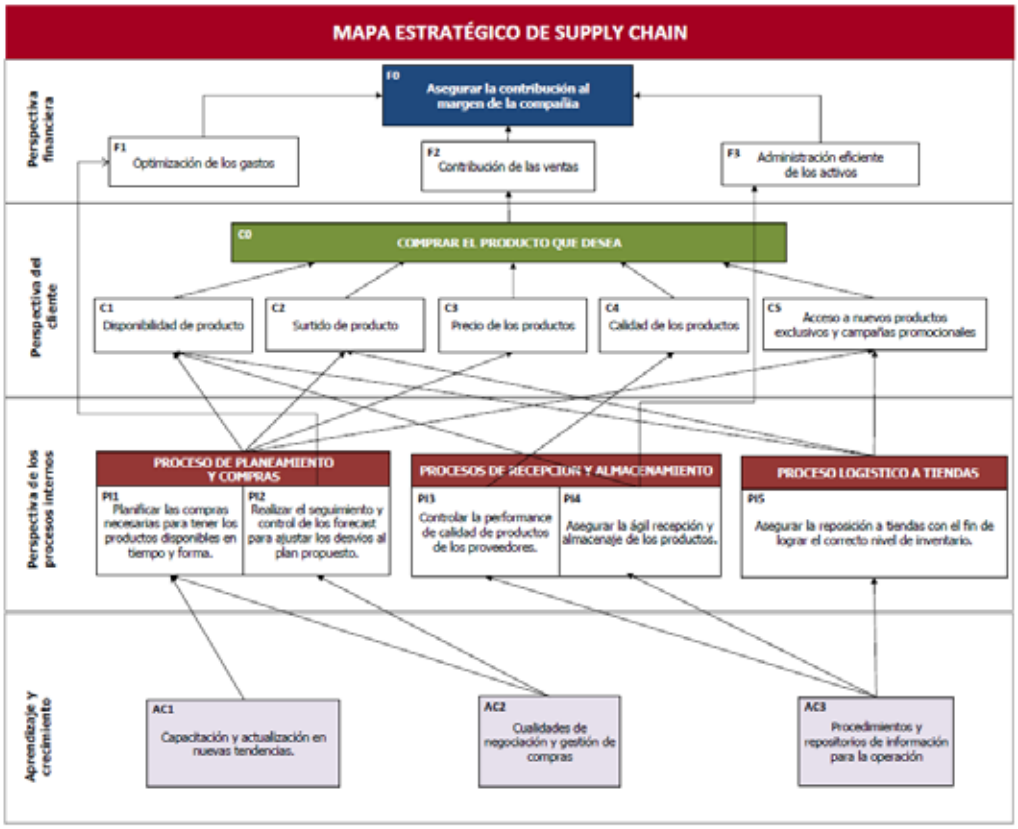
La estrategia funcional del área de *Supply Chain* radica en cuatro pilares alineados con la estrategia global de la compañía:

- Precio de los productos: Perseguir la optimización en costos y acuerdos con proveedores que permitan una reducción en los precios ofrecidos a los clientes.
- Calidad de los productos: Revisar al detalle los puntos de calidad requeridos para garantizar la calidad de los productos.
- Surtido de productos: Conocer las tendencias del mercado y gustos de los clientes al momento de realizar las compras de productos.
- Disponibilidad en tienda: Disponer de procesos ágiles y eficientes que permitan mantener los niveles de inventario requeridos en tiendas.

Como anticipamos, la generación de un *Balanced Scorecard* permitirá alinear las acciones desarrolladas por el área de *Supply Chain* con la propuesta de valor percibida por el cliente; para eso debemos comprender la vinculación con cada una de las perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) que permiten medir el valor agregado e identificar, en contraparte, las acciones que no suman valor de la dirección de *Supply Chain*.

MAPA ESTRATÉGICO DE *SUPPLY CHAIN*

Avanzando en este camino, se expone a continuación el mapa estratégico para la dirección de *Supply Chain*. Luego se desarrollarán las relaciones entre los objetivos estratégicos que forman parte de las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento:



TASA LOGÍSTICA

Somos aliados estratégicos de nuestros clientes

Servicios a medida de cada Industria

Consumo Masivo | Agro | Manufactura y Producción | Electrónica y Tecnología | Automotriz | E-Commerce | Farmacéutica y Química

FPNC Ganadores 2017 del Premio Nacional a la Calidad

2.500 Head Count

+1.400.000 Cajas despachadas por día

+1.200 Camiones In & Out por día

+430.000 M² de Warehouses

Warehousing
Contamos con Sites AAA, estratégicamente ubicados en Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay

Transporte & Distribución
Soluciones FTL y LTL de corta, media y larga distancia. Cargas Generales, IMO y Termo Controladas.

Desarrollo de Parques Industriales
Diseñamos y construimos Parques Logísticos con los más altos estándares constructivos.

www.tasalogistica.com | comercial@tasalogistica.com.ar | Tel. +54 11 4836 8200

Realizaremos un resumen de cada perspectiva para entender en forma sistémica las vinculaciones detalladas en el mapa estratégico:

PERSPECTIVA FINANCIERA

Considerando la perspectiva financiera, el principal aporte de valor radica en asegurar la contribución al margen de la compañía (Fo). Esto se logra con la ejecución de las siguientes tres acciones en forma conjunta:

- **Optimización de los costos (F1):** El área de *Supply Chain* concentra gran parte de los costos operativos de la compañía (aproximadamente entre el 40% y 50%) y es muy importante aplicar el concepto de austeridad en cada decisión. Esta forma de operar permite reflejar una contribución al margen a través del seguimiento cercano a los presupuestos anuales del área y de la corrección de cualquier desvío que pueda presentarse en el ejercicio diario.
- **Contribución de las ventas (F2):** Es vital para cualquier empresa tener un volumen de ventas que permita afrontar los gastos operativos y tener un excedente que se traduzca en margen. El área de *Supply Chain* se encarga de asegurar el flujo correcto de disponibilidad de producto que brinda sustento a la generación de las ventas tanto en sus características cuantitativas como cualitativas. Estas se describirán con mayor detalle a continuación, desde la perspectiva del cliente.
- **Administración eficiente de los activos (F3):** Como fue mencionado en la optimización de gastos, el peso del área de *Supply Chain* en el total de la compañía es de gran importancia. Una responsabilidad asociada radica en la administración eficiente de los activos de la compañía que involucre los siguientes ítems:

  - *Planeamiento de compras*: Los pronósticos de demanda de producto se realizan en conjunto con el área de ventas en base a las ventas históricas, la incorporación de nuevas tendencias, lanzamientos y campañas promocionales que son el punto de partida para poder asegurar la correcta disponibilidad de producto. Luego, con el avance del tiempo, se deben medir la precisión y exactitud de estos planes y corregir los errores que se observen al confrontarlos con la realidad.
  - *Administración de inventario*: El manejo físico de los productos es una responsabilidad exclusiva del área de *Supply Chain* que debe administrarse a lo largo de toda la cadena de abastecimiento. Esto comienza con el control de recepción desde los proveedores, para luego realizar el almacenaje y resguardo de los productos en forma correcta minimizando las diferencias de inventarios. Finalmente culmina con la expedición de productos hacia tiendas en tiempo y forma solicitados.
  - *Gestión de inventario*: Vinculado a los puntos anteriores se deben identificar a los productos obsoletos y de baja rotación para buscar alternativas que permitan su salida del inventario ya sea venta vía promoción o donación sin fines de lucro. También se debe establecer una correcta forma de operación

de los flujos inversos de mercadería provenientes desde las tiendas con el fin de que puedan reincorporarse al inventario general y estén disponibles para la venta.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El aporte de valor desde la perspectiva del cliente radica, en pocas palabras, en brindarle al cliente la posibilidad de comprar el producto que desea (Co). Para lograr esta premisa es necesario cumplir los siguientes objetivos estratégicos en forma integral:

- **Disponibilidad de producto (C1):** La posibilidad de elección y compra de los productos por parte de los clientes puede ser posible, si y sólo si se garantiza la disponibilidad de los productos en el punto de venta y su correcta exhibición.
- **Surtido de producto (C2):** Un punto importante a la hora de satisfacer los diversos gustos de los clientes es poder brindar un adecuado surtido de productos que sea lo más amplio posible de forma de complacer los distintos requerimientos de los clientes.
- **Precio de los productos (C3):** El rol de *Supply Chain* impacta en el precio del producto, ya que se llega a su determinación partiendo desde el costo de compra y estipulando un margen deseado dentro de un rango establecido. En el mismo sentido que el surtido de producto, se deben contemplar las diferencias de poder adquisitivo de cada cliente y en base a eso ofrecer distintas opciones de precio que se expresen como la mejor relación de precio/producto a la percepción de valor del cliente final.
- **Calidad de los productos (C4):** Como parte de la percepción de valor del cliente final, la relación de calidad/producto es otro factor que es evaluado al momento de considerar un precio como alto o bajo. Es importante verificar la calidad de los productos al momento de la compra, la recepción y entrega al local.
- **Acceso a nuevos productos exclusivos y campañas promocionales (C5):** Dentro de las ventajas competitivas a nivel compañía y que son altamente valoradas por los clientes, se encuentran los nuevos productos exclusivos y las campañas promocionales a las que sólo se pueden acceder en la cadena de tiendas. Si bien estas acciones son temporales ya que luego de un tiempo se comparten por parte de los proveedores a la competencia, éstas generan difusión, diferenciación y representan una gran ventaja competitiva para la empresa.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Los procesos internos son las columnas organizacionales que permiten traducir los esfuerzos de la compañía en aportes de valor tanto a las perspectivas de clientes como financiera. Los procesos internos de *Supply Chain* están alcanzados por los siguientes tres macroprocesos principales: proceso de planeamiento y de compras, proceso de recepción y almacenamiento y proceso logístico a tiendas.

A continuación, se detallan los procesos internos dentro de cada uno de estos grupos:

1. **Planificar las compras necesarias para tener los productos disponibles en tiempo y forma (PI1):** Los procesos de planeamiento cumplen la función de generar los planes de compra necesarios que sirven de punto de partida para disponer de los productos en tiempo y forma.
2. **Realizar el seguimiento y control de pronósticos para ajustar los desvíos al plan propuesto (PI2):** Estos procesos se encargan de realizar el seguimiento y control de los pronósticos para ajustar los desvíos al plan propuesto y minimizar los impactos que se ven reflejados como sobre stock o faltantes de inventarios de productos.
3. **Controlar la performance de calidad de productos de los proveedores (PI3):** La función de este proceso es permitir controlar la performance de los proveedores y generar los reclamos correspondientes, posibilitando la mejora continua por parte de éstos y evitando que los productos defectuosos lleguen a ser ofrecidos a los clientes.
4. **Asegurar la ágil recepción y almacenaje de los productos (PI4):** Los procesos que se realizan físicamente en el depósito aportan valor al asegurar la recepción, almacenaje y resguardo de los productos, minimizando las diferencias de inventarios y permitiendo su pronta disponibilidad.
5. **Asegurar la reposición a tiendas con el fin de lograr el correcto nivel de inventario (PI5):** Un aspecto importante para la conexión con el cliente es el proceso logístico a tiendas. La realización de los subprocesos internos logísticos permite garantizar el cumplimiento de la reposición.

LLEGAMOS A LAS INDUSTRIAS DE TODO EL PAÍS CON GLP 100% PROPANO.

Elegí YPF GAS, elegí más soluciones en tus procesos de producción.

- MÁS EFICIENCIA
- MAYOR VIDA ÚTIL
- COMBUSTIÓN MÁS LIMPIA
- MEJOR SERVICIO POST VENTA

CALIDAD · CONFIABILIDAD · RENDIMIENTO
100% PROPANO
YPF GAS

Una alianza que asegura el mejor servicio

TOYOTA
TOYOTA MATERIAL HANDLING MERCOSUR

YPF GAS

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En línea con la filosofía de mejora continua es imprescindible apuntalar los procesos de aprendizaje y crecimiento. Para lograr cumplir con este objetivo, en el área de *Supply Chain* se trabajan los siguientes aspectos:

- **Capacitación y actualización en nuevas tendencias (AC1):** Es fundamental estar al corriente de nuevas tendencias de productos que van a ser demandados en un futuro próximo por los clientes en las tiendas. Los proveedores de este tipo de productos disponen de universidades digitales donde se pueden tomar cursos para capacitarse al respecto.
- **Cualidades de negociación y gestión de compras (AC2):** Dado el impacto que tiene en la cadena de valor la correcta negociación y gestión de compras es de vital importancia el aprendizaje y crecimiento en este sentido. Parte del programa de capacitación de recursos humanos involucra incorporar y mejorar las cualidades de negociación y gestión de compras.
- **Procedimientos y repositorios de información para la operación (AC3):** El ciclo de retroalimentación de información debe ser aprovechando por la compañía para mantener a los procedimientos actualizados y con la aplicación de las mejores prácticas de la industria. Para el caso de los procedimientos, éstos tienen una fecha de vigencia en su confección que debe ser revisada periódicamente con el fin de asegurar su estado de actualización. Los repositorios de información, como bases de datos y registros de las operaciones, deben también mantenerse actualizados según el tipo de información que registren. Tanto los procedimientos como los repositorios de información son auditados internamente para garantizar su correcto mantenimiento y estado de actualización.

BALANCED SCORECARD

En base al desarrollo del mapa estratégico, podemos diseñar un *Balanced Scorecard* que nos permita medir el funcionamiento de cada tema estratégico con un indicador asociado, como se resume en el siguiente cuadro:

Perspectiva	Cód.	Tema estratégico	Nombre Indicador
Perspectiva financiera	F0	Asegurar la contribución al margen de la compañia	Porcentaje de cumplimiento del budget establecido para costos de los productos
	F1	Optimización de los gastos	Porcentaje de reducción de gastos en bugdet del area
	F2	Contribución de las ventas	Porcentaje de cumplimiento disponibilidad de producto para venta
	F3	Administración eficiente de los activos	Planilla tracker de nivel de inventarios vs. Objetivo budget
Perspectiva del cliente	C0	Comprar el producto que desea	Puntaje de surtido de producto en en cuentas a clientes: Net Promoter Sales
	C1	Disponibilidad de producto	Planilla tracker de nivel de inventarios en tienda
	C2	Surtido de producto	Porcentaje de cobertura de mix de producto en tienda
	C3	Precio de los productos	Porcentaje de cobertura de oferta de tipos de producto/rangos de precio
	C4	Calidad de los productos	Porcentaje de reclamos de calidad por clientes
	C5	Acceso a nuevos productos exclusivos y campañas promocionales	Porcentaje de incorporación de nuevos productos
Perspectiva de los procesos internos	PI1	Planificar las compras necesarias para tener los productos disponibles en tiempo y forma	Chequeo de la ejecución mensual del MRP para compras regulares (Material Requirement planning)
	PI1.1	Planificar las compras necesarias para tener los productos disponibles en tiempo y forma	Chequeo de la ejecución mensual del MRP para compras de nuevas tendencias (Material Requirement planning)
	PI2	Realizar el seguimiento y control de los pronósticos de venta para ajustar los desvíos al plan propuesto	Análisis mensual del pronóstico vs. Ventas reales
	PI3	Controlar la performance de calidad de productos de los proveedores	Porcentaje de reclamos de calidad a proveedores
	PI4	Asegurar la ágil recepción y almacenaje de los productos	Cumplimiento de productividad standard en los procesos de recepción y almacenaje
	PI5	Asegurar la reposición a tiendas con el fin de lograr el correcto nivel de inventario	Cumplimiento de entrega a tiendas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	AC1	Capacitación y actualización en nuevas tendencias	Cantidad de cursos realizados acordados con los proveedores de producto
	AC2	Cualidades de negociación y gestión de compras	Cantidad de cursos realizados según plan de capacitación anual
	AC3	Procedimientos y repositorios de información para la operación	Verificación vigencia de actualización de procedimientos
	AC3.1	Procedimientos y repositorios de información para la operación	Verificación vigencia de actualización de repositorios de información

FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES

A modo de ejemplo se muestran las fichas técnicas de los indicadores correspondientes a la perspectiva del cliente incluidos en el cuadro anterior:

PUNTAJE DE SURTIDO DE PRODUCTO EN CUENTAS

A CLIENTES: *NET PROMOTER SALES* – C0

Tema estratégico	Comprar el producto que desea
Nombre	Puntaje de surtido de producto en encuestas a clientes: *Net Promoter Sales* (NPS)
Fórmula	Puntaje de la pregunta de satisfacción surtido producto en NPS
Fuente de los datos	*Net Promoter Sales*
Período medido	Mensual
Apertura	Total de tiendas Argentina
Frecuencia actualización	Semanal
Meta	>=9
Alarmas	<=7
Observaciones	Brinda información sobre el nivel de satisfacción del cliente respecto al aspecto de surtido de producto
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Planner *Supply Chain*

PLANILLA TRACKER DE NIVEL DE INVENTARIOS EN TIENDA – C1

Tema estratégico	Disponibilidad de producto
Nombre	Planilla *tracker* de nivel de inventarios en tienda
Fórmula	Inventarios objetivo en tienda - Stock exhibición - Stock de reposición
Fuente de los datos	Obtención de datos del ERP
Período medido	Mensual
Apertura	Total de tiendas Argentina
Frecuencia actualización	Semanal
Meta	0
Alarmas	<=10%
Observaciones	Brinda información sobre el cumplimiento del inventario objetivo en tienda en unidades.
Estado de implementación	En implementación
Responsable de fórmula	Planner *Supply Chain*

PORCENTAJE DE COBERTURA DE MIX DE PRODUCTO EN TIENDA – C2

Tema estratégico	Surtido de producto
Nombre	Porcentaje de cobertura de mix de producto en tienda
Fórmula	Unidades de stock en tienda / stock total objetivo en tienda (por marca/categoría) x 100
Fuente de los datos	Obtención de datos del ERP
Período medido	Mensual
Apertura	Total de tiendas Argentina
Frecuencia actualización	Semanal
Meta	>= 90%
Alarmas	<= 85%
Observaciones	Brinda información sobre cumplimiento de objetivo de stock a nivel de marca y categoría por tienda en unidades
Estado de implementación	A implementar
Responsable de fórmula	Planner *Supply Chain*

PORCENTAJE DE COBERTURA DE OFERTA DE TIPOS DE PRODUCTO/RANGOS DE PRECIO – C3

Tema estratégico	Precio de los productos
Nombre	Porcentaje cobertura de oferta de tipos de producto/rangos de precio
Fórmula	(Oferta de producto / Universo total por marca/categoría) x 100
Fuente de los datos	ERP con disponibilidad de producto por rango de precio asociado
Período medido	Mensual
Apertura	Total de tiendas Argentina
Frecuencia actualización	Semanal
Meta	>= 90%
Alarmas	<= 95%
Observaciones	Brinda información sobre la amplitud de la oferta de producto para el universo de marcas y categorías disponibles. En la tabla siguiente se muestra ejemplo de este indicador.
Estado de implementación	Implementado
Responsable de fórmula	Planner *Supply Chain*

PORCENTAJE DE RECLAMOS DE CALIDAD POR CLIENTES – C4

Tema estratégico	Calidad de los productos
Nombre	Porcentaje de reclamos de calidad por clientes
Fórmula	(Cantidad reclamos clientes en unidades / cantidad unidades vendidas) x 100
Fuente de los datos	Registro reclamos de clientes, Ventas POS
Período medido	Trimestral
Apertura	Total de tiendas Argentina
Frecuencia actualización	Semanal
Meta	0
Alarmas	X<=1% (verde); 1%<X<=3% (amarillo); X>3% (rojo)
Observaciones	Brinda información sobre la cantidad de unidades reclamadas por clientes sobre el total de unidades vendidas.
Estado de implementación	En implementación
Responsable de fórmula	Planner *Supply Chain*

PORCENTAJE DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS – C5

Tema estratégico	Acceso a nuevos productos exclusivos y campañas promocionales
Nombre	Porcentaje de incorporación de nuevos productos
Fórmula	(Cantidad de nuevos productos / cantidad total de productos) x 100
Fuente de los datos	Obtención de datos del ERP, fecha alta producto
Período medido	Trimestral
Apertura	Total de tiendas Argentina
Frecuencia actualización	Mensual
Meta	>= 20%
Alarmas	X>=18% (verde); 15%<=X<18% (amarillo); X<15% (rojo)
Observaciones	Brinda información sobre el total de nuevos productos incluidos en la oferta teniendo en cuenta su fecha de alta sobre el total de productos ofertados.
Estado de implementación	A implementar
Responsable de fórmula	Planner *Supply Chain*

CONCLUSIONES DE SU IMPLEMENTACIÓN

El desafío se encuentra en compartir una visión objetiva de integración sistémica que permita entender el impacto de *Supply Chain* y su integración la organización resaltando los factores claves de contribución a la cadena de valor. Este trabajo es producto de un proceso de análisis y desarrollo profundo de las interacciones internas y externas del área de *Supply Chain* siempre teniendo en cuente el punto de vista de valor percibido por el cliente.

El *Balanced Scorecard* permite a la dirección analizar los resultados de los procesos diarios, contando con las alarmas oportunas para corregir los desvíos y así mantener la alineación estratégica. A lo largo de su ejecución y evaluación se obtienen relevantes observaciones que brindan un camino de mejora continua y que conforman la conexión entre la estrategia de la dirección y la realidad operativa de la compañía.

SOBRE EL AUTOR:

Javier Fernández Roisman es Director de PVC (Product Value Chain) para Argentina y Uruguay en GrandVision. Se graduó de la carrera de Ingeniería Industrial (UTN) y obtuvo la certificación de CSCP (*Certified Supply Chain Professional*). En 2021 completó la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA. Se desempeña desde hace 10 años como docente en la cátedra de Logística en la UTN-FRBA. En su trayectoria profesional se desarrolló dentro de las industrias del cuidado de la vista, farmacéutica, retail y productos de consumo, a cargo de equipos y proyectos para el diseño, implementación y optimización de procesos comerciales e integrales de las cadenas de suministro.

Las actividades de ARLOG[1]

[1] Nota realizada con material de prensa de la Asociación.

JULIO 2022

El tercer desayuno del año 2022 fue el jueves 28 de julio, a través de Zoom y en simultáneo por YouTube. El eje del encuentro fue la necesidad de interpretar las causas del alza en los precios del combustible que pone en jaque los costos logísticos.

El evento contó con las disertaciones de **Emilio Felcman**, director de Estudios Económicos y Costos de Fadeeac, y de **Carlos Gutiérrez García**, integrante del Departamento Técnico e Infraestructura Vial de la misma institución, con la moderación de **Alejandro Leiras**, director de capacitación de ARLOG.

En primer lugar, Felcman afirmó que se acortaron los tiempos y "prácticamente en un semestre hubo la misma variación de costo de transporte que en todo 2021: 50%". Así lo ejemplificó: **"Si el costo de un flete era de 50 mil pesos en diciembre 2020, alcanzó los 75 mil en diciembre de 2021 y llegó a los 112.500 pesos al término de la primera mitad del 2022".**

El índice de Fadeeac con casi 49% de incremento en el semestre, producto del alza de 71% en el combustible, se encuentra, de este modo, varios puntos por encima de la inflación minorista.

El especialista mencionó, obviamente, que en el mercado mundial se produjo un aumento significativo del precio del crudo a partir de febrero, como consecuencia de la invasión rusa a Ucrania, con una "tensión e incertidumbre que continúa aún hoy y que muestra la inflación más alta en 40 años".

Como cierre, Felcman opinó que "las autoridades argentinas deberían intentar establecer un esquema antiinflacionario más allá de ese contexto". No obstante, pronosticó que "el gobierno se va a mantener en un esquema de precios del barril criollo y va ir regulando el incremento del combustible".

A continuación, García Gutiérrez explicó las características del estudio de desabastecimiento realizado desde febrero a julio, que permitió trazar un mapa nacional, mediante una encuesta sobre la disponibilidad de combustible, los tiempos de espera y el costo por litro.

"Empezamos a desarrollar esta herramienta a partir de las inquietudes de las 44 cámaras y las más de 4.500 empresas asociadas a Fadeeac, en su mayoría pymes. El mapa del semáforo del combustible empezó a elaborarse en abril. En febrero comenzamos a recibir quejas de empresas de diferentes cámaras, en marzo desarrollamos la herramienta y en abril hicimos el primer mapa que fue de consumo interno. Entre el 25 de junio y el 1º de julio pasado, los transportistas de cargas registraron problemas de diferente magnitud para acceder al combustible en los 24 distritos de la Argentina", rememoró.

Si bien a partir del 10 de julio se advirtió una mejora en el acceso al combustible para los transportistas de cargas, el especialista aseguró que el mapa **"continúa reflejando una importante dispersión en el precio del gasoil, de acuerdo con la zona geográfica del país de la que se trate"**.

Además, admitió que "se siguen registrando dificultades de distinta magnitud", con provincias como Entre Ríos y Buenos Aires que todavía aparecen en rojo, junto con otras 8 en naranja, 13 en amarillo y una sola en verde: Tierra del Fuego.

"La situación sigue siendo crítica. Hay problemas de desabastecimiento. Los camioneros tienen muchas horas de espera hasta 24, y quien entrega lo hace en cantidades medidas. Los conductores se comunican dónde están cargando, pero para ellos es una situación caótica, lo mismo que para los dueños de cargas, que están en la incertidumbre del arribo", señaló.

García Gutiérrez advirtió, además, que, como en los países vecinos el combustible es mucho más costoso, muchos vehículos que transitan de Brasil a Chile vienen a cargar acá. "La sobreadaptación a los problemas es buena, porque nos permitió seguir en pie. Pero no hay que acostumbrarse y prestarle mucha atención a los costos, ya que es una crisis que vamos a tener durante un largo tiempo", completó.

Concepto Logístico

¡Sin papel!

Ahora la revista se puede ver en cualquier dispositivo
Computadora, Celular o Tablet

Ingrese en:

www.conceptologistico.com

y elija qué ejemplar desea mirar como si lo tuviera en la mano

ARLOG

ASOCIACION ARGENTINA
DE LOGISTICA EMPRESARIA

Alejandro Leiras, director de Investigación y Capacitación en ARLOG, y presidente del Encuentro 2022

Al leer esta nota, seguramente estás transitando, (o tal vez ya ha ocurrido) el Encuentro de ARLOG 2022 sobre el impacto 360° en la red global de abastecimiento. La idea de esta síntesis es reflexionar junto a vos la importancia de los ejes que elegimos para este encuentro, los cambios en el manejo de las personas, el impacto de la logística en el comercio internacional, el uso de energías renovables, los aspectos de integración de sistemas y la necesidad de desarrollar una mirada global para relacionar todo esto con el motor de la logística que es el consumo.

El Encuentro nos permitió entender el comportamiento de las personas, de la mano de Andrés Hatum, pudiendo observar cómo cambió la decisión de los individuos a la hora de elegir el trabajo, y cómo está cambiando el perfil de los colaboradores que tenemos disponibles en el sector logístico.

De la mano de Gustavo Segré entendimos cómo es exportar, y cómo la exportación y la logística internacional inciden en la diaria de los negocios, y cómo eso también afecta al correcto funcionamiento del proceso logístico.

Por otro lado, vimos cómo el tema de la sustentabilidad y el de las energías renovables como ejes de desarrollo corresponden a una agenda que recién está iniciándose dentro del sector logístico. Espero que estas múltiples miradas que recibimos de los distintos actores del mercado te haya permitido ver las alternativas que nos esperan y las oportunidades que tenemos para empezar a utilizar combustibles alternativos.

De la misma manera, la integración en sistemas, es otro de los elementos sobre el que charlamos en el Encuentro 2022. Forma parte de un elemento que es fundamental: la tecnología de la mano de la complejidad que tiene su implementación partiendo de la integración, y la importancia de desarrollar el *mindset* digital, trabajando en el cambio cultural con los colaboradores, clientes y socios estratégicos.

Al final, la charla de Guillermo Oliveto que nos ayudó a relacionar todos estos aspectos desde el motor que hace latir a la logística, que es el consumo.

Espero que este evento dé cierre a un 2022, que luego de una pandemia que nos modificó y desafió el *statu quo*, les haya ayudado entender cómo estos factores impactan en la red de abastecimiento. Esperamos que al igual que Concepto Logístico, la revista que estás terminando de leer, haya sido de tu agrado, y gracias por acompañarnos en este 2022.

Esperamos en 2023 volvernos a ver con otro encuentro, con otras actividades y otros espacios que desde ARLOG buscamos, para que toda la comunidad logística esté informada, esté al tanto y tenga aquellas novedades que le permiten tomar decisiones en un entorno muy competitivo, complejo y global.

Origen de las fotografías de este número: Tapa: Joao Carlos Medau, Aerolineas Argentinas Airbus A330 / Artículo cargas aéreas: las siguientes fotos bajo licencia Creative Commons 2.0, el resto no citado fueron provistas por el autor: Pág. 8: Ignacio Ferre Pérez, Belgian Hercules; Pág. 11: Andrew W. Sieber, Aerolineas Argentinas LV-FRQ; Pág. 14: Vyacheslav Bondaruk, Airplane; Pág. 18: Jorge GobbiSeguir, Bajo el sol - Cae la tarde en el aeropuerto de Ezeiza, Argentina; Pág 20: Victor, Aerolineas Argentinas Airbus A340-313 / LV-CSX; Pág. 22: Frank Kovalchek, Aerolineas Argentinas A-330 leaving MIA / Artículo Recursos Humanos, fotos bajo licencia Creative Commons 2.0: Pág. 30: Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina, Comisión de Recursos Humanos CCIFA - 16/08/2011; Pág. 32: Alan Levine, Home Office Toys; Pág. 34: esgrasiao, oficina; Pág. 36: Jorge Ruiz, Cansancio, y Alan Levine, Home Office Toys; Pág. 38: Geoff LMV, Sr. Dormilón; Pág. 40: Don Shall, home office; Pág. 42: Raul Pacheco-Vega, Home office in Aguas calientes; Pág. 44: Fundación EOIS, Recursos Humanos / Artículo Balanced Scorecard, fotos bajo licencia Creative Commons 2.0: Pág. 46: Álvaro Martín y Alicia Urrea, Gafas; Pág. 50: Laura de Marco, anteojos.

Autoelevadores eléctricos Toyota.

Imbatibles en eficiencia.

Máxima productividad, menores costos.

Con niveles de rendimiento superiores y un consumo de energía extremadamente bajo, los autoelevadores eléctricos TOYOTA están diseñados para trabajar de manera eficiente en las aplicaciones más intensivas y exigentes, tanto en interiores como en exteriores. A su vez, su fácil mantenimiento y la durabilidad de sus componentes les confieren un costo de propiedad inigualable. Todo con cero emisiones.

Para más información y asesoramiento visitá **www.toyota-industries.com.ar**

TOYOTA

TOYOTA MATERIAL HANDLING MERCOSUR

Soluciones de almacenamiento

que mejoran la rentabilidad de su depósito

Sistema de almacenamiento compacto Pallet Shuttle

Mayor capacidad, velocidad y eficiencia a su alcance

MECALUX

(011) 4006-4444

mecalux.com.ar

info@mecalux.com.ar