

PRESENTE Y FUTURO DE NUESTRO ACONTECER LOGÍSTICO



Con motivo del 25° aniversario de la consultora Jelf & Commenge*, Ricardo Commenge, realiza una mirada retrospectiva que ayuda a entender cómo se llegó hasta donde estamos hoy y otra hacia adelante intentando imaginar el futuro del sector logístico.

Veinticinco años no es mucho tiempo, la gente es muy joven a los 25, pero si pensamos que Internet todavía no llega a esa edad, que hace un cuarto de siglo no había telefonía celular y hasta costaba conseguir un teléfono de línea, la perspectiva parece otra.

Corría el mes de junio de 1986 y el Plan Austral, que buscaba congelar los precios de la economía y establecía el “desagio” para desindexar contratos, cumplía un año de vida. Sin embargo, la inflación volvía a mostrar una tendencia ascendente y el congelamiento de precios habían empezado a flexibilizarse. Ya empezaban a evidenciarse los primeros síntomas de debilidad.

Por aquel tiempo trabajábamos, junto con **Tomás Jelf**, en una consultora americana que había desembarcado en la Argentina algunos años antes y no llegaba a asimilar los cambios relativos de los precios locales y la imprevisibilidad de la paridad cambiaria, por lo que estaba planeando su retirada del País. Finalmente la concretó, aprovechando nuestra decisión de permanecer en la actividad, al ofrecernos un acuerdo con nuestra empresa en formación para hacer outsourcing de todos los contratos pendientes y los nuevos que pudieran surgir.

Nuestra profesión (Ingeniería Industrial) y nuestro trabajo implementando técnicas registradas por la consultora

para mejorar la eficiencia de recursos indirectos a la producción, nos aportaron un importante “expertise” en la implementación de proyectos de organización de recursos, reducción de inventarios y planificación de materiales.

En aquellos años se iba consolidando dentro del management local la idea de que gestionar adecuadamente el aprovisionamiento y la distribución tenía un rédito muy evidente en costos y servicio.

A pesar de que el marco económico general no acompañaba (poco tiempo después estalló la hiperinflación), para nuestro emprendimiento era el momento justo. Teníamos experiencia en los temas de management que estaban to-



Ricardo Commenge, es Ing. Industrial y co-fundador junto a Tomás Jelf de la empresa que lleva su nombre, dedicada al asesoramiento sobre temas de Ingeniería Logística, Industrial y Comercial

mando auge, decidimos focalizarnos en este nicho de especialización y nos asentamos en dos elementos diferenciadores para competir con los más grandes: el

conocimiento de la realidad local y el “atendido por sus dueños”, que expresaba el nombre de la nueva consultora.

El consumo masivo marcó el rumbo

y la aparición del fenómeno del supermercado, catalizó decisiones de inversión y necesidades de profesionalización del sector.

La logística, que hasta entonces era una palabrita apenas conocida por su connotación militar empezó a aparecer en publicaciones, en propuestas de trabajo y muy poco tiempo después en las lonas de los camiones que se presentaban con un nuevo look, muchas veces de la mano de la aparición de operadores logísticos internacionales

La Comisión de Transporte y de Palletización de IDEA (Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en Argentina) nos invitó a dar una conferencia sobre estos temas, que realmente tuvo mucha repercusión por la forma novedosa con que hilvanamos toda la temática.

A partir de allí conversamos mucho sobre nuestra actividad con **Oswaldo Fernandez** (posteriormente primer Presi-

dente de **ARLOG**, que aún no había sido fundada). A él le escuché por primera vez bautizar lo que hacíamos con el nombre de "**Análisis de Logística Integral**".

Localmente las empresas empezaban a plantearse mejoras en sus cadenas de distribución para lo cual era necesario estudiar la incorporación de elementos auxiliares como la normalización de los pallets de intercambio y la utilización de códigos de barras para identificar los productos.

Empezó a aparecer el concepto de servicio asociado a los productos, y el valor que agregaba la logística al moverlos en forma correcta y oportuna.

Los 90 vinieron imbuidos de un fuerte Modelo de Tercerización, que se sustentó en las mayores exigencias de servicios en la atención a los canales, en las soluciones tecnológicas que se estaban aplicando en el mundo y en la aparición de jugadores internacionales dispuestos

a incorporarse a nuestro mercado.

Proliferaron nuevos Centros de Distribución, se dieron varios pasos para adelante en lo referido a tecnología, se instalaron almacenes automáticos, hubo desarrollos de software específicos, automatización de procesos de preparación y carga y posteriormente tecnología de comunicaciones que favoreció el seguimiento y control de las flotas.

A quienes participamos activamente de proyectos de Outsourcing en la última década del siglo XX, no deja de resultarnos por lo menos curioso, la demanda de trabajo que hemos tenido durante la primera década del XXI para desarrollar proyectos de Insourcing. En algunos casos es claramente un proceso inverso al realizado diez años atrás.

Cabe preguntarse. *¿Lo hicimos mal en los 90?*

Con un concepto de Mejora Continua, pienso que revisar lo que se ha

hecho no implica necesariamente que se haya hecho mal en aquel momento. Muchas veces es simplemente un cambio en las condiciones de referencia que hacen que las pautas de decisión deban ser otras. Creo que este es el caso.

Nadie podría afirmar que las bases de sustento de tercerización de los años 90 se han mantenido en la primera década del 2000.

¿Hay que volver todo para atrás? No necesariamente. Pero parece prudente revisarlo y determinar en cada caso para la realidad actual cual es el modelo más conveniente y quizás ubicar los límites de la "tercerización", en un lugar diferente para evitar que se produzca una pérdida del know how en niveles críticos, incorporando pautas diferentes en la contratación de los servicios.

En este punto uno puede preguntarse, conociendo como fueron los últimos 25 años *¿podremos imaginar 25*

para adelante?

Si algo hemos aprendido (y más aún los que vivimos en la Argentina) es que la realidad es sumamente dinámica y que las certezas no existen.

De todas formas, no está de más prever escenarios. Siempre será preferible tener desvíos en la previsión que no prever.

Pienso que uno de los impactos más grandes para los años venideros va a venir por el lado de los medios de transporte. Los problemas de combustible en primer término y el reemplazo de la energía fósil a mediano plazo posiblemente impacten sobre las formas de distribución que estamos acostumbrados a ver.

En el mundo crece la relevancia de aspectos ecológicos como la huella de carbón y con un 90 % de mercadería transportada en camión nuestro aporte al desastre ecológico es importante y creciente. Sin embargo creo que el colapso de toda la infraestructura de redes viales nos va a alcanzar antes que la ecología.

Sea por una causa o por la otra se impone el desarrollo de alternativas válidas que reemplacen y/o complementen al camión. Quizás debiera favorecerse el crecimiento de la hidrovía, que sería un factor muy importante para soportar las mayores escalas de transporte granario.

"A priori" el sistema permite recorrer grandes distancias y mover grandes vo-

lúmenes a un costo sumamente bajo, facilita el transporte diurno y nocturno, largos convoyes de barcazas requieren un único remolcador de empuje y es muy bajo el nivel de contaminación.

En la misma línea de pensamiento, teniendo en cuenta las enormes distancias que presenta la Argentina no es muy difícil razonar la importancia que tendría retornar a una infraestructura ferroviaria, increíblemente abandonada.

Ahora bien, pensemos que ocurrirá en las ciudades. Así como el crecimiento del supermercadismo años atrás alineó toda la tecnología logística hacia abastecer grandes centros de distribución con gran estandarización, el futuro se percibe con un enorme crecimiento de negocios de proximidad que requieren de una logística distinta, de mucha capilaridad y mayores frecuencias de contacto con un drop size mucho más pequeño.

El caos vehicular crece en forma geométrica y será impensable que grandes camiones estén circulando por las calles. Los escenarios futuros requerirán de plataformas logísticas y para que esto resulte bien será imprescindible haber planificado adecuadamente las redes alternativas que mencionaba recién.

Otro tema que percibo va a tener mucha entidad en los próximos años es la logística inversa para el cuidado del

medio ambiente.

La recuperación de envases, el tratamiento de embalajes y residuos peligrosos; así como los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales, todos los aspectos de puesta en conformidad, reparación, reintegración en stock, destrucción, reciclaje, embalaje y almacenaje, son temas que deberán resolverse a través de una logística adecuada.

La introducción de este tema está directamente vinculado con la creciente conciencia medioambiental en los países más industrializados y tarde o temprano nos va a tocar.

En síntesis. Si miro 25 años hacia atrás me sorprende como evolucionó nuestra especialidad y el valor estratégico que adquirió en estos años. Si miro 25 años para adelante, siento que tenemos muchísimo trabajo por hacer.

Ojalá exista en la dirigencia un pensamiento estratégico, que permita resolver estos temas desde la planificación y no desde la urgencia. ●

** Tomás Jelf y Ricardo Commenge, son Ingenieros Industriales fundadores de la empresa que lleva su nombre, dedicada al asesoramiento sobre temas de Ingeniería Logística, Industrial y Comercial*