

Consejo Federal de Inversiones – Gobierno de Río Negro

**“DIAGNOSTICO DE LA LOGISTICA DE TRANSPORTE PARA LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RIONEGRINAS: REGION
ATLANTICA”**

Informe final

Febrero 2012

Experto : Cr. Luis Ayestarán

Colaboradores :

**Lic. Rosemarie Teuscher Palma
Lic. Angelica Viceconte**

Contraparte técnica provincial:

**Lic. Soledad Herrera
Secretaría de Planificación y
Control de Gestión de la Provincia**

Índice temático

	Página
Introducción	5
1)Relevamiento y análisis Logística de transporte	7
1.1) La región Atlántica de Río Negro: características de la infraestructura.	7
1.1.1) La región Atlántica	
1.1.2)Relevamiento de Infraestructura económica	
1.1.2.1) Ferrocarril	
1.1.2.2) Puerto de San Antonio	
1.1.2.3) Red Vial	
1.1.2.4) Infraestructura y Transporte aéreo.	
1.2) Relevamiento y análisis de las empresas directamente relacionadas con la logística de transporte de la región.	16
1.2.1) Instrumento de recolección : diseño y recolección	17
1.2.2) Empresas e instituciones relevadas	25
1.2.3) Sistematización de la información recolectada	26
1.2.3.1) Empresas del Estado .Ferrocarril	
1.2.3.2) Empresas de transporte	
1.2.3.3) Empresas productores o de industria	
1.2.3.4) El puerto de San Antonio Oeste y Patagonia Norte S.A. Empresa de servicios Navieros	

2) Abordaje a la Gestión Logística Integral: proceso de aprovisionamiento, producción y distribución	46
2.1) Operación y gestión logística: implicancias	46
2.2) Cadena logística de abastecimiento y distribución	47
2.3) Implicancias de las Unidades Económicas Productoras	50
2.4) Dimensiones para el análisis logístico de un producto	50
2.5) Relación entre las dimensiones de análisis	54
2.6) Problema de la estacionalidad en la oferta	54
2.7) Implicancias de las unidades económicas de transporte y almacenamiento, distribución y otros servicios logísticos.	56
3) Relevamiento de antecedentes y de la normativa nacional, provincial y municipal en materia de transporte.	59
4) Análisis de la normativa de transporte de mercancías y de cargas.	61
4.1) Normativa Nacional	61
4.2) Normativa Provincial	79
4.3) Normativa Municipal	84
4.4) Subsidios Nacionales	84
4.5) El problema de la normativa radica en la práctica	85
5) Diagnóstico de la logística de la región: Identificación de fortalezas y debilidades. Propuesta de mejora	87
6) Anexos	95
Anexo 1 : Entrevistas Empresas de transporte	95
Anexo 2 : Entrevistas Empresas productores o de industria	126
Anexo 3. Entrevistas abiertas	164

Introducción

“Durante el siglo XX, el transporte terrestre de cargas en el mundo tuvo dos actores fundamentales: hasta las primeras décadas fue el modo ferroviario el que tuvo absoluta preponderancia y, a partir de la década del treinta, comenzó a ocupar espacios el transporte automotor para luego consolidarse como el principal responsable del desplazamiento de las cargas.

Nuestro país no fue ajeno a ese desarrollo, influyendo, además, la notoria disminución de la operatividad ferroviaria registrada desde mediados de la década del cincuenta. Por otra parte, la construcción de carreteras acompañó y fue el sustento indispensable para el avance del sector. Estos factores hicieron que, en la actualidad, el camión se haya convertido en el símbolo del transporte de cargas en la Argentina.

La transportación es un área de decisiones clave en la mezcla de la logística. El responsable de logística, siempre y en todos los casos necesita comprender los temas de transportación y su relación con los objetivos de dirección, además de sus posibilidades de acuerdo a la infraestructura actual de transporte. La infraestructura que define instalaciones (vías, caminos, puertos) y servicios que constituyen el sistema de transporte, se traducen en las tarifas (costos) y desempeño de los distintos servicios de transporte, que un administrador puede seleccionar

En Río Negro las pequeñas y medianas empresas de la región tienen muchos inconvenientes para lograr eficientes abastecimientos en materias primas o insumos importantes para su producción. Igualmente se presentan dificultades para comercializar con centros nacionales o internacionales. Es por ello que deben prever entre sus funciones las de contactar empresas fuera de la región que presten servicios de logística para lograr sus objetivos productivos y comerciales.

El área de estudio del presente proyecto comprende el valle de Viedma focalizando en el Parque Industrial y en el IDEVI. Se aborda la temática de la logística de la región para el aprovisionamiento de los insumos de producción y para el traslado de los productos terminados tratando de identificar y dimensionar las necesidades insatisfechas y las debilidades del sistema productivo local en relación a la provisión de insumos y la comercialización de la producción. El informe está estructurado en los capítulos que se detallan a continuación:

1. Relevamiento y análisis de Logística de transporte : la gestión relativa a la operación, la organización de las empresas de transporte. infraestructura
2. Abordaje a la Gestión Logística Integral : proceso de aprovisionamiento, producción y distribución
3. Relevamiento de antecedentes y de la normativa en materia de transporte.
4. Análisis de la normativa de transporte de mercancías y de cargas. Intervención del estado en la problemática, subsidios y permisos requeridos actualmente.
5. Diagnóstico: Identificación de fortalezas y debilidades. Propuesta de mejora

1) Relevamiento y análisis Logística de transporte

1.1) La región Atlántica de Río Negro : características de la infraestructura.

1.1.1) La región Atlántica.

La provincia de Río Negro presenta un esquema territorial conformado por diferentes regiones,: Meseta Centro – Sur, Andina, Atlántica y Valles Interfluviales.

La Región Atlántica esta conformada por los departamentos de San Antonio y Adolfo Alsina, esta región presenta una mayor diversidad de paisajes naturales, debido a la presencia del mar, el valle del río en su tramo inferior, las mesetas semidesérticas y los bajos como el de la Salina del Gualicho.

Las principales localidades de la región son Viedma, capital de la provincia y por lo tanto centro de la administración pública provincial, sede de los tres poderes del estado, con algunas actividades industriales y un valle bajo riego de casi 60.000 hectáreas. Próximo a la capital se encuentra el Balneario El Cóndor, y otros pequeños asentamientos como Guardia Mitre y San Javier.

La localidad de San Antonio Oeste conforma dentro de este espacio un nodo importante de comunicación y centro de la actividad pesquera de la provincia. En cuanto a su localización es privilegiada por ser conexión norte-sur de la provincia y el país a través del eje ruta nacional N° 3 y su conexión con rutas provinciales con el Valle de General Conesa - Río Colorado y por ruta nacional N° 22 a Bahía Blanca, y con Choele Choel a el Alto Valle y norte del país a través de La Pampa y Córdoba, también este-oeste dentro de la provincia armando el circuito de montaña y mar, no sólo por ruta sino también por ferrocarril.

Otra actividad de importancia es el movimiento portuario dentro de la zona con el embarque principalmente de frutas del Alto Valle hacia diferentes destinos del mundo por el Puerto de San Antonio Este.

Las Grutas es el principal balneario de la costa atlántica de Río Negro, con una infraestructura turística importante para el turismo de playa, sobre el golfo San Matías posee un atractivo interesante en cuanto a clima, aguas templadas y transparentes, por lo tanto se ubica cada vez más en los recorridos turísticos patagónicos.

Sierra Grande es el otro centro urbano de importancia en la región, que después de un proceso de crisis casi terminal por el cierre de la empresa HIPASAM que explotaba el yacimiento de hierro, hoy se recicla y vuelve a adquirir movimiento con la reapertura de la mina y se vuelve a poner en explotación a partir de la compra del yacimiento por una empresa de origen chino.

1.1.2)Relevamiento de Infraestructura económica

La inversión, como parte del proceso de acumulación de capital, es un elemento significativo para definir la evolución de la economía, ya que aumenta la demanda, por una parte, e incrementa la capacidad de producción. Su importancia va a depender de dos variables: la cuantía de la inversión, en especial de la inversión pública y de los efectos sobre la productividad. Cuando hablamos de inversión nos referimos a la infraestructura social básica, la infraestructura social económica y el desarrollo productivo.

La infraestructura social básica está relacionada con la dotación de los servicios y equipamiento social básico para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en extrema pobreza. Incluye la instalación y construcción de unidades de salud, escuelas, centros educativos e institutos y redes de agua potable.

La infraestructura económica se refiere a la construcción y edificación de vías de acceso, electrificación y otros servicios que facilite la comunicación y el transporte en todo el territorio provincial y hacia otras provincias. Los beneficios esperados son nuevas oportunidades comerciales, reducir los costos de transacción, facilitar el acceso a los mercados, la circulación eficiente de productos, acceso a insumos para la producción y servicios sociales.

Respecto al desarrollo productivo, consiste en generar las condiciones necesarias en cuanto a capacidad técnica, organizativa y financiera para generar un desarrollo económico, ya que la productividad se considera un eje fundamental para la autodeterminación en el desarrollo local.

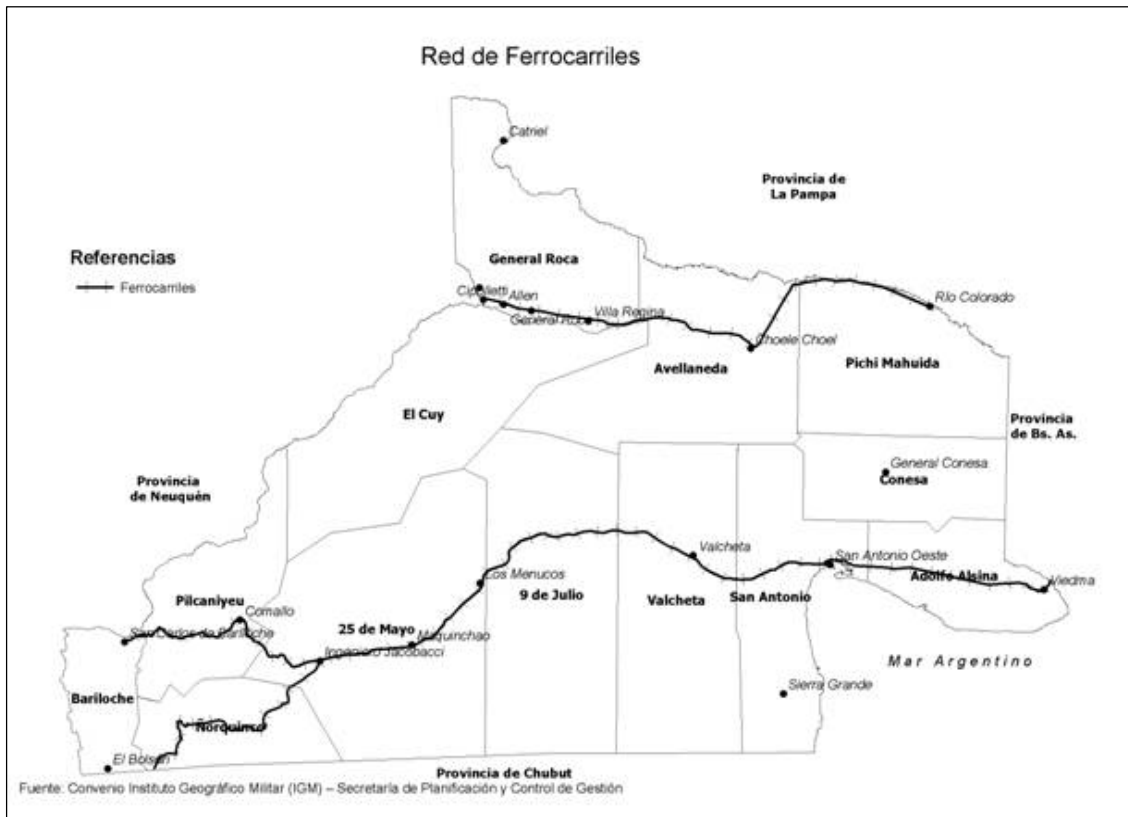
En ese marco, en el presente apartado se presenta las características de la infraestructura económica de la zona atlántica de Río Negro.

1.1.2.1) Ferrocarril

En el año 1897 por decisión del Gobierno Nacional se trazó la red ferroviaria General Roca cuya vía principal parte de la ciudad de Buenos Aires y se dirige hacia el sur, atravesando las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Neuquén y Río Negro.

Uno de los ramales que atraviesa la provincia de Río Negro, conecta las localidades de Bahía Blanca y Zapala, fue construido entre los años 1897 y 1914 y pasa por la parte norte del suelo rionegrino uniendo las localidades de Río Colorado, Choele Choel y Cipolletti.

Entre los años 1913 y 1935 se construyó el segundo ramal, el cual une Bahía Blanca con Bariloche y Esquel, en la provincia del Chubut. El mismo



conecta Viedma, San Antonio Oeste y atraviesa la meseta patagónica hasta llegar a Bariloche.

1.1.2.2) Puerto de San Antonio

Ubicado sobre la margen norte de la península Villarino, se llega al mismo por una ruta nacional N° 251 (Sur), pavimentada, que nace sobre ruta nacional N° 3, a la altura del Km. 1.114, al noreste de San Antonio Oeste distante de 60 Km. al sur-este del mismo, a 72 Km. del Balneario Las Grutas y a unos 195 Km. de Viedma.

Inaugurado en 1982, es un puerto natural de aguas profundas. Posee una amplitud de mareas de 9 mts. para la máxima y 3,36 mts. para la mínima. Su principal actividad radica en la exportación de frutas provenientes del Alto Valle del Río Negro. La población es pequeña pero atractiva en cuanto a la propia actividad de una zona portuaria. La Administración Nacional de Aduanas y la Prefectura Naval Argentina poseen dependencias en el lugar.

Existe, de manera excepcional, un régimen de reintegros a las exportaciones por puertos patagónicos (Ley Nacional N° 23.018 y N° 24.490, su modificatoria), mediante el cual las exportaciones de producciones originarias y/o procesadas en la región gozan de un beneficio sobre valor. Este beneficio, en Río Negro era originalmente del 7%, disminuyendo hasta su extinción a razón de un punto por año a partir de diciembre de 1999.

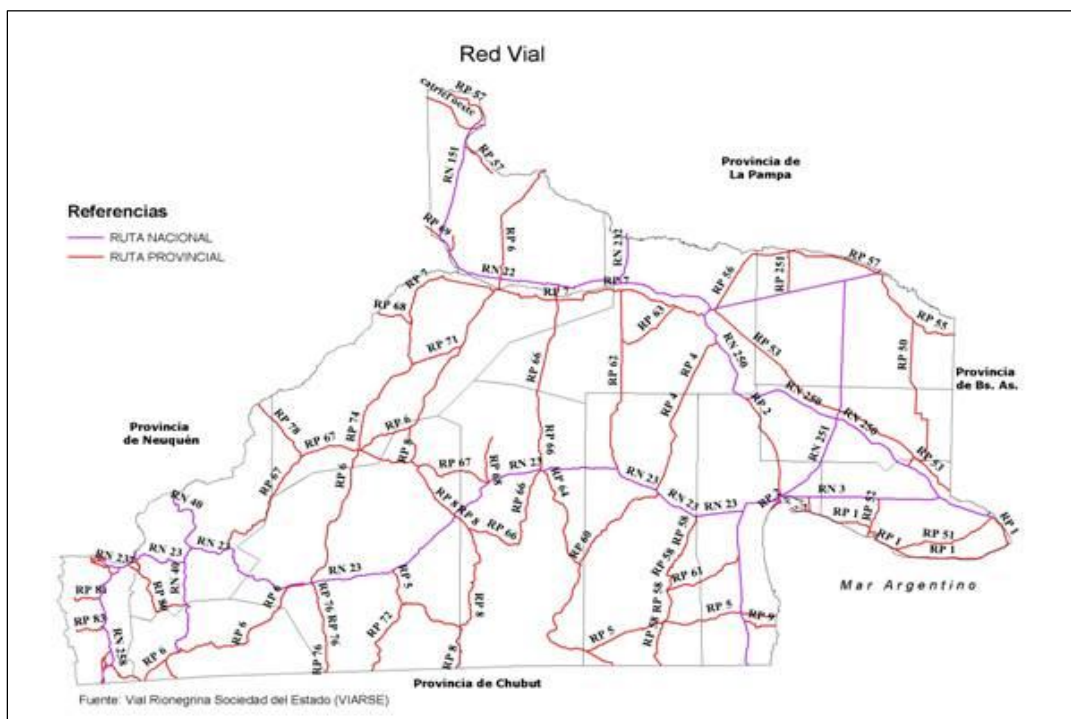
Puerto de San Antonio



1.1.2.3) Red Vial

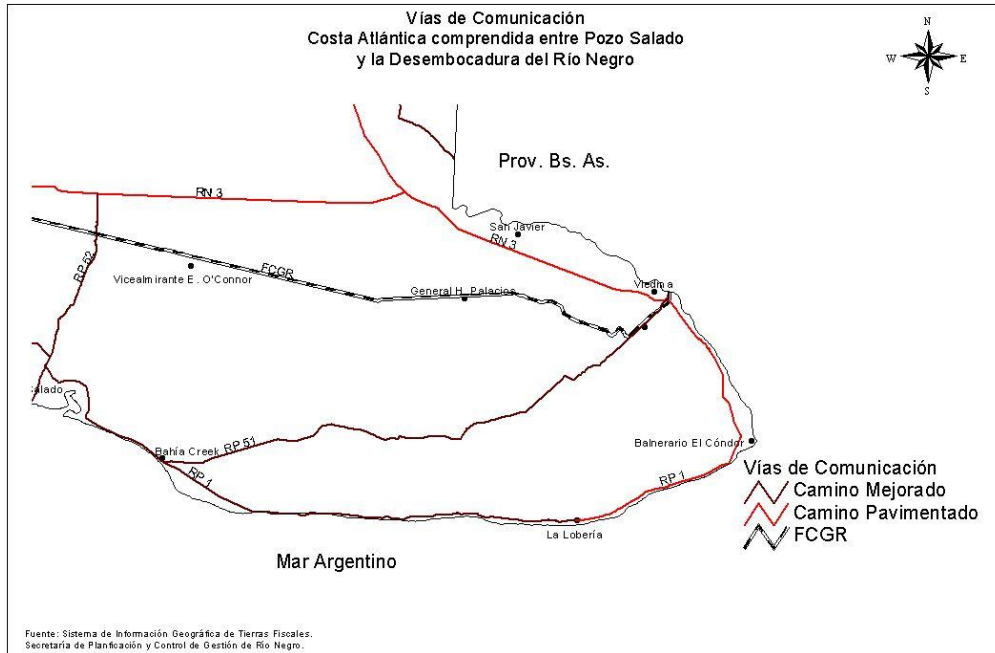
Al analizarse la distribución de la infraestructura vial por provincias se observa una mayor provisión de infraestructura vial en las regiones de mayor actividad económica y productiva, y algunas de las zonas localizadas en las zonas más aisladas y/o distanciadas de los principales centros urbanos tienen un porcentaje relevante de la red vial nacional. Aunque en varios casos esta relevancia se explica por las extensas superficies de los territorios, especialmente en las regiones patagónicas, en otros casos esta relevancia se explica por su intensa actividad fronteriza, como ocurre con las provincias que forman parte de la macro región del noreste, que se caracterizan incluso por tener un territorio reducido.

Al encontrarse la provincia de Río Negro en el comienzo e ingreso a la Patagonia el sistema de transporte vial es un fuerte elemento de vinculación regional y nacional. Con la provincia de Neuquén se vincula por la ruta Nacional 237 y la 22; mientras que con la zona de Cuyo lo hace a través de la ruta Nacional 151 y 152. Los vínculos con Buenos Aires son la ruta 22 y la 3, esta última es la que junto a la 258 conecta al territorio rionegrino con el sur del país.



Internamente se distinguen marcados corredores de tráfico que conectan las distintas regiones de la provincia. Uno de ellos es el que integra el Alto Valle de Río Negro y Neuquén (zona frutihortícola) con el Puerto de San Antonio Oeste por medio de la ruta 22, la Nacional 250 y ruta Provincial 304; mientras que a través de la ruta Nacional 251 la conecta con la zona ganadera bovina del Noreste de la provincia.

Otro corredor es el que integra la zona Andina (turismo – forestal), la Línea Sur (mineral – ovino) con el Puerto de San Antonio Oeste. Este corredor está estructurado por el Ferrocarril y por la postergada ruta Nacional 23, actualmente ha cobrado impulso con la propuesta de fortalecimiento del Corredor Bioceánico.



1.1.2.4) Infraestructura y Transporte aéreo.

En la región patagónica la operación aerocomercial actual es prácticamente nula, no existiendo, salvo el caso de las líneas aéreas troncales que operan sobre Buenos Aires, ningún transportador regional en operación.

En relación a la infraestructura aeronáutica provincial disponible, en términos generales en la provincia existen dos grupos de aeropuertos. Por un lado, los controlados como Bariloche, Viedma y General Roca que disponen del equipamiento y personal requeridos para una operación regular y serían los indicados para la iniciación de la red básica provincial.

Por el otro, los No controlados como San Antonio Oeste y El Bolsón, operados en segunda etapa y en los cuales las operaciones aéreas se ven reducidas y/o limitadas a operaciones VFR (visuales), diurnas y condiciones meteorológicas visuales (VMC). La ausencia de balizamiento que posibilite operaciones nocturnas y de equipos de radio ayuda (VOR) o para operaciones

instrumentales (IFR) reducen la “operatividad” en estos dos últimos aeropuertos y pueden constituir una restricción para la operación al momento de definir la programación de vuelos.

A continuación se destacan una síntesis de las características técnicas de los aeródromos de Viedma y San Antonio Oeste en cuanto a pistas, radioayudas, servicios disponibles y normas particulares.

- **VIEDMA/GOBERNADOR CASTELLO**

Aeropuerto Público controlado

Distancia a la ciudad 6 km.

RWY: 02/20 longitud 1510 mts x 45 mts (ancho) – piso Asfalto

RWY: 10/28 longitud 2550 mts x 45 mts (ancho) – piso Asfalto

Radioayudas:

NDB VIE 275.0 kHz 405145S – 0630024W. 27°/0,36

NDB/LI V 305 KHz 405150S – 0630133W 283°/0,70

VOR VIE 117,1 MHz 405202S – 0630003W 97°/0,60 -

H-24 Cobertura 343 Km.

Normas Particulares:

Las operaciones VFR (vuelo visual) deben ajustarse a lo establecido en el Anexo BRAVO, donde debe reemplazarse el valor por 2000 pies.

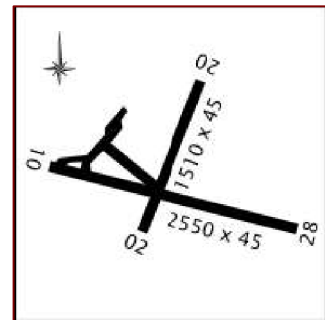
El control del tránsito aéreo se realiza por Torre de Control igual que todo el movimiento en plataforma.

Estacionamiento:

Tres posiciones de estacionamiento que admiten aeronaves tipo B-737/700/DC-9, similar o menor porte y las otras cuatro restantes admiten aeronaves tipo METRO III (Hasta 17 Mts de envergadura), similar o menor porte.

Horario de servicio Lunes a domingos de 09:00 a 24:00 UTC

Servicios de combustible: AVGAS 100 LL - JET A1.



- **SAN ANTONIO OESTE/ANTOINE DE SAINT EXUPERY**

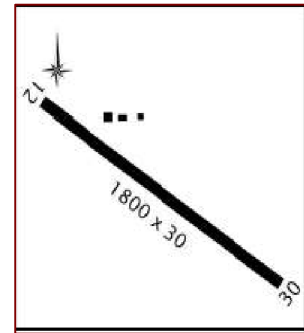
Público aeradio

Distancia a la ciudad 10 Km.

RWY: 12/30 1800 mts x30 mts – piso Asfalto 23t/1 30t/2

Radioayudas:

NDB SAN 220,0 Khz 404553S – 0650203W .H 24 cobertura 300 Km.



Normas Particulares:

Las operaciones VFR deben ajustarse a lo establecido en el Anexo ALFA.

Horario Servicio

Lunes, Martes, Miércoles, Viernes. De 11:30 a 19:00 UTC Jueves de 11:30 a 20:30 UTC Sábado y Domingo sin servicio.

SIGLAS: RWY = PISTA - VFR = VISUAL - VOR- = RADIOFARO OMNIDIRECCIONAL NDB = RADIO FARO NO DIRECCIONAL - DME; EQUIPO TELEMETRICO - DISTANCIAS

1.2) Relevamiento y análisis de las empresas directamente relacionadas con la logística de transporte de la región.

La logística de transporte comprende un complejo entramado de gestión relativa a la operación, organización de las empresas de transporte e infraestructura para hacer posible el uso eficiente y efectivo de los equipos. La primera, la gestión relativa a la operación, corresponde a la gestión empresarial de la unidad productiva generadora del flujo de carga. La segunda, la organización de las empresas de transporte, implica la posibilidad de la selección de modos y medios de transporte, más aún con énfasis en la disponibilidad de operadores logísticos de sistema automotor terrestre. Y por último la infraestructura, asociada a todos los modos de transportación; esta

facilita, permite o impide la realización de nuevos negocios, el crecimiento de los existentes y potenciar el desarrollo de nuevas unidades productivas. En ese marco, se llevó a cabo la primera etapa del relevamiento, la cual se detalla a continuación

1.2.1) Instrumento de recolección : diseño y recolección

Si bien al inicio del trabajo se intentó realizar entrevistas de tipo estructurada, en la práctica y al tomar contacto con los actores, no se logró. En ocasiones no conocían la información o no respondían específicamente a la pregunta y se explayaban en otros temas. Es así que en la mayoría de los casos fue una entrevista semi – estructurada y en otros abierta.

Para el diseño de la entrevista semiestructurada y de acuerdo a las necesidades asociadas a la cadena de logística, se identificaron tres eslabones diferenciados por su operación y peso dentro de la misma. De esta manera se requiere un análisis diferenciado para:

- Unidades productivas: empresas productoras y transformadores de materias primas o cualquier proceso que agregue valor al producto
- Unidades de servicio: como transporte, almacenamiento, operadores logísticos o distribuidores.
- Unidades instituciones: Organismos públicos no estatales y estatales

En todos los casos, la primera parte de la encuesta está asociada con la recolección de datos genéricos de identificación de la empresa/institución y el área de respuesta.

El análisis del proceso logístico comienza a partir del análisis de las necesidades físicas del producto y de sus necesidades en relación al mercado de destino. La segunda parte de la entrevista/encuesta radica principalmente en la necesidad de caracterizar al mismo, indicando sus requerimientos físicos, y condiciones específicas. Las condiciones asociadas al producto definirán

condiciones del transporte de carga, por ejemplo: tipo de packaging, embalaje del producto, condiciones de aireación, tratamiento previo, trazabilidad del producto, ciclo estacional del producto. Este último tiene como objetivo fundamental conocer el periodo del año en que se requerirá un incremento de servicios asociados a la operación (almacenamiento y /o transporte).

En la tercera parte se analiza el alcance de la empresa productora en el ramo de la industria en la que se desarrolla. La problemática de tipo logístico asociada a la dimensión del mercado en el que opera intenta dar cuenta del alcance de la unidad productiva. En este sentido se seleccionaron tres alternativas:

- El mercado local, que comprende a los efectos de este análisis el mercado nacional extendido a otras provincias argentinas.
- El mercado regional, que incluye en este caso la región extendida del Mercosur y países limítrofes.
- El mercado internacional, que identifica todos aquellos destinos de exportación extra regionales.

Esta primera clasificación da cuenta de los mercados de destino de los productos analizados.

Al considerar la posición de la unidad productiva dentro de la cadena de abastecimiento, producción, distribución puede identificarse dos instancias, una en donde la cadena está más cercanas a las fuentes de materia primas y otra en que la cadena está más cercanas a los puntos de consumo. En el primer caso los productos se pueden clasificar en: **Suministros** (productos que son requeridos por los procesos productivos pero no forman parte del producto final), la **materias primas** (producto base para la elaboración del producto que a partir de una transformación dará lugar un nuevo producto de valor agregado) y las **partes componentes** que a través de un proceso de ensamble formaran partes componentes de un producto final.

En el caso de aquellas industrias que están orientadas **al mercado consumidor**, o mercado minorista (retail), se observan tres tipos de productos característicos distintivos que dan lugar a soluciones logísticas basadas en naturalezas distintas de su demanda. Los productos de **conveniencia** son todos aquellos productos que se definen a través de una compra por impulsión. La distribución de este tipo de productos debe tener la máxima capilaridad posible dentro de las aéreas de distribución. Esta característica hace que las compañías de distribución traten de mantener el equilibrio del flujo a través del mantenimiento de la escala y mezcla alta de los productos que sirven a los múltiples puntos de ventas.

Los **productos de selección** se caracterizan por ser productos con alto valor agregado en tecnología y cuya decisión de compra se basa en un análisis comparativo previo por parte del consumidor. La estructura logística para la venta y distribución de ese tipo de producto, requiere especialización en el servicio y un marco adecuado para el servicio posventa. Ejemplos de este tipo de productos los representan los productos electrónicos o con un alto grado de tecnología incorporada.

Los productos de especialidad forman parte de procesos de producción únicos y de alto valor agregado. Generalmente se solicitan a pedido por el cliente y los costos de transporte y almacenamiento pueden ser una parte importante del precio final pero su principal misión es mantener las características originales del producto.

Finalmente, se puede decir que en términos de **productos se observan tres dimensiones** importantes.

- 1) La primera es la **característica física y química** del producto como unidad modular física.
- 2) La **segunda es geográfica**, que incluye el área de incidencia del mercado: local, regional e internacional

- 3) La tercera es la cercanía al mercado del consumo o de las materias primas. Se define esta como la posición dentro de la cadena de abastecimiento.

La cuarta parte de cuestionario indaga respecto del desarrollo organizacional de la empresa y sobre gestión logística integrada, por su aplicación en las empresas. La aplicación de estos conceptos depende de varios factores ,entre ellos la evolución de la estructura empresarial, la identificación de puestos específicos de logística en esa estructura, el tamaño de la empresa, la antigüedad y tamaño, la existencia de un departamento de logística destinado a coordinar todas las actividades relacionadas con la transformación operativa, el almacenamiento, el transporte, la gestión de stocks y el control del sistema operativo a partir de un sistema de información integrado.

Las empresas que han pasado por la transformación organizativa han necesitado incorporar nuevas técnicas de trabajo, por lo tanto, han requerido capacitar a su personal por esta razón se incluye la necesidad del apartado de capacitación.

La quinta parte hace referencia a la forma en que se estructura el área de logística considerando que esta área está conformada por las actividades básicas de la gestión logística integrando: transporte, almacenamiento, manejo de inventarios (flujo) y sistemas de información. Con relación al transporte se establecen en primer lugar la necesidad de transportar productos hasta y desde la unidad productiva y su conformación desde el punto de vista de la propiedad de los mismos.

Cuando la operación requiere de la utilización de depósitos es importante definir para que tipos de flujos están definidos los mismos: materia prima, suministros, producto terminado y producción en proceso. Y para cada uno de ellos la situación desde el punto de vista de la propiedad, dimensión y relación de su capacidad con la operación actual y proyectada.

El sentido de la operación en inventarios va a estar definida por las características de producto definida en la parte dos y tres de esta encuesta y la decisión de la empresa al respecto de cómo desea manejar los flujos de carga. En función de la demanda, a medida que se genera la demanda desde el punto de vista del consumo (*sistema Pull*) o en función de la oferta a medida que el proceso de producción va generando el producto (*sistema Push*).

La observación al respecto de los sistemas de información, está relacionada también con el grado de evolución de la organización de la empresa. A medida de la unidad operativa avanza, lo hace sobre procesos tales como la trazabilidad, de sistemas de control, de captura de datos y de seguimiento del producto, como parte de los sistemas de gestión estándares y dentro de ellos los módulos específicos de la operación.

En esa misma sección se solicita la descripción del proceso de entrada como soporte a la información recogida en los otros apartados, de la misma forma se solicita una descripción de la operación de salida del proceso.

Las consideraciones asociadas a los costos intentan tener una idea aproximada de la relación del producto con la operación logística en su conjunto, a medida que se incremente el porcentaje de costo en relación al total o al precio final del producto, la logística y la infraestructura deberán ser más eficientes para poder hacer competitivas las cadenas de productos tanto a nivel local como internacional.

La sexta parte indaga sobre la opinión del entrevistado respecto de la situación logística en general, la necesidad de bajar los costos relacionados con la operación logística, la disponibilidad de servicios y cuáles serían a criterio del entrevistado las posibilidades de mejora.

La última sección, también indaga sobre cuestiones de opinión, esta vez relacionadas a las posibles soluciones con visión desde las unidades operativas en forma individual, las unidades operativas en forma conjunta (a

través de asociaciones empresarias, por ejemplo), y finalmente, al respecto de las acciones del estado que serian necesarias en este sentido.

De esta forma se completa una visión general a priori desde el punto de vista logístico de la unidad operativa y de las necesidades en materia de infraestructura logística. A modo de resumen se presenta el siguiente cuadro que abarca las áreas de estudio

AREAS DE ESTUDIO	Objetivos:
1) DATOS GENERALES	Encuadrar el tipo de empresa y sus características
2) CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	Entender las necesidades del producto en términos de sus características físicas
3) CARACTERISTICAS DEL MERCADO	Determinar las necesidades del producto en relación al mercado en el que participa
4) ORGANIZACIÓN INTERNA	Conocer el grado de desarrollo logístico que tiene la empresa en su organización interna)
5) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE TRANSPOTES Y DEPOSITOS	Destacar si la empresas tiene transporte y/o depósitos propios o alquilados)
6) PROCESO INBOUN	Caracterizar todas las actividades relativas al ingreso del producto y/ materia prima en el área operativa interna
7) PROCESO OUTBOUN	Caracterizar todas las actividades relativas al egreso y a la distribución o entrega del producto.
8) COSTOS	Representación estimada del porcentaje de los costos que representa para la empresa la actividad Logistica
9) IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES	Mencionar explícitamente cuales son los problemas que hoy identifica en la práctica operativa del ingreso y egreso de mercadería al sistema
10) IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES	Apelar al juicio y criterio del entrevistado.

Para las **unidades de servicio**, la segunda parte de la encuesta realiza consideraciones al respecto. Si bien en el marco de unidades de servicios se enmarcan actividades relacionadas con el transporte, el almacenamiento, la distribución y la operación logística, todas ellas son actividades propias de servicio. Las distintas empresas se van especializando en distintos tipos de productos y procesos. Por ejemplo, las cadenas de supermercados que operan básicamente con productos de consumo masivo, las empresas de transporte que trabajan con carga general, o especial, los servicios de correo o paquetería, entre otros. Cada uno de ellos se especializa en una industria o mercado específico, aún en algún tramo de la cadena. Por ello es importante dentro de la actividad del servicio, comprender en que rama de la actividad se especializa.

En la tercera parte, y en relación al alcance del mercado y la posición dentro de la cadena valen las mismas consideraciones que se realizaron anteriormente, al ser estas empresas de logística que prestan servicios logísticos. En la cuarta parte caben también consideraciones de tipo organizacional. Las empresas logísticas (transporte, almacenamiento y distribución) han evolucionado a lo largo de los últimos 20 años al ritmo de las necesidades de las empresas productoras. De esta forma también han sufrido una transformación en su estructura organizativa y de capacitación para brindar un mejor servicio. A modo de ejemplo, la siguiente cita explica la medida de la transformación para las empresas transporte:

“El transporte, de ser una actividad individual, que se plantea como función independiente, pasa a formar parte de una cadena de distribución comercial que requiere de la adaptación conjunta de las partes. Por un lado, el dador de carga debe asegurar un volumen y una frecuencia en las entregas. Por otro, el transportista debe cumplir con los requerimientos del dador de carga como son la fiabilidad en las entregas, el acondicionamiento del producto y el manejo de seguridad de la carga. Finalmente ambos deben coordinar la actividad para que no se generen pérdidas en el producto que se traducen en extracostos; y falta de eficiencia para el transportista.”

“Algunas empresas de transporte y transportistas por su parte, comenzaron a desarrollar este sentido de servir a sus clientes con el objetivo de brindarles

más servicios que estén relacionados con el transporte, en los tramos de viaje que conecta la oferta con la demanda de los productos de los fabricantes.”

*“Estos servicios adicionales que incorporan los transportistas a su actividad son: el **almacenamiento, control de stocks, seguimiento de la carga, informatización de todo el proceso (carga, traslado y descarga), información al respecto del estado y posición de la carga, manejo de materiales, embalaje, planeación de la distribución, procesamiento de los pedidos**; es decir se avanza en otras actividades que van más allá del mero traslado de la carga. Para estas empresas el transporte pasa a ser una actividad más dentro de un cúmulo de actividades, aún para aquellas empresas que originalmente se dedicaban a transportar pueden convertirse en **Operadores Logísticos** para un tramo de la cadena o un rubro de actividad. En ambos casos, Empresas de Transporte u Operadores Logísticos, el objetivo de trabajo fundamental es racionalizar los procesos en forma conjunta para reducir los costos de transporte, por ende del producto final, que llega a manos del consumidor.”¹*

Con la misma finalidad se indaga en la quinta parte respecto de la estructura organizativa del área logística. Es un objetivo investigar en este caso el grado en el que estas empresas de servicio han incorporado nuevas actividades y la integración a la cadena logística a la que pertenecen. Así también como las mejoras operativas en los procesos de entrada (*inbound*) y salida (*outbound*); en forma conjunta con la consideración de costos.

Dado que las empresas de servicios también forman parte de las características productivas, la parte seis indaga respecto de los problemas actuales que visualiza la empresa en materia de transporte de carga y almacenamiento. Para muchos productos estas actividades de servicios representan un porcentaje importante sobre los costos totales, por lo tanto todos los problemas de la actividad tienen como consecuencia directa un aumento de los costos. En este caso el objeto de la investigación es considerar la perspectiva desde el punto de vista del **operador logístico** ya sea este transportista o distribuidor. Finalmente la parte siete intenta conocer la visión del entrevistado en relación a la capacidad y voluntad propia para la resolución

¹ Inserción logística en el transporte, María Angélica Viceconte, 19 de abril de 2010 publicado en el diario La Nueva Provincia

de problemas, la identificación de las causas y la posibilidad de soluciones conjuntas considerando empresas, instituciones y organismos públicos.

En cuanto al cuestionario institucional, si bien las instituciones (organismos públicos y privados) no forman parte de las cadenas logísticas propiamente dichas, en muchas ocasiones su acción u omisión puede dar lugar a resultados de distinta naturaleza, por ejemplo facilitar, demorar o impedir que una cadena logística se constituya o bien que se desarrolle normalmente. También puede incidir sobre los costos y la variación de los mismos. Muchas de estas instituciones a veces se constituyen como asociaciones de empresarios o entidades públicas no estatales.

1.2.2) Empresas e instituciones relevadas

Las empresas e instituciones consultadas fueron seleccionadas en función de factores tales como: representatividad dentro de su sector, la trayectoria, la cuota de mercado, el desenvolvimiento operativo en los últimos años, potencial de crecimiento, iniciativas y rubro que representan en su ramo específico de actividad. No obstante también se consideró la disposición de las mismas para la realización de las entrevistas como parte del proceso de cambio del entorno en el que desarrollan diariamente sus operaciones.

Ellas son :

2. TRANSPORTE DOS CIUDADES (Sr. Gerónimo Goicoechea Tél. 422750)	Transporte
3. TRANSPORTE EL VASQUITO (Tél. 421337)	Transporte
4. TRANSPORTE RUTA SUR	Transporte
5. EXPRESO SUD ATLANTICO Patagones Viedma 25 de Mayo 416 Tel: 02920-461994	Transporte
6. AUTOSERVICIO DIARCO	Servicios. Distribución

7. PATAGONIA NORTE S.A. Empresa de servicios Navieros	Transporte
8. ABERSUR. SRL. Aberturas de Aluminio y Madera	Producción
9. IDEVI (Sr. Juan Lapi CEBOPAT S.R.L. cebolla)	Producción
10. IDEVI (Sr. Alberto Carocio Nogales – Nueces)	Producción
11. IDEVI (Quequen S.A: Alfalfa y cebolla)	Producción
13. PARQUE INDUSTRIAL (Miembro comisión)	Producción
14. PARQUE INDUSTRIAL (Sr. Fernando Stabile Ladrillera y Mueblería)	Producción

1.2.3) Sistematización de la información recolectada

1.2.3.1) Empresas del Estado .Ferrocarril

La empresa Tren Patagónico S.A. con domicilio en Viedma se dedica al transporte de pasajeros y carga en el territorio rionegrino uniendo Viedma con SAO y Bariloche. Además conecta con el ramal que llega hasta Bahía Blanca y Capital Federal. Para conocer detalles de la empresa se entrevistó al Ing. Néstor Fattori, Gerente de infraestructura.

La empresa TREN PATAGONICO S.A es una sociedad anónima, y como tal puede desarrollar contratos con empresas comerciales e industriales en forma directa. Su capital social está conformado por un 99% del estado rionegrino, y 1% privado.

El tren presta mayoritariamente el servicio de transporte de pasajeros pero también realiza prestaciones a distintas empresas para el traslado de cargas. El mayor servicio se realiza a la empresa ALPAT (ALCALIZ DE LA PATAGONIA) localizada en San Antonio Oeste. Allí llega un ramal de trocha angosta desde la cantera de piedra caliza, que es una de las principales materias primas utilizadas en la elaboración de Soda Solvay.

El servicio que presta el tren es importante como servicio de pasajeros de la región y en época estival para el turismo. Además abastece a las localidades de la Región Sur entre Viedma y Bariloche. Hoy con los problemas de ceniza que afecta a una gran zona de la provincia de río negro el tren cumple un papel importante en la distribución de ayuda a los pobladores damnificados trasladando leña, fardos de pasto para los animales también afectados y todas las cargas de ayuda como comida.

Viedma es el centro emisor de carga e insumos para los distintos sectores de mantenimiento del tren.

En relación a sistemas de almacenamiento, la empresa no posee infraestructura para recibir, almacenar y manipular cargas. En el plano de los sistemas de información, a través de empresas de servicios de software ha desarrollado a medida un sistema comercial de venta y administración, de inventario, técnico, y seguimiento de trabajo. En cuanto a los costos de transporte, tienen un sistema de seguimiento de los mismos con relación al costo del transporte por camión.

La capacitación de su personal es permanente en diferentes temas. Se capacita al área gerencial, al personal para la operación de las locomotoras, se forma nuevos maquinistas en colaboración con empresas, y universidades.

La empresa tiene frecuencia de carga diaria desde la cantera de piedra caliza hasta la planta de ALPAT, transportando aproximadamente 35 ton mensuales. La frecuencia del tren de pasajeros de Viedma hasta Bariloche es

de un tren semanal. Salida desde Viedma los días viernes 18 hs, y de regreso desde Bariloche los días lunes a las 13 hs.

Las instalaciones de los talleres de la Cooperativa Consal de SAO están siendo utilizados por la empresa la cual se encarga de reequiparlo en forma permanente para poder realizar mantenimiento y mejoras, en locomotoras y vagones.

Consultado sobre la infraestructura de la empresa, el referente informa que poseen 13 estaciones en funcionamiento a lo largo de 800 km de vía, la cual es mantenida y se encuentra en perfecto estado con mantenimiento periódicos programados que se realizan a lo largo de todo el recorrido. El material rodante está compuesto por : 5 Locomotoras, 24 coches de pasajeros, 4 Dormitorios, 5 turistas (114 asientos) , 5 pullman (de 52 pasajeros), 1 cine, 25 vagones de carga, 30 tolvas

Actualmente se encuentran bien provistos de material rodante con la reciente incorporación de nuevas locomotoras y se prevé incorporar más vagonetas o chatas de carga y algunos otros elementos a los existentes, que cumplen en calidad y cantidad en función de los viajes que realizan las distintas formaciones.

Respecto de la infraestructura en construcción o faltante en proyecto, puede mencionarse el desarrollo del área de negocios y la falta de interconexión con el ramal Bahía Blanca - Zapala

Los problemas que se visualiza en la empresa son: la falta de un plan de negocios, de programación comercial para ampliar el servicio a empresas y de captación de nuevos clientes de la región para aprovechar la estructura existente para cargas de todo tipo de productos. Algunas de las cuestiones que deberían mejorarse es la infraestructura a cargo del Estado como por ejemplo :

- Invertir en infraestructura como interconexión para llegar al puerto SAE

- Interconectar en forma de H con ramal del alto valle
- Desarrollar un paso cordillerano para paso de camiones a Chile por el manso
- Establecer una playa de transferencia multimodal (Bariloche, Viedma, SAO, SAE, Bs.As.)
- Mejora de vías Viedma a Buenos Aires para pasar de un máximo 20 km /hs hoy a 60 km /hs para ser competitivo y superior al transporte en camión.

1.2.3.2) Empresas de transporte

Características del mercado y servicio (Anexo 1)

Empresa de transporte	Especialización del servicio	Características del mercado
TRANSPORTE DOS CIUDADES	Carga en general	Local y regional. Bs As
TRANSPORTE EL VASQUITO	Carga en general	Local y regional. Bs As
TRANSPORTE RUTA SUR	Carga en general	Local y regional
EXPRESO SUD ATLANTICO	Carga en general	Local, regional, Bs As e Internacional (Brasil)

Organización de la empresa

Empresa de transporte	Existencia sistemas de información	Propiedad de vehículos propios para transporte	Tiene un departamento de logística?
TRANSPORTE DOS CIUDADES	Si	Si	Si

TRANSPORTE EL VASQUITO	Si	Si	Si
TRANSPORTE RUTA SUR	Si	Si	No
EXPRESO SUD ATLANTICO	Si	Si	Si

1.2.3.3) Empresas productores o de industria

Producto/ Servicio y mercado (Anexo 2)

Empresas productoras	Producto/Servicio	Mercado	El producto requiere tratamiento especial de almacenamiento y transporte?
Quequén SA	Cebolla y Alfalfa	Nacional : Mercado Central de Bs. As., Mercados de abastos: La Plata, Córdoba, Tucumán, Clorinda, Rosario, Neuquén Internacional : España, Holanda, Brasil	Si
Autoservicio Mayorista DIARCO	Supermercado mayorista	Local y regional	Sí, de acuerdo al producto que se transporta, el factor con mayor incidencia es la temperatura
ABERSUR S.R.L	Aberturas de Aluminio y Madera	Local	No
Alberto Cortez	Nogales	Local y regional	No
CEBOPAT S.R.L	Cebolla	Local y regional	SI, requiere condiciones físicas específicas, pero para la distancia que la empresa maneja no, ya que solo llega a Bahía Blanca, Supermercados Walmart.

ARCIPLAS.	Fábrica de cerámicos	Local	No
VETTA	Fábrica de muebles de cocina e interiores de placares		

Organización de la empresa

Empresas productoras	Existencia sistemas de información	¿El transporte es terciarizado?	¿Tiene un dpto logística?
Quequén SA	No	Si	Si
Autoservicio Mayorista DIARCO	Si	Si	Si
ABERSUR S.R.L	Si	No	No
Alberto Cortez. Nogales	No	No	No
CEBOPAT S.R.L	Si	Ambos, propio y terciarizado	No

1.2.3.4) El puerto de San Antonio Oeste y Patagonia Norte S.A. Empresa de servicios Navieros

El Puerto de San Antonio Este fue construido por el Estado Nacional y puesto en operaciones en febrero de 1983 a través de la Ex - Administración General de Puertos. A principios de 1990 fue provincializado, en el marco de la Ley 23.696 de reforma del Estado Nacional por medio de un convenio celebrado entre la provincia de Río Negro y el Gobierno Nacional

La Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte es una sociedad anónima constituida por 24 empresas de la región vinculadas a la producción, industrialización y comercialización de frutas y hortalizas (todos ellos importantes usuarios del puerto de San Antonio Este), asociados con una empresa nacional de estibajes de larga trayectoria en la actividad portuaria. El Gobierno de Río Negro adjudica la concesión de la Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. por decreto N° 1396/97

En Abril de 1997 el Gobierno Provincial, llama a concurso de ofertas, a través del sistema de "Iniciativas Privadas" (Ley 2884/95) para la administración y explotación del mismo por concesión. A partir de este procedimiento administrativo, el Gobierno de Río Negro adjudica a la Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. por decreto Nro. 1396/97 del poder ejecutivo provincial. Previo dictamen de la Comisión Evaluadora, Fiscalía de Estado, Contaduría General y del Tribunal de Cuentas es ratificado por la legislatura provincial por ley Nro. 3154/97 23 de diciembre de 1997. La posesión efectiva de la concesión se concreta el día 6 de enero de 1998.

Localización y acceso

El Puerto de San Antonio Este está ubicado sobre la margen norte la península de Villarino en la Bahía de San Antonio, Golfo San Matías, provincia de Río Negro, a 60 Km. de la ciudad de San Antonio Oeste y de una convergencia de rutas que lo conectan con todo el país..

Ruta 3: con Viedma y Bahía Blanca hacia el este..

Ruta 304: con Valle Medio, Alto Valle de Río Negro y Neuquén y de Mendoza..

Ruta 251: con General Conesa, Río Colorado, Bahía Blanca y provincia de La Pampa..

Ruta 23: con Valcheta, Los Menucos, Maquinchao, Ingeniero Jacobacci y San Carlos de Bariloche..

Además de estos enlaces viales que lo vinculan con el resto del país, se encuentra a 30 Km. del ferrocarril Gral. Roca que une San Antonio Oeste con San Carlos de Bariloche, Viedma, Bahía Blanca, Buenos Aires y localidades intermedias. Desde Bariloche se conecta con la República de Chile a través del Paso Cardenal Samoré (Puyehue). El aeropuerto de la ciudad de San Antonio Oeste constituye otra alternativa válida a ser considerada en determinadas circunstancias en operaciones de combinación modal. Su ubicación estratégica dentro del litoral marítimo argentino sumada a las obras de infraestructura y equipamiento con las que cuenta, lo convierten en nodo marítimo tanto referido al cabotaje nacional como de ultramar; exactamente su ubicación está dada en el paralelo 40° 48' de latitud sur y el meridiano 64° 52' de longitud oeste. Sus límites marítimos están dados por la línea recta que une las coordenadas definidas por la intersección de la costa con el paralelo 41° 06' 30" S y el meridiano 64° 27' O, a la altura de los accidentes conocidos como Fuerte Argentino y Barranca Final..

Cuenta con salida náutica directa al Océano Atlántico, con buenas profundidades si bien presentan ciertas limitaciones. Se ingresa por un canal de acceso natural entre los Bancos Reparo y Lobos que detenta solo en un sector denominado "barra" de 1 Km. de extensión una limitante de 27 pies, no encontrándose problemas en el resto del acceso. En el área del puerto existe una hoya de profundidades naturales y a pie del muelle se registran entre 40 y 45 pies con marea al cero local..

Existen limitaciones de calado a la altura del Banco Paliza por lo que las entradas y salidas de las embarcaciones del muelle son con pleamar, el régimen de mareas es de tipo semidiurno con desigualdades diurnas y el período medio entre pleamares resulta del orden de 12,5 horas, registrándose una amplitud máxima de marea de 9,57 m. y mínima de 6,73 m.; la marea promedio anual es de 8,5 m..

Todo el acceso náutico y las profundidades a pie de muelle son naturales y no requieren de ningún mantenimiento. El derrotero definido para la maniobra náutica de ingreso al puerto se realiza mediante tres enfilaciones, Baliza Pedro García - Baliza Juan de la Piedra con rumbo 32° 23', Baliza Reparó - Baliza Delgado con rumbo 1° 29' y Baliza Cangrejal - Baliza Camino con rumbo 23° 42'.

- **El servicio**

Entre otros, los servicios que se prestan a los usuarios son:

- Uso de muelle: a todo tipo de buques, a través del muelle principal y del pontón flotante, que de acuerdo a sus especificaciones técnicas, puedan operar en San Antonio Este.
- Servicio a las cargas, removido y descarga: a todos los operadores que realicen exportaciones, removidos o importaciones.
- Amarre y desamarre: con personal especializado en tierra y la asistencia de una lancha modelo 1998, de 8,55 m de eslora y una potencia de 180 HP operada por personal especializado en tales maniobras.
- Servicio de transporte de personas por agua: se realiza con una lancha modelo 1995 de 16 m de eslora, 4 m de manga y dos motores de 440 HP.
- Servicio de remolque: el atraque y desatraque de buques es apoyado a través de un remolcador de última generación modelo 1998 con una eslora de 22,20 m, una manga de 7,10 m y dos motores , cuya potencia alcanza los 1920 HP.
- Practicaje: es realizado por Prácticos de vasta experiencia en la costa patagónica, radicados en la localidad. Su utilización es obligatoria para las embarcaciones de bandera extranjera.

- Estibaje de mercaderías y contenedores: es realizado con personal permanente de la empresa, con provisión de los materiales necesarios y dotados del equipamiento de estibaje apropiado para cada tipo de carga. También cuenta con un área cubierta de 4800 m² con 14 docks de descarga para camiones térmicos, en donde se realiza la clasificación y destinación definitiva de la carga a bodega, la inspección de los organismos de control pertinente y un excelente control de la carga, previo a su embarque.
- Acopio, consolidación y refrigeración de contenedores: es realizado en la plazoleta pavimentada de 1 ha. dentro del área portuaria y de 2,5 has. en el área de servicios. Esta última, cuenta con alambrado perimetral en toda la superficie, iluminación en todo su perímetro y toma de refrigeración para 35 contenedores de 40 pies en forma simultánea e ininterrumpida.
- Conservación de mercaderías: la capacidad total de frío convencional alcanza a 400.000 cajas de frutas frescas en un total de 18 cámaras, que se distribuyen sobre los dos frigoríficos existentes. Asimismo dos de las cámaras señaladas poseen una capacidad de 2500 tn para mercadería congelada (pescado y/o jugo concentrado de frutas).
- Acopio y almacenamiento de mercaderías en galpón: se realizan en los galpones acondicionados a tal fin. Además de los disponibles dentro del área portuaria, deben adicionarse los existentes dentro del área de los servicios que alcanzan a 3700 m² con lo que la disponibilidad en su totalidad alcanza casi los 6000 m².
- Acarreo de mercaderías y contenedores desde frigoríficos, plazoleta o galpón a muelle: es realizado por transportes adecuados a tal fin y subcontratados por la Terminal.
- Atención al exportador y sistema de información a los usuarios: sus recursos humanos, la tecnología de la que dispone y su central de cómputos en red con las distintas áreas que componen la empresa, le permiten prestar un servicio al exportador, que comienza con la

transmisión vía módem o satelital, de la información por código de barras sobre la mercadería cargada en origen, la recepción de la misma en puerto, permitiendo a partir de ello, por parte del usuario no solamente conocer en todo momento el lugar en que se encuentra la misma hasta llegar a destino, sino también organizar su comercialización y distribución, controlando la temperatura de la mercadería, en particular, sobre aquellas que son refrigeradas.

- Control y registro de la carga y descarga de mercaderías: denominado normalmente "tally", es realizado por personal capacitado de la empresa.
- Palletización de frutas, hortalizas, jugos concentrados de frutas y otras mercaderías: con su dotación de recursos humanos, su infraestructura y equipamiento especializado a tal fin son otros de los servicios que completan su oferta, lo que permite al exportador contar con una nueva empresa integradora en servicios de calidad.
- Coordinación del sistema de cargas para el transporte terrestre entre origen y el Puerto de San Antonio Este: es el denominado "Logística de transporte" y es prestado para todas las empresas usuarias que adhieran al sistema, lo que permite una mejor coordinación y optimización del transporte terrestre entre la zona de producción y el puerto.

- **Logística de transporte**

La terminal incorporó en su organización nuevos conceptos en los campos de comercialización, proporcionando a sus clientes la infraestructura y organización logística para aprovechar al máximo el tiempo, dando soluciones desde la puerta de la producción hasta la bodega del buque y su destino. Este servicio se denomina Logística de transporte y consiste en la coordinación de la carga entre los exportadores y las empresas de transporte.

El servicio se complementa con la utilización del Frigorífico de la Terminal para los usuarios de Logística de Transporte.

Información, coordinación de transporte terrestre, recepción y distribución interna de la mercadería hacen la estructura activa de la logística implementada. El soporte lo da el Frigorífico de Transferencia, siendo una herramienta esencial en la planificación de las cargas.

En la diagramación de las cargas para un buque por parte de un exportador, se tienen en cuenta muchos factores, entre ellos, la verificación de los stocks de los frigoríficos propios, las cantidades totales a embarcar, el destino (puerto de destino que influye en la ubicación dentro de las bodegas del buque, determinando el orden y prioridad de las cargas) y los tiempos de carga con relación al arribo y zarpada del buque en cuestión.

Ante el arribo de un buque, los departamentos Operativo y de Logística de transporte accionan en conjunto para proveer al exportador todas las herramientas y colaborar en forma activa con la organización antes mencionada. Es en estos casos que se establece, según el estudio de los stocks, la utilización del frigorífico para ser solución logística en el movimiento de la mercadería. Todo esto se organiza en conjunto con el departamento de cargas del exportador, que provee la información para hacer la justa distribución de los camiones con las especificaciones técnicas, de refrigeración y capacidad que serán evaluadas organizando la carga y acelerando todos los dispositivos logísticos de comunicación e información.

Las unidades refrigeradas afectadas al servicio de Logística de Transporte cuentan con termógrafos datalogger que brindan la información del suministro de frío durante el viaje desde el lugar de carga hasta el puerto. Estos termógrafos son colocados en la salida del equipo de frío, en la parte posterior del furgón y en el aire de retorno del equipo, logrando obtener el flujo de aire dentro de la unidad durante todo el viaje. Esta información es recopilada y mantenida en sistemas informáticos para su posterior control y evaluación de rendimiento de las unidades antes mencionadas. Este servicio está incluido en Logística terrestre. Para las cargas en bodega de buque se cuenta con un

servicio de control diario de las temperaturas en viaje. Las naves envían diariamente un reporte de temperaturas en el que detallan los valores de aire de delivery, aire de retorno, los valores de temperatura de las sondas o bulbos para pulpa. Con estos datos se puede detectar y normalizar los valores de temperatura para que la mercadería llegue en óptimas condiciones a destino.

La Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. fue el primer puerto de la Patagonia Argentina en recibir la certificación ISO 9001 de su Sistema de Gestión de la Calidad, otorgado por el R.I.N.A. (Registro Italiano Navale), ente italiano perteneciente al IQNet. .

Esta certificación abarca la gestión de todos sus procesos de servicios de terminal portuaria, incluyendo: recepción, control, almacenaje, acarreo de mercaderías y servicios de estiba y destiba de buques y mercaderías en general. Servicios complementarios a las cargas, uso de muelle, acopio y almacenaje de cargas secas y refrigeradas, logística, practicaje, remolque, amarre, desamarre y transporte de personas por agua.

- **Capacitación a personal:**

Se realizan periódicamente capacitaciones junto a la Cámara Patagónica de Empresas de Autotransporte de Cargas CAPEAC, sobre sobre Cadena de Frío y Calidad en el Transporte por ejemplo

- **Infraestructura**

Viaducto acceso a muelles

El Puerto San Antonio Este posee dos muelles de distintas características. Ambos se encuentran vinculados a tierra por un viaducto a doble mano de 290 metros de largo por 12 metros de ancho, dos vías peatonales y 9 metros de calzada.

Muelle de Ultramar

El muelle de ultramar cuenta con doble frente de atraque de 200 metros de longitud en el lado exterior, denominado Sitio 1, y 190 metros en el lado interno, denominado Sitio 2. El muelle tiene un ancho de 30 metros, sus calados son de 45/50 pies con mareas al cero. El calado máximo permitido es igual a la altura de la marea más 1,20 metros.

Muelle de ultramar:
Latitud: 40° 47' 78" S
Longitud: 64° 53' 27" W
Arrumbamiento: 255° 75
Sitio N° 1: calado 45' eslora máxima 170 metros
Sitio N° 2: calado 40' eslora máxima 147 metros con remolcador
Grúa de pórtico 27/16 ton. 17/30 metros trocha 10 metros
Iluminación: 2 torres 12 luminarias de 2000 W
Incendio: Bomba de 45 HP 6 hidrantes de 63 mm ø
Agua. 4 tomas por sitio 4' ø 1,3 Kg/cm ² 10m ³ /h
Electricidad: 380 V 150 Amp. 50 Hz entrada 13,2 KV un transformador 500 Kva
Defensas: tipo trapezoidal 1500 mm por cuerpo - Sitio 1: 9 - Sitio 2: 7

Bolardos: 8 en cada sitio con fusibles 100 ton

Sobrecarga: Máximo admitido 0,3 Kg/cm²

Pontón flotante

El pontón flotante se destina a la operación de buques pesqueros. Está constituido por dos pontones flotantes formando dos frentes de atraque, uno exterior y otro interior. Posee un calado de 24/33 pies, una eslora de 75 metros ampliada a 110 metros por una boya de amarre dotada de un campo de anclas, y 21 metros de ancho lo que permite el atraque de hasta tres buques por frente, de acuerdo a la eslora de cada buques. Los pontones ascienden o descienden con los ciclos de marea y se comunican con el viaducto por una rampa articulada.

Latitud: 40° 47' 75" S

Longitud: 64° 53' 06" W

Arrumbamiento: 234° - 54°

Largo: 85 metros

Eslora máxima: 110 metros

Manga: 21,60 metros

Puntal: 2,60 metros

Calado: 0,60 metros

Desplazamiento máximo: 8.000 ton.

Sitio N° 1 y 2: calado 33' eslora máxima 75 metros - ampliada a 110 m

Sitio N° 3 y 4: calado 24' eslora máxima 75 metros

Buques: 2 por frente (en andana) con eslora máxima 75 metros cada uno

1 en frente exterior con eslora máxima 110 metros

3 por frente con esloras menores a 75 metros cada uno

Iluminación: 2 torres 12 luminarias de 400 W 2 reflectores de 1000 W

Incendio: bomba 5 hidrantes de 2' 1/2 ø

Agua: una toma por Sitio 1' 1/2 ø 10 m³/hora

Electricidad: 380 V 150 Amp 50 Hz entrada 13,2 KV 1 transformador 500 Kva

Defensas circulares 800 x 400 1000 mm - 3 por Sitio

Combustible desde viaducto: caño de 4' en cada Sitio

Bitas en cada sitio 3 x 25 T. tracción contra rotura 38 ton.

Frigorífico y Sala de Transferencia

Este frigorífico fue diseñado como un eslabón dentro de la cadena logística de exportación de frutas frescas y jugos concentrados. Por su ubicación es un centro neurálgico de las instalaciones portuarias, está sobre la entrada a la calle 5 que desemboca en el viaducto de acceso al muelle, estratégicamente localizado para permitir un armónico movimiento operativo y

logístico de las mercaderías en el puerto. La zona de descarga tiene 6 docks de última generación con sistema de accionamiento para ecualizar las alturas de los semirremolques térmicos, cuenta con puertas de apertura vertical de cierre hermético logrando así, el aseguramiento de la cadena de frío y se le ha dado la inclinación precisa para que la descarga se torne más ágil y segura.

Con 6 cámaras de aproximadamente 330 pallets cada una y una antecámara, se totaliza cerca de 2.000 pallets de fruta o jugo en capacidad de almacenaje. Las cámaras están equipadas con racks de almacenaje que permiten estibar hasta 3 pallets de alto, lo que mejora el movimiento logístico de la mercadería, logrando mantener la información de la ubicación y control de la misma. Con este sistema el manejo operativo de cargas palletizadas es más ágil y se preserva mejor el embalaje de la mercadería. En la parte posterior del edificio y ubicadas en forma alineadas a las puertas de ingreso, se encuentran las puertas de egreso de la mercadería, las que tienen un accionamiento electromecánico para asegurar su cierre hermético y el consiguiente mantenimiento del frío.

La correcta diagramación de las vías de circulación de los camiones hace ágil el atraque y desatraque, y su posterior descarga. Acompañando el crecimiento de la actividad frutícola y de las economías regionales, la Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A. dentro de su plan de inversiones, inauguró en la temporada 2002, la Sala de Transferencia, que constituye la continuación y complemento del frigorífico descrito anteriormente. Esta sala de transferencia es un recinto de modernas instalaciones de 4800 m² (un largo de 120 m por un ancho de 40 m) de superficie cubierta y libre de columnas con más de 9 m de altura. Cuenta con 14 docks de descarga de camiones térmicos para mercaderías palletizadas en forma simultánea. Fue especialmente diseñada para el trasbordo de camiones térmicos, que es como habitualmente se recibe la mercadería de origen, a camiones playos que realizan el traslado interno hasta el muelle de ultramar. Se buscó trabajar simulando la actividad que anteriormente se realizaba arriba del muelle por lo que cada camión trasbordado sale de la Sala ya destinado a un espacio de la bodega de un buque determinado. Esta Sala cuenta con oficinas para personal de despachantes de aduana, organismos de control sanitarios, T.S.P. Patagonia

Norte S.A., control de cargas, operativos y AFIPDGA. También posee sistemas informáticos interconectados en red con el sistema general de la Terminal, el cual posibilita obtener online datos referidos a las cargas y cantidades.

La rápida descarga de las unidades térmicas y la transferencia a camiones siders o palleteros en la Sala de Transferencia, hace de ésta, uno de los eslabones más importantes en la cadena logística de exportación de frutas frescas, contribuyendo a la velocidad de las operaciones y su consiguiente reducción de costos optimizando recursos humanos y técnicos. También, cuando las condiciones de utilización de la sala lo permiten, la Terminal ofrece a los clientes exportadores de jugos concentrados, la posibilidad de acopio de jugos concentrados, permitiendo la mejor planificación de las cargas en las fábricas.

Plazoleta de contenedores refrigerados

Las tendencias de los mercados externos demandan nuevas formas de comercialización. El contenedor refrigerado permite al productor acceder a los mercados internacionales con una unidad mínima de carga, satisfaciendo una modalidad creciente de los clientes en el exterior. La T.S.P. Patagonia Norte S.A. ofrece a sus clientes el servicio de acopio, consolidación y movimiento de contenedores con infraestructura y personal capacitado a tal fin. La Plazoleta de contenedores refrigerados está ubicada a pocos metros de la entrada al viaducto de acceso al muelle, posee una red de tableros que permite la conexión de hasta 40 contenedores y está preparada para incrementar su capacidad a 208. A través de su sistema informático, las compañías navieras conocen el stock y condición permanente de los contenedores en puerto.

Personal capacitado técnica y operativamente realiza tareas de calibración para los distintos requerimientos de frío, ventilación y humedad, además de verificar y controlar cada contenedor cuando llega a plazoleta, asegurando así su perfecto funcionamiento y garantizándole al exportador la máxima seguridad en el servicio.

Sala de Consolidado de Contenedores

El año 2003, presentó un nuevo desafío. Las nuevas tendencias en lo referente al mercado mundial del comercio, mostraban el incremento en el uso del contenedor como medio modal de transporte flexible y versátil, siendo una solución logística muy apropiada para todos los mercados. En el caso de la exportación de las frutas frescas, los despachos en contenedores reefer aumentaron en un 500% (de 500 a 2500 FEUs).

Este crecimiento en el uso del contenedor, a nivel mundial, se vio acompañada por los cambios en la altura de los contenedores ya que todos los que comenzaron a arribar a este puerto fueron high cube, aumentando de esta manera la capacidad volumétrica de carga.

Hubo necesidad, entonces, de adaptar las unidades de transporte por las mayores alturas de los pallets de fruta para esos contenedores reefer high cube y adaptar la infraestructura portuaria para dichas operaciones.

Con la filosofía de ofrecer siempre valor agregado al productor-exportador y con la meta de organizar un centro especializado de consolidación de contenedores, fue que se comenzó a trabajar en el proyecto de la Sala de Consolidado y las playas de contenedores

El gran volumen semanal de mercadería a ser containerizada, no hacía posible consolidar un número importante de contenedores, ni realizar los controles de aduana y sanidad en origen, la infraestructura de los productores no lo permitía.

Dada la mencionada situación, la dirección de la TSP diseñó, desarrolló y construyó un recinto climatizado de consolidación de frutas frescas en contenedores para el trasbordo de los pallets de camión térmico a contenedor, donde además se realizarán los trámites de exportación correspondientes.

En enero de 2004 se inauguró la Sala de Consolidado, la que permite mantener la fruta fresca en un ambiente totalmente refrigerado, en forma ininterrumpida, a lo largo de toda la cadena de abastecimiento. En este edificio se realiza el trasbordo de camión térmico a contenedores, cuenta con seis

docks de camiones y doce docks para el posicionamiento de contenedores reefer. El interior está climatizado y existen doce enchufes (uno por contenedor) a fin de mantener las condiciones óptimas de temperatura en los mismos. En otras palabras, permite realizar pre-cooling en los contenedores, cumpliendo las exigencias de las compañías aseguradoras.

En este ámbito se realizan todas las tareas afines a la consolidación de contenedores, control de embarque, despacho de aduana, colocación de registradores de temperatura (termógrafos), precintado, etc., dando como resultado un servicio de excelencia acorde al avance de las exigencias internacionales en transporte de frutas frescas.

Cuenta con una superficie cubierta de 644 m². Su temperatura de trabajo es de 15°C.

2) Abordaje a la Gestión Logística Integral : proceso de aprovisionamiento, producción y distribución

2.1) Operación y gestión logística : implicancias

Desde el punto de vista empresario, la operación y gestión logística implica el control del flujo de suministro, entendiendo por flujo de suministro a todo el movimiento de producto y materiales. Este flujo tiene tres fases, en primer lugar, la de abastecimiento, que denominamos el flujo *in boun (de entrada)*; en segundo lugar, la de producción que se denomina el flujo interno del producto. En tercer lugar, se identifica el flujo de distribución o *Outboun (de salida)* que representa los materiales, productos terminados o componentes que produce la unidad productiva operativa.

Además hay que tener en cuenta que la actividad logística implica mayormente cuatro tipos de actividades principales: la gestión de inventarios, la gestión del transporte, la gestión de almacenes y la gestión de información de la planificación y del flujo físico de trabajo. Por otra parte, las unidades productivas requieren de servicios de transporte, almacenamiento y distribución. Aparecen otras unidades operativas, que si bien no llevan a cabo procesos específicos de producción, facilitan, mejoran y apoyan estos procesos, ellos son: **los transportes, los acopios, los distribuidores o cadenas de distribución (que permiten armar la mezcla de productos para los consumidores finales)**, y en algunos casos los operadores logísticos que integran tramos de toda la cadena combinando en parte las cuatro actividades principales enunciadas anteriormente.

En este marco se pueden clasificar cuatro tipos de unidades empresarias diferenciadas:

- Productoras
- Transportistas
- Distribuidores
- Operadores Logísticos

Cada uno de ellos, como un eslabón dentro de las cadenas productivas y de abastecimiento a las cuales hacen referencia, deben trabajar en forma conjunta y coordinada integrando sus actividades para poder llegar a los mercados de destino, ya sean estos locales o internacionales.

2.2) Cadena logística de abastecimiento y distribución

La cadena de Logística incluye el abastecimiento y la distribución que incluye la realización. El concepto de “**Gestión Logística**” (GL) implica una nueva forma de integrar, gestionar y controlar los procesos de la empresa. Las estructuras organizacionales van conformando sus modelos sobre la base de sus **procesos** más que en sus **áreas funcionales**. Esto permite por un lado, el desarrollo de la competitividad empresarial por parte de las empresas y por el otro lado, la creación y el mantenimiento de las mismas dentro del sistema económico.

La GL se ocupa básicamente del control de flujo de suministro a lo largo de una cadena de valor². Estos flujos en relación a una organización o unidad productiva (Figura 1) podemos clasificarlos de la siguiente forma:

Figura 1: Flujos integrales en función de una unidad productiva o empresa.



- **Flujos internos:** son los que representan las operaciones internas de la organización o unidad productiva³, ya sea de manufactura o de servicio.

² Porter, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / Michael E. Porter. London: The Free Press : Collier Macmillan, 1985

³ Se indica aquí la diferenciación entre unidad productiva y empresa dado que el eslabón de creación de valor puede estar determinado por un procesos cuyo inicio y fin coincidan con el de la estructura empresarial legal.

- **Flujos de distribución:** Representan todas las operaciones relacionadas con la salida del producto.
- **Flujos de abastecimiento:** representan los procesos operativos necesarios para el abastecimiento de la materia prima.

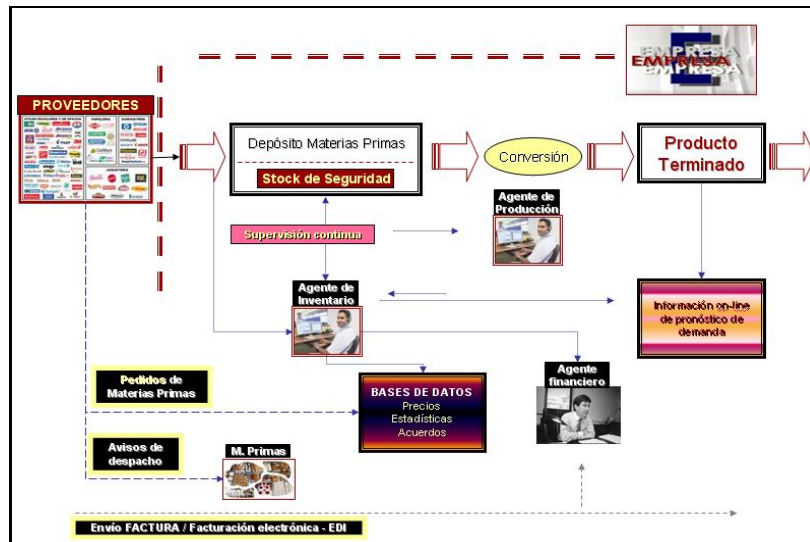
La **logística interna** de la organización se integra a la logística de la cadena de suministros como un eslabón más dentro de esta cadena. Para lograr esta integración en los procesos, uno de los factores claves en la estrategia de la organización es determinar un nuevo “**sistema de medición**” que permita a las distintas áreas de empresa trabajar en función de un “**óptimo global y no un óptimo local**”.⁴

La **logística externa** de una organización está relacionada con los flujos de abastecimiento y los de distribución en los cuales integra su red productiva con los proveedores y los distribuidores de las materias primas y suministros y los productos terminados. Esto es lo que se denomina Administración de la Cadena de Suministro o SCM (*Supply Chain Management*)

Un ejemplo de la complejidad entre las relaciones de flujo de producto y de flujo de información puede verse en el siguiente esquema (Figura 2) donde se intenta representar el flujo de abastecimiento:

⁴ Goldratt Eliyahu M. *La Meta*,. Editorial Díaz de Santos.1998.

Figura 2: Simplificación de la concurrencia de flujos físicos y flujos de información en una operación.



La GL abarca las funciones organizacionales tales como: **abastecimiento, producción (operación) y distribución**. Los elementos que constituyen este concepto son: la administración, en todas sus etapas; el stock y sus distintas transformaciones (materia prima, producto en proceso y producto terminado), que es lo que conforma el “*flujo de producto*”. El servicio al cliente como elemento impulsor de todo proceso y el logro de la eficiencia a través del control de flujo.

Finalmente, se puede observar que los elementos se contraponen entre sí y es en este sentido, el mayor desafío de una Gestión Logística que pretende el equilibrio entre los objetivos contrapuestos del sistema y en dirección de la máxima rentabilidad posible. La Gestión Logística integra la administración logística de material y la administración de la cadena de suministros, así también como los flujos de materiales e información que recorren la cadena y conforma lo que se denomina administración logística de materiales.

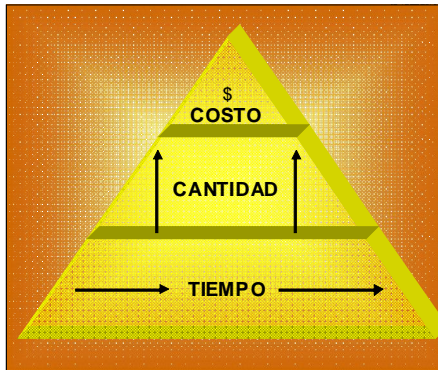
2.3) Implicancias de las Unidades Económicas Productoras

Las **unidades productivas empresarias de distintas industrias** generan flujos de carga (materias primas) y requieren de flujos de carga (productos terminados), y están dentro de las **cadenas productivas**. Tanto para el abastecimiento de sus materias primas como para la distribución de sus productos terminados las empresas productoras requieren de los servicios de **empresas de transporte**. Aparecen aquí dos componentes de la cadena logística que tienen cierto grado de importancia en la operación: **la escala, y la estacionalidad**.

2.4) Dimensiones para el análisis logístico de un producto

Se desarrolla aquí el fundamento conceptual relativo al análisis logístico de productos en general. Es el producto y sus características el módulo inicial de análisis de todo proceso logístico. En la disciplina logística, cada producto requiere un análisis independiente en relación a características físicas y comerciales. Para proceder a su análisis desde el punto de vista del flujo de producto hasta el consumidor final, se tiene en cuenta tres dimensiones que conforman la **ecuación de valor** en cada eslabón de la cadena y en sus interfases. Estas dimensiones se representan en la siguiente figura que se denomina **“Pirámide de decisión logística”** y contiene a las mismas que se toman en cuenta para la toma de decisiones en logística (Figura 4):

Figura 4 Pirámide de Decisión Logística



Fuente: Elaboración de Lic. María Angélica Viceconte para este informe

Dimensión tiempo: es el tiempo que tarda un producto hasta llegar al mercado o punto de venta final denominado “*lead time*” como tiempo total del desarrollo del proceso. Se considera el “ tiempo” como dimensión en la base de la pirámide porque se entiende que este es el que mayor incidencia tiene desde el punto de vista del flujo de bienes. Por un lado, cuanto mayor es el tiempo de flujo, mayor será la inversión inmovilizada en el mismo. Por otro lado, desde el punto de vista de las características propias del producto puede ser decisivo para posibilitar su comercialización.⁵

Dimensión cantidad: medida que puede aumentar la cantidad en términos de flujo, es decir, capacidad de transferencia en la cadena, disminuye el costo. El tiempo disminuye en forma más o menos proporcional de acuerdo a la **escala de operación**.

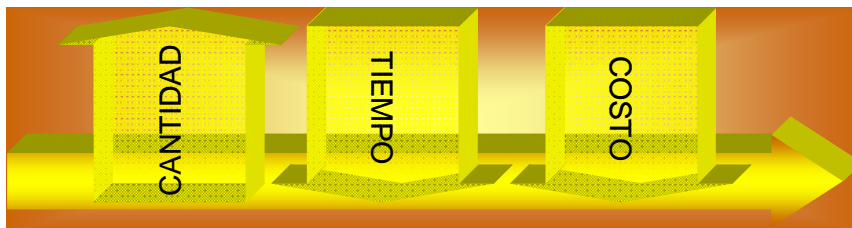
Dimensión costo: tiene relación directa con la dimensión tiempo, dado que a medida que aumenta el tiempo transcurrido en el transporte aumentan los costos relacionados con el mantenimiento del producto y la inmovilización de inversión asociada.

⁵ Es caso de productos perecederos y altamente perecederos y de los altamente competitivos y sustituibles.

En la Figura 5 pueden apreciarse las relaciones descritas anteriormente. De la misma forma, a medida que disminuya la cantidad, aumentará el tiempo de proceso (traslado de mercadería en el canal) y consecuentemente su costo. La dimensión cantidad es inversa a la dimensión tiempo y costo para una escala de operación dada.

En una operación productiva, a medida que se incrementa la cantidad de unidades producidas por unidad de tiempo; disminuyen los costos asociados a la unidad de producto, disminuye el tiempo medio de producción de cada unidad y aumenta la cantidad de producción total. Esto es lo que se denomina **economía de escala potenciada**, por el aprendizaje sobre el proceso y los métodos a aplicar.

Figura 5 Relación entre las tres dimensiones



Fuente: Elaboración de Lic María Angélica Viceconte para este informe

En una **operación de transporte** (considerada como unidad), el transporte va de un punto de origen A hacia un punto de destino B y la capacidad productiva durante un periodo de tiempo está limitada a la cantidad de viajes que hace (desde A hacia B), la capacidad total del transporte. Por lo tanto, a medida que aumenta la cantidad de viajes, aumenta la escala durante el periodo considerado y disminuyen los costos fijos de mantenimiento del vehículo por unidad de producto. Para ello debe disminuir el tiempo de viajes que transcurre entre A y B y las transferencias de carga, de lo contrario aumenta el tiempo de transporte, disminuye la cantidad de carga y aumentan

los costos asociados al transporte. Este razonamiento es independiente del valor del producto.

En una **operación de almacenamiento**, ante una capacidad dada en “x” en cantidad de producto, se tiene en cuenta que, el almacenamiento tiene el objetivo de conservar el valor del producto hasta el momento de su venta o traslado. No se tiene en cuenta las consideraciones técnicas para productos perecederos. El tiempo de mantenimiento implica un costo que a medida que transcurre es mayor, por lo tanto si bien se quiere conservar el producto es importante que sea el menor tiempo posible. Para lograr esto, es importante introducir el concepto de **rotación del producto**. Esto significa que un espacio en almacén debe ser ocupado (lo que justifica la existencia del almacén) por cada producto, la menor cantidad de tiempo posible, para aumentar la cantidad de producto que puede ocupar ese espacio.⁶

A medida que **aumenta el tiempo en almacenamiento** de un producto aumenta el costo de inmovilización de stock⁷ y disminuye la cantidad de producto que puede ocupar en el almacén. Se puede observar que los costos que varían en los casos presentados son distintos. En el primer caso, son los costos fijos de operación, en el segundo caso son los costos fijos de mantenimiento de equipo y en el último caso son los costos de inmovilización de stock. Esto no significa que sean los únicos costos que varían y sean exclusivos de cada caso, sino que ejemplifican distintas áreas de costos mayormente incidentes. Cabe destacar que, en todos los casos el costo con mayor incidencia es el de mantenimiento de stock por su propia inmovilización. Este costo merece un apartado especial con relación al tiempo, que se desarrolla a continuación.

⁶ Se desarrolla este concepto más adelante.

⁷ El costo de inversión en el valor del stock, este costo lleva a otro costo implícito que es el de no disposición de efectivos, además de posibilidad de obsolescencia, vencimientos, deterioro o pérdida.

2.5) Relación entre las dimensiones de análisis

La **dimensión de costo** en relación a la gestión de cualquier proceso dentro de la cadena (producción, transporte, almacenamiento) es el resultado final de la dimensión cantidad y la dimensión tiempo.

Por un lado, la **dimensión cantidad** está relacionada con el concepto de **economía de escala**. Esto significa que a medida que aumenta la cantidad (producida, transportada o almacenada) dentro una capacidad determinada, disminuyen los **costos unitarios** de operación porque los **costos fijos** se prorratean en más unidades. Así por ejemplo, dada una capacidad máxima de producción, si se utiliza 100% de esta capacidad se obtendría el costo mínimo posible por unidad de producto, es por ello que en transporte se intenta transportar siempre carga completa del vehículo y una vez que se instala la capacidad de almacenamiento se intenta maximizar la utilización de su capacidad.

Por otro lado, la **dimensión tiempo** está relacionada con el concepto de **tiempo de ciclo**. Se denomina “tiempo de ciclo” a la duración en unidades de tiempo (horas, días, etc.) desde el momento que se origina el requerimiento del proceso hasta que el proceso es terminado. Cuando disminuye el tiempo de ciclo, aumenta la rotación, por tanto, disminuye el costo. En este caso por la disminución de la *inmovilización de la inversión*.

Por último, la **dimensión costo** es un resultado de las dos dimensiones anteriores, este disminuye si aumenta la cantidad y/o disminuye el *tiempo de ciclo*, lo mismo a la inversa.

2.6) Problema de la estacionalidad en la oferta

Se aborda este problema en general para los productos agropecuarios (dependen del crecimiento vegetativo). La estacionalidad en la producción **primaria** tiene raíz bidimensional. Mientras que en el resto de los productos la estacionalidad es una característica propia de la demanda, en los negocios

relacionados con la producción primaria en general (entendemos por tales aquellos productos de producción primaria) y en la producción de granos en particular es un **problema de oferta y de demanda** que radica fundamentalmente en los períodos y ciclos de producción de distintos cultivos. La cosecha se realiza una vez al año para cada producto. Esta problemática se agrava por dos razones:

- Por un lado, la necesidad de consumo mundial permanente.
- Por otro, la condición de altamente perecederos de este tipo de productos.

En cuanto al primer agravante, en la actualidad casi todos los productos se consumen en todas las épocas del año en todo el mundo, fundamentalmente en aquellos países en los que el poder adquisitivo de la población permite hacer frente a los costos de almacenamiento y transporte de tales productos. Vale aclarar aquí que, el tráfico logístico mundial actual permite una mayor accesibilidad a cierto tipo de productos que antes tenían un consumo estacional al igual que su producción y distribución. En consecuencia existe una demanda mundial permanente de este tipo de productos realimentada por:

- Precios
- Accesibilidad
- Cambios en las características de consumo

El segundo agravante es la condición de los productos que son altamente perecederos. Esto implica un tratamiento especial desde el momento propio de la cosecha o producción hasta la entrega al consumidor final pasando por canales de comercialización mayorista y minorista. Sumado a esto, a medida que va pasando el tiempo de transporte hacia el consumidor final, algunos productos como frutas y hortalizas van perdiendo valor de venta al entrar en fases avanzadas de maduración. Por lo tanto **la cadena logística** debe estar directamente asociada con la fase de producción.

En muchos casos, los productos son recolectados antes del período convencional y se introducen en cámaras de conservación para su posterior traslado a los centros de consumo (período entre 15 y 20 días) durante los cuales el producto entra en fase de maduración. Con este tipo de prácticas se extiende el proceso de producción desde el ciclo productivo original hasta la entrega al consumidor final. El almacenamiento y el transporte forman parte del ciclo productivo total, no son funciones separadas de la producción.

Anteriormente, el proceso productivo terminaba en la recolección o cosecha del producto. Hoy termina en la entrega final al consumidor, integrando los procesos de almacenamiento y transporte en el ciclo productivo. Las respuestas logísticas a esta problemática son variadas: sistemas de transporte con temperatura controlada, refrigerados, congelados y ultracongelados. (camiones *reefer*, contenedores con equipos de frío, termógrafos, etc.), sistemas de almacenamiento compatible con la cadena de refrigeración (cámaras de conservación, cámaras de frío), tratamiento de productos refrigerados, métodos de maduración y métodos de conservación. El problema de la estacionalidad define la forma en que se configurará finalmente el sistema logístico integrado.

2.7) Implicancias de las unidades económicas de transporte y almacenamiento, distribución y otros servicios logísticos.

Cuando se plantea las implicancias del sistema de transporte, se consideran los efectos de todos los modos para la transportación de la carga. Cada producto tiene asociado un tipo de transporte económicamente viable, desde el punto de vista de sus características físicas (peso/volumen), las distancias a recorrer y relación valor-peso. Mayoritariamente en Argentina, se opera con transporte automotor de carga, representado este modo de transporte el 85% del transporte de mercaderías totales en el país. *El transporte carretero de cargas de la Republica Argentina está integrado por un*

*vasto y completo conjunto de empresas de transporte carretero, con diversidad de servicios y heterogeneidad de componentes.*⁸

En este marco, se requiere una infraestructura de transporte, que permita un uso eficiente de los modos y medios de transporte para facilitar la transportación de la carga.

El concepto de infraestructura de transporte de carga por carretera debe entenderse como el conjunto de construcciones aplicadas para el traslado de mercaderías desde un origen hasta un destino. Esta definición abarca desde construcciones viales para el desplazamiento de los vehículos (infraestructura vial y ferroviaria) como de aquéllas destinadas al depósito, almacenamiento y/o transferencia de la mercadería desde un vehículo a otro.

Debido a la innumerable cantidad de posibles combinaciones de orígenes y destinos, la infraestructura de transporte adopta la configuración de una red. La infraestructura del transporte tiene importantes efectos sobre la organización del territorio y el desarrollo regional, estando estrechamente relacionada con la competitividad. La capacidad de una localización para mejorar su competitividad y, en consecuencia, de atraer inversiones y generar empleo, depende en gran medida de su accesibilidad y conectividad con el resto de las regiones productivas y consumidoras.

Una apropiada infraestructura de transporte es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el crecimiento económico ya que éste depende, también, de otros factores como recursos humanos y naturales, condiciones económicas, etc.; pero si el costo del transporte es elevado (ya sea por insuficiencia de oferta o por deficiencias en la infraestructura) la competitividad del lugar será restringida.

En consecuencia, la infraestructura tiene una importante incidencia en los costos del transporte, pero también sobre los tiempos y seguridad de

⁸ *El transporte automotor de cargas en Argentina*. Universidad Tecnológica Nacional. Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad vial. EduTecNe, Buenos Aires 2007

entrega de la carga. Una infraestructura eficiente implica el uso de una menor cantidad de horas hombre y equipos, al disminuir las distancias recorridas o el tiempo de utilización de los mismos y de un menor gasto en reparaciones de los vehículos, permitiendo reducir el costo de los fletes de los bienes e insumos. Además, un eficiente sistema de transporte facilita importantes reducciones en los inventarios, mediante la aplicación de métodos “justo a tiempo” y el aprovechamiento de economías de escala.

Finalmente, se puede decir que el transporte en cualquiera de sus modos y el almacenamiento requieren de una adecuada infraestructura, para hacer competitivos los procesos de las unidades productoras tanto a nivel nacional como internacional.

3) Relevamiento de antecedentes y de la normativa nacional, provincial y municipal en materia de transporte.

No se han encontrado antecedentes en la provincia en materia de logística de transporte en la región Atlántica de Río Negro. Se visitó la Dirección de Transporte de la Provincia y el Centro Provincial de Documentación e Información. Sin embargo, dos estudios fueron sugeridos por la Directora General de Estudios, Proyectos y Programas de la Secretaría de Planificación y Control de Gestión, Lic. Soledad Herrera, como consulta:

- “Parques Industriales y análisis incentivos a la inversión.” Consejo Federal de Inversiones – Dirección General de Estudios, Proyectos y Programas, Secretaría de Planificación y Control de Gestión. Gobierno de Río Negro. Ing. Gines Asensio. Año 2006
- “Organización territorial de Río Negro, diagnóstico y propuesta de criterios para regionalizar. Etapas I y II” Diagnóstico Urbano de la ciudad de Viedma”. Consejo Federal de Inversiones – Dirección General de Estudios, Proyectos y Programas, Secretaría de Planificación y Control de Gestión de Río Negro. Lic. Ana Goicoechea. Años 2006 y 2007.

En cuanto a la información legal, se realizaron las siguientes consultas :

- Normativa Nacional: Secretaria de Transporte de Nación. www.transporte.gov.ar :
 - Ley N° 24.449 de Tránsito
 - Ley N° 24.653 de transporte de automotor de cargas.
 - Decreto 1388/96. Comisión Nacional de Regulación del Transporte.
 - Decreto Nacional N° 1297 - de 14/05/1975.* Sanidad vegetal - Transporte de frutas - Normas de contrato sobre mosca de la fruta. Carácter: Permanente. Firmado el 14/05/1975. Publicado en el B.O. Nac. N°: 21360 Pag.: 2

- Disposición 465/2010 de establecimiento de restricciones a la circulación de vehículos de transporte automotor de cargas generales y de mercancías y residuos peligrosos.
 - Resolución 138/2010 de operatoria del Plan de Renovación de Flota de Transporte Automotor de Cargas.
 - Resolución 263/90, puesta en vigencia del Acuerdo de Transporte Internacional Terrestre inscripto como Acuerdo de Alcance Parcial en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), conforme a los mecanismos del Tratado de Montevideo de 1980.
- Normativa Provincial : Legislatura de la Provincia, www.legisrn.gov.ar:
 - Ley J 651 de Servicio Público de Transporte Automotor
 - Decreto Provincial N° 8, 20/01/1997. Creación del registro de empleadores de vehículos de transportes de cargas.
 - Decreto Provincial N° 2008, 26/11/1985 .Prohibición de conducir pasajeros en vehículos destinados al transporte de cargas.
 - Ley Provincial Q N° 3673. Código de Procedimiento Minero
 - Decreto Provincial N° 130, de 03/03/1972.Fijación de tarifas para el transporte de fruta fresca del Alto Valle - Adopción por unidad de media tonelada - Kilómetro
- Normativa Municipal : Se consultó a la Directora de Despacho del Municipio de Viedma, Sra Marta Segovia, quien suministró al equipo el Decreto Municipal N° 2234, 13/11/1991, el cual fija horarios de carga y descarga de mercaderías

4) Análisis de la normativa de transporte de mercancías y de cargas.

4.1) Normativa Nacional

- Ley N° 24.449. Ley de tránsito

La presente ley regula el uso de la vía pública, y es de aplicación a la circulación de personas, animales y vehículos terrestres en la vía pública, y a las actividades vinculadas con el transporte, los vehículos, las personas, las concesiones viales, la estructura vial y el medio ambiente, en cuanto fueren con causa del tránsito. Quedan excluidos los ferrocarriles. Es ámbito de aplicación la jurisdicción federal.

Esta norma establece en su Capítulo Tercero, reglas para los vehículos de transporte:

Los propietarios de vehículos del servicio de transporte de pasajeros y carga, deben tener organizado el mismo de modo que:

a) Los vehículos circulen en condiciones adecuadas de seguridad, siendo responsables de su cumplimiento, no obstante la obligación que pueda tener el conductor de comunicarles las anomalías que detecte;

b) No deban utilizar unidades con mayor antigüedad que la siguiente, salvo que se ajusten a las limitaciones de uso, tipo y cantidad de carga, velocidad y otras que se les fije en el reglamento y en la revisión técnica periódica:

1. De diez años para los de sustancias peligrosas y pasajeros;
2. De veinte años para los de carga.

La autoridad competente del transporte puede establecer términos menores en función de la calidad de servicio que requiera;

c) Sin perjuicio de un diseño armónico con los fines de esta ley, los vehículos y su carga no deben superar las siguientes dimensiones máximas:

1. Ancho: dos metros con sesenta centímetros.

2. Alto: cuatro metros con diez centímetros.

3. Largo:

3.1. Camión simple: 13 mts. con 20 cmts.;

3.2. Camión con acoplado: 20 mts.;

3.3. Camión y ómnibus articulado: 18 mts.;

3.4. Unidad tractora con semirremolque (articulado) y acoplado: 20 mts. con 50 cmts.;

3.5. Ómnibus: 14 mts. En urbanos el límite puede ser menor en función de la tradición normativa y características de la zona a la que están afectados;

d) Los vehículos y su carga no transmitan a la calzada un peso mayor al indicado en los siguientes casos:

1. Por eje simple:

1.1. Con ruedas individuales: 6 toneladas;

1.2. Con rodado doble: 10,5 toneladas;

2. Por conjunto (tándem) doble de ejes:

2.1. Con ruedas individuales: 10 toneladas;

2.2. Ambos con rodado doble: 18 toneladas;

3. Por conjunto (tándem) triple de ejes con rodado doble: 25,5 toneladas;

4. En total para una formación normal de vehículos: 45 toneladas;

5. Para camión acoplado o acoplado considerados individualmente: 30 toneladas.

e) La relación entre la potencia efectiva al freno y el peso total de arrastre sea desde la vigencia de esta ley, igual o superior a 3,25 CV DIN (caballo vapor DIN) por tonelada de peso. En el lapso de tiempo no superior a cinco años, la relación potencia-peso deberá ser igual o superior al valor 4,25 CV DIN (caballo vapor DIN) por tonelada de peso;

f) Obtengan la habilitación técnica de cada unidad, cuyo comprobante será requerido para cualquier trámite relativo al servicio o al vehículo;

g) Los vehículos, excepto los de transporte urbano de carga y pasajeros, estén equipados a efectos del control, para prevención e investigación de accidentes y de otros fines, con un dispositivo inviolable y de fácil lectura que permita conocer la velocidad, distancia, tiempo y otras variables sobre su comportamiento, permitiendo su control en cualquier lugar donde se halle al vehículo;

h) Los vehículos lleven en la parte trasera, sobre un círculo reflectivo la cifra indicativa de la velocidad máxima que le está permitido desarrollar;

i) Los no videntes y demás discapacitados gocen en el servicio de transporte del beneficio de poder trasladarse con el animal guía o aparato de asistencia de que se valgan;

j) En el servicio de transporte de pasajeros por carretera se brindarán al usuario las instrucciones necesarias para casos de siniestro;

k) Cuenten con el permiso, concesión, habilitación o inscripción del servicio, de parte de la autoridad de transporte correspondiente. Esta obligación comprende a todo automotor que no sea de uso particular exclusivo.

Queda expresamente prohibido en todo el territorio nacional la circulación en tráfico de jurisdicción nacional de vehículos de transporte por automotor colectivo de pasajeros que no hayan cumplido con los requisitos establecidos por la autoridad nacional competente en materia de transporte y en los acuerdos internacionales bilaterales y multilaterales vigentes relativos al transporte automotor.

Cuando se verificase la circulación de un vehículo en infracción a lo señalado en los párrafos anteriores se dispondrá la paralización del servicio y la retención del vehículo utilizado hasta subsanarse las irregularidades comprobadas, sin perjuicio de que la autoridad nacional de transporte, prosiga la sustanciación de las actuaciones pertinentes en orden a la aplicación de las sanciones que correspondan.

El Poder Ejecutivo nacional dispondrá las medidas que resulten pertinentes a fin de coordinar el accionar de los organismos de seguridad de las distintas jurisdicciones a los efectos de posibilitar el cumplimiento de lo precedentemente establecido.

Asimismo, los propietarios de vehículos de carga dedicados al servicio de transporte, sean particulares o empresas, conductores o no, deben:

a) Estar inscriptos en el registro de transportes de carga correspondiente;

b) Inscribir en sus vehículos la identificación y domicilio, la tara, el peso máximo de arrastre (P.M.A.) y el tipo de los mismos, con las excepciones reglamentarias;

c) Proporcionar a sus choferes la pertinente carta de porte en los tipos de viaje y forma que fija la reglamentación;

d) Proveer la pertinente cédula de acreditación para tripular cualquiera de sus unidades, en los casos y forma reglamentada;

e) Transportar la carga excepcional e indivisible en vehículos especiales y con la portación del permiso otorgado por el ente vial competente previsto en el artículo 57;

f) Transportar el ganado mayor, los líquidos y la carga a granel en vehículos que cuenten con la compartimentación reglamentaria;

g) Colocar los contenedores normalizados en vehículos adaptados con los dispositivos de sujeción que cumplan las condiciones de seguridad reglamentarias y la debida señalización perimetral con elementos retroreflectivos;

h) Cuando transporten sustancias peligrosas: estar provistos de los elementos distintivos y de seguridad reglamentarios, ser conducidos y tripulados por personal con capacitación especializada en el tipo de carga que llevan y ajustarse en lo pertinente a las disposiciones de la ley 24.051.

Es responsabilidad del transportista la distribución o descarga fuera de la vía pública, y bajo su exclusiva responsabilidad, de la carga que exceda las dimensiones o pesos máximos permitidos.

Cuando una carga excepcional no pueda ser transportada en otra forma o por otro medio, la autoridad jurisdiccional competente, con intervención de la responsable de la estructura vial, si juzga aceptable el tránsito del modo solicitado, otorgará un permiso especial para exceder los pesos y dimensiones máximos permitidos, lo cual no exime de responsabilidad por los daños que se causen ni del pago compensatorio por disminución de la vida útil de la vía.

Podrá delegarse a una entidad federal o nacional el otorgamiento de permisos.

El transportista responde por el daño que ocasione a la vía pública como consecuencia de la extralimitación en el peso o dimensiones de su vehículo. También el cargador y todo el que intervenga en la contratación o prestación del servicio, responden solidariamente por multas y daños. El receptor de cargas debe facilitar a la autoridad.

- Ley N° 24.653. Transporte automotor de cargas

Esta ley tiene por objeto obtener un sistema de transporte automotor de cargas que proporcione un servicio eficiente, seguro y económico, con la capacidad necesaria para satisfacer la demanda y que opere con precios libres.

Para alcanzar estos resultados el sector dispone de condiciones y reglas similares a las del resto de la economía, con plena libertad de contratación y tráfico, a cuyo efecto cualquier persona puede prestar servicios de transporte de carga, con sólo ajustarse a esta ley.

La presente ley se aplica a todo traslado de bienes en automotor y a las actividades conexas con el servicio de transporte, desarrollado en el ámbito del Estado Nacional, que incluye:

- a) El de carácter interjurisdiccional. Entendiéndose por tal:

- El efectuado entre las provincias y con la Capital Federal;
- El realizado en o entre puertos y aeropuertos nacionales, con una provincia o la Capital Federal.

b) El de carácter internacional, que comprende:

- El realizado entre la República Argentina y otro país;
- El efectuado entre otros países, en tránsito por éste.

Queda exceptuada la aplicación de aquella normativa cuyos aspectos estén regulados en Convenios Internacionales sobre la materia.

A los fines de esta ley se entiende por:

a) Transporte de carga por carretera: al traslado de bienes de un lugar a otro en un vehículo, por la vía pública;

b) Servicio de transporte de carga: cuando dicho traslado se realiza con un fin económico directo (producción, guarda o comercialización, o mediando contrato de transporte);

c) Actividades conexas al transporte: los servicios de apoyo o complemento, cuya presencia se deba al transporte, en lo que tenga relación con él;

d) Transportista: la persona física o jurídica que organizada legalmente ejerce como actividad exclusiva o principal la prestación de servicios de autotransporte de carga;

e) Empresa de transporte: la que organizada según el artículo 8, presta servicio de transporte en forma habitual;

f) Transportista individual: al propietario o copropietario de una unidad de carga que opera independientemente por cuenta propia o de otro con o sin carácter de exclusividad;

g) Transportador de carga propio, el realizado como accesorio de otra actividad, con vehículos de su propiedad, trasladando bienes para su consumo, utilización, transformación y/o comercialización y sin mediar contrato de transporte;

h) Fletero: transportista que presta el servicio por cuenta de otro que actúa como principal, en cuyo caso no existe relación laboral ni dependencia con el contratante.

Es Autoridad de Aplicación de este régimen el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos a través de la Secretaría de Transporte.

“Registro único del transporte automotor.” Créase este registro (Ruta) dependiente de la Autoridad de Aplicación, en el que debe inscribirse, en forma simple, todo el que realice transporte o servicios de transporte (como actividad exclusiva o no) y sus vehículos, como requisito indispensable para ejercer la actividad. Proporcionará la información que se le requiera reglamentariamente, la que no debe comprometer la sana competencia comercial.

Esta inscripción implica su matriculación, que lo habilita para operar en el transporte. La inscripción del vehículo se concreta cuando se realiza la Revisión Técnica Obligatoria Periódica.

Todo el que realice operaciones de transportes debe ajustarse a los siguientes requisitos:

a) Tener su sede legal de administración radicada en territorio de la República Argentina;

Carácter de Transportista. Son requisitos para ello:

a) Personas físicas: estar inscriptos en la matrícula de comerciante y en los organismos previsionales e impositivos correspondientes y tener domicilio real en territorio de la República;

b) Personas jurídicas: adoptar la forma de sociedad de personas, de capital o cooperativa, o Unión Transitoria de Empresas, según la legislación vigente, con radicación en el país e incluyendo el transporte en su objeto social;

c) Extranjeros: ajustarse al presente régimen salvo que lo hagan conforme a lo establecido en la ley sobre Empresas Binacionales o Convenios Internacionales que se celebren.

b) En el caso de las personas jurídicas, su dirección, control y representación así como su capital, no pueden pertenecer a ciudadanos extranjeros de países que mantengan vigentes restricciones jurídicas o limitaciones de hecho para el establecimiento de empresas de transporte por parte de ciudadanos argentinos o con capitales nacionales. Esta limitación es recíproca y automática y con los mismos alcances e idénticas condiciones que las establecidas en el país respectivo.

La misma es implementada por la Autoridad de Aplicación;

c) Tener sus vehículos matriculados y radicados en forma permanente y definitiva en el territorio de la República Argentina. En casos excepcionales mediante resolución fundada, la Autoridad de Aplicación eximirá de esta obligación, a solicitud del interesado y en forma temporaria, a transportes especiales, específicos y determinados;

d) Exponer al público en los lugares de contratación y centros de transferencia, las pautas tarifarias completas;

e) Cumplir con la normativa de tránsito y seguridad vial exigiendo y posibilitando la capacitación profesional de los conductores y la especialización del transporte de sustancias peligrosas;

f) Exhibir para circular o realizar cualquier trámite, solamente la documentación establecida en esta ley y en la de Tránsito y Seguridad Vial;

g) No transportar pasajeros en los vehículos de carga;

h) Acondicionar y estibar adecuadamente la carga. No incluir sustancias perjudiciales a la salud en un mismo habitáculo, con mercadería de uso humano;

i) Rechazar los bultos no rotulados cuando deban estarlo. Si los mismos contienen sustancias peligrosas y no están identificadas reglamentariamente, la responsabilidad por eventuales daños o sanciones es del dador de la carga.

Contrato de Transporte: El mismo se instrumenta con los requisitos de ley y las siguientes condiciones:

a) En los servicios interjurisdiccionales se confeccionará carta de porte o un contrato de ejecución continuada, conforme con la reglamentación;

b) En el internacional, se emitirá el manifiesto de carga (MC) o conocimiento de embarque, de acuerdo a los convenios vigentes;

c) Toda mercadería transportada debe ir acompañada de alguno de los documentos mencionados o remito referenciado, según corresponda.

“Seguros obligatorios”. Todo el que realice operaciones de transporte debe contar con los seguros que se detallan a continuación, para poder circular y prestar servicios.

Su responsabilidad empieza con la recepción de la mercadería, finalizando con su entrega al consignatario o destinatario:

a) De responsabilidad civil: hacia terceros transportados o no, en las condiciones exigidas por la normativa del tránsito;

b) Sobre la carga: únicamente mediando contrato de transporte, debiéndose indicar en la póliza los riesgos cubiertos. El seguro será contratado por:

1. El remitente o consignatario, quien entregará al que realiza la operación de transporte antes que la carga, el certificado de cobertura reglamentario con inclusión de la cláusula de eximición de responsabilidad del transportista.

2. El que realiza la operación de transportes con cargo al dador de carga, si ésta no esta asegurada según el punto anterior. En tal caso el remitente declarará su valor al realizar el despacho, sobre cuyo monto aquél percibirá la correspondiente tasa de riesgo y hasta dónde responderá. No se admitirá reclamo por mayor valor al declarado.

“Infracciones y sanciones”. Quienes efectúen transportes de carga por carretera, sin cumplir con los requisitos exigidos por la presente ley su reglamentación, serán pasibles de las siguientes penalidades:

a) Multa, que se gradúa en Unidades de Sanción Económica, cada una de las cuales equivale al precio de cien litros de gasoil. Se convierten a su equivalente en moneda corriente en el momento de pago. El máximo es de mil unidades por falta y de cinco mil en caso de concurso o reincidencia;

b) Suspensión temporal del permiso, como accesoria, cuyos períodos se ampliarán con el aumento de las reincidencias;

c) Cancelación definitiva del permiso, como principal o accesoria.

- Decreto Nacional Nº 1297/1975

El presente decreto regula el transporte de frutas de un lugar a otro del territorio de la República, a los fines de contralor de la plaga “mosca de los frutos” (tripétidos).

Prescribe que para una mayor delimitación de las regiones frutícolas del país en relación a la precitada plaga se establecen y definen las siguientes zonas sanitarias:

Nº 1.- Zona de Protección Sanitaria Especial:

Es aquella en que la plaga no ha logrado prosperar cuya aparición se produce en focos esporádicos no progresivos para los géneros ceratitis y anastrepha. Asimismo se considerarán incluidas en esta zona, las regiones en que deberán continuarse los estudios tendientes a establecer la presencia de especies del género anastrepha existentes en el país o que por dedicar gran parte de su producción al comercio de exportación corresponda protegerlas. Abarca los partidos de Villarino y Patagones de la provincia de Buenos Aires; la sección 5º del departamento Calleu-caleu al sur del tramo de la ruta nacional 22 entre las localidades de Montes de Oca y Río Colorado de la provincia de La Pampa; Las provincias de Río Negro, Neuquén, Chubut, hasta el paralelo 45º; San Juan y Mendoza. Exceptúase de esta última provincia la porción de su territorio que comprende la localidad de Arco del Desaguadero; cuyos limites en esta localidad serán los siguientes: Oeste: la línea imaginaria que pase por el propio centro de la construcción física del Arco del Desaguadero perpendicular al eje de la ruta nacional 7; norte y sur; una línea-imaginaria que pase a ciento cincuenta (150) metros de cada lado de la ruta nacional 7, medida desde el borde de la calzada pavimentada actualmente construida y paralela al eje de la ruta mencionada; este: Río Desaguadero.

Nº 2.- Zona no Afectada: Es aquella que por posición geográfica obliga a que los medios de transporte para su abastecimiento, deban atravesar inevitablemente zonas declaradas de “protección sanitaria especial”. Abarca las provincias situadas al sur del paralelo 45º. La Secretaría de Estado de

Agricultura y Ganadería, cuando así lo aconsejen las circunstancias podrá suprimir, modificar, ampliar, reducir o subdividir dichas zonas, así como crear otras nuevas.

El transporte de frutas podrá efectuarse libremente en los siguientes casos:

- a) Cuando los lugares de origen, tránsito y destino se encuentren comprendidos dentro de los límites de una misma zona;
- b) Cuando se realice desde cualquier punto de la zona N° 1, con destino al resto del país.
- c) Cuando tenga por destino lugares comprendidos dentro de la zona N° 2 en despacho directo por vía aérea o marítima. Podrá utilizarse la vía terrestre en la forma que reglamente la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería;
- d) Cuando se realice desde cualquier punto de la zona N° 2, siempre que para el tránsito no sea necesario internarse o hacer escala en territorio comprendido dentro de la zona N° 1.
- e) Cuando se realice entre lugares no incluidos en la zona N° 1, siempre que para el tránsito no sea necesario internarse o hacer escala en territorio comprendido dentro de los límites de ella.

Se faculta a la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería a autorizar la instalación de establecimientos de desinfección de frutas dentro de la Zona de Protección Sanitaria Especial, siempre que estén ubicadas en zonas limítrofes y no constituyan riesgo para la difusión de la plaga y puedan ser fiscalizadas por la repartición correspondiente.

Se autoriza a la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería para exigir la limpieza y desinfección de todos los medios de transporte que conduzcan cargas a la zona N° 1.

Las empresas de transporte no podrán recibir cargas ni encomiendas de frutas destinadas a localidades situadas dentro de la zona N° 1, si ellas no van acompañadas del "certificado de libre tránsito", otorgado conforme a la

reglamentación establecida por la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería.

Los pasajeros de avión, barco, ferrocarril, automóvil, ómnibus camión u otros medios de transporte que se dirijan a localidades situadas dentro de la zona N° 1 no podrán llevar entre sus equipajes frutas, en transgresión a este decreto. La Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería, cuando estime que se vicia el presente decreto, queda autorizada para controlar los equipajes sospechosos.

- Resolución 263/90

Mediante la presente resolución se pone en vigencia el Acuerdo de Transporte Internacional Terrestre inscripto como Acuerdo de Alcance Parcial en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), conforme a los mecanismos del Tratado de Montevideo de 1980.

Dicho acuerdo fue firmado entre la República Argentina, la República de Bolivia, la República Federativa del Brasil, la República de Chile, la República del Paraguay, la República del Perú y la República Oriental del Uruguay.

Los términos de este Acuerdo se aplicarán al transporte internacional terrestre entre los países signatarios, tanto en transporte directo de un país a otro como en tránsito a un tercer país.

La entrada y salida de los vehículos del territorio de los países signatarios, para la realización del transporte internacional se autorizará, en los términos del presente Acuerdo, a través de los pasos habilitados.

Los países signatarios adoptarán medidas especiales para el transporte, por vías férreas o carreteras, de cargas o productos que, por sus características, sean o puedan tornarse peligrosas o representen riesgos para la salud de las personas, la seguridad pública, o el medio ambiente.

Los documentos que habilitan para conducir vehículos, expedidos por un país signatario a los conductores que realicen tráfico regulado por el presente Acuerdo, serán reconocidos como válidos por los demás países signatarios. Esta documentación no se podrá retener en caso de infracciones de tránsito, salvo que al conllevar estas infracciones otra sanción distinta a la pecuniaria requiera necesariamente su entrega a la autoridad competente.

Las cargas transportadas serán nacionalizadas de acuerdo a la legislación vigente en cada país signatario.

Los países signatarios promoverán la adopción de un sistema de nacionalización en destino de las mercancías transportadas en unidades susceptibles de ser precintadas.

Despachada la mercancía y hecho efectivo los derechos aduaneros, tasas y demás gravámenes a la importación o exportación, se permitirá que el vehículo con su carga siga a destino.

Las empresas de transporte por carretera que realicen viajes internacionales deberán contratar seguros por las responsabilidades emergentes del contrato de transporte, ya sea de carga, de personas y de su equipaje -acompañado o despachado- y la responsabilidad civil por lesiones o daños ocasionados a terceros no transportados.

Los países signatarios podrán llegar a acuerdos bilaterales o multilaterales sobre los diferentes aspectos considerados en el acuerdo y, en especial, en materia de reciprocidad en los permisos, regímenes tarifarios y otros aspectos técnico-operativos. Dichos acuerdos no podrán en ningún caso contrariar los logrados en el presente Acuerdo.

- Ley Nº 26.028

Esta ley estableció en todo el territorio de la Nación, con afectación específica al desarrollo de proyectos de infraestructura vial y/o a la eliminación o reducción de los peajes existentes, a hacer efectivas las compensaciones tarifarias a las empresas de servicios públicos de transporte de pasajeros por automotor, a la asignación de fondos destinados a la mejora y profesionalización de servicios de transporte de carga por automotor y a los subsidios e inversiones para el sistema ferroviario de pasajeros o de carga, un impuesto sobre la transferencia a título oneroso o gratuito, o importación, de gas oil o cualquier otro combustible líquido que lo sustituya en el futuro, destinado a regir hasta el 31 de diciembre de 2010. (Por art. 37 de la Ley Nº 26.422 B.O. 21/11/2008 se prorroga hasta el 31 de diciembre de 2024 el plazo establecido en la parte "in fine" del presente Párrafo).

La alícuota del impuesto será del veintidós por ciento (22 %).

La alícuota fijada en la presente ley será afectada:

a) El veinte con veinte centésimos por ciento (20,20 %) en forma exclusiva y específica al fideicomiso constituido conforme a lo establecido por el Título II del decreto 976 del 31 de julio de 2001, con las reformas que le introdujeran los decretos 652 del 19 de abril de 2002 y 301 del 10 de marzo de 2004, y otras normas reglamentarias y complementarias vigentes a la fecha de sanción de esta ley;

b) Uno con ochenta centésimos por ciento (1,80 %) de la alícuota para compensaciones tarifarias al sistema de servicio público de transporte automotor de pasajeros de áreas urbanas y suburbanas bajo jurisdicción municipal y provincial, con excepción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el área metropolitana Buenos Aires.

- Decreto 564/2005

Este decreto establece que de los recursos del fideicomiso al cual se refiere la Ley N° 26.028 se destinará:

a) Un tres con ocho décimas por ciento (3,8%) como refuerzo de las compensaciones tarifarias a las empresas no incluidas en los artículos 1° y 6° del Decreto N° 678 de fecha 30 de mayo de 2006. Estos recursos se destinarán como financiamiento adicional del régimen de compensación complementaria provincial (CCP) a que se refieren el Artículo 2° del Decreto N° 1488 de fecha 26 de octubre de 2004 sustituido por el Artículo 3° del Decreto N° 98 de fecha 6 de febrero de 2007 y el Artículo 1° de la Resolución N° 232 de fecha 23 de marzo de 2007 de la Secretaria de transporte dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios.

b) De los recursos remanentes, una vez deducido el importe a que hace referencia el literal a) precedente, se destinará:

- Un siete con cuatro décimas por ciento (7,4%) al régimen de fomento de la profesionalización del transporte de cargas (REFOP).
- Uno por ciento (1%) como refuerzo al “Sistema Integrado de Transporte Automotor (SISTAU) para ser destinado a la atención de compensaciones tarifarias.

El cincuenta por ciento (50%) de los recursos del Fideicomiso, una vez detraídos los montos correspondientes a la reserva de liquidez y a los conceptos enumerados en el artículo anterior del presente decreto, se aplicará al Sistema Integrado de Transporte Terrestre (SITRANS). Dichos fondos se distribuirán de la siguiente manera:

- El sesenta y cinco por ciento (65%), al Sistema Integrado de Transporte Automotor (SISTAU).

- El treinta y cinco por ciento (35%) al Sistema Ferroviario Integrado (SIFER).

Establécese que el equivalente al cinco por ciento (5%) del total de los fondos que ingresen al Sistema Integrado de Transporte Terrestre (SITRANS), detráido por el Fiduciario de las Cuentas Beneficiarias de Segundo Grado, con cargo al Sistema Integrado de Transporte Automotor (SISTAU), será destinado a acciones para favorecer aspectos vinculados a la transformación del sistema de transporte de cargas por automotor (SISTAU cargas).

4.2) Normativa Provincial

- Ley J N° 651 Servicio Público de Transporte Automotor

Las prescripciones de la presente Ley y su Reglamentación, regirán para los servicios públicos de transporte automotor, efectuados por toda persona o sociedad que se proponga realizar mediante retribución y por cuenta de terceros, el transporte de pasajeros, cargas, encomiendas o hacienda dentro del ámbito provincial.

Estarán exceptuados de las prescripciones de la presente Ley, el transporte de cosas, siempre que fueran conducidas en vehículos de propiedad del vendedor o comprador y los servicios de transporte urbanos que se desarrollen totalmente dentro de los ejidos municipales.

El servicio público de transporte de pasajeros por automotor, será realizado mediante concesiones a otorgar por el Poder Ejecutivo, ad-referéndum de la Legislatura.

Las concesiones serán adjudicadas por Licitación Pública cuando la existencia de varios presuntos proponentes lo justifiquen o en su defecto, en base al ofrecimiento que formule el propio interesado, previo estudio de las condiciones propuestas y cumplimiento de las exigencias de la presente Ley.

El término de las concesiones no podrá exceder de cinco (5) años. Si el concesionario optare por la renovación, deberá solicitarlo con una antelación no menor de seis (6) meses a la fecha de su vencimiento. El Poder Ejecutivo podrá prorrogar la concesión por períodos iguales indefinidamente, reservándose la facultad de exigir modificaciones que hagan al mejoramiento del servicio u otras de interés público.

Los permisos o licencias para los transportes de carga podrán ser renovados indefinidamente, siempre que la Dirección no constatare deficiencias en su prestación.

El organismo técnico habilitará un registro especial en el que se asentarán, por orden, las concesiones y permisos, como así también las autorizaciones precarias acordadas en virtud de esta Ley.

Las empresas concesionarias y/o permisionarias de servicios públicos de transporte automotor, están obligadas a garantizar el riesgo de los pasajeros, personal, terceros y carga, mediante contratación del seguro que para tal caso corresponda.

Los concesionarios de servicios públicos de transporte automotor de pasajeros y/o cargas, hacienda y encomiendas no podrán utilizar guías ni expedir boletos sin previa autorización de la autoridad de aplicación, los que deberán ajustarse a los requisitos que establezca la Reglamentación.

Se crea el Fondo Provincial de Transporte, que estará integrado por:

- a) La Tasa Provincial de Fiscalización del Transporte;
- b) Las multas que se apliquen por las transgresiones o infracciones a las disposiciones legales o reglamentarias en que incurran los prestatarios de servicios de auto transporte por calles y caminos, sometidos a fiscalización y Contralor de la autoridad de aplicación;
- c) Las contribuciones especiales del Gobierno Provincial y de las empresas del Estado que tengan a su cargo la prestación de servicios de transporte, con arreglos a lo que anualmente resuelva el Poder Ejecutivo;
- d) Los legados, donaciones y contribuciones;
- e) Los ingresos de cualquier naturaleza que provengan de gravámenes, tasas y recaudaciones especiales que se autoricen en el futuro.

- Decreto Provincial Nº 8/1997

Mediante el presente se crea en la Provincia de Río Negro dentro de la jurisdicción de la Subsecretaría de Trabajo, el Registro de Empleadores de vehículos de transportes de cargas por automotor.

Deberán inscribirse en el mismo todos los empleadores a cargo de vehículos para el transporte de carga que ocupen personal con relación de dependencia y realicen cargas de mercaderías, combustibles, materias primas, etc., dentro de la Provincia de Río Negro.

La inscripción deberá efectuarse en cualquiera de las Delegaciones Zonales e Inspectorías de Trabajo, dependientes de la Subsecretaría de Trabajo de la Provincia de Río Negro, antes de iniciar la primera carga, una vez que se encuentre vigente el presente Decreto, la que tendrá una validez de cuatro (4) meses, debiendo renovarse la misma antes de los quince (15) días de su vencimiento.

Los propietarios de vehículos de transporte automotor de cargas generales deberán presentar ante la Subsecretaría de Trabajo la documentación laboral pertinente referida al personal en relación de dependencia, datos de la unidad; libre deuda y/o constancias de pagos de aportes previsionales, sindicales, de la seguridad social y del seguro de vida obligatorio.

La falta de inscripción en el Registro, hará pasibles de sanciones a los responsables que efectúen cargas y transporte dentro del territorio de la Provincia de Río Negro.

El Organismo Laboral provincial, será la autoridad de aplicación de la presente norma, facultándose a suscribir convenios con Organismos pertinentes y/o entidades representativas del sector, a fin del mejor desarrollo de su cometido.

- Decreto Provincial Nº 2008/1985

Por medio del presente se prohíbe conducir pasajeros en los vehículos destinados al transporte de cargas.

Las infracciones a lo dispuesto en el presente Decreto, serán sancionadas en la siguiente forma:

- Por Incumplimiento de lo dispuesto en el artículo 1º, una multa de un monto equivalente al importe de 600 litros de gas-oil.
- La reincidencia de esta transgresión, determinará la duplicación sucesiva de la multa.

El ente fiscalizador podrá disponer el traslado de los pasajeros a su punto de destino, por un medio habilitado a tal fin, por cuenta del transportista sancionado.

La Dirección de Transporte podrá suscribir convenios de delegación parcial de funciones de supervisión del cumplimiento del presente decreto, por períodos limitados y hasta tanto cuente con la estructura adecuada para realizar un efectivo control, con organismos provinciales y/o municipales.

- Decreto Provincial Nº 130/1972

Se fija a partir de la fecha, para el transporte de carga por automotor de fruta fresca de producción rionegrina, el precio de \$a. 0,0984 (Pesos cero coma cero nueve ocho cuatro) la tonelada – kilómetro recorrido.

- Ley Provincial Q Nº 3673. Código de Procedimiento Minero

El Código Minero regula en su Capítulo II la Guía de Tránsito de Minerales.

Se entiende por guía de tránsito de minerales el documento que ampara a todo mineral que se transporta o comercializa dentro de la provincia.

Queda prohibido el transporte o comercialización de mineral, en bruto o elaborado, sin estar amparado por la correspondiente guía.

La Autoridad Minera extenderá a pedido del interesado, talonarios de guías de minerales por cada concesión en particular.

Toda persona, empresa o entidad sin excepción, que comercialice o transporte minerales extraídos o beneficiados en la Provincia, estará obligada a exhibir a requerimiento de la Policía Minera y/o policía provincial, la guía que acredite su legítima tenencia.

La policía provincial y la policía minera podrán detener cualquier cargamento de mineral no amparado por la correspondiente guía o cuando ésta no reúna los requisitos establecidos por la reglamentación.

En cualquier caso de infracción, la prevención sumaria será efectuada por la autoridad que tenga conocimiento del hecho. La instrucción estará a cargo de la Autoridad Minera.

Las guías deberán solicitarse a la Policía Minera, la que las entregará únicamente a los inscriptos en el Registro de Productores Mineros y de plantas de Tratamiento, dejando constancia en su archivo, de fecha y números de las guías otorgadas.

Se faculta a la Autoridad Minera para fijar periódicamente por medio de resolución el valor de las guías por mineral o grupo de minerales, teniendo en cuenta su valor comercial, demanda de mercado, utilidades u otros criterios que considere procedentes.

4.3) Normativa Municipal

- Decreto Municipal N° 2234/91

Este Decreto fija horarios de carga y descarga de mercaderías en distintos radios de la ciudad de Viedma.

Los vehículos de cargas deberán entrar al radio comprendido por las calles Rivadavia – San Martín hasta la Avenida Costanera, entre José María Guido y 25 de Mayo, con el objeto de proceder a la carga y descarga dentro del siguiente horario: de 07:30 a 11:00 y de 15:30 a 19:00 horas, excepto la calle Buenos Aires que será de 06:00 a 10:00 y de 14:00 a 18:00 horas. En el resto de la ciudad el horario para carga y descarga será libre. No podrán exceder los 3.500 Kgs. de carga bruta. Pueden exceptuarse los vehículos de servicios públicos y/o especiales.

4.4)Subsidios Nacionales

El decreto 976/01 estableció una tasa sobre el precio del gasoil para ser destinados a proyectos de infraestructura vial incluido el servicio de transporte ferroviario de pasajeros y de carga.

En esa normativa, complementada con otras (Ley N° 26.028, Decreto N° 564/2005), se establecen los beneficiarios del fideicomiso, que excluye en su redacción actual a las empresas o entes provinciales prestatarios del servicio de transporte ferroviario.

Es decir que los servicios ferroviarios administrados por los estados provinciales no se encuentran incluidos en el esquema de subsidios estatales nacionales, tal como ocurre con los servicios concesionados a privados.

4.5) El problema de la normativa radica en la práctica

Luego del análisis legal descriptivo de las entrevistas con los actores, se concluye que los problemas más destacados desde el punto de vista legal están relacionados con :

- Aquellos huecos o espacios vacíos que la ley no contempla
- Hay leyes que si bien están promulgadas y aprobadas no están reglamentadas.
- La falta de integración legislativa de las provincias.

En efecto, se generan inconvenientes al existir una normativa de transporte distinta para cada una de las provincias y el transporte debe cruzar la frontera de dos o más provincias. Las exigencias de documentación es mayor y como consecuencia de ello lo es la burocracia en la operación de transporte. Esta última se amplía más cuando se incorporan los requisitos de tipo impositivo.

De forma similar existen dificultades cuando la carga tiene destino internacional. En este caso es la gestión de aduana la que limita la rapidez en el paso de frontera, llevando a veces entre dos o tres días, sin contar los periodos de inclemencias climáticas. Cuando el destino es la importación y la salida por puertos, cada control adicional de la carga incrementa los tiempos y los costos de las operaciones. En términos de operaciones internacionales hay que tener en cuenta los seguros y la contratación de los mismos, ya que estos también encarecen el valor de la carga, pero si no se contratan se corre el riesgo de perder clientes y operación.

En cuanto a la falta de legislación en algunas temáticas o de su reglamentación, la referida al transporte Multimodal es una de ellas. La misma no se encuentra reglamentada, razón por la cual se encarece aun más el costo de transportación cuando es necesario hacer una transferencia de modo a modo de transporte. La falta de legislación por un lado y la carencia de reglamentación por otro, hacen que sea difícil realizar los trayectos que requieren un manejo multimodal del producto. Otro ejemplo, es la inexistencia de legislación para las Zonas de Actividades Logísticas.

5) Diagnóstico de la logística de la región: Identificación de fortalezas y debilidades. Propuesta de mejora

En el último informe del Banco Mundial⁹ se identificaron algunas restricciones en materia de logística a nivel Nacional, una de ellas afecta en forma directa las cargas de exportación e importación de Río Negro y es “la congestión en el flujo de contenedores alrededor de la Región Metropolitana de Buenos Aires.” También hace mención a “la participación limitada del ferrocarril en el transporte de cargas”, característica que también se observa para la Región estudiada y “el escaso desarrollo del transporte multimodal”. Por último menciona los “elevados costos logísticos que enfrentan la empresas en general”. Al respecto, si bien las empresas no identificaron el mantenimiento de sistemas de costeo explícito, se evidencia la transferencia del incremento del precio de los insumos en el sistema general del trabajo.

El informe también propone el “fortalecimiento de estructuras institucionales vinculadas al ámbito logístico, como elemento fundamental para avanzar en una agenda de mejoras en esta área.” La complejidad de los programas para llevar a delante las soluciones no solo requiere de cuestiones concretas, como repavimentar una ruta o habilitar un ramal ferroviario. Sino que implica la confluencia de varios factores interactuando en el mismo medio regional.

En materia de Instituciones intermedias también hay desarrollos en este sentido. Es un ejemplo de ello: “El índice mensual de costos logísticos que elabora la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL) que registró un alza del 14% en 2009. Más aún, este mismo índice revela que los costos logísticos en Argentina eran a marzo de 2010, 527% más altos que los vigentes a fines del 2001. De esta forma, el país presenta actualmente, de acuerdo al

⁹ Logística: Análisis y Opciones para resolver desafíos estratégicos Ar. Informe 54342 Octubre de 2010. Banco Mundial

índice CEDOL, costos logísticos medidos en dólares bastante más elevados a los correspondientes a los últimos meses de la Convertibilidad (cuando el tipo de cambio peso/ dólar estaba fijado 1 a 1 por ley).

Por su parte “los costos de transporte que estima la Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas (FADEEAC) arrojan resultados similares.” En el año 2010 los costos logísticos internos tuvieron un alza resultado de un fuerte incremento de precios internos y un ámbito externo recesivo que introduce incertidumbre respecto a cuándo y en cuánto se recuperará la demanda por los bienes exportables argentinos.

Se puede concluir que “la mejor manera de enfrentar estos desafíos es a través de la implementación de políticas que tengan por objetivo reducir o eliminar las principales restricciones que presenta el sistema logístico. En este sentido, la necesidad de adoptar políticas que ayuden a reducir los costos logísticos es cada vez más relevante. Con los márgenes operativos cayendo, cada punto porcentual de costos logísticos que se pueda reducir será determinante para que las exportaciones del país no pierdan mercados en el exterior, y para que las importaciones reduzcan sus precios.”

El análisis de variables y de la información recabada en este trabajo permite diagnosticar en materia de logística de transporte de la región Atlántica que :

- La estructura productiva regional se basa principalmente en productos primarios y sus derivados, pocas empresas realizan procesos de valor agregado. Ellas son empresas jóvenes y en crecimiento.
- Hay ausencia de grandes centros de consumo en la región
- Se registra un marcado desbalance en el volumen de la carga.
- La oferta de transporte es considerada escasa por la mayoría de las empresas radicadas en la región
- Existencia de largas distancias a recorrer.

- Existencia de mayores costos de transporte e ineficiencias operativas.
- La situación de las PYMES se ve más comprometida ya que deben asumir altos costos de inventario que a una empresa de mayor escala no. Sin embargo, las grandes empresas deben afrontar temas financieros. Las PYMES generalmente no cuentan con volúmenes de carga importante y estable durante el año que les permita asegurar una flota de transporte constante y adaptada a sus necesidades específicas. La falta de escala y la estacionalidad se vuelven dos factores críticos a la hora de la planificación conjunta y la asignación de recursos.
- Demoras: los transportistas alteran sus recorridos a fin de tomar cargas y evitar recorridos improductivos.
- Las PYMES muestran un menor desarrollo en el manejo de la logística realizando muchas de ellas la administración del transporte de sus productos.
- No hay áreas donde se fomente la instalación de depósitos, centros de distribución y bases de transportes.
- El parque industrial que existe en la región pueden representar una oportunidad interesante para la localización de este tipo de instalaciones. “Iniciativas de esta Naturaliza deberían ser impulsadas por los gobiernos provinciales, a través de acciones coordinadas que permitan maximizar los impactos en la región.”
- En general las empresas entrevistadas no poseen un departamento de Logística. Las tareas de logística son manejadas por personal que desempeña otras funciones y por los mismos administradores.
- Todas las empresas consultadas consideran que no existe diálogo fluido entre el sector privado y el sector público relacionado a temas que inciden en los costos logísticos de las empresas.

- El nivel de infraestructura y la falta de alternativas de transporte es un factor que se hace notar especialmente en los picos estacionales de producción”
- Baja participación del ferrocarril como medio de transporte de cargas
- La carga ferroviaria está altamente concentrada en un solo producto

En función de las entrevistas realizadas a informantes calificados en distintos sectores o tramos de la cadena de producción o de distintos sectores de la logística local, se observa:

- La escala es para todos los entrevistados un elemento muy importante al momento de fundamentar la falta de servicios de logística para las empresas de la región. Otro factor es la falta de empresas o actores indispensables para la prestación de servicios que faciliten la logística de las empresas (alquiler de maquinaria de carga, alquiler de camiones y alquiler de contenedores).
- Competencia desleal con empresas transportistas del área central de la Argentina debiendo las pequeñas empresas de carga local absorber los costos de las grandes en el transporte de mercadería con ruptura de carga en centros regionales como Bahía Blanca. (camiones brasileros mas baratos para exportar cebolla al país vecino)
- Falta de coordinación y entendimiento entre las prestadoras de servicios de carga con las pequeñas o medianas empresas productoras e industrializadoras de la región. (tren y mineros)
- La llegada de grandes empresas a la región que actúan de distribuidoras o venta directa al consumidor como los grandes supermercados, mayoristas distribuidores y supermercados de la

construcción, podrían ser los motores de mejores procesos de logística para las pequeñas y medianas empresas locales productoras e industrializadas de materia prima.

- La tracción de grandes empresas distribuidoras para la creación de nuevas empresas que provean de productos que tienen gran incidencia en el precio final producto del flete o utilizar estas empresas como canal de ingreso de mercadería local al mercado nacional o internacional.
- Mejoras sugeridas en la infraestructura de rutas de acceso a Viedma en general y al Parque Industrial en particular, separando el tránsito de camiones de las rutas utilizadas por el turista que llega a la región.
- En el plano normativo crear una Ordenanza Municipal que regule mejor los horarios autorizados de carga y descarga en la ciudad.
- Infraestructura ferroviaria:
 - interconectar el puerto de SAE como interconexión para llegar al puerto SAE
 - Interconectar en forma de H con ramal del alto valle
 - Paso cordillerano para paso de camiones a Chile por el Manso
 - Playa de transferencia multimodal (Bariloche, Viedma, SAO, SAE, Bs.As.)
 - Mejora de vías Viedma a Buenos Aires para pasar de un máximo 20 km /hs hoy a 60 km /hs para ser competitivo y superior al transporte en camión.
- Expectativas para el comercio y la industria : se esperan cambios en la región que tengan que ver con el desarrollo y las expectativas de nuevas radicaciones productivas.

- La radicación de grandes empresas comerciales y nuevos emprendimientos productivos de magnitud poco habitual especialmente en el sector productivo, obliga en algunos casos a empresas de servicios a radicarse en la región para tener presencia a la hora de solucionar o asistir a sus clientes.
 - La potencialidad de la región en materia de recursos naturales es un gran atractivo para nuevos emprendimientos de mayor envergadura que lo habitual, provoca un acompañamiento por parte del Estado que obliga a prever mejoras en la infraestructura que sirva para atender las nuevas demandas derivadas de la mayor actividad económica – productiva de la región.
- Empresas de transporte problemas y posibles soluciones

Problemas

- Los actuales problemas del transporte son las rutas muy peligrosas y la inseguridad con los robos de camiones
- La falta de previsibilidad (inflación) en los aumentos de insumos como el combustible, los neumáticos y los repuestos tanto nacionales como extranjeros.
- El horario para la descarga en la zona del centro y urbana es muy reducida y falta poner reglas mejor acordadas para beneficio económico de los participantes al evitar tiempos ociosos en el transporte. Falta una buena coordinación en el horario en el que se permita la carga y descarga, y contar con mejor información desde la Municipalidad y desde la Cámara de Comercio. Buscar las posibles soluciones, sería una tarea que beneficiaría no solo al transporte sino a los comerciantes, vecinos, visitantes y trabajadores públicos que en su mayoría trabajan en la zona céntrica urbana.

Identificación de posibles soluciones a futuro

- Concertar subsidios no solo al combustible sino a toda la operatoria del transporte carretero.
- Para solucionar los problemas de horarios de descarga en zonas céntricas algunas alternativas posibles son :
 - ✓ Alentar la instalación de estacionamientos públicos o privados, determinar espacios fijos de descargas en zonas estratégicas del centro, implementar la utilización de parquímetros.
 - ✓ Crear cobro de tasa de transporte, para aquel que ingresa a la región y no tiene una sucursal acá. (sirve para equiparar las posibilidades con los transportes locales y tener un control del ingreso y egreso de mercaderías)
 - ✓ Un plan de mejoras permanente de las rutas y accesos.

Una de las propuestas que surge del presente trabajo es la necesidad identificar el origen y el destino de las cargas. Esta identificación de flujos es necesaria para comprender cuales son las prioridades en materia de infraestructura, aunque no representa la única información necesaria. Los objetivos de esta identificación son:

- Brindar una mejor orientación a la inversión pública.
- Medir costos logísticos en la región Atlántica de Río Negro.
- Fortalecer la organización institucional del Sistema Logístico.
- Mejorar las redes de transporte.

A partir de ello, puede trabajarse en tres ejes fundamentales:

- Desarrollo y programas de incentivos a la actividad productiva. Orientación de acciones referidas a desarrollo de emprendimientos productivos hacia el Mercado Nacional e Internacional, por la baja densidad de habitantes en forma comparativa con otras zonas del país. De acuerdo a la información registrada la mayoría de las empresas tiene como destino local (Argentina) ciudades a 1000 km. de distancia.
- Desarrollo de infraestructura: no solo debe comprender una visión parcial asociada a las empresas sino también una integración entre los sistemas productivos y de servicios, la conexión de regiones, ciudades y la unión física entre la región y otras zonas regionales Argentinas y los grandes centros de consumos. (Ciudades con mayor cantidad de habitantes). También la inclusión de los requerimientos para una infraestructura intermodal eficiente dentro de la región (ej. Ferrocarril – Puerto) y el establecimiento de Zonas de Actividades Logísticas para facilitar el desenvolvimiento de las actividades productivas y las interfaces de transporte en espera a la exportación.
- Capacitación conjunta del sector productivo y de servicios. Si bien los costos de Logística se elevan por el incremento de los precios de los insumos, estos no son la única causa del incremento de los costos. Existen en muchos casos incrementos en los costos por la falta de capacitación adecuada de las empresas y la falta de coordinación del trabajo en conjunto.

6) Anexos

Anexo 1 : Entrevistas Empresas de transporte

Expreso dos ciudades

1- DATOS GENERALES

1) Nombre de la empresa: Expreso dos ciudades

Dirección: Alvaro Barros 1326 (8500) Viedma - Tel.: 422 888 - 422 750

Persona de referencia: Jerónimo Goicoechea

Cargo/puesto : Titular

2) Tipo de empresa: S.A., original mente la empresa era familiar y fue evolucionando, en la actualidad es una sociedad anónima donde la familia Goicoechea posee el 100% de las acciones.

3) Antigüedad en el mercado: 25 Años

El servicio

Se especializa en:

- Un tipo de producto en particular
- Carga general (todo tipo de carga)
- Carga refrigerada
- Carga paletizada
- Carga de material orgánico
- Otro

2- CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Dimensión:

- 1) Mercado Local
- 2) Mercado regional

Realiza el transporte de mercadería en general entre las ciudades de Buenos Aires y Viedma, llegando hasta San Antonio Oeste y Patagones. Buenos Aires - Viedma - Las Grutas. Entrega las 24 hs ; Servicio puerta a puerta ; Entrega en fecha

- 3) Mercado internacional (en caso que la empresa realice exportaciones)

Posición en la cadena de abastecimiento

Es un producto orientado al mercado minorista o industrial?

	Inboun (entrada)	Outboun (salida)
Si es minorista, en que rubro lo encuadraría:		
Conveniencia		
Selección		
Especialidad		
Si es industrial en que rubro lo encuadraría:		
Suministro		
Materia prima		
Parte componente		

3- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística?

La empresa realiza la recepción de carga en alguno de sus tres centros de carga y depósitos. El de mayor tamaño es el de Buenos Aires, tiene una superficie de 800 m² . El depósito en Viedma tiene 400 m² y en San Antonio Oeste 200 m², posee

una flota de 8 camiones completos (tractor y acoplado cerrado) mas transportes livianos de reparto en las tres dependencias.

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

Actualmente posee 14 empleados en total. Las tareas de logística las realiza el titular con la ayuda de un administrativo jerarquizado con sede en la ciudad de Buenos Aires y otro en Viedma, realizan tareas diversas de administración y logística.

¿Cómo se compone el “Departamento de Logística”?

¿Cuántas personas participan?

¿Qué actividades realizan?

Capacitación

Las personas que ocupan este área poseen:

	Si	No
1) Experiencia en logística Años		
2) Capacitación sistemática de alguna institución educativa de nivel superior o Universitario?		
3) Cursos de capacitación dentro de la compañía en las áreas de trabajo		
4) Cursos de capacitación externos en el área de especialidad logística		
5)		

Observaciones: El titular participa de distintas capacitaciones con su personal, entre ellas también ha realizado cursos de logística. Los choferes realizan capacitaciones todos los años como requisito para tener su carnet profesional en regla.

El propietario trasmite algunos conceptos adquiridos en la capacitación a sus empleados administrativos para motivarlos y mejorar la organización. Piensa que necesitan mayor cantidad de horas de capacitación pero no siempre tienen el tiempo

para realizarlas, conociendo de la oferta existente y también reciben periódicamente publicaciones revistas con información de capacitaciones.

4- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

1. Transporte

Tiene vehículos propios? **Si**

Cantidad: 14

Tamaño de la flota: 8 camiones completos Tractor y acoplados

3 utilitarios y 3 camionetas

Características de la flota:

Los camiones son renovados periódicamente y en este momento el más antiguo es modelo 2007, existen facilidades para la adquisición de los mismos y son aprovechadas por la empresa para mantener una flota competitiva en el mercado de cargas nacionales.

Propiedad

De la organización

Tercerizados

Ambos

Distancia recorrida (día/mes/año) : Siete viajes semanales a Buenos Aires hacen en promedio 14.000 Km. semanales.

Reciben gas oil subsidiado.

2. Depósitos

	Posee/ No Posee	Propio/te rciarizad o	Personal a cargo/ tercerizado	Metros cuadra dos	Capacidad medida en palet, paquetes, etc.	Suficiencia para la operación actual
De M	3		3	1.400		falta
de Suministros		tercero				
De producto terminado						
De producción en proceso						

3. Inventarios

El manejo del inventarios es propio o por terceros? (proveedores por ejemplo)

Sistema de manejo de inventario:

PULL (a pedido)

PUSH (para stock)

Otros datos de interés

Sistemas de almacenamiento, etc.

4. Sistemas de información

Poseen sistemas

	Nombre comercial	Proveedor
de ERP (planificación de recursos de empresa)		
Sistema de gestión de inventarios		
Sistemas de abastecimiento		
Sistemas de reaprovisionamiento		
Sistemas de gestión de compras		
Sistemas WMS (sistemas de gestión de almacén)		
Sistemas TMS (gestión del transporte)	X	
Sistema de RFID (radio frecuencia de datos)		
Codificación de producto		
Otro?		

Posee un sistema propio de información donde manejan la documentación y cobro de la mercadería transportada.

5- PROCESO INBOUN

Describe el proceso del ingreso del producto al sistema.

Tiene dos modalidades, la principal es la de recepción de la mercadería para transportar, se clasifica por característica (volumen) y se distribuye en pallet para facilitar el movimiento de carga y descarga. Para la carga se utilizan zamping.

La otra modalidad son las contrataciones de movimiento de carga para una empresa donde toda la carga le pertenece a la misma firma y puede retirarse de algún centro de distribución nacional con destino a la empresa contratante.

6- PROCESO OUTBOUND

Describe el proceso de salida del producto del sistema

La entrega se puede hacer en un único destino carga homogénea o para un solo cliente, la otra alternativa es la distribución puerta a puerta que hoy es la de mayor número de operaciones.

7- COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas? **No**

¿Cuánto cuesta mantener una unidad en stock?

¿Qué porcentaje del costo representa la logística sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el transporte sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el almacenamiento sobre el precio final del producto?

¿Cual identifica como el mayor problema sobre la generación de costos sobre el producto?

8- IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos

Algunos de los problemas que tiene la empresa son la falta de seguridad en las rutas (asaltos y accidentes), el aumento de los costos tanto de mano de obra como de insumos como gas oil y cubiertas

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

El deterioro y la falta de rutas más seguras

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

La calificación es de 5

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

Análisis de la escala apropiada para la región, el costo de mano de obra e insumos y la presión de las grandes empresas que manejan costos diferenciados

9- IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

Soluciones del sector privado

Mayor capacitación y mejora constante del servicio, a empresas radicadas en la región.

- Soluciones del sector publico

Mejorar la infraestructura y aumentar los controles (no a los camioneros) sino a las zonas inseguras especialmente cercanas a la capital federal.

- Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

Análisis de costos locales y regionales, ver como se pueden bajar los mismos (disminuir la presión impositiva)

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Buena, hay más empresas radicadas y aumento de producción en la región, pero también hay mayor competencia.

Empresa Ruta Sur

1- DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: Empresa Daniel / Ruta Sur

Dirección: Choele Choel 1169

Persona de referencia: Rubén Adolfo Cantero

Cargo/puesto : Socio Gerente

Tel: 154480007

Tipo de empresa : Cargas en general

Antigüedad en el mercado: 10 años aproximadamente

El servicio se especializa en:

- Un tipo de producto en particular
- Carga general (todo tipo de carga)
- Carga refrigerada
- Carga paletizada
- Carga de material orgánico
- Otro

2- CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Dimensión

- 4) Mercado Local: En Viedma y Bahía Blanca e intermedias
- 5) Mercado regional: Las localidades en donde desarrollas la actividad de carga son Bahía Blanca, Pedro Luro, Villalonga, Stroeder, Patagones, Viedma.
- 6) Mercado internacional: No realiza envíos al exterior

Posición en la cadena de abastecimiento

Es un producto orientado al mercado minorista o industrial?

	Inboun (entrada)	Outboun (salida)
Si es minorista, en que rubro lo encuadraría:		
Conveniencia		
Selección		
Especialidad		
Si es industrial en que rubro lo encuadraría:		
Suministro		
Materia prima		
Parte componente		

3- ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

Dos socios gerentes, la señora trabaja en la administración y seis empleados

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística

No responde

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

Tiene un

- 1) departamento/división o
- 2) puesto funcional
- 3) de logística?

¿Cómo se compone el "Departamento de Logística"?

¿Cuántas personas participan?

¿Qué actividades realizan?

Capacitación:

Considera muy importante la capacitación tanto para el sector de gerencia como de los empleados, los choferes tienen programas de capacitación especiales para poder renovar la licencia (CARNET).A nivel gerencial tuvieron capacitación en control de gestión, logística y RRHH todos en Bahía Blanca en la FUNDACIÓN PARA EL TRANSPORTE

Las personas que ocupan esta área poseen:

	Si	No
6) Experiencia en logística? Años?		
7) Capacitación sistemática de alguna institución educativa de nivel superior o Universitario?		
8) Cursos de capacitación dentro de la compañía en las áreas de trabajo		
9) Cursos de capacitación externos en el área de especialidad logística		
10)		

Observaciones

4- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

5. Transporte

Tiene vehículos propios? Si

Cantidad : 4

Tamaño de la flota

Características de la flota : Dos camiones con acoplados, una fiorino, un furgón IVECO

Propiedad

De la organización X

Tercerizados

Ambos

Distancia recorrida (día/mes/año)

Uso

Abastecimiento de materias primas

Distribución

Otro

6. Depósitos:

Posee un depósito en Bahía Blanca de 3000 m² de superficie

	Posee /No Posee	Propio/tercerizado	Personal a cargo/tercerizado	Metros cuadrados	Capacidad medida en palet, paquetes, etc.	Suficiencia para la operación actual
De M						
de Suministros						
De producto terminado						
De producción en proceso						

7. Inventarios

El manejo del inventarios es propio o por terceros? (proveedores por ejemplo)

Sistema de manejo de inventario:

PULL (a pedido)

PUSH (para stock)

Otros datos de interés

Sistemas de almacenamiento, etc.

8. Sistemas de información

Poseen sistemas: Si un sistema hecho a medida, con un archivo de movimiento de carga con mas de cinco años de información

	Nombre comercial	Proveedor
de ERP (planificación de recursos de empresa)	X	
Sistema de gestión de inventarios	X	
Sistemas de abastecimiento	X	
Sistemas de reaprovisionamiento		
Sistemas de gestión de compras		
Sistemas WMS (sistemas de gestión de almacén)	X	
Sistemas TMS (gestión del transporte)	X	
Sistema de RFID (radio frecuencia de datos)		
Codificación de producto		
Otro?		

5- PROCESO INBOUN

Describe el proceso del ingreso del producto al sistema

6- PROCESO OUTBOUN

Describe el proceso de salida del producto del sistema

7- COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas?

El sistema informático cuesta \$ 8.000 al año

¿Cuánto cuesta mantener una unidad en stock?

¿Qué porcentaje del costo representa la logística sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el transporte sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el almacenamiento sobre el precio final del producto?

¿Cual identifica como el mayor problema sobre la generación de costos sobre el producto?

8- IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos

Combustible

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

Los costos del transporte en el centro del país son mas caros y el resto tiene que absorber esos costos y agregarles los propios con lo cual los productos son mucho mas caros, algunos de los motivos son mas kilómetros, peajes y sistemas monopólicos o de grandes empresas que poseen mejor poder de negociación (pero mas caro)

El costo del transporte debe estar dado por el costo de la mercadería que transporta en el orden del 4% mas IVA y los grandes transportistas compiten con los pequeños en precio cobrando el 4% sin IVA

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

De 8 a 9 por que hay calidad de medios, por las facilidades (cuanto mas grande la empresa mas facilidades del estado y de los privados)

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

El mayor problema en los próximos años es el exceso de oferta lo que lleva a una mayor concentración

9- IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una
Soluciones del sector privado

Mejorar el servicio, mas calidad, puntualidad en las entregas y mayor responsabilidad, esas son las herramientas para poder competir con las grandes empresas.

- Soluciones del sector publico

Mejorar el precio del combustible una posibilidad puede ser con la utilización del Biodiesel

- Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

Entre los dos sectores tienen que profundizar los controles para el cumplimiento de la ley las grandes empresas de transporte no cumplen con las condiciones de descanso del personal y le piden que excedan los límites de velocidad.

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Nada va a cambiar la política se mantendrá los próximos años

Observaciones:

El rubro del transporte terrestre es muy competitivo en todo el país, hay muchos y compiten con las ventajas del gobierno tanto impositiva como los subsidios. Hay distintas ventajas por parte de las grandes empresas por ejemplo tienen mas ventajas impositivas o de mejores oportunidades crediticias con el Banco de la Nación Argentina en la categoría de Leasing, también cartera de ayuda financiera como único requisito tiene que pagar un categoría alta en impuestos por ejemplo \$3.000 por mes, con eso consigue la ayuda.

La empresa tiene cargas especiales como el traslado de mercadería de varias empresas como FADEPA, MARMOLERÍAS, ALIMENTOS DHOGUI, DHL, etc.

La empresa tiene dos socios, 6 empleados y son tres los dedicados a la administración, los dos socios y la sra de Ruben Cantero

Transporte “ El Vasquito ”

1-DATOS GENERALES

1)Nombre de la empresa : Expreso “ El Vasquito S.A”

Dirección: Av. Caseros 1647. Viedma. Río Negro

Persona de referencia : Fimpel Guillermo

Cargo/ puesto : Gerente de Sucursal

2) Tipo de empresa : Transporte de carga general

3) Antigüedad en el mercado 50 años

El servicio se especializa en :

- Un tipo de producto en particular
- Carga general (todo tipo de carga)
- Carga refrigerada
- Carga paletizada
- Carga de material orgánico
- Otro

Cargas generales desde y hacia las siguientes ciudades : Buenos Aires, Tres Arroyos, Bahía Blanca, Pedro Luro, Viedma y Gral Conesa . Además se realizan cargas a terceros, contratados por la empresa para satisfacer necesidades específicas de clientes.

2-CARACTERISTICAS DEL MERCADO

Dimensión:

1) Mercado Local :

2) Mercado regional : Posse sucursales fijas en Buenos Aires, Bahia Blanca, Tres Arroyos, Bahía Blanca, Pedro Luro, Viedma y Gral Conesa y atiende localidades

intermedias como San Antonio Oeste, Las Grutas; Sierra Grande, Cnel Pringues, Villalonga, Punta Alta, Stroeder, Hilario Ascazubi, Medanos etc

3) Mercado Internacional

3-ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Estructura Organizacional

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística?

- Entregas y retiros en capital federal y gran Buenos Aires
- Entregas y retiros en todas las sucursales
- Viajes exclusivos.
- Viajes consolidados
- Seguimiento informatizado del estado del producto
- Gestión de cobro (contrarreembolso, contraentregas)
- Gestión de devolución de remitos conformados
- Etiquetado de productos
- Informe de entregas
- Atención a supermercados, comercios mayoristas, minoristas y clientes particulares
- Cargas completas a todo el país
- Unidades con dispositivos especiales de seguridad

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

La empresa tiene aproximadamente 60 empleados, involucrados de alguna u otra manera a la actividad, con unas 15 personas dedicadas a la administración, toma de decisiones, atención al cliente.

4- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL AREA DE LOGISTICA

1) Transporte

Tiene vehículos propios? Si

Actualmente posee 11 unidades Scania de ultima generación y diferentes posibilidades de carga según la característica de los semi; Furgones Paqueteros para Carga Seca, Siders, Baranda Volcables, Mixtos, todas con Capacidad de 28 Pallets o su equivalente a 80 M3.. (barandas, volcables, furgones, todo puertas, porta contenedores y siders). También posee 18 unidades de distribución de mediano y menor porte, furgones y abiertos, unidades equipadas con palas hidráulicas. En los depósitos posee un autoelevadores o monta cargas totalizando seis de estas unidades.

2) Depósitos

La empresa tiene sucursales propias con depósitos acordes a las necesidades de la ciudad en la que se encuentran. Con empleados a cargo con capacidad para almacenar pedidos.

3) Inventario

La empresa trabaja de manera sistematizada, siguiendo un planeamiento de acciones ya estudiadas:

- recepción de mercadería en el sector correspondiente
- registro en sistema informático
- etiquetado y posicionamiento

4) Sistemas de información

La empresa posee sistema informatizado en todas las sucursales hecho a medida, con seguimiento de mercadería en todos los depósitos y en tránsito.

9. Procesos INBOUN y OUTBOUND

Describe el proceso del ingreso y de salida del producto al sistema :

- Entregas y retiros en Capital Federal y GBA.-
- Entregas y retiros en todas las sucursales.-
- Viajes Exclusivos.
- Viajes consolidados.
- Seguimiento informatizado del estado del producto
- Gestión de Cobro (Contrareembolso).
- Gestión de devolución de remitos conformes.
- Etiquetado de productos.
- Informe de Entregas.
- Atención a Supermercados, Comercios Mayoristas, Minoristas y Clientes Finales.
- Cargas completas a todo el país.
- Monitoreo constante por seguimiento satelital las 24 Hs.-

10. COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas?

¿Cuánto cuesta mantener una unidad en stock?

¿Qué porcentaje del costo representa la logística sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el transporte sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el almacenamiento sobre el precio final del producto?

¿Cual identifica como el mayor problema sobre la generación de costos sobre el producto?

11. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos

- Los actuales problemas del transporte son las rutas muy peligrosas y la inseguridad con los robos de camiones
- La falta de previsibilidad (inflación) en los aumentos de insumos como el combustible, los neumáticos y los repuestos tanto nacionales como extranjeros.

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

Actualmente la logística de transporte podemos considerar que se encuentra en un 8 a 9 de puntaje por la calidad de servicios que se prestan.

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

La seguridad en las rutas tanto por la falta de infraestructura como por la falta de seguridad y el riesgo de robo existente.

12. IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

- Soluciones del sector privado

Concertar subsidios no solo al combustible sino a toda la operatoria del transporte carretero.

- Soluciones del sector publico

Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Expreso Sud Atlántico

La firma, fundada en el año 1946 en la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, nació fruto de la visión y el emprendimiento propio de hombres que, con su afán de progreso y desarrollo, decidieron iniciarse en esta actividad, prestando servicios dentro de un marco regional bien delineado. Amplia su área de influencia estableciendo nexos con diversos transportista de la región y estableciendo terminales, independientes.

La evolución y crecimiento, firme y sostenido, hizo que los límites se expandieran no sólo geográficamente, sino también en lo que concierne a la diversificación de servicios atendidos : Transporte de Larga Distancia e ,Internacional.

1-DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: Expreso Sud Atlántico

Dirección: Sucursal Carmen de Patagones 25 de mayo 416

Persona de referencia:

Cargo/puesto,

etc.

Tipo de empresa Transporte, Logística y Distribución de cargas

Antigüedad en el mercado 65 años

El servicio

Se especializa en:

Un tipo de producto en particular



Carga general (todo tipo de carga) : Servicios de larga distancia nacional e internacional ; servicio de cargas fraccionadas tanto en el mercado interno como en el externo; logística en servicios integrales; servicios especiales; mudanzas.

Clientes calificados de la firma :

- Aliba y Novilla Mercedes que son distribuidoras de bebidas que mandan para Diarco, y Distribuidora Alem en la Comarca, también para la Cooperativa de Patagones.

- La distribuidora de Agua y Soda de Sierra de los Padres para la distribuidora Reale.
- Entre los clientes locales que reciben periódicamente mercadería están: Amoblamiento El Bosque, que recibe muebles de pino, el hipermercado con mercadería variada mas de 300 bultos semanales, Zágari Hogar y Zatti pollos que recibe descartables que distribuye en la comarca.
- Desde Neuquén vienen pinturas (Colorshop e YPF) Cerámica Zanón y frutas.

2-CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Dimensión:

Mercado Local (localidad en la que desarrolla actividades) :

Sucursal Carmen de Patagones

Mercado regional (localidad en la que desarrolla las actividades y las localidades que forman parte del áreas de influencia en la que la empresa desarrolla las actividades) :

Viedma, Carmen de Patagones, Bahía Blanca, Mar del Plata, Neuquén, Tres Arroyos y Luis Beltrán.

Mercado internacional (en caso que la empresa realice exportaciones)

Brasil

Posición en la cadena de abastecimiento

Es un producto orientado al mercado minorista o industrial?

	Inboun (entrada)	Outboun (salida)
Si es minorista, en que rubro lo encuadraría:		
Conveniencia		
Selección		
Especialidad		
Si es industrial en que rubro lo encuadraría:		
Suministro		
Materia prima		
Parte componente		

3-ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística

Todas las relacionadas a la actividad, no solo al transporte de la mercadería sino también el manejo físico eficiente y la gestión eficaz de todo lo referido al transporte

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

Las personas que trabajan relacionadas a la actividad en la sucursal Patagones son tres.

La logística de la empresa (Casa central) la manejan desde Bahía Blanca y Buenos Aires para la región, otro punto importante es Neuquén.

Capacitación

Las personas que ocupan esta área poseen:

	Si	No
11) Experiencia en logística? Años?	24 años	
12) Capacitación sistemática de alguna institución educativa de nivel superior o Universitario?		
13) Cursos de capacitación dentro de la compañía en las áreas de trabajo	X	
14) Cursos de capacitación externos en el área de especialidad logística		

Observaciones

Esta terminal como todas se tiene que autoabastecer de clientes y de carga y también se tiene que encargar de generar los sueldos y cubrir todos los gastos, como el mantenimiento de los vehículos de reparto y también pagar el combustible del camión (\$ 1500) y los sueldos del encargado y los empleados.

4-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

1-Transporte

Tiene vehículos propios? Si, la empresa posee camiones, y utilitarios.---

Cantidad : La empresa cuenta con mas de 70 camiones con acoplados que funcionan de depósito, un utilitario, una camioneta, vehículos fijos de la sucursal que se utiliza para la entrega domiciliaria en la comarca, Viedma – Patagones.

Propiedad

De la organización

Tercerizados

Ambos X

Uso : Transporte de mudanzas, cebolla al Puerto de Buenos Aires, nueces, cerezas, mercadería en general.

Frecuencia semanal fija, tres camiones por semana con cargas general, en temporada de cebolla tres camiones por semana como mínimo, (febrero – junio), a Buenos Aires, y de ahí hacen la logística hacia Brasil.

2-Depósitos

	Posee /No Posee	Propio/tercerizado	Personal a cargo/tercerizado	Metros cuadrados	Capacidad medida en palet, paquetes, etc.	Suficiencia para la operación actual
De Mercadería	Posee	Propio	A cargo		paquetes	Si
de Suministros						
De producto terminado						
De producción en proceso						

Sistemas de almacenamiento, etc.

4-Sistemas de información

Poseen sistemas

	Nombre comercial	Proveedor
de ERP (planificación de recursos de empresa)		
Sistema de gestión de inventarios		
Sistemas de abastecimiento		
Sistemas de reaprovisionamiento		
Sistemas de gestión de compras		
Sistemas WMS (sistemas de gestión de almacén)		
Sistemas TMS (gestión del transporte)	X	
Sistema de RFID (radio frecuencia de datos)		
Codificación de producto		
Otro?		

5-PROCESO INBOUND

Describa el proceso del ingreso del producto al sistema

El proceso varía de acuerdo a las condiciones pactadas con el cliente, se realizan retiros a domicilio o se recepciona en el deposito.

6-PROCESO OUTBOUND

Describa el proceso de salida del producto del sistema

En los depósitos de las sucursales se realizan las recepciones, almacenan, clasifican y distribuyen las mercaderías hacia sus zonas aledañas.

7-IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

La empresa considera críticos los siguientes ítems :

- En la Comarca, los horarios permitidos para carga y descarga, son horarios muy tempranos en los cuales los comercios se encuentran cerrados.
- La competencia desleal, por parte de transportistas que basan su comercio en condiciones informales y de manera precaria, empleados en negro, sin seguro, transportes que no cumplen con las normativas establecidas de seguridad e higiene.
- Los problemas que tiene la empresa son de arrastre, en la crisis financiera empezó la debacle y tuvieron que achicarse, hasta llegaron a convocatoria de acreedores la cual se levanta recién en el 2014. El Sr. Adolfo encargado en Patagones hace 24 años que trabaja en la empresa, siempre en la misma sucursal y a su criterio el deterioro se produce por la mala competencia que realizan muchos pequeños transportistas que no cobran con IVA y seguro como ellos entonces la competencia es desleal.

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Las áreas que considera a desarrollar son las producciones locales de materias primas e industriales. Por ejemplo, la empresa española de megafardos, que tuvo que trasladarse a Bahía Blanca por los inconvenientes de prioridad que sufre ante la fruta, la mercadería desde el puerto de San Antonio.

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

La calificación que el transportista considera para la región es de 7 puntos.

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

- Por parte de la empresa, están en convocatoria de acreedores hasta el año 2014, y no pueden adquirir nuevos vehículos.
- El cruce de provincia, BUENOS AIRES – RIO NEGRO, ya que a ellos se les exigen mayor cantidad de controles, por ser transportistas declarados. Frente a el transporte informal de cargas.

8-IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

- Soluciones del sector privado

Mejorar la oferta de productos. Para ello uno de los objetivos es conseguir carga para que el camión no retorne vacío, en temporada estival hacen cargas de cebolla (a la empresa Quequén) hasta el puerto de Buenos Aires.

En el plano de la región para mejorar la logística que el considera que se encuentra en un nivel de 7 puntos, es a través de la escala con mayor cantidad de fábricas locales que requieran abastecerse de repuestos e insumos de Bahía o Buenos Aires y sacar la producción hacia los grandes centros de consumo o exportación.

- Soluciones del sector público
- Soluciones del sector público/privado para realizar en forma conjunta

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Anexo 2 : Entrevistas empresas productoras o de industria

Quequén S.A. Productora de cebolla y alfalfa para mercado externo e interno.

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre de la empresa: Quequen S.A.
- 1.2. Dirección: Ruta Nacional Nº 3 Km. 994
- 1.3. Persona de referencia: Miguel Ángel Rodríguez
- 1.4. Cargo/puesto, Presidente
- 1.5. Tipo de empresa: AGROPECUARIA
- 1.6. Antigüedad en el mercado: 14 años

2. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO A TRANSPORTAR

El producto

- 2.1. ¿Requiere condiciones físicas específicas? NO

- 2.2. ¿Requiere tratamientos especiales en almacenamiento o transporte?
SI
- 2.3. Cuales: sanitarias, sin daños mecánicos

- 2.4. ¿Su producto o servicio es estacional o periódico?
Estacional

3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

3.1. Dimensión:

- 3.1.1. Mercado Local (localidad en la que desarrolla actividades)

- 3.1.2. Mercado regional (localidad en la que desarrolla las actividades y las localidades que forman parte del áreas de influencia en la que la empresa desarrolla las actividades)

Mercado Central de Bs. As., Mercados de abastos: La Plata, Córdoba, Tucumán, Clorinda, Rosario, Neuquén.

3.1.3. Mercado internacional (en caso que la empresa realice exportaciones)

España, Holanda, Brasil.

3.2. Posición en la cadena de abastecimiento

¿Es un producto orientado al mercado minorista o industrial?

	Inboun (entrada)	Outboun (salida)
Si es minorista, en que rubro lo encuadraría:		
Conveniencia		
Selección		
Especialidad		
Si es industrial en que rubro lo encuadraría:		
Suministro		
Materia prima		
Parte componente		

4. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

Directorio, Gerencia, Personal Técnico, Personal Administrativo, Personal de Campo

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística?

Transporte de mercadería del campo al Galpón de Empaque. Carga, Transporte y distribución de mercadería.

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

10 personas

Tiene un

- departamento/división NO
- puesto funcional NO
- de logística? NO

¿Cómo se compone el “Departamento de Logística”?

¿Cuántas personas participan?

¿Qué actividades realizan?

Capacitación

Las personas que ocupan esta área poseen:

	Si	No
15) Experiencia en logística? Años?	si	
16) Capacitación sistemática de alguna institución educativa de nivel superior o Universitario?	NO	
17) Cursos de capacitación dentro de la compañía en las áreas de trabajo	NO	
18) Cursos de capacitación externos en el área de especialidad logística	NO	

Observaciones

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

13. Transporte

¿Tiene vehículos propios? (No)

Cantidad

Tamaño de la flota

Características de la flota

Propiedad

De la organización

Tercerizados SI

ambos

Distancia recorrida (día/mes/año)

Uso

Abastecimiento de materias primas

Distribución SI
Otro

14. Depósitos

	Posee /No Posee	Propio/terciarizado	Personal a cargo/tercerizado	Metros cuadrados	Capacidad medida en palet, paquetes, etc.	Suficiencia para la operación actual
De Mercadería	SI	Propio	A cargo	5000		
De Suministros						
De producto terminado	SI	Propio	A cargo	3000		
De producción en proceso	SI	Propio	A cargo	2000		

15. Inventarios

¿El manejo del inventarios es propio o por terceros? (propio)

Sistema de manejo de inventario:

PULL (a pedido)

PUSH (para stock)

Otros datos de interés

Sistemas de almacenamiento, etc.

16. Sistemas de información :

Poseen sistemas

17. PROCESO INBOUN

Describe el proceso del ingreso del producto al sistema

Ingreso de la cebolla del campo, almacenamiento para ser descolado

18. PROCESO OUTBOUN

Describe el proceso de salida del producto del sistema

Según la mercadería acondicionada para el destino, se carga en camiones para su distribución.

19. COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas?

¿Cuánto cuesta mantener una unidad en stock?

¿Qué porcentaje del costo representa la logística sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el transporte sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el almacenamiento sobre el precio final del producto?

¿Cual identifica como el mayor problema sobre la generación de costos sobre el producto?

20. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos

Disponibilidad de camiones de carga

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

Disponibilidad de empresas de transporte

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

4

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

Disponibilidad de camiones para transportar mercadería

21. IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

- Soluciones del sector privado

- Soluciones del sector publico

- Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

Radicación de empresas de logística y transporte

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Crecimiento

Autoservicio Mayorista DIARCO

En el marco de su plan de expansión, el autoservicio Mayorista Diarco realizó la apertura de su local en Viedma el 27 de septiembre de 2010. Con esta sucursal la empresa pretende atender un área de influencia de más de 180.000 habitantes de las ciudades de Choele Choel, Gral. Conesa, Carmen de Patagones, Viedma, San Antonio y Valcheta, entre otras poblaciones cercanas.

Para la instalación del local de 5000 mts² la firma invirtió unos \$ 3.500.000.- de pesos y empleó de forma directa a más de 50 familias de la zona, sin contar otros 100 puestos de trabajo indirecto que se generaron por su funcionamiento.

Con la inauguración de esta nueva sucursal, Diarco reafirma su indiscutido liderazgo en la zona sur del país y acompaña abasteciendo con productos de la canasta familiar el importante crecimiento que está presentando esta región. “Teníamos interés en llegar a Viedma debido a su constante crecimiento poblacional, su ubicación estratégica y para seguir afirmando que somos la opción más cercana para todos los comerciantes del país con el mejor trato, precio, variedad y servicio”- afirma Javier Vilela, Gerente General de Diarco.

La nueva sucursal abastece a almacenes, supermercados, maxikioscos y autoservicios de la zona con la misma oferta de productos y precios que la firma ofrece en Buenos Aires. Además, Diarco cuenta con una sección especial para resolver las necesidades de restaurantes, hoteles, clínicas e instituciones. Entre los 7.000 productos que se exhiben en sus góndolas se destacan los artículos de almacén, bebidas, limpieza, perfumería, fiambres, quesos, golosinas, galletitas, y un sector especializado en bazar y electrodomésticos.

1-DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: DIARCO S.A.

Dirección:

Persona de referencia: Simón Gabriel

Cargo/puesto : Encargado de Salón

Tipo de empresa: Supermercado mayorista

Antigüedad en el mercado: 1 año

2-CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO A TRANSPORTAR

El producto

¿Requiere condiciones físicas específicas? Sí, de acuerdo al producto que se transporta, el factor con mayor incidencia es la temperatura.

De acuerdo a su afirmación se le consultó sobre cuales son las condiciones requeridas para el transporte de mercadería y contestó :

“Podemos realizar la siguiente clasificación:

- Productos frescos . temperaturas entre 0° y 4°
- Productos congelados entre -18° y 0°
- Productos secos, temperaturas menor a 50°. y en esta segmento la separación de los productos limpieza.”

Siguiendo por el diagrama de circulación de productos, llegada al depósito siguen las condiciones de almacenamiento, seguramente ¿el mismo requiere de condiciones especiales?.

SI

¿Cuáles?: Paletizado adecuado acorde al peso del producto de acuerdo a lo especificado en las cajas de fábrica, separación por productos de limpieza para evitar cualquier tipo de contaminación.

¿Su producto o servicio es estacional o periódico?

Hay productos periodicos como de Almacén, limpieza y bebidas, pero también estacionales como por ejemplo los productos para las fiestas de fin de año : sidra, budines, pan dulce, confites, o productos para pascuas, para el día del padre – perfumeria – o productos de temporada – camping y verano -

3-CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Dimensión:

Mercado Local (localidad en la que desarrolla actividades)

Viedma y Patagones

Mercado regional (localidad en la que desarrolla las actividades y las localidades que forman parte del áreas de influencia en la que la empresa desarrolla las actividades)

La zona de influencia es de Villalonga hasta Valcheta, Ramos Mexia

Mercado internacional (en caso que la empresa realice exportaciones)

No posee ámbito internacional

Posición en la cadena de abastecimiento

¿Es un producto orientado al mercado minorista o industrial?

	Inboun (entrada)	Outboun (salida)
Si es minorista, en que rubro lo encuadraría:		
Conveniencia		
Selección		
Especialidad		
Si es industrial en que rubro lo encuadraría:		
Suministro		
Materia prima		
Parte componente		

4-ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística?

Compras y distribución

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

Treinta

Tiene un

- 4) departamento/división o
- 5) puesto funcional
- 6) de logística? Si

¿Cómo se compone el “Departamento de Logística”?

Depto compras, armado de pedidos para transferencia, tránsito (éste organiza la distribución de las compras que se entregan desde fábrica)

¿Cuántas personas participan?

En la sucursal dos, en el mercado central treinta

¿Qué actividades realizan?

Stock y recepción

Capacitación

Las personas que ocupan esta área poseen:

	Si	No
19) Experiencia en logística? Años?	SI	
20) Capacitación sistemática de alguna institución educativa de nivel superior o Universitario?		NO
21) Cursos de capacitación dentro de la compañía en las áreas de trabajo	SI	
22) Cursos de capacitación externos en el área de especialidad logistica		NO

Observaciones

5-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

Transporte

¿Tiene vehículos propios? No

Cantidad

Tamaño de la flota

Características de la flota

Propiedad

De la organización

Tercerizados

ambos

Distancia recorrida (día/mes/año)

Uso

Abastecimiento de materias primas

Distribución

Otro

22. Depósitos

	Posee /No Posee	Propio/ tercerizado	Personal a cargo/ tercerizado	Metros cuadrados	Capacidad medida en palet, paquetes, Etc.	Suficiencia para la operación actual
De Mercadería	POSEE	PROPIO	A CARGO	1500	180	SI
De Suministros	NO	NO	NO	NO	NO	NO
De producto terminado	NO	NO	NO	NO	NO	NO
De producción en proceso	NO	NO	NO	NO	NO	NO

23. Inventarios

¿El manejo del inventarios es propio o por terceros? (proveedores por ejemplo)

Sistema de manejo de inventario:

PULL (a pedido)

PUSH (para stock). Este es sistema de inventario usado

Otros datos de interés

Sistemas de almacenamiento, etc.

24. Sistemas de información

Poseen sistemas

	Nombre comercial	Proveedor
de ERP (planificación de recursos de empresa)	SOFT PROPIO	
Sistema de gestión de inventarios	SOFT PROPIO	
Sistemas de abastecimiento	SOFT PROPIO	
Sistemas de reaprovisionamiento	SOFT PROPIO	
Sistemas de gestión de compras	SOFT PROPIO	
Sistemas WMS (sistemas de gestión de almacén)	SOFT PROPIO	
Sistemas TMS (gestión del transporte)	SOFT PROPIO	
Sistema de RFID (radio frecuencia de datos)	NO POSEE	
Codificación de producto	EAN-13 DUN-14	
Otro?		

5-PROCESO INBOUN

Describe el proceso del ingreso del producto al sistema

Se decodifica la factura o remito proveedor y se ingresan unidades de producto

6-PROCESO OUTBOUN

Describe el proceso de salida del producto del sistema

Facturación a clientes

7-COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas?

No

¿Cuánto cuesta mantener una unidad en stock?

0.02% del costo del producto en el caso de productos ingresados por transferencia, 0 costo del producto cuando el producto lo trae el proveedor

¿Qué porcentaje del costo representa la logística sobre el precio final del producto?

Es ínfimo

¿Qué porcentaje del costo representa el transporte sobre el precio final del producto?

Nada, porque el precio final del producto tiene un margen de ganancia variable de acuerdo con la negociación hecha con el proveedor

¿Qué porcentaje del costo representa el almacenamiento sobre el precio final del producto?

0.08 %

¿Cuál identifica como el mayor problema sobre la generación de costos sobre el producto?

La ubicación de la ciudad de Viedma hace complicada la distribución de mercadería para la mayoría de los proveedores, pero nosotros no sufrimos costos porque la logística de distribución es un 10 % propia y el resto de los proveedores.

8-IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

La ubicación de Viedma, la mayoría de los proveedores no tiene representación local

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Representación o asentamiento directo de proveedores directos de fábrica

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

Cuatro (4), porque la mayor parte de la logística de la región hasta hace poco se encontraba en poder de algunos, lo que había creado prácticamente un monopolio con lo cual no se puede competir. Nosotros como mayorista lo notamos, los distribuidores traían un producto y acá le aplicaban de un 10 %

A un 15 % de flete, más la ganancia de un 40 a un 50 %

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

9-IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

- Soluciones del sector privado

Más empresas obligan al proveedor a acercarse más para proveer un mejor servicio

- Soluciones del sector público

Capacidad y disposición para ampliar sectores industriales y de comercio

- Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

Acuerdos cómodos del sector público para facilitar el acceso a esta parte de la provincia para fomentar el desarrollo

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Las posibilidades de desarrollo son muchas, hay muy buenas expectativas y por eso mismo empezaron a venir empresas grandes a la zona

ABERSUR SRL. Aberturas de Aluminio y Madera

1-DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre de la empresa: Razón Social: ABERSUR S.R.L
- 5.1. Dirección: San Francisco 208 Barrio San Roque de la ciudad de Viedma
- 5.2. Persona de referencia: Juan De Luca
- 5.3. Cargo/puesto, Gerente
- 5.4. Tipo de empresa: Fabrica de Aberturas de Aluminio y Madera
- 5.5. Antigüedad en el mercado: Desde 1978

La empresa nace en el año 1978 con la fabricación y venta de aberturas de aluminio y madera, en los casi 30 años de existencia llegan a radicarse a Viedma manteniendo en Buenos Aires dos casas de ventas las cuales comercializan aberturas propias y de terceros en toda la provincia de Buenos Aires, y la fábrica de aberturas de Viedma abastece la provincia de Río Negro y Chubut.



2-CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO A TRANSPORTAR

El producto

- 5.6. ¿Requiere condiciones físicas específicas?
- 5.7. SI - **NO**
- 5.8. Determine cuales:

- 5.9. ¿Requiere tratamientos especiales en almacenamiento o transporte?
- 5.10. **SI NO**
- 5.11. Cuales:

5.12. ¿Su producto o servicio es estacional o periódico?

El producto son aberturas de aluminio y madera, se fabrica y comercializa todo el año



3-CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Dimensión:

Mercado Local (localidad en la que desarrolla actividades)

El mercado que abastece es gran parte de la provincia de Río Negro y sur de la provincia de Buenos Aires enviando a corralones con clientes en muchas localidades.

Mercado regional (localidad en la que desarrolla las actividades y las localidades que forman parte del áreas de influencia en la que la empresa desarrolla las actividades)

Mercado internacional (en caso que la empresa realice exportaciones)

4-ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

La empresa es una industria que actualmente cuenta con 19 empleados, se abastece de insumos desde la provincia de Buenos Aires y posee transporte propio y utiliza también transportes de terceros (expreso dos ciudades) para completar los insumos.

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística

Las compras de materias primas el almacenamiento y posteriormente el almacenamiento distribución de la mercadería (aberturas) terminada.

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

Posee actualmente 19 empleados en todo concepto

Tiene un

- 7) departamento/división o
- 8) puesto funcional
- 9) de logística?

¿Cómo se compone el "Departamento de Logística"?

La logística la dirige personalmente el encuestado, que posee perfeccionamiento en el tema se ha capacitado y la empresa no tiene personal destinado a la logística.

¿Cuántas personas participan?

¿Qué actividades realizan?

5-Capacitación

Las personas que ocupan esta área poseen:

	Si	No
Experiencia en logística? Años?		
Capacitación sistemática de alguna institución educativa de nivel superior o Universitario?		
Cursos de capacitación dentro de la compañía en las áreas de trabajo		
Cursos de capacitación externos en el área de especialidad logística		

Observaciones

6-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

Transporte

¿Tiene vehículos propios? **Si**

Cantidad: Tres, uno de reciente adquisición

Tamaño de la flota: Tres camiones y vehículos de transporte y distribución menores

Características de la flota: Camión mercedes 1218 También tiene un camión Iveco y un Hyundai

Propiedad

De la organización

Tercerizados

ambos

Distancia recorrida (día/mes/año)

Uso

Abastecimiento de materias primas: Se abastece del Gran Buenos Aires

Distribución

Otro

Depósitos

	Posee /No Posee	Propio/tercerizado	Personal a cargo/tercerizado	Metros cuadrados	Capacidad medida en palet, paquetes, etc.	Suficiencia para la operación actual
De Mercadería - insumos		X				
De Suministros						
De producto terminado		X				
De producción en proceso						

Inventarios

¿El manejo del inventarios es propio o por terceros? (proveedores por ejemplo)

Sistema de manejo de inventario:

PULL (a pedido)

PUSH (para stock) Trabaja por stock con distintos corralones de la región

Otros datos de interés

Sistemas de almacenamiento, etc.

7-Sistemas de información

Poseen sistemas: Tienen un sistema de información a medida con el cual controla stock, bancos, administración, estadísticas y también control de gastos de transporte con lo cual próximamente tendrá el costo de logística que tiene sobre el producto, (a priori lo considera caro).

Considera que el tren puede ser una solución para abaratar costos de transporte de insumos y distribución de mercadería terminada.

	Nombre comercial	Proveedor
de ERP (planificación de recursos de empresa)		
Sistema de gestión de inventarios	X	
Sistemas de abastecimiento	X	
Sistemas de reaprovisionamiento	X	
Sistemas de gestión de compras	X	
Sistemas WMS (sistemas de gestión de almacén)		
Sistemas TMS (gestión del transporte)	X	
Sistema de RFID (radio frecuencia de datos)		
Codificación de producto		
Otro? Banco estadísticas de gestión de carga		

8-PROCESO INBOUN

Describe el proceso del ingreso del producto al sistema

9-PROCESO OUTBOUN

Describe el proceso de salida del producto del sistema

10-COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas?

¿Cuánto cuesta mantener una unidad en stock?

¿Qué porcentaje del costo representa la logística sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el transporte sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el almacenamiento sobre el precio final del producto?

¿Cual identifica como el mayor problema sobre la generación de costos sobre el producto?

11-IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos?

Los problemas actuales son los altos costos del transporte y el tiempo que se pierde en el aprovisionamiento de insumos para la fabricación de aberturas.

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

La logística de la región tiene en promedio un cinco 5 en la calificación en cuanto a eficiencia y costo.

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

12-IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

- Soluciones del sector privado

La solución al excesivo costo del transporte de mercadería es la puesta en funcionamiento de los ramales del ferrocarril que no están bien usados.

Y también aplicar el mismo subsidio de las empresas transportista a las empresas que industrializan y tienen camiones propios por ejemplo que también no paguen el peaje en las rutas como no pagan las empresas dedicadas exclusivamente al transporte de mercadería.

- Soluciones del sector publico

Evitar la doble imposición a la industria rionegrina por el simple hecho de abastecerse en la provincia de Buenos Aires, debe pagar impuestos ingresos brutos y estar inscripta en arba (Agencia de. Recaudación. Provincia de Buenos Aires. **Arba.**)

Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Productor de Nogales.

1-DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: Alberto Cortez

Dirección: Isla 222 sobre el Río Negro

Persona de referencia: Alberto Cortez

Cargo/puesto, Titular

Tipo de empresa: Familiar

Antigüedad en el mercado 12 años

2-CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO A TRANSPORTAR

El producto

¿Requiere condiciones físicas específicas?

NO

Determine cuáles: Comercializa nuez entera y pelada, para alcanzar standards de calidad requeridos por el mercado es necesario incorporar un sistema de envasado al vacío para las nueces peladas.

¿Requiere tratamientos especiales en almacenamiento o transporte?

NO

Cuales: Pero para lograr un correcto almacenamiento en el proceso de acondicionamiento de la nuez es necesario el lavado y secado

¿Su producto o servicio es estacional o periódico?

La nuez es cosechada y comercializada en distintas modalidades según el mercado pero generalmente se comercializa con cáscara y a granel.

3-CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Dimensión:

Mercado Local (localidad en la que desarrolla actividades)

Local

Mercado regional (localidad en la que desarrolla las actividades y las localidades que forman parte del áreas de influencia en la que la empresa desarrolla las actividades)

Regional

Mercado internacional (en caso que la empresa realice exportaciones)

Posición en la cadena de abastecimiento

¿Es un producto orientado al mercado minorista o industrial?

El producto es dúctil puede venderse a mayoristas distribuidores, a minoristas y a industria como la del chocolate. En este caso se vende el 90% a minoristas fuera de la región y el resto a supermercados locales y comercios minoristas regionales.

	Inboun (entrada)	Outboun (salida)
Si es minorista, en que rubro lo encuadraría:		
Conveniencia		
Selección		
Especialidad		
Si es industrial en que rubro lo encuadraría:		
Suministro		
Materia prima		
Parte componente		

3-ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística?

La empresa compra insumos fuera de la región como fertilizantes y bolsas para el almacenaje y traslado a la planta y luego de procesada, lavada, secada y descascarada se empaquetan con pesos de 1 kg. en envases plásticos al vacío.

La mayoría de la producción sigue ese camino en la planta del parque industrial.

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

En la producción 4 personas dos permanentes y en la planta 6 operarios temporarios.

Tiene un
departamento/división o
puesto funcional
de logística?

¿Cómo se compone el "Departamento de Logística"?

¿Cuántas personas participan?

¿Qué actividades realizan?

Capacitación

Las personas que ocupan esta área poseen:

	Si	No
Experiencia en logística? Años?		
Capacitación sistemática de alguna institución educativa de nivel superior o Universitario?		
Cursos de capacitación dentro de la compañía en las áreas de trabajo		
Cursos de capacitación externos en el área de especialidad logística		

Observaciones: Los propietarios están interesados en su capacitación permanente y posterior traspaso de conocimiento a sus empleados.

4-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

Transporte

¿Tiene vehículos propios? **No**

Cantidad

Tamaño de la flota

Características de la flota

Propiedad

De la organización

Tercerizados: todos los traslados de la materia prima hasta la planta y del producto terminado hasta el destino final ambos

Distancia recorrida (día/mes/año) Generalmente vende a un distribuidor en Buenos Aires con flete a su cargo.

Uso

Abastecimiento de materias primas

Distribución

Otro

Depósitos: En el parque industrial de Viedma posee una planta de tratamiento y acondicionamiento de la nuez donde queda almacenada hasta su venta en el mercado nacional

	Posee /No Posee	Propio/tercerizado	Personal a cargo/tercerizado	Metros cuadrados	Capacidad medida en palet, paquetes, etc.	Suficiencia para la operación actual
De Mercadería	si					
De Suministros						
De producto terminado	si					
De producción en proceso						

Inventarios

¿El manejo del inventarios es propio o por terceros? (proveedores por ejemplo)

Sistema de manejo de inventario: No posee

PULL (a pedido)

PUSH (para stock)

Otros datos de interés

Sistemas de almacenamiento, etc.

4-Sistemas de información

Poseen sistemas

5-PROCESO INBOUND

Describe el proceso del ingreso del producto al sistema

6-PROCESO OUTBOUND

Describe el proceso de salida del producto del sistema

7-COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas?

¿Cuánto cuesta mantener una unidad en stock?

¿Qué porcentaje del costo representa la logística sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el transporte sobre el precio final del producto?

¿Qué porcentaje del costo representa el almacenamiento sobre el precio final del producto?

¿Cual identifica como el mayor problema sobre la generación de costos sobre el producto?

8-IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos?

Los problemas más serios los tienen para el ingreso a la isla y para sacar la producción. Hoy la realiza con balsa pero con los inconvenientes propios de un sistema no siempre operativo.

En el aspecto productivo la disminución de rinde por problemas de helada es la situación mas compleja a tener en cuenta. En el período de plantación una vez alcanzado la implantación no tiene grandes inconvenientes.

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

La posibilidad de ventas a compradores nacionales por ahora no representa ningún inconveniente, que se puede agravar con la incorporación de nuevas plantaciones y obligue a pensar en el comercio internacional para no resignar rentabilidad.

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Las industrias que puedan aprovechar un producto tan noble como la nuez son pocas y están a 1000 Km de distancia tanto de Bariloche como Buenos Aires. Esta es una oportunidad para que se radiquen empresas como las chocolateras

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

8 no es mala para un rubro que se utiliza poco por que no son grandes volúmenes

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

El agregado de valor, la tecnificación y automatización del proceso, disminuyendo la mano de obra no calificada.

9-IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

- Soluciones del sector privado

Tecnificar y automatizar

Exportar con valor agregado

- Soluciones del sector publico

Mejora de los servicios en general y de la provisión de energía y combustible en particular

- Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

El dialogo entre el sector público y privado existe pero todavía no se ven resultados palpables y de envergadura para empezar a crecer en el sector y ser atractivos para la radicación de otras industrias anexas a la producción y procesamiento de la nuez.

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Uno siempre es optimista con relación al futuro del país pero es cierto que existen muchas dificultades a solucionar para que seamos muchos más productores e industriales en la Patagonia argentina.

CEBOPAT S.R.L. IDEVI

La empresa CEBOPAT S.R.L. conformada con fecha 3 de febrero del 2011, comienza hace dos temporadas con cultivos hortícolas en parcelas alquiladas del IDEVI. Ante un comienzo auspicioso los socios decidieron integrar a la producción primaria la comercialización, situación que realizan con gran éxito en la temporada 2010-2011 abasteciendo algunas sucursales de grandes cadenas de supermercados. Al ver la falta de actores responsables en este sector deciden ampliar su estructura con una planta de procesamiento y acondicionamiento de productos frutihortícolas en el Parque industrial de la ciudad de Viedma, obteniendo productos listos para ser exhibidos directamente en góndolas

1-DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: CEBOPAT
Dirección: RIO VILLEGAS N° 1765
Persona de referencia:
Cargo/puesto, Titular Juan José Lapi
Tipo de empresa SRL
Antigüedad en el mercado dos años

2-CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO A TRANSPORTAR

El producto

¿Requiere condiciones físicas específicas?

SI, requiere condiciones físicas específicas, pero para la distancia que la empresa maneja no, ya que solo llega a Bahía Blanca, Supermercados Walmart.

Determine cuales:

Para distancias superiores, o que el producto no sufra ninguna tipo de alternación organoléptica, necesita contenedores refrigeradas.

¿Requiere tratamientos especiales en almacenamiento o transporte?

El manejo posterior a la cosecha, es apilar en pilas protegidas con nylon para que se forme la cáscara y posteriormente en galpón se realiza el descolado, retiro de las raíces y puntas secas, luego se realiza la clasificación por tamaño, y se embolsa., (requerimiento opcional de acuerdo al cliente).

¿Su producto o servicio es estacional o periódico? }

El producto es estacional, el periodo del mismo es de febrero a junio. La empresa trata de extender la producción almacenada hasta octubre, para comercializar la mayor parte del año, para el abastecimiento a los supermercados durante todo el año.

3-CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Dimensión:

Mercado Local (localidad en la que desarrolla actividades)

La localidad donde se lleva a cabo el emprendimiento es la el ejido rural de la localidad de Viedma.

Mercado regional (localidad en la que desarrolla las actividades y las localidades que forman parte del áreas de influencia en la que la empresa desarrolla las actividades)

Influencia de la empresa, se desarrolla la producción propia en chacras del IDEVI, por cuenta propia y de terceros, también realiza alianza estratégica con otras zonas de producción del país y complementa las necesidades del mercado a abastecer con productos de los mercados concentradores del centro del país.

Los embarques son individualizados por pedidos y características distintivas de presentación (a granel, individual, bolsas etc.) de acuerdo a la necesidad de la sucursal a la cual se destina la mercadería.

Según la presentación solicitada por cada supermercado que se provee y también se preparan pedidos para sucursales con características diferenciales como las de zonas turísticas.

Mercado internacional (en caso que la empresa realice exportaciones)

La empresa no posee exportaciones.

Posición en la cadena de abastecimiento

¿Es un producto orientado al mercado minorista o industrial?

El producto esta destinado a abastecer a los supermercados de la región.

	Inboun (entrada)	Outboun (salida)
Si es minorista, en que rubro lo encuadraría:		
Conveniencia		
Selección	X	
Especialidad		
Si es industrial en que rubro lo encuadraría:		
Suministro		
Materia prima		
Parte componente		

3-ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizacional

La empresa esta conformada por:

2 socios

1 capataz en la chacra

y un capataz en la planta.

¿Cuáles son las actividades que la empresa considera actividades de Logística

Las actividades que la empresa considera de Logistica, es el traslado y la entrega, para que la misma sea con las mejores condiciones de mantenimiento.

¿Cuántos puestos de trabajo están directamente relacionados con esta área?

Con esta área están relacionadas directamente 2 personas.

La empresa no posee departamento de Logística

Observaciones

La empresa desarrolla la producción del producto con la mayor calidad, que luego en galpón se acondiciona (se limpia, y se empaqueta o se realizan atados de acuerdo a las condiciones requeridas para el envío a los supermercados) en camiones propios, garantizando una correcta manipulación y entrega del mismo. Además, se dispone de producto para la carga y distribución en función de cumplimentar los pedidos diarios.

4-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA LOGÍSTICA

Transporte

¿Tiene vehículos propios? Si

Cantidad : 2, Camioneta y camión.

Características de la flota, los vehículos son utilizados para la manipulación interna y abastecimiento del mercado local.

Propiedad

De la organización

Tercializados

Ambos X, los vehículos propios son para movimiento del producto en la ciudad, los envíos a Bahía Blanca son tercializados. Distancia recorrida (día/mes/año) 300, km 1 vez por semana, hacia Bahía Blanca.

Uso

Distribución X

Otro

Depósitos

	Posee /No Posee	Propio/tercerizado	Personal a cargo/tercerizado	Metros cuadrados	Capacidad medida en palet, paquetes, etc.	Suficiencia para la operación actual
De Mercadería						
De Suministros						
De producto terminado						
De producción en proceso	X	PROPIO	AMBOS	120 MTS	PAQUETE	

Inventarios

¿El manejo del inventarios es propio o por terceros? (proveedores por ejemplo)

El manejo de inventario es propio.

Sistema de manejo de inventario:

PULL (a pedido)

PUSH (para stock) X

Sistemas de almacenamiento, etc.

El almacenamiento de la cebolla post cosecha se realiza en pilas, en el campo donde se produce.

Sistemas de información

Poseen sistemas Actualmente no posee sistemas de información.

5-PROCESO INBOUN

La empresa planifica construir un galpón en forma inmediata para empezar a operar desde las nuevas instalaciones que serán provistos de una zona sucia y otra limpia donde se realizará selección, lavado y corte de raíces para acondicionar la mercadería que llegara del campo, previamente antes de envasarla según las

necesidades del supermercado a abastecer. Actualmente este proceso se realiza en un galpón aledaño a la plantación de cebollas en la chacra.

6-PROCESO OUTBOUN

Una vez que los productos están envasados, se realiza el envío en camiones de transporte adecuados. Contratados para el envío específicamente.

7-COSTOS

¿Tienen sistema de costeo de las actividades logísticas?

Por el momento y dado la poca antigüedad de existencia de la empresa la misma no posee un sistema específico de costeo de las actividades de logística. Si tiene en proyecto realizar un registro de información a modo de base de datos para a futuro realizar el correspondiente análisis de costo.

8-IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS ACTUALES

¿Qué puntos considera críticos por parte de la empresa para bajar los costos logísticos

Los puntos más críticos son el acondicionamiento de la planta industrial y en una etapa posterior la incorporación de camiones para poder realizar todas las operaciones sin inconveniente en todo el año y bajando los costos.

¿Qué puntos considera críticos por parte del entorno y la disponibilidad de servicios logísticos para el desarrollo eficiente de la logística?

La falta de contratos en el sector fruti hortícola es una de las dificultades por que genera incertidumbre en un sector muy sensible. Cuando el camión va a cargar tiene que estar toda la carga comprometida sino el comprador busca otro que le garantice a lo mejor menos calidad pero continuidad, en los supermercados el producto puede ser caro, no tener buena calidad pero nunca debe faltar.

¿Qué áreas deberían desarrollarse?

Nuestra empresa es joven y para poder desarrollarnos mas rápidamente necesitaremos financiamiento y hoy el costo del dinero para invertir en emprendimientos productivos es caro y con pocos años gracia para empresas que recién empiezan y les falta fortalecerse o consolidarse

Califique del 1 al 10 el estado de la logística y el transporte en la región

7 porque no siempre se encuentran transporte en la región y traerlos de otro lado son caros. No se puede pagar flete muerto.

Nombre 5 problemas que se deben abordar en los próximos años

Nuestra empresa tiene que crecer ese es el mayor desafío pero dependerá de otros actores fundamentalmente productores que quieran seguir el camino de la calidad.

9-IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES A FUTURO

Nombre 2/3 de cada una

- Soluciones del sector privado

Financiamiento para incorporar camiones y maquinaria que sea acorde al plazo de amortización del bien que se está adquiriendo con años de gracia y buen plazo para pagarlo.

- Soluciones del sector público

Mejorar los controles para que nuestro sector alimenticio estén obligados todos los participantes en pensar en hacer productos de calidad.

- Soluciones del sector publico/privado para realizar en forma conjunta

Mejorar el dialogo y pensar el crecimiento de la región con inversiones en infraestructura pensando el mundo que viene, con mayor producción de alimentos de mejor calidad y necesidades de traslado a grandes distancias. Implementar el corredor bioceánico y crear ventajas a las empresas que den valor agregado a la producción.

¿Cuál es su opinión respecto al posible desarrollo de las mismas en los próximos años?

Es bueno pero hay mucho trabajo por delante para poder alcanzar a los países de punta en la producción.

Anexo 3. Entrevistas abiertas

Quequén S. A .

Se presenta aquí un resumen de la información recopilada durante la entrevista al responsable de una unidad productiva de cebolla y alfalfa, Sr. Rodríguez. En primer lugar, y a modo de resumen se visualizan los siguientes problemas :

- La centralización de los servicios en Bahía Blanca.
- La falta de escala de las unidades productivas.
- La escasez de servicios de transporte y disponibilidad de los servicios de mantenimiento de los equipos de movimiento.
- Disponibilidad del galpón.
- Se observan dificultades para enviar la mercadería por el puerto de San Antonio porque el puerto concesionado al operador de frutas prioriza las cargas de su producto durante el mismo período estacional de la cebolla.
- También se encuentran dificultades para salir por Bahía Blanca ya que este puerto no asegura una salida de frecuencia semanal.
- El puerto de Buenos Aires asegura una frecuencia pero es un “puerto sucio”, es necesario negociar en forma permanente durante el trayecto de la carga hasta que sale del puerto.
- La venta se realiza en FOB, porque normalmente hay muchos riesgos dentro de la operación y el volumen de operación es bajo.
- En el marco de la operación (proceso interno) el problema que se identifica es de mano de obra. El personal necesario durante el período de estación representa unos 180 a 200 operarios. Mas allá del costo que representa, se detectan problemas de responsabilidad.

En el marco de una de las operaciones se logró desarrollar una empresa de camiones que en la actualidad opera con dos camiones. En el caso de la producción de alfalfa, se trabaja con 6 o 7 camiones diarios desde los meses de noviembre a mayo. La cebolla se exporta con venta en planta cuando su destino es Brasil, desde febrero a mayo en un 90% saliendo por los puertos de San Antonio y Bahía Blanca.

Por una comodidad y disponibilidad de medios, en el marco de la exportación al camionero lo contrata el comprado. Además es más fácil vender a Brasil con la

cebolla puesto allá que acá (en planta). En muchas ocasiones el camión no llega a Viedma porque consigue carga antes. A diferencia de lo que pasa en el Alto Valle que los camiones son propios. En el caso de la producción de cebolla para comprar camiones es necesario tener un volumen alto y el volumen operado actualmente es bajo en términos relativos. En Pedro Luro hay quien manda los camiones hasta destino, tienen más antigüedad en el comercio con Brasil y más relación con camioneros, es decir, tienen más experiencia en la cadena comercial.

Hasta el año 2010 se trabajaba preferentemente con Europa, desde ese año se trabaja más con Brasil porque Europa está mal. Los transportistas son camiones que vienen de Brasil pero no hay una línea directa de transporte, hay que asegurarle la carga y eso es difícil.

Problemas

Falta de disponibilidad de empresas de Logística, como así también de transporte. "Carga y descarga por autolevadores, ya que no existen en la zona equipos para alquilar. En la operación observada, tienen dos equipos propios y alquilan durante toda la temporada a Bahía Blanca. En algunos casos es más caro traerlo y llevarlo que lo que se lo usa que es dos o tres días. Otro ejemplo son las cubiertas que también se compran en Bahía Blanca. Los proveedores de servicios tampoco están."

Puertos

San Antonio

Con relación a la salida de los productos exportables: “San Antonio esta concesionada a los fruteros y el puerto opera fundamentalmente con la fruta. Primero la fruta y si queda algo lo que viene...”

Un ejemplo referencial en este sentido es el precio del producto y el valor de cada contenedor para la naviera. Si el contenedor de frutas es de 4000 dólares, el de cebolla se paga en 3000 dólares y el de la alfalfa vale 2000 dólares. “El barco si tienen que llevar el container llevará el de 4000 dólares.” De esta forma se prioriza el traslado de la fruta. Finalmente comenta Rodriguez a modo de planteo de otras alternativas posibles desde el punto de vista de la gestión pública, “La provincia cuando concesionó debió haberse quedado con la posibilidad de quedarse con otra operación.”

El puerto de San Antonio es operable para todo el mundo menos en los cuatro meses que hay fruta (marzo a mayo), porque la fruta tiene los mejores precios, no significa que se prohíbe la exportación por el puerto.

Además, hay que tener en cuenta una cuestión de la naviera. En ocasiones los buques no salen completos. El buque pasa por San Antonio llega hasta Comodoro Rivadavia y vuelve, luego llega hasta Montevideo y allí hace trasbordo para los países de destino de la carga. Se opera con 80 contenedores por día, y en temporada **no se consiguen contenedores**. Si bien la naviera dice que si pero al momento de cargar se queda el contenedor en espera.” Esto hay que tenerlo en cuenta desde el punto de vista de la operación. En una ocasión en San Antonio descargaron y cargaron la fruta en vez de los contenedores que venían de Comodoro. La otra razón por la que no se consiguen contenedores es que la fruta opera en temporada con 1000 contenedores contra 50 de la cebolla. Como conclusión “San Antonio se descarta” como puerto operativo en temporada.

Otra consideración al respecto es que la planta de alfalfa estuvo dos años en Viedma con la intención de salir por puerto de San Antonio pero en la actualidad está saliendo por Bahía Blanca.

Puerto de Bahía Blanca

Bahía Blanca no se ha considerado todavía para la salida de cebolla, no tiene seguridad de salidas semanales. Esto es porque no tiene tanto movimiento de barco. A veces cada 10 días pero no es continua. “En el caso de la cebolla la procesamos y la sacamos, en una semana se llenan los galpones.”, no hay capacidad de almacenamiento.

Puerto de Buenos Aires (PBA)

El que da la seguridad de salida es el puerto Bs As, es el más caro desde el punto de vista operativo. El costo es cercano a los 4000 dólares en el puerto con la consolidación y los gastos y costos adicionales no formalizados.

Hay que considerar que la venta que se realiza a Europa es a supermercados y tiene que llegar todas las semanas, dado que no quieren acopiar y deben recibir todas las semanas. En este caso la responsabilidad de la empresa es hasta la salida en Buenos Aires

Contratiempos: El entrevistado asegura que “En 10 años solo dos contenedores llegaron mal.”

Acondicionamiento : Va con tres grados de temperatura, acondicionamiento de refrigeración.

Tipo de contratación :

“La contratación es en FOB. Los fletes varían en función del petróleo, desde que se arreglo el precio a tres meses, se pierde la ganancia de la cebolla con la variación del flete. Es una discusión y un trastorno de discusión con la naviera que por el volumen que se opera no se puede negociar. El comprador de Europa compra todo el año y consigue seguramente mejor precio de transportación.”

Riesgo Argentino : Cuando el campo hacia corte de rutas, se estuvieron dos semanas seguidas sin mandar, se le comentó al comprador quien dijo . “entonces vos no sos seguro”.

Esto demuestra que la actitud de los compradores del comercio internacional no es colaborativa. Se opta entonces por no comentar los problemas internos, fronteras adentro. Finalmente en relación al manejo del riesgo, el corte de ruta no tiene solución. De todas formas se destaca que “hace 12 años que se manda a España y no hay un contrato. Nunca hubo problemas a excepción del 2008”, en la operación normal puede pasar que en vez de 10 contenedores, se mandan 6, pero no se corta el cumplimiento. Esto sucede por la falta de contenedores en puerto de Buenos Aires. Europa en la actualidad también tiene problemas de pago.

Búsqueda de Mercados alternativos : el único mercado considerado es Brasil, no se considera Chile u otros mercados. Puerto Rico poco, resulta muy difícil el proceso operativo. Luego el Mercado Interno (MI) es el descarte de exportación.

Es importante tener en cuenta que en Viedma es la única exportadora de cebolla. Además, no se compra cebolla a otros, salvo en ocasiones excepcionales, para completar tamaño cebolla grande. La restricción es porque va certificado y la que se compra no está certificada. La certificación se realiza de acuerdo a las normas de la comunidad europea y el galpón con normas de empresa. Hay certificación de buenas prácticas agrícolas y de certificación en el galpón. También se realiza el tratamiento en la madera.

En relación a la operación de salida por el Puerto de San Antonio es especial, mandamos cebolla, va quedando bajo unos tinglados y cuando llega el buque se consolida, se puede mandar permanentemente y no hay problema de recepción. El Puerto de San Antonio para la operación de cebolla está adecuado físicamente pero no se puede salir con la frecuencia requerida. Desde el puerto se trata que venga la mayor cantidad de navieras posibles pero las navieras vienen si tienen la carga asegurada. En el caso del Puerto de Bs As se consolida inmediatamente, si se demora el contenedor tarda dos o tres días el camión y se eleva el costo.

Certificación : Global Gap como exigencia de los compradores. Anteriormente la producción integrada era una certificación más flexible. Actualmente se realizan análisis en la cosecha en el galpón cuando reciben.

En el 2009 se han flexibilizado los procesos y el precio es prioridad. El producto se sigue consumiendo pero se busca el más barato. Antes eran más exigentes. Los

compradores exigen porque es una manera de ayudar a la producción local propia. Cuando comenzó Quequén diversificaron la comercialización:

- Expofrut
- Brasil
- Mercado Interno

Se ha priorizando Europa para trabajar organizadamente y programablemente, desde hace 12 años la variación solo fue de un 5 o un 10% hacia arriba o abajo y permite una programación previa.

La forma de diversificación actual del mercado no ofrece muchas alternativas: “Brasil es el que forma el precio en Argentina. Si llevan mucho es porque necesitan y pagan mucho, a la inversa también”. El precio en Argentina lo arma Brasil, es el único que tiene volumen que puede cambiar las perspectivas.

EEUU lleva cebolla dulce, blanca, roja pero son nichos de mercado, orgánico. Por otro lado, para el deshidratado, es otra cebolla, en este caso es preferible el congelado.

Para el congelado, cuando se empezó a hacer el análisis del proyecto era rentable para Argentina y exportar, cuando se termino el análisis los números no daban, así que no se llevó adelante. La cebolla que queda en el Mercado Interno para poder industrializarla, debe ser deshidratada, tiene otra variedad y más cuerpo pero no se encuentra el mercado (el estudio se realizó hace 6 años), y todavía no se ve la oportunidad de mercado.

El pasto (alfalfa) en teoría no tiene techo porque los españoles tienen el mercado. Desde que vinieron podemos llevar hasta 100000 ton y están mandando 20000. La tecnología es prensarlo. Necesitan 5000 ha de cultivo para justificar una planta de peletizado y es menor calidad.

En la actualidad, la planta en Bahía Blanca se duplicó en superficie, de la otra forma le pueden comprar todo. Por el momento, la idea de la continuidad en el negocio. “Lo que se hizo fue pasarle a los españoles todas las chacras alquiladas y nos quedamos con la propias”. La alfalfa necesita 4/5 años de ciclo y la cebolla necesita por lo menos 4 /5 años para no repetir, si bien no es negocio principal, en algún momento pueden comenzar a empatar. Si se comparan las actividades, la alfalfa tiene menos mano de obra es mas mecánico y la cebolla tiene mucha mano de obra (intensiva).

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

Los estándares de los requerimientos de producción se adaptaron a los estándares de internacional. Durante el proceso de la certificación se designó un ingeniero y se trajo gente de Bs As para que capacite en términos de certificación. Una vez realizado se obligó a organizar el sistema. No hay un gerente de logística. Hay una persona que está a cargo de la producción de cebolla, y otra a cargo de la producción y despacho de la alfalfa, también se cuenta con un encargado de planta.

En la producción, operación logística de salida está a cargo del responsable de la empresa. Esta es una SA desde el punto de vista formal pero la lleva adelante la administración y gestión por una sola persona. Se incorporó un responsable general pero se volvió a contraer la estructura en el último año. En la actualidad cuenta con un gerente general dueño de la empresa y administración general

Capacitación : Se realiza en producción, se hace todos los años como exigencia, como cumplimiento de las normas y los riesgos. También en temporada en el galpón y en el campo

Equipamiento : Camiones para servicios internos: nivelar hasta los trabajos de cultivos se hacen propiamente. Los camiones están tercerizados, se hacen unos 10 viajes por día entre los tres vehículos. Cuentan también con dos auto elevadores

Almacenamiento

- Depósito central es el galpón de empaque
- Agroquímico
- Insumos de la siembra fuera de temporada
- Un depósito en el campo en el monte

SISTEMA DE INFORMACIÓN

- Bejerman para sueldos y contabilidad
- Internet
- Para nivelación de tierras (movimiento de suelos) hay un sistema propio de la región.

COSTOS

Aproximación es baja la incidencia del costo de almacenamiento, desde el campo la cebolla se trae una semana y sale. El mayor costo es la Mano obra y en segundo lugar el combustible

En relación a la salida por puerto, el costo es el mismo, desde Puerto de Bs As y Puerto de San Antonio. Es más sencillo sacar por San Antonio y se evitan los costos adicionales de Bs As. El costo terrestre y marítimo de ambas alternativas se compensa. En Bs As sale más caro el flete terrestre pero más barato el flete marítimo y en San Antonio el más caro el flete marítimo que el flete terrestre.

Los productores de P. Luro utilizan el puerto de Bahía Blanca un poco más con la cebolla. El Puerto de Bahía Blanca es más caro que el Puerto de Bs As y más barato que San Antonio y más fácil para trabajar. El problema son frecuencias. Si hay un comprador ocasional no hay problema, sale pero si hay que mandar toda la semana si.

El costo de transporte es de un dólar por bolsa y la **Mano de obra está aproximadamente el mismo valor**. El mayor costo de producción es el de mano de obra y cuando se tiene en cuenta el transporte son similares los costos de mano de obra y transportación, por bolsa la operación es más sencilla.

¿Cuáles son las oportunidades para bajar costos ?

Mecanizar. Los costos de la maquinas en términos de inversión. Las cosechadoras están autopropulsadas. Acá empezamos con cosechadoras tiradas por tractor. De todas formas, la evaluación no justifica la inversión, es una maquina que trabaja 60 días

El análisis es similar en los acopios de cebolla. En Europa se acopia y se guarda 10 meses pero ellos justifican galpones con frío. Nosotros (en Argentina) no podemos realizar ese tipo de inversión. Holanda también acopia. La cebolla argentina la acopian dos o tres meses y la de ellos 10 meses. Aquí no se puede porque el valor de la cebolla es menor al internacional. Nadie en Argentina tiene acopio. Primero, porque habría que guardar una cebolla de muy buena calidad y venderla luego a menor precio. En cuatro meses se come el valor de la bolsa de cebolla. Por último, la

particularidad del clima todo el año y de norte a sur hay disponibilidad de producción. Este año varió mucho porque Santiago del Estero no tuvo cebolla.

Existencia de subsidios

Hace 12 años no había derechos de exportación y había reintegros por puerto patagónicos y subsidios. “Con la **cebolla y la alfalfa** estamos en la misma situación que los fruteros, el combustible subió un 60% la mano de obra subió un 35% y el dólar aumento el 8% el precio no tuvo variación esta fijo. La subsistencia no tiene un horizonte mayor a tres años.” Explica que “Ante esta situación lo ideal es achicarse, no es lo lógico. Se tiende achicar costos a través del aumento de la producción. Se van comiendo de a poco y las cosas aumentan mucho el gasoil cada diez días.”

Inversiones propias

Los equipos de riego con motores con gasoil, se mantienen porque ya está la estructura pero tiene mucho costo operativo. Se negocia más el volumen a mover que el precio. Las hectáreas que se trabajan son muchas pero en el marco nacional no es grande. Con la producción propia se trabaja al máximo y se amplió recientemente la capacidad de empaque con una nueva línea de empaque. Un 40% más de producción para atender el mercado de Brasil en forma paralela. Sirve si se tiene trabajo permanente todos los días. “Para comprar hay que tener mercado. La venta es a 60 días sin anticipo” Los que demuestra que el respaldo financiero a tener se grande.

Empresas Parque Industrial de Viedma

Representante de una fábrica de muebles de cocina e interiores de placares

VETTA

Explicó el nacimiento de la empresa y que pensaron en un producto específico. Encontró un diseñador industrial que se encontraba diseñando el mobiliario de cocina para una casa. A partir de esta idea se encaró el proyecto con el mobiliario de cocina y el vestidor.

En el parque industrial buscaron un terreno donde actualmente funciona la cerámica, con la restricción el mismo debía estar en la ruta. Hoy se está haciendo el segundo modulo de fabrica .

Capital operativo : Dos maquinas, una seccionadora y una maquina de corte. Hoy es una fabrica que tiene 5 a 6 empleados y va a tener 10 empleados en un par de años mas. Dos sectores cocina y vestidores. Realizan mucha capacitación de personal en fábrica. Regionalmente acaparamos el mercado

Pespectivas :

En otra etapa analizarán abrir una sucursal en Madryn. Hoy si se quiere crecer con diseño infantil y diseño de habitaciones se necesita más capacidad operativa, de capital de trabajo y operativo en fabrica.

En la actualidad se vende solo en Viedma. No se hizo publicidad, solo se trabajó con el boca en boca e ir mejorando día a día. El mercado apunta a un sector de poder adquisitivo alto, pero hay que responder. En este sentido es importante el servicio pos venta.. Una decisión importante del año pasado es que se abandonó el macizo

ARCIPLAS. Fábrica de cerámicos

La cerámica es una empresa que nos llevo 7 años hacerla. Hace un año recién se autofinancia. Arranco con VETTA y recién en 2010 salió el primer ladrillo. Estos son emprendimientos que están afuera del IDEVI. Incursione en la industria, porque se da justo el socio, el perfil, lo que uno quiere hacer, la unidad de negocio.

Uno tiene que tener una visión de lo que puede llegar a ser, de lo que va a pasar. “El potencial de la zona no tiene techo, pocos lugares en el mundo tienen tanta riqueza.”

La cerámica, requiere un jefe que este en forma permanente, un encargado de planta con perfil de exclusividad. Hoy se están sacando un ladrillo en Viedma que no tiene nada que envidiarle a el Palmar de Mar del Plata. Nos faltan oficinas. Tenemos una cantera cerca a 10 km y se realizó el estudio de impacto ambiental. Hoy se está haciendo entre 5000 y 6000 ladrillos. Se vende en Viedma Patagones, mercado regional. No nos interesa hoy vender 30000 ladrillos. No se realiza almacenamiento. Va del Corralón a la Constructora o al Publico. No se vende al público se vende a corralón. Se arma el pedido y se ordena la Logística.

Miembro Comisión del Parque Industrial

Abastecimiento

“El beneficio del parque industrial es de 1.8 y 65% de bonificación. No se paga IB. En un volumen de facturación alto es mucho dinero. Hay una red de gas, luz, proyecto de agua cruda, internet, teléfono. Con la logística de transporte no hay ningún problema, en 24 horas cualquier tipo de producto llega desde Buenos Aires. Bahía Blanca es un centro potencial para traer productos o Puerto Madryn son lugares industriales en casos de urgencia. La única empresa que utiliza el gas de manera industrial es ARCIPLAS.

“La Comisión la comisión solicita que los proyectos que se presentan sean industriales y no todos los proyectos deben funcionar como proyectos industriales.”. La idea del parque es reorganizar la ciudad y trasladar las pequeñas empresas hacia el Parque. “Hay mucha gente, que se suma al ver el movimiento”

En cuanto a proyectos, posibilidades e inconvenientes para el desarrollo de la logística flexibles, menciona:

- Puerto de SA con un 25% de la capacidad instalada
- Un puerto Sierra Grande, operado por capitales China
- Proyecto de soja
- Mayor potencial del crecimiento es el IDEVI y potenciado por el agua. Se está perdiendo agua dulce al mar
- Hoy quien da los beneficios hay dos puertos que no están siendo utilizados efectivamente. Por incompatibilidad de producto

Ruta 23

- El ferrocarril está a 1000 metros, un ramal que ingresa al Parque industrial. Se puede poner ladrillo en un vagón y llevarlo para línea sur o Buenos Aires, cargado en la misma fábrica.
- Hay ferrocarril, dos puertos que no se están utilizando eficientemente.
- Hay industrias que se han perdido (el cazón, remolacha azucarera etc.)
- Mercado concentrador acá que saque la fruta a europa
- Proyecto de alfalfa. Se perdió por donde van a salir? Por Bahía Blanca y ya se invirtió millón de euros en BB. Como resultado se perdió una empresa en la región