



**Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Avellaneda  
Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial**

Director

Ing. Enrique María Filgueira

Av. Mitre 750 – Avellaneda  
CP. 1870

4201-4133 Int. 124

[utn.c3t@gmail.com](mailto:utn.c3t@gmail.com)

[www.c3t.fra.utn.com.ar](http://www.c3t.fra.utn.com.ar)

[www.ondat.fra.com.ar](http://www.ondat.fra.com.ar)

---

**Ciclo de entrevistas “Los Referentes”**

**Roberto Liatis**

*\*Mayo de 2015*

El C3T inicia una serie de encuentros con personalidades del transporte y de la logística, quienes por su trayectoria a lo largo de su vida profesional se han convertido en referentes indiscutidos dentro del campo de su actividad, donde fueron y continúan siendo maestros de varias generaciones de especialistas. La inauguración de esta serie tiene como protagonista a Roberto Liatis, uno de los principales referentes de la logística en Argentina.

## Entrevista a Roberto Liatis. Encuentro con un referente de la logística argentina<sup>1 2</sup>

Mayo de 2015

Con esta entrevista, el C3T inicia una serie de encuentros con personalidades del transporte y de la logística, quienes por su trayectoria a lo largo de su vida profesional se han convertido en referentes indiscutidos dentro del campo de su actividad, donde fueron y continúan siendo maestros de varias generaciones de especialistas.

Todos ellos cargan una mochila llena de experiencias de todo tipo que fueron acumulando con el paso de los años. Tienen el respeto absoluto de quienes los conocen, y la sola mención de sus nombres silencia al auditorio para escuchar sus opiniones.

Roberto Liatis es sinónimo de logística, de cálculo de costos de producción del transporte carretero, de búsqueda permanente de introducción de nuevas estrategias, esquemas operativos y tecnologías a fin de reducir los costos logísticos. La logística le debe buena parte de ser materia de estudio en nuestro país y varias entidades lo tienen entre los gestores de su fundación, como la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG), la Cámara Argentina de Transporte de Mercancías Peligrosas (CATAMP), la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL), y la Fundación para la Formación Profesional en el Transporte de FADEEAC, entre otras.

Fue comprador de transportes en la empresa Imparciales-Massalin desde 1956 hasta 1988, año en que se incorporó al grupo logístico Andreani como asesor adscrito al directorio y la gerencia general. Desde el año 2010 es integrante del staff de consultores externos del Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial (C3T) de la UTN, donde ha comandado la elaboración del libro “Historia de la logística en la Argentina. Desde la época prehispánica hasta 1914”, de reciente edición, y en el cual tuve el placer de participar.

Escucharlo genera un placer total y la convicción de que uno es un estudiante con la suerte de poder presenciar una clase magistral sobre los problemas logísticos argentinos y la necesidad de pensar más allá de la coyuntura. Parfraseándolo, en los encuentros mantenidos me pareció estar frente al “artista que con su visión creativa tiene la sensibilidad de detectar los costos ocultos, aquellos que comúnmente son intangibles”. Para esta nota me encontré con él en más de una oportunidad y en

---

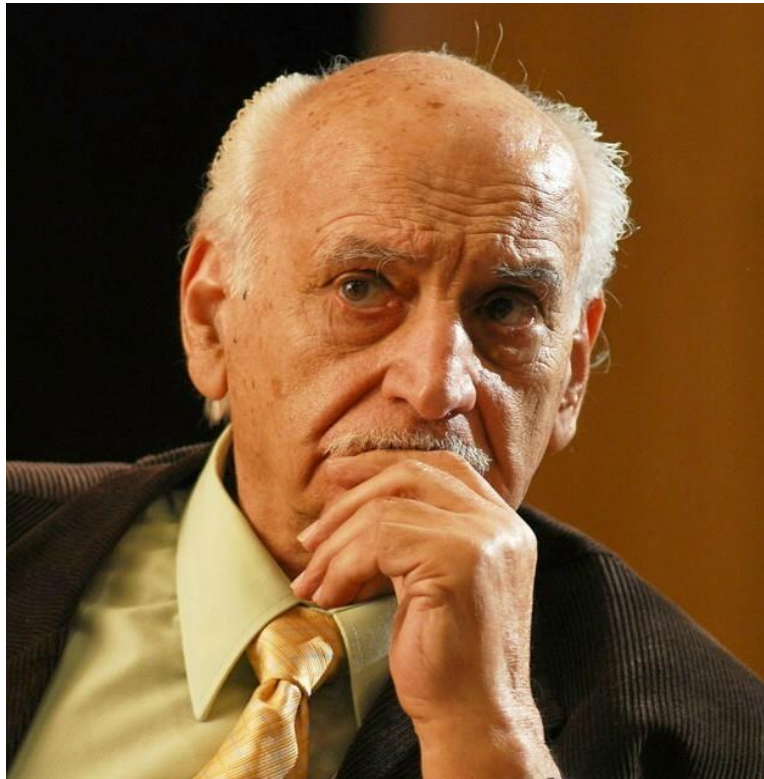
1 Esta es la primera entrega del Ciclo de entrevistas “Los Referentes”.

2 Esta nota es el resultado final de una serie de conversaciones protagonizada por Roberto Liatis y Jorge Sánchez, la última de las cuales tuvo lugar en abril de 2015

cada una de ellas me resaltó insistentemente que no nos podíamos sustraer de tratar de atravesar lo cotidiano para ir más allá en el tiempo y pensar lo que vendrá en materia de transporte y logística: tiene que ser una Cuestión de Estado, así con mayúscula. Terminé la serie de encuentros con Roberto con el plus valor de saber que había avanzado algunos casilleros en términos de conocimiento del tema y me quedaba pensando, cada vez que terminaba una charla con él, lo atrasados y conservadores que se ven muchos especialistas frente a sus posiciones siempre de avanzada.

Conozco a Roberto Liatis desde hace muchos años. A él recurro siempre que preciso trabajar con costos de producción de servicios de transporte, con temas relacionados a la logística o con nuevas tecnologías muy resistidas por varios y muy defendidas por él, como los Bitrenes, que al final lograron su lugar en nuestras tierras. La foto más abajo muestra un Roberto Liatis en estado “puro”, pensando lo que va a decir y que, a la larga, su pensamiento será parte de la agenda que tomaremos más tarde los que estamos varios cuerpos atrás de él. Conozco a Roberto Liatis desde muchos años y hoy puedo decir con total orgullo que, además de mi maestro, Roberto es mi amigo.

Jorge Sánchez



### **C3T: ¿Cómo te nació la visión de la LOGÍSTICA?**

**RL:** La pasión creo que la tuve siempre; como técnico mecánico siempre sentí curiosidad por el movimiento, los motores, aunque paradójicamente nunca me compré un auto 0 km porque lo que me interesaba era el funcionamiento de las cosas, entonces necesitaba elementos que pudiera desarmar; mi hija aún me reprocha que cuando le enseñé a manejar le exigí como condición entender el concepto de “inercia”.

En cuanto a la visión de la logística empresarial digamos que empezó a formarse durante mi gestión en el Departamento de Compras de Servicios de Transporte en Massalin Particulares en la década del '80, aunque en aquellos años la palabra logística aún no se la conocía en el mundo de las empresas. Si bien venía desempeñándome desde 1968 en Manufactura de Tabacos Imparciales, cuando a fines de los años '70 se fusionaron las tabacaleras Massalin y Celasco, Imparciales y Particulares, la nueva dirección me propuso la función de administrar todos los servicios relacionados con el movimiento de materiales y mercaderías, desde materias primas hasta productos terminados. Por supuesto acepté sin saber que mi función iba a ser la de responsable de la gestión logística, de hecho el nombre de ese puesto no existía, así como tampoco se mencionaba la expresión inglesa *Supply Chain* (cadena de abastecimiento); el mundo aún no estaba globalizado y si bien se empezaban a observar algunos indicios, fue la búsqueda de mejoras de productividad de la distribución y de la administración de stocks lo que nos llevó a ejercer esa función que hoy las empresas conocen como gestión de la cadena de abastecimiento o función logística.

Yo diría más bien que en los últimos 10 años de mi vida activa laboral afloró mi pasión que hasta ese momento no encontraba el contexto para convertirse en visión. Alcanzar una visión lleva tiempo. A partir de 1989, momento en que me jubilé, me dediqué a profundizar y me dediqué al asesoramiento logístico; me especialicé en el análisis de los costos de las operaciones y encontré en el actual Grupo Logístico Andreani (en ese entonces Andreani Logística) un lugar para desarrollar y poner a prueba mis ideas, pero sobre todo encontré a personas como Oscar Andreani y Jorge López con quienes pude compartir la visión y la pasión por la logística.

### **C3T: ¿O sea que tu visión la desarrolló en la práctica?**

Así es, como un arte, el arte del transporte y abastecimiento; tal como había sucedido varios años antes en países más desarrollados: La visión de lo que hoy podemos designar como “gestión logística empresarial” surgió después de la Segunda Guerra Mundial a partir de la necesidad de

reparar las ciudades en ruinas como saldo del desastre sufrido por aquellos países centro europeos que comenzaron una vertiginosa carrera de innovaciones en la producción de materiales y servicios, además de una presión de ayuda ejercida sobre Estados Unidos, con un programa de compensación, por la diferencia de los resultados entre unos y otros. Presionado por los reclamos por un lado y sumada la lucha contra el avance del comunismo, Estados Unidos puso en marcha el llamado “Plan Marshall”, con privilegio a Japón, por el daño causado por la bomba atómica. El plan fue el resultado de intensos estudios y análisis para lo cual se contrataron las más importantes consultoras sobre temas inherentes, con el objetivo de buscar a futuro excelencia en la producción y traslado de mercancías; y se encontró un nicho no muy tenido en cuenta hasta esos tiempos: las inversiones de capitales no productivos, tales como los costos de stock (almacenes, expedición y mercancías en tránsito). Esto fue el disparador de sucesivas innovaciones que generaron cambios significativos, y pronto se entendió la necesidad de conectividad entre los distintos sectores involucrados y las distintas disciplinas, de organizaciones horizontales, del trabajo en equipo, etc. Así los exitosos resultados no tardaron mucho en ponerse en evidencia, por ejemplo, los barcos “factoría” en la industria automotriz, entre otras innovaciones.

### **C3T: ¿El pensamiento logístico posibilitó cambios entonces?**

**RL:** Diría que en general hubo un cambio en la forma de pensar, se pasó de una visión monárquica y plana en el ejercicio de las distintas disciplinas a otra mirada tridimensional. En términos de logística, el cambio más profundo lo produce la oferta de nuevas formas del transporte de mercancías que hace posible optar por distintos modos y administrar los tiempos; las cargas dejaron de ser cautivas de los monopolios naturales como lo eran los ferrocarriles y las grandes embarcaciones. Igualmente, todo depende de la ubicación, del grado de desarrollo, de la cultura, de múltiples variables; la logística implica una ecuación.

Podemos decir que el pensamiento logístico empresario fue posibilitando un mejoramiento progresivo de los resultados (por ej. al administrar los tiempos de traslado de origen a destino se aceleran los ciclos de transformación de las materias primas en productos terminados). Con la jerarquización de la Cadena de Abastecimiento (*Supply Chain*), la operación logística pasó a ser considerada como una importante herramienta en su gestión.

Me parece oportuno entender que la logística es un concepto y su significado es amplio; lo que tiene costo es la Operación Logística, por la administración de los movimientos físicos de los productos, del almacenamiento, el transporte, la distribución y comunicación, teniendo en cuenta los costos tangibles e intangibles, para poner las mercancías en destino, en tiempo y forma. Se tiende a generalizar, pero debemos saber diferenciar la palabra “logística” dentro del contexto en que se la menciona; lo mismo sucede con el concepto de Supply Chain que implica el traslado de mercancías desde el polo de producción a los puntos de consumo pero también origina un flujo inverso por devoluciones, residuos, envases, contenedores vacíos, etc., donde aplica la gestión de logística inversa, que fue tomando progresivamente cada vez mayor importancia porque está relacionada con la protección del medio ambiente (hoy forma parte de los programas relacionados con la “huella de carbono”), creando un nuevo concepto de un círculo completo, (“economía circular”), que lleva a hacer todo lo posible para que los materiales utilizados se puedan reciclar, además de lograr la mayor economía posible en el uso de la energía.

### **C3T: ¿Podemos decir que la logística es pensar la mejor manera de mover las cosas?**

**RL:** Claro, es un concepto pero implica mucho más que eso, también se trata de agregar valor a la cadena, eliminando en lo posible las inversiones no productivas. El almacén ideal sería no tener almacén pero también se puede tener un inteligente diseño de trazabilidad que elimine tiempos de paradas; con administración eficiente, manipuleos de carga y descarga ágiles, controles efectivos y mejor acondicionamiento con óptimo ensamble de la carga en la bodega. Por ejemplo, el desarrollo de nuevos materiales para mejorar la productividad en envases, pallets, envoltorios, contenedores, etc., son elementos que se fueron agregando con nuevas tecnologías y están orientados a mejorar los costos sin resignar calidad, ya que los mayores costos son los operativos (relacionados con el almacenamiento, el transporte y la distribución); sin embargo y paradójicamente, no siempre se logran mejoras substanciales de costos con el mejor empleo de la Informática y las comunicaciones.

El aporte de las tecnologías cibernéticas que posibilitan información en tiempo real así como la conectividad de todos los sectores que componen la operación logística (desde el origen hasta el destino), no supone un menor costo, pero sí optimiza el nivel de calidad de servicio.

La logística contiene la visión creativa del artista, y es la sensibilidad de detectar los costos ocultos, aquellos que comúnmente son intangibles, que no figuran en la información contable, pero que se ponen en evidencia a la hora de definir los beneficios reales obtenidos; los podemos definir como un iceberg que solamente es visible una tercera parte porque las otras dos están sumergidas en las

aguas del mar, no son visibles. Y eso es lo que desde la concepción logística, uno tiene que encontrar la mejor solución en la proyección final.

En este contexto emerge el rol del operador logístico, como actor especializado que tiene el conocimiento y los recursos para hallar la solución más adecuada y operar con las mejores prácticas.

**C3T: ¿Aunque se trate de un cambio de tipo de transporte por una mera mejora de costos estamos hablando de gestión logística?**

**RL:** Correcto, conceptualmente en el análisis del costo se tienen en cuenta también otros factores además de los esfuerzos del movimiento de la mercancía, que son valores (tangibles o intangibles) que pueden variar el resultado final.

Imaginemos un transporte de cereales particular desde un campo ubicado a unos 200 km, a la terminal de embarque del puerto para exportar, utilizando camiones con capacidad de carga neta aproximada entre 22 y 25 toneladas: los costos de traslado (tangibles e intangibles, administrativos y actividades auxiliares) representan el gasto más importante para que esa cosecha se coloque en tiempo y forma.

Pero si el punto de vista es el de una operación logística empresarial, aun aceptando que los cereales se transporten en camiones de las mismas características, con la diferencia de una administración única, que mantiene conectividad de todos los sectores involucrados en la operación, que analiza y optimiza los tiempos, aprovecha la sinergia de movimiento y la economía de escalas, se podrá concebir un programa anticipado que contemple turnos de operación de carga con horarios de salida y de llegada para la descarga en función de reserva de turnos y márgenes razonables de espera. Se podrán estimar el promedio de viajes diarios y el relevo de conductores. La comunicación es fundamental y el transporte debe funcionar como un eslabón de una cadena ordenada y sincronizada.

Lamentablemente, la gestión logística no está aplicada en la medida suficiente en el sector agropecuario para el traslado de productos tradicionales de nuestra exportación. Lo más generalizado es que se toma como si fuera una actividad única e independiente y se la administra de esa forma, entonces es común que cada dos días se realice un solo viaje a causa de tiempos perdidos en deficiencias y burocracias administrativas (largas colas de espera, documentación insuficiente, etc.).

Otro aspecto no menor es el impacto del lucro cesante (del tiempo insumido en el transporte) en el caso de cargas de alto valor (volumen o peso del orden de 100 m<sup>3</sup> y/o 25 tn). Un ejemplo que se mantiene en el tiempo es la distribución de los cigarrillos; históricamente, el atado de 20 unidades, equivale al precio de un dólar, con las variaciones naturales de las distorsiones del mercado cambiario; para facilitar el cálculo, tomemos el precio de \$ 10 por unidad; si se transportan 500.000 atados en un semirremolque, el valor de la carga asciende \$ 5.000.000. Si se opta por economía del flete, en un viaje de la zona del NOA al puerto de Buenos Aires, que tardará 72 horas en lugar de 48 horas, la diferencia del monto de lucro cesante (a una tasa del 40% anual) será del 50% mayor (estimado cerca de \$ 5.500 por día). Evidentemente cuando la carga es de alto valor específico (productos de alta tecnología importados, farmacéuticos específicos o de alta presión de impuestos internos (licores, cigarrillos, etc.), la administración de los tiempos, o mejor dicho, la diferencia entre visión logística y transporte es notable.

### **C3T: ¿Qué se viene para el futuro?**

**RL:** No es simple predecir el futuro, pero me animaría a pensar en mucha aplicación tecnológica y en el avance de la automatización de los movimientos en los almacenes, así como cada vez mejor información sobre los procesos operativos. Sí puedo decir que espero que el transporte y la logística se conviertan en política de Estado y se cuente con estadísticas que permitan análisis para desarrollar planes orientados a mejorar la productividad del país.