



Análisis del Sistema de Intercambio  
de Pallets en el sector de consumo masivo

ACS: Análisis de la Cadena de Suministro

Octubre de 2006





# Análisis del Sistema de Intercambio de Pallets en el sector de consumo masivo



Definir un nuevo pallet certificado

Certificar fabricantes/reparadores de pallets

Comprar exclusivamente pallets certificados

Acuerdos bilaterales sobre devolución de pallets

Administración efectiva de la cuenta corriente de pallets

Compromiso formal de aceptación de las recomendaciones



---

## GS1 Argentina agradece la participación de las siguientes personas en la elaboración de la presente recomendación

### Administrador de Pool de Pallets Propios

Nombre y Apellido	Razón Social
John Greyling	CHEP
Roberto Ageitos	CHEP
Rodrigo De Salas	CHEP

### Administradores de Pool de Cajones para Frutas y Verduras

Nombre y Apellido	Razón Social
Maximiliano Casal	Argen Pool
Marcelo Molina	Argen Pool
Guillermo Pando	IFCO
Marcos Martínez de Hoz	IFCO

### Operadores Logísticos

Nombre y Apellido	Razón Social
Alejandro Allen	AGROCOM
Angel González	DISTRIBUCION METROP
Carlos Franchi	CALICO
Carlos Livio	ANDREANI
Eduardo Poverene	CEDOL

### Proveedores Limpieza

Nombre y Apellido	Razón Social
Gabriel Basílico	SC JOHNSON
Gabriel Pardo	GRUPO ESTRELLA
Victor Verly	Johnson & Johnson de Argentina S.A.
Mariano Siseles	Procter & Gamble
Claudio Palacio	Unilever de Argentina

### Proveedores Alimentos

Nombre y Apellido	Razón Social
Guillermo Cervellera	Sancor Coop. Unidas LTDA.
Jorge Martinez	Benvenuto S.A.C.I. La Campagnola
Marcelo Leguizamón	Arcor S.A.I.C
Claudio Palacio	Unilever de Argentina
Rubén Paniccheli	Nestlé

### Cadenas Minoristas

Nombre y Apellido	Razón Social
Antonio De Luca	Disco S.A.
Carlos Mendez	ASU
Daniel Gutiérrez	Cencosud S.A
Ronaldo Salic	CARREFOUR

Juan Paez	Wal-Mart Argentina S.A.
Luis Bonfante	Wal-Mart Argentina S.A.
Diego Passeron	S.A. Imp. y Exp. de la Patagonia
Luis Jaime	S.A. Imp. y Exp. de la Patagonia
Pablo Massuh	S.A. Imp. y Exp. de la Patagonia
Sebastián Quiñoy	Formatos Eficientes S.A.
Ernesto Giusto	Cencosud S.A

### Cadenas Mayoristas

Nombre y Apellido	Razón Social
Alberto Guida	CADAM
Luis Puppini	CADAM
Alejandro Barcia	Diarco
Daniel Arakaki	Nippon Perfumería
Daniel Taira	Nippon Perfumería
Roberto Rodríguez	Yaguar

### Fabricantes de pallets

Nombre y Apellido	Razón Social
Mario Fridman	Fridman
Ariel Sabeti	Mercopallets
Alberto García	Mercopallets
Gustavo Cornaglia	Pallets San Andrés
Fernando Scarpa	PRATA-PALLETS
Alfredo Mingo	Santa Inés
Alfredo Dierickx	Tricerri
Alberto Barrios	Pallets Top
José Giménez	Pallets Top
Jose Raúl Rodríguez (vía tel)	Avia Terai

### Organizaciones

Nombre y Apellido	Razón Social
Mario Severi	Arlog
Cecilia Castro	GS1 Argentina
Fabián Fournier	GS1 Argentina
Enrique Vitale	GS1 Argentina

---

# Indice

1	Objetivo del documento .....	8
2	Antecedentes del sistema de intercambio de pallets (SIP) .....	9
2.1	Problemas actuales del SIP .....	11
3	Análisis de la situación desde el punto de vista de: .....	13
3.1	Las cadenas minoristas .....	13
3.2	Posición de las cadenas mayoristas .....	14
3.3	Posición de los Operadores Logísticos .....	15
3.4	Posición de los proveedores .....	16
3.5	Posición de los prestadores de servicios de alquiler de pallets .....	17
3.6	Posición de los fabricantes de pallets .....	18
3.7	Consideraciones acerca del tratamiento de los comprobantes de deuda de pallets .....	19
3.8	Consideraciones sobre los recuperadores de pallets .....	20
3.9	Análisis de costos .....	20
4	Recomendación propuesta .....	23
4.1	Organismo contralor .....	24
4.2	Certificación de Fabricantes de pallets .....	24
4.3	Esquemas de intercambio de pallets .....	26
4.4	Transición del actual al nuevo SIP .....	27
4.5	Reinyección de pallets en el mercado .....	27
4.6	Administración de los vales como documento de reconocimiento de deuda .....	27
4.7	Cronograma de actividades .....	29
5	Glosario .....	30

---

# 1. Objetivo de este documento

Bajo la premisa de contribuir a la mejora del actual sistema de intercambio de pallets (SIP) en el sector de consumo masivo, siguiendo la iniciativa de ARLOG y con la coordinación de la Cámara Argentina de Comercio, hemos sido convocados a participar en la Comisión de Logística de dicha cámara, que entre otros temas de interés decidió abordar lo relacionado al mencionado sistema de intercambio de pallets.

En dicha comisión se encuentran representados sectores tales como cadenas de minoristas, mayoristas, fabricantes de productos de alimentos, fabricantes de productos de limpieza, operadores logísticos, administradores de pool de pallets, fabricantes y/o reparadores de pallets, y representantes de instituciones como ARLOG, ASU, CADAM, CAS, IRAM, COPAL y GS1 Argentina.

Luego de varias reuniones del grupo de trabajo permanente de dicha comisión, GS1 Argentina llegó a la conclusión de que para poder avanzar de forma práctica sobre el particular, era necesario hacer un estudio profundo de la situación en el cual cada uno de los sectores involucrados en el SIP pudieran expresar libremente sus opiniones, para entender así los problemas y/o posiciones de cada una de las partes intervinientes en el proceso, y luego proponer las mejoras pertinentes en base a lo expresado por los propios usuarios a la propuesta original de ARLOG, a la experiencia global sobre esta práctica y a las recomendaciones que GS1 Argentina entiende como más conveniente sobre todo el análisis realizado, .

La propuesta de trabajo de GS1 Argentina tuvo como premisa fundamental organizar reuniones individuales con cada uno de los sectores que participan del SIP, a los efectos de evitar discusiones estériles entre representantes de uno y otro sector en reuniones multi sectoriales, y propiciar un ámbito de análisis y debate abierto, profundo y sincero basado en las reales experiencias de cada uno de ellos, para posteriormente compilar toda la información recogida y generar recomendaciones que hagan a la mejora del SIP.

Si bien entendemos que es imposible generar un consenso total sobre todos y cada uno de los aspectos que pudieran dar forma a una "recomendación ideal", debido a que existen innumerables detalles que por diferentes razones harían imposible la utilización real de dicha "recomendación ideal", estamos seguros de que implementando ciertas mejoras que permitan resolver al menos algunos de los principales problemas identificados, y poniendo de manifiesto un compromiso real de todas y cada una de las partes sobre la necesidad de cambio del SIP, habremos mejorado la situación actual.

## 2. Antecedentes del sistema de intercambio de pallets (SIP)

El actual SIP en el sector de consumo masivo está sustentado teóricamente, sobre la base del intercambio de pallets normalizados, según las recomendaciones oportunamente definidas durante el año 1990 en el ámbito de acción de un grupo de trabajo integrado por directores y/o representantes de empresas de la industria y la comercialización de productos de consumo masivo coordinado por ARLOG.

El esquema prevé que el cliente devuelva a su proveedor de forma directa o través de los transportistas y/u operadores logísticos que formen parte del circuito, la misma cantidad de pallets recibidos.

Para tal fin se preveía la utilización de diferentes esquemas de devolución de pallets que abarcaban desde la entrega en el mismo momento y lugar de la recepción de la mercadería palletizada, hasta situaciones donde mutuamente se definía la fecha, hora y lugar de retiro de los pallets o de una cantidad acumulada de ellos.

Estas situaciones debían contemplar los diferentes esquemas logísticos operativos, tanto de los clientes como de sus proveedores, analizando las características propias de la ubicación de las sucursales, del tipo de producto y/o rotación de la mercadería en cuestión, y también de si la entrega se efectuaba en vehículos propios del proveedor o en vehículos de operadores logísticos, y de la conveniencia para cada uno de estos de retirar inmediatamente pallets vacíos y/o acordar con el cliente las particularidades del

retiro (fecha, hora, lugar cantidad, etc.).

Debido a una gran cantidad de factores, entre ellos la no disponibilidad inicial de tantos pallets para satisfacer, por ejemplo, las demandas de operaciones de cross dock, tanto las realizadas por las cadenas como las que debían hacer los OL, la falta gradual de control de la calidad de los pallets, la no devolución en tiempo y forma tal cual lo acordado, etc., en la segunda mitad de la década del 90 se produjeron ciertas irregularidades en el sistema que dieron lugar a la situación actual: una degradación evidente en la calidad de los pallets en uso, como así también diferencias entre proveedores y clientes acerca de la cantidad de pallets intercambiados que sin lugar a dudas conspiraron contra la eficiencia del proceso originalmente establecido.

Hablando de esta problemática en términos generales y sin hacer mención a casos puntuales, en promedio, a medida que se masificaba y/o generalizaba la necesidad de realizar entregas palletizadas en los centros de distribución instalados por la mayoría de las cadenas en la primera mitad de la década del 90 (esta era una práctica mucho más eficiente y menos costosa en lugar de la tradicional operación de movimiento de mercadería a granel y la entrega boca por boca), se profundizaba la deuda de pallets de los clientes para con sus proveedores. Era muy común observar cómo las prácticas de entregas en los CD de las cadenas (para posteriormente realizar operaciones de cross dock) se hacían cada vez más frecuentes.

Muchas veces, los mismos proveedores luego de las negociaciones pertinentes, entregaban mercadería preparada para operaciones de cross dock; otras, eran las cadenas las que recibían en pallets mono producto y después procedían a repalletizar la mercadería, de forma tal de entregar palletizado o en roll containers boca por boca.

Estos entre otros, fueron algunos de los procesos que hicieron que los ciclos de devolución de los pallets por parte de las cadenas a los proveedores se extendieran más de lo oportunamente acordado y por ende comenzarían a generarse ciertas discrepancias en la conciliación de la cuenta corriente de pallets intercambiados.

El compromiso inicial de las empresas que a principios de los 90 comenzaron a utilizar pallets de intercambio (en ese momento eran de tablas de pino y tacos de quebracho) estaba basado fundamentalmente en la utilización del denominado pallet ARLOG y de acuerdo con una especificación técnica que a pedido de los usuarios confeccionó la misma ARLOG.

La elaboración de la norma IRAM 10016 demandó aproximadamente un año de trabajo.

En una primera instancia se trató de respetar al pie de la letra lo convenido, siendo muy pocos, durante los primeros años, los problemas existentes en torno a la calidad de los pallets y/o al estado de la cuenta corriente entre proveedor y cliente. A medida que el sistema demostraba las ventajas y los

beneficios que les aportaba a quienes hacían uso de él, se fueron incorporando una gran cantidad de empresas al uso de esta práctica.

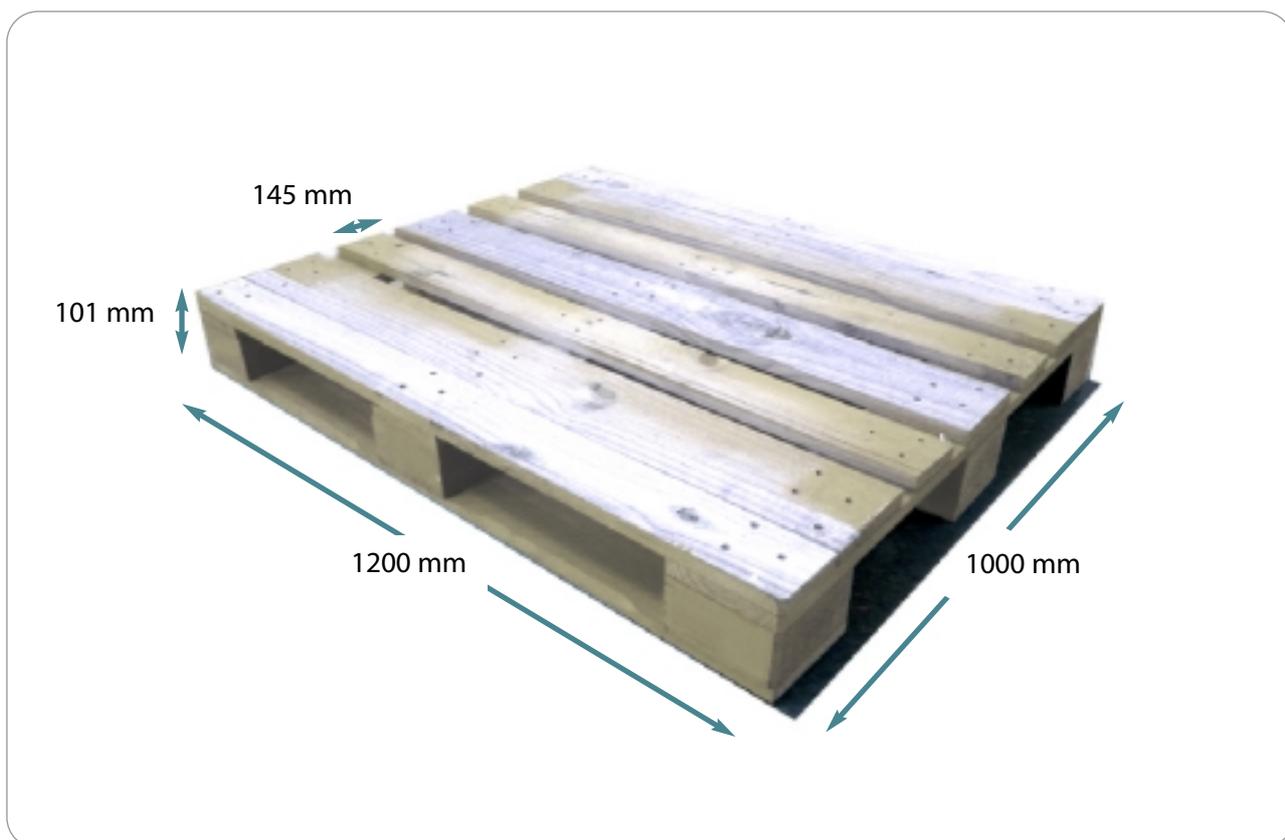
No todas las empresas respetaron tajantemente el compromiso inicial y por esta causa al mismo tiempo comenzaron a disminuir los controles de calidad sobre los pallets utilizados. Esto propició que en un período relativamente corto, la calidad promedio del parque total de pallets comenzara a degradarse de forma notoria, y aparecieran ciertas prácticas no recomendadas originalmente pero que con la excusa

de una "teórica" menor inversión de propagaron rápidamente.

Fue así como entonces unos y otros a la hora de reponer pallets en el mercado no lo hicieron en base a lo previamente acordado (pallets de muy buena calidad), sino comprando otros de menor precio/calidad (cabe mencionar que no se llegó nunca a la instancia de certificación de pallets).

Esto facilitó que apareciera un mercado informal de comercialización de pallets. Normalmente este mercado informal está integrado por revendedores y/o reducidos de pallets robados

que por lo general se encuentran instalados en la cercanía de los grandes CD del Gran Buenos Aires y se nutren de chóferes y/o empleados desleales pertenecientes a empresas proveedoras, OL, cadenas, etc. Estos choferes y/o empleados proceden a cambiar todos o algunos de los pallets en buen estado transportados por ellos, por otros de baja calidad, a cambio de una recompensa económica ofrecida por los "revendedores"; luego informan que ha sido el cliente o el proveedor quien envió los pallets de baja calidad (este es ya un problema nacional porque en algunas provincias también se están ofreciendo pallets usados).



Dado que no existe un formulario estandarizado, el "vale" que se emite como documento de reconocimiento de deuda de pallets es una herramienta necesaria para la correcta administración de la cuenta corriente de pallets entre proveedor y cliente, y su uso estaba contemplado desde el inicio del sistema; y paralelamente a la aparición del mercado informal comienzan a detectarse procesos de adulteración, falsificación, y/o duplicación de los vales emitidos por las cadenas y por los mayoristas cuando, por el motivo que fuere (no disponibilidad de pallets o imposibilidad del transportista de retirar los pallets en ese momento), el transportista no retira pallets vacíos en el momento de la entrega.

Otra práctica de distorsión percibida en el mercado ha sido la reparación de pallets sin ningún tipo de norma y/o control acerca de la calidad de dicha reparación. Los primeros en hacer reparaciones fueron los mismos que vendían pallets normalizados, y la calidad era aceptable; luego comenzaron a reparar empresas desconocidas.

Estas situaciones no deben ser aceptadas en un SIP conforme a una normativa, puesto que el pallet inyectado en el mercado debe ser nuevo conforme a la norma que lo regula, y su reparación debe hacerse de acuerdo con una norma específica de reparación (IRAM 10.040 que estaría vigente antes de fin del corriente año), para luego retirarse del circuito una vez que dicho pallet no pueda ser reparado bajo las garantías de uso que la norma estipula.

Otro tema que reviste importancia es la

modalidad de ciertos fabricantes/repadores de pallets que ofrecen entregar un pallet reparado a cambio de dos o más deteriorados. Esta práctica provoca la desaparición de pallets del circuito.

Todo esto generó que en la medida en que el proveedor no recuperaba la misma cantidad de pallets que oportunamente entregaba a sus clientes, comenzara a inyectar en el mercado pallets de menor costo y por ende de menor calidad, produciéndose así un círculo vicioso entre todos los participantes del proceso de intercambio que propició rápidamente la degradación total de la calidad de pallets a la que hicimos referencia, sumando a ello la oferta de pallets usados a "buen precio".

## 2.1. Problemas del actual SIP

El actual SIP para el sector de consumo masivo, tanto en lo referente al canal minorista como así también en lo relacionado al canal mayorista, debería estar regido de forma estricta por la utilización de la norma IRAM 10016, donde se tipifica todo lo relacionado a las características específicas, tipo de madera, medidas, detalles de construcción y demás características propias del pallet de intercambio comúnmente conocido como pallet ARLOG.

A la fecha podemos resumir la situación actual del sector, en lo referente a la administración de los pallets, de la siguiente forma:

- Se introdujeron en el mercado una gran cantidad pallets, de menor ca-

lidad que la especificada en la norma 10016.

- La caída de la calidad de los pallets ha provocado un deterioro masivo del parque total de pallets instalado.
- Se ha generado un mercado paralelo de compra-venta de pallets "usados" y "reparados" que genera un desequilibrio muy grande entre los usuarios.
- La mala calidad de los pallets genera inconvenientes en los sistemas automáticos y/o semiautomáticos de almacenamiento, no permitiendo que las instalaciones especialmente equipadas para esas tareas, sean eficientes según lo planificado.
- Se ha generado un fuerte incremento de costos, principalmente correspondiente a horas hombre, como consecuencia de gestiones de control de calidad de los pallets para asegurar el buen funcionamiento de procesos automatizados, la gestión de la deuda (cuenta corriente y recupero), el palletizado de productos, etc.
- Se ha producido un considerable aumento de costos en la compra, reparación y/o reposición de pallets, como así también se ha incrementado notablemente la posibilidad de riesgos de accidentes por el manipuleo de pallets de baja calidad (han comenzado a registrarse casos de rotura de pallets por su débil estructura, con la consiguiente posibilidad de que los operarios sufran accidentes de consideración), y la pérdida de productos a causa de tales roturas de pallets.

---

A la hora de analizar las principales causas que generan la situación anteriormente planteada, podemos mencionar:

- Alto costo del pallet ARLOG conforme a lo que indica la norma (a la fecha se estima en \$ 50,00 aproximadamente). Esto ligado a la no devolución de pallets de idéntica calidad por parte de los clientes, hace imposible la utilización de este tipo de pallets.
- La oferta de pallets de muy bajo costo/calidad, hace que a la hora de reinyectar pallets en el mercado las empresas se decidan por este tipo de pallets o por pallets "usados/reparados", deteriorando cada vez más el parque instalado.
- La aparición en el mercado de empresas que se dedican a "recuperar pallets", que generalmente no pueden dar servicio con cobertura nacional y que sustentan su operación con la teóricamente "buena relación" que dicen tener con alguna cadena en particular, y/o con la probabilidad de recorrer sistemáticamente ciertas regiones del país.
- Dificultad para el recupero de pallets "perdidos". Por diversos motivos que pueden ir desde los diferentes esquemas logísticos según el tamaño y tipo de cadena hasta circunstancias propias del tipo de distribución y/o entrega que desarrolle el proveedor, cada día son más los pa-

llets en discusión a la hora de pretender conciliar las cuentas corrientes. Esto genera situaciones de toda índole llegando en algunos casos al punto tal de generar relaciones conflictivas no deseadas.

- En la mayoría de los casos, al pallet no se lo considera un activo retornable que debe ser tratado y administrado como tal sino que se lo cuenta como un gasto más. Esta situación se profundizó aún más cuando comenzó a extenderse la no devolución de pallets y la sustitución de los normalizados por pallets de bajo costo/calidad.
- La no compra de la cantidad necesaria de pallets hace que los existentes sean usados al borde de su tolerancia, llegando al punto de no retirar cuando corresponde dichos pallets del mercado, y esperar que el recambio lo haga "la otra parte".
- Los sistemas de control de la deuda de pallets son imprecisos, poco consistentes y no cuentan con un respaldo tal que los actuales vales garanticen la devolución de aquellos pallets reclamados.

Cabe destacar en este sentido que la gran mayoría de los participantes del SIP no poseen una cuantificación real de la problemática, lo que de alguna manera ha contribuido en la falta de decisión al momento de buscar una solución.

## 3. Análisis de la situación desde el punto de vista de

A los efectos de poder entender en un mayor nivel de detalle la situación real del sector, es imprescindible conocer cómo piensa cada una de las partes involucradas en esta problemática para posteriormente poder generar una recomendación consensuada por todos.

Las descripciones que continúan son producto de reuniones mantenidas con las principales empresas de cada una de las etapas de la cadena de abastecimiento y tienen por objetivo brindar un panorama promedio del estado de situación de dicha etapa. Bajo ningún punto de vista estos comentarios deberán ser tomados en cuenta como la posición formal de ninguna empresa o sector en particular, sino que es el reflejo de la opinión de los entrevistados.

Para llegar a estas conclusiones se realizaron reuniones grupales con las empresas del sector, entrevistas individuales con los responsables de cada empresa, y adicionalmente se realizaron encuestas sectoriales por diferentes vías.

### 3.1. Las cadenas minoristas

Las cadenas reconocen que por diferentes motivos tienen deudas de pallets con sus proveedores, y creen que el sistema de intercambio de pallets (según lo que fue la idea originalmente planteada al inicio de los 90's) está al punto del colapso, motivo por lo cual entienden como muy oportuno mejorarlo.

La capacidad de devolución de los pallets difiere notoriamente de una cadena a otra, dependiendo fundamentalmente de la operación logística que cada cadena tenga. No es posible comparar el nivel de devolución de pallets de una cadena que opere de forma centralizada con el de otra que lo haga con entrega directa a sucursales. También debe considerarse la distancia a la que se encuentran ubicadas las sucursales a ser abastecidas, para de esta forma poder estimar el tiempo promedio necesario para liberar un pallet.

No todas las cadenas tienen ciclos idénticos de uso interno de los pallets, y esta es una variable muy importante a tener en cuenta cuando se realiza el acuerdo de devolución de los pallets.

En la operatoria de retiro de pallets, muchas veces sucede que el transportista del proveedor o el OL no puede retirar pallets vacíos en el mismo momento en que hace una entrega de mercadería, debido a que la unidad por ejemplo ya fue asignada para otro destino.

Debido a los actuales procesos utilizados para la recepción de mercadería se hace muy difícil poder comprobar la calidad de los pallets recibidos en el mismo momento de su descarga, y luego al ser liberados de la mercadería transportada se comprueba que, en promedio, entre el 6 y el 8 % de ellos no estaban aptos para la operatoria.

Es muy común observar el desclave de tacos y maderas luego de retirada la mercadería transportada en el pallet, haciendo que éste deje de estar apto para su uso inmediato.

Con relación a la conciliación de la cuenta corriente de pallets y a la administración de los vales que documentan la deuda, muchas veces se aprecian adulteraciones y/o falsificaciones en dichos documentos, a la vez que es muy frecuente que tanto proveedores como OLs hagan reclamos sin poseer la correspondiente documentación que los avale.

Se ha comprobado que es una práctica muy habitual entre los choferes y/o empleados de todas las partes involucradas (cadenas, OL, proveedores, etc.), la venta, el reemplazo o el cambio de pallets en los tradicionales revendedores que suelen estar distribuidos muy cerca de los principales centros de distribución de todo el Gran Buenos Aires.

Lo que sucede con mucha frecuencia es que luego que las cadenas hacen una devolución de pallets, de camino hacia el lugar de entrega, los chóferes se desvían, concurren a esos revendedores y cambian pallets de buena calidad por otros no aptos recibiendo algún tipo de compensación a cambio. Esto genera serios problemas entre proveedores y clientes quienes discuten acerca de la cantidad y calidad de pallets devueltos.



### 3.2. Posición de las cadenas mayoristas

1. De acuerdo con la investigación realizada con empresas del sector, en líneas generales opinan que la función de los mayoristas frente al tema pallets es simplemente su devolución.

Están de acuerdo con los sistemas de intercambio planteados pero no consideran que los mayoristas deban ser compradores de pallets.

- Ellos no compran ni reparan grandes cantidades de pallets.
- Los proveedores son quienes deben hacerlo, porque entienden que es parte del requerimiento inicial como para que ellos puedan colocar la mercadería en los racks.
- Cuando abren una nueva sucursal, no compran pallets para colocar la mercadería, sino los proveedores se los entregan.
- La falta de control de los pallets por parte del proveedor es lo que en definitiva genera la deuda y las deficiencias del sistema. Bajo su punto de vista, el proveedor es el encargado de gestionar la devolución de pallets. Están de acuerdo en que debe haber una administración de la deuda de pallets, y que la responsabilidad por dicha gestión es exclusivamente de los proveedores.
- Están totalmente convencidos de que los proveedores son responsables de los problemas de la mala calidad de

los pallets en uso, porque ellos compran pallets baratos.

- Creer que proponer mejorar la calidad de los pallets circulantes incrementaría los costos y no generaría mayor valor agregado, insistiendo en que ellos bajo ningún punto de vista podrían asumir un compromiso semejante.
- Se quejan de que muchas veces los proveedores no retiran los pallets ocasionándoles serios contratiempos por el lugar que ocupan los pallets vacíos.
- Niegan deber grandes cantidades de pallets que habitualmente las empresas proveedoras mencionan.
- Tienen grandes problemas similares a los de los minoristas, para que sus proveedores retiren pallets desde el interior o para ellos mismos trasladarlos hacia Buenos Aires, al punto tal que algunos están pensando en dar de baja los pallets adeudados si no son retirados en una fecha perentoria que establecerían de forma unilateral con sus proveedores.

### 3.3. Posición de los Operadores Logísticos

El OL está expuesto a innumerables situaciones relacionadas con el SIP que de una u otra forma lo perjudica, ya sea originadas en su relación con los dadores de carga (los proveedores) o con el destinatario final de los productos por ellos transportados.

En lo referente a la situación con los da-

dores de carga, pueden mencionarse las siguientes como las más comunes que generan ineficiencias:

- El proveedor, por lo general no reconoce una merma o deterioro normal por el uso de la madera (vida útil en número de ciclos), y por lo tanto le exige/reclama al OL la cantidad total de pallets que oportunamente le entregara.
- En los casos en que el OL realiza tareas de picking, es muy común que el proveedor entregue la mercadería en pallet mono producto y que posteriormente el OL deba repalletizar para hacer las entregas de acuerdo con las necesidades de las cadenas, incrementando notoriamente la cantidad de pallets necesarios para cumplir con las entregas. Por lo general el proveedor no abastece la totalidad de los pallets adicionales necesarios para cubrir esta problemática.
- El proveedor por lo general no reconoce todos los servicios derivados de la administración del actual SIP, a saber:
  - Administración de vales que implica personal dedicado a su registro, a la gestión para su canje con el retail, viajes especiales para retirar pallets, tiempos de espera adicionales habiendo cumplido con el turno, retorno de las tarimas de lugares distintos y más lejanos de donde se habían entregado, etc.
  - Control y clasificación en planta del OL de los pallets recibidos
  - Reparación de los pallets rotos.
  - Reemplazo de pallets descartables por tipo Arlog aptos.

- Eliminación de los restos de maderas provenientes de los pallets rotos, no aptos y descartables

- Se generan arduas negociaciones para convencer a la industria de las demoras producidas para el retorno de los pallets según los términos de la ecuación que habitualmente utilizamos, a saber: pallets recibidos – pallets en stock – menos pallets de picking (uno a más por cada referencia) – pallets en tránsito distribución metropolitana – menos pallets en tránsito distribución interior – pallets en vales = deuda exigible.
- Se generan arduas discusiones en el momento del retorno de pallets a la industria, por su exigencia de recibir pallets aptos cuando los OL reciben los pallets en las condiciones en que el retail se los devuelve.

En lo referente a la situación con los retailers pueden mencionarse las siguientes situaciones que generan ineficiencias para los OL:

- Dificultades para recuperar los pallets en el momento de la entrega de la mercadería.
- Dificultades de todo tipo para recuperar los pallets en un momento posterior por canje de vales (cantidades comprometidas no coinciden con cantidades entregadas, restricciones para el retiro, vales que se pierden y luego no son reconocidos, no poder revisar las maderas en el momento de la devolución, incumplimiento de los turnos acordados, etc.).

- Entrega de pallets de diversa calidad, en vez de pallets del mismo tipo del recibido. En promedio se reciben alrededor de un 30 % de pallets que no son aptos, de los cuales el 20 % debe ser reparado y el 10 % es irre recuperable o descartable.
- Exigencia de entregas en pallets mono producto (muchas veces sin permitir la posibilidad de repalletizar en el depósito del retail, ni la entrega de pallets remontados). Esto obliga a utilizar vehículos de mayor porte que los requeridos por volumen y peso de los productos a entregar. Esta pérdida en la capacidad de transporte no es reconocida al operador por ninguna de las partes.

### 3.4. Posición de los proveedores

#### 3.4.1

Si bien la situación actual del SIP es compartida por toda la SC, los proveedores en su mayoría opinan:

- Actualmente los clientes (cadenas y mayoristas) están adeudando una cantidad importante de pallets, siendo en el último tiempo los mayoristas quienes están incrementando su deuda actualmente en 50% de la deuda total.
- El mercado, en promedio, está devolviendo físicamente un 30% de los pallets y por el restante 70% se están entregando vales.
- Entre un 50 y 70% de los pallets devueltos por los clientes, debe ser re-

### Encuesta realizada por ARLOG sobre la deuda de pallets a varios integrantes de su Comisión de Industria

Código de Empresa	Sector Industrial	Deuda Total Pallets por Supermercados	Deuda Total Pallets por Mayoristas	Deuda Total Pallets por Op. Logísticos
1	Alimentos	18,000	12,000	40,000
2	Alimentos	8,500	2,500	19,500
3	Alimentos	5,000	10,000	4,423
4	Alimentos	3,800	530	420
5	Limp. y Tocador	32,000	33,575	-
6	Alimentos	800	200	1,000
7	Aguas Gaseosas	5,600	3,800	3,00
8	Pañales Descartables	17,302	12,641	-
9				
10	Alimentos	De 3,500 a 4,000	1,000	2,500
11	Limpieza	3,800	9,300	11,000
12	Alimentos	8,000	2,000	450
13	Alimentos/Textil	5,000	12,000	1,000
14	Limpieza	3,600	2,400	24,600
15	Alimentos	11,500	400	600
16	Alimentos	14,000	500	2,000
17	Alimentos	500	2,000	3,000
18	Cosmética	450	50	1,900
19	Alimentos	Sin datos	Sin datos	Sin datos
20	Limp. y Tocador	8,000	1,000	Sin datos
21	Agroindustria	1,000	10,000	500
22	Alimentos	24,000	9,000	2,000

parado dependiendo del tipo de proceso que realicen los proveedores. En general se asigna una persona para el control de calidad y clasificación de los pallets.

- Habitualmente los proveedores y los OL's asignan recursos para la gestión de la cuenta corriente de los pallets y para el recupero de los mismos, en promedio entre 1 y 2 personas.
- Los proveedores inyectan pallets nuevos entre un 20 y 30% del giro mensual.
- Algunos proveedores utilizan servicios de "recuperadores de pallets", ya que estos tienen mayor "facilidad" para el recupero que los mismos proveedores. En algunas empresas esta metodología alcanza niveles importantes de los pallets en circulación.
- Los OL también inyectan pallets nuevos al mercado, ya que varios de ellos realizan la función de picking, teniendo las mismas dificultades para el recupero que los proveedores.
- En función de los acuerdos vigentes entre dadores de carga y OL, estos últimos son responsables por los pallets retirados del proveedor y se les debitan los pallets no devueltos o rotos. No es posible hoy en día controlar el estado de los pallets en el momento del retiro o la entrega del transportista.
- Algunas empresas proveedoras tienen definiciones precisas acerca de la tolerancia máxima del giro de pallets con sus clientes, y en el caso de supe-

rar dicho límite, instruyen a las respectivas áreas comerciales para que presionen al cliente y/o al OL.

#### 3.4.2

Analizando la gestión de pallets de forma general, se puede reconocer que existen varias operaciones y/o situaciones que generan sobre-costos en el actual SIP; entre ellas se pueden destacar:

- Asignación de horas-hombre para la gestión de recupero de pallets, para la clasificación de los mismos devueltos por los clientes y para el despacho de la mercadería.
  - Altos costos de fletes para el transporte exclusivo de pallets.
  - Incremento de la cantidad de pallets provocado por la modalidad de entrega mono referencia, sin la posibilidad de utilización eficiente de la bodega de carga.
- #### 3.4.3 Consideraciones generales:
- En promedio se coincide sobre la situación actual sabiendo que es difícil de manejar ya que si una empresa proveedora entrega pallets de mala calidad, la cadena generalmente se los cobra, en tanto que no ocurre a la inversa. Es por esto que se debe hacer una selección en el momento de despachar a los clientes dada la exigencia de los mismos cuando reciben. Actualmente algunas cadenas adquirieron la postura de debitar un porcentaje fijo (entre un 6 y un 8%) a los proveedores. En algunos

países con mercados más desarrollados, si bien existen prácticas similares, estos ratios son menores.

- Como información general del mercado se menciona a título de referencia y en forma aproximada, los precios de los recuperadores de pallets, de pallets usados, nuevos y las distintas variantes ofrecidas.

- Recuperador:	\$/u 2,5 - 3.0
- Reparación	\$/u 2.5 - 6.0
- Usados	\$/u 12 - 13
- Nuevos	\$/u 15 - 25 (símil Arlog)
- Arlog	\$/u 45 a 50

### 3.5. Posición de los prestadores de servicios de alquiler de pallets.

Se deja constancia de que en la actualidad solamente Chep funciona localmente como administrador de un pool de pallets de madera de su propiedad, ofreciendo servicios en el sector de consumo masivo.

Ante la posibilidad de definir la figura de un administrador de pool de pallets, propiedad de terceros, algunos miembros del grupo de trabajo sugirieron invitar a dialogar sobre el particular a representantes de IFCO y Argen Pool, por ser ellos quienes en la actualidad ofrecen un servicio similar aunque relacionado con cajones de plástico para frutas y verduras.

Si se decidiera seguir adelante con la

iniciativa, se debería definir claramente el procedimiento por medio del cual se dará a conocer esta posibilidad a todas aquellas empresas que junto con las mencionadas anteriormente, puedan querer ser potenciales oferentes del servicio.

En tal caso se deberían definir claramente los requisitos a cumplir como así también todos y cada uno de los detalles que harán a la totalidad del procedimiento, tanto en lo concerniente a la forma de convocar a la empresas, como así también a la evaluación y/o selección de las mismas.

Todo lo referente a la conformación de la figura del Administrador de pallets de terceros, deberá ser motivo de un análisis mucho más profundo, solicitando la asistencia de especialistas en la materia.

Luego de las consideraciones previas, en términos generales las conclusiones de los representantes del sector fueron las siguientes:

1. Que las empresas que habitualmente operan un pool de pallets de su propiedad sigan haciéndolo, sin la necesidad de tener que administrar pallets provistos por los usuarios.
2. Que es lógico, posible y viable la aparición en el mercado de otros administradores de pool que puedan hacerlo en función a los pallets provistos por los usuarios. Se debería analizar cuidadosamente el esquema comercial sobre el cual prestarían sus servicios.

3. Que en la medida que puedan diferenciarse claramente los pallets administrados por unos y por otros, se podría llegar a establecer un esquema de intercambio y/o clearing entre los diferentes operadores.

4. Que el mantenimiento de una calidad uniforme del pallet en el mercado es condición imprescindible para mejorar el actual sistema de intercambio.

5. Que fundamentalmente deben ser las cadenas minoristas quienes estén comprometidas con la iniciativa de utilizar solamente pallets certificados.

6. Que es de vital importancia contar con una norma precisa para la reparación de pallets.

7. Que es necesario contar con un mecanismo de control y/o seguimiento del sistema.

8. Que deberían ser las cadenas las que hagan la mayor presión sobre el uso exclusivo de pallets certificados, no contabilizando como adeudado un pallet recibido que esté fuera de norma. Esto haría que en muy poco tiempo los proveedores se viesen "obligados" a utilizar solamente pallets certificados.

9. No todas las empresas reconocen el derecho de propiedad de Chep sobre los pallets azules por lo tanto no existe un compromiso formal en algunas cadenas para la devolución de los pallets de su propiedad que pudieran haber lle-

gado a la cadena sea cual fuere el origen de los mismos.

### 3.6. Posición de los fabricantes de pallets.

Luego del relevamiento efectuado con las empresas del sector se ha podido comprobar que realmente existe una amplia gama y variedad de operadores en el mercado que ofrecen todo tipo y calidad de producto.

En el mercado de fabricantes de pallets existen empresas que no cumplen con los requerimientos y/o disposiciones básicas elementales como para poder estar operando según lo indica la ley, pero de una u otra forma lo hacen generando una competencia desleal con aquellos que pretenden estar totalmente alineados con lo indicado por las normas.

Las empresas formales del sector, en líneas generales coinciden con las apreciaciones acerca de cuándo, cómo y porqué se llegó a la degradación del parque de pallets que hoy tiene nuestro mercado.

Son conscientes de que ellos también aportaron su parte de responsabilidad a la actual situación.

Para poder sostenerse en el mercado muchos de los fabricantes no pueden únicamente ofrecer un buen producto (pallet certificado) sino tienen que ofrecer también el producto que sus clientes le solicitan, y en los últimos años cada vez son más quienes les solicitan pallets que distan mucho de lo

especificado en la norma 10.016 (Pallet ARLOG).

Los mismos fabricantes manifiestan que han estado produciendo pallets baratos y de muy mala calidad, muchas veces instados por pedidos expresos de clientes que declaran al público estar operando con pallets conforme a la norma, pero que a la hora de concretar la compra le solicitan modificaciones a dicha norma reduciendo el espesor de las tablas, la cantidad y calidad de los clavos para los tacos, etc., etc., etc., en definitiva los fabricantes están obligados a vender lo que les piden, ese es su negocio.

Por lo tanto manifiestan que en promedio, los pedidos de pallets distan mucho de las normas vigentes, y consideran que es clave que el proveedor no compre pallets de mala calidad creyendo estar haciendo un mejor negocio, y del mismo modo que la cadena no acepte este tipo de pallets como deuda.

También remarcan lo importante que resulta el hecho de que las empresas proveedoras de madera estén respetando todo tipo de normativa vigente (impositivas, personal totalmente declarado, etc.), ya que existe un mercado informal, con reglas poco claras que perjudica el accionar de los fabricantes legales.

En síntesis, este sector cree que a pesar de que su negocio es vender la mayor cantidad de pallets posibles, y teniendo en cuenta de que sin lugar a dudas se venderían muchos más pallets fuera de norma que certificados, si realmente se pudiesen establecer procedimientos claros, aplicables a todos por

igual, y contando con el debido compromiso de todos los participantes de la cadena de abastecimiento, sin ninguna duda la idea de utilizar pallets de mejor calidad sería ampliamente favorable para todo el SIP.

### 3.7. Consideraciones acerca del tratamiento de los comprobantes de deuda de pallets.

Si bien es cierto que a la fecha existen diversas operatorias establecidas por las cadenas en relación a la documentación que éstas entregan a los transportistas como comprobante de deuda de los de pallets no devueltos, y teniendo en cuenta que no todas las prácticas relacionadas con esta documentación son lo suficientemente confiables para poder tener seguridad total en el proceso, a la fecha, según lo recogido por nuestra investigación, el sistema de administración de deuda de pallets mediante la emisión de los vales que acreditan la misma, ha sufrido notorios cambios positivos, especialmente en lo relacionado a ciertas cadenas, y en promedio dicho sistema es mucho más confiable y ofrece garantías que antes no existían.

A los efectos de clarificar cómo funciona el sistema, siempre partiendo de los datos suministrados por los operadores del mercado, podemos definir la operatoria de la siguiente forma:

- Cuando el proveedor entrega mercadería con pallets, el "cliente" intenta devolverle la misma cantidad de pallets recibidos.
- Si el "cliente" no devuelve los pallets

al terminar la recepción, confecciona un VALE DE PALLET por la cantidad de pallets no devueltos. El vale podrá ser canjeado por pallets en una entrega futura.

- El "cliente" entrega el VALE original al proveedor con la factura conformada de la mercadería recibida, y el VALE duplicado queda en el "cliente".
- El "cliente", partiendo de la información contenida en el Vale duplicado registra en el mismo día de su emisión la deuda en su sistema de administración de deuda de pallets.
- Dependiendo de la operatoria de cada cadena, ya sea en turnos fijos previamente acordados o en función de fechas convenidas entre las partes, el proveedor se presenta en el "cliente" y le entrega los VALES DE PALLETS originales.
- El "cliente" controla que sean originales, que no hayan sido modificados y/o adulterados, que no hayan sido presentados previamente, etc.
- De cumplirse estas condiciones, se acepta el vale y se procede a la devolución de los pallets con la metodología que cada cadena establece.
- Los procedimientos definidos por cada cadena para el retiro efectivo de los pallets vacíos, no son todo lo eficiente que la cadena proclama, produciéndose, en algunas de ellas, demoras innecesarias y/o no cumplimiento de los turnos asignados.

La información que habitualmente contiene un vale de deuda de pallet es la siguiente:

- Identificación del proveedor
- Fecha
- Datos del vehículo
- Datos del chofer

- Cantidad de pallets recibidos
- Datos del recepcionista

A la fecha las cadenas realizan un exhaustivo control de la documentación presentada para el recupero de pallets, y debido a la informatización de los vales previamente mencionados, estiman que han desaparecido casi totalmente los problemas relacionados con documentación adulterada, falsa o no controlada.

### 3.8. Consideraciones sobre los recuperadores de pallets.

Los recuperadores son quienes hoy pueden retirar pallets de algunos de los clientes cuando los proveedores no lo pueden hacer.

Los proveedores les dan al recuperador los comprobantes que acumulan de sus clientes, en tanto y en cuanto éstos tengan convenio con el recuperador. El recuperador puede devolver los pallets al proveedor en ese momento o cuando haya retirado los pallets del cliente, de acuerdo con los comprobantes presentados.

Dentro de la tarifa está contemplada la entrega del pallet en condiciones de uso, con lo cual queda establecido que ellos retiran, reparan y entregan, si bien a la fecha no existe ningún tipo de garantía acerca de la calidad de dicha reparación o de si la misma contempla de forma total, parcial o nula la norma IRAM 10016.

Si bien se utiliza mucho la figura del recuperador para casos de corta distancia, no debe descartarse que puedan retirar

desde otros lugares o provincias y en estos casos juega un rol importante el costo por la distancia.

Los grandes usuarios suelen tener plantas en varias provincias, motivo por el cual es válido mencionar que así como a las cadenas les conviene que los pallets del interior los retire el proveedor de forma directa o contratando los servicios del recuperador para que no sean las propias cadenas quienes lo tengan que transportar hacia Bs. As., también es cierto que muchas veces a los proveedores les conviene retirar los pallets cerca de sus plantas, ya que de esta manera no tienen que transportarlos desde Bs. As. para disponer de ellos.

El costo de este tipo de servicio es muy variable y depende de cómo se realice la contratación, pero en líneas generales está en el orden de \$ 3,50/\$4,50 por pallet retirados dentro de Cap. y GBA (distinta sería la tarifa si se debe negociar el transporte desde el interior).

Habitualmente el recuperador retira los pallets con los comprobantes que le dan las empresas proveedoras y que debe entregar en la cadena para poder concretar el retiro. Este tema es algo complicado porque ha sucedido que recuperadores se han presentado a retirar pallets con fotocopias del mismo comprobante, en diferentes oportunidades.

Sin lugar a dudas este esquema no debería ser recomendable porque plantea pagar una tarifa para recuperar un activo retornable que ha sido entregado al cliente, teniendo éste la obligación de devolverlo. Esto sería una actividad que hace el OL a

quien se le paga por el servicio.

La situación sería distinta si el recuperador tuviese la responsabilidad de administrar pallets de clientes o cadenas en forma global, es decir teniendo la posibilidad de dar cobertura nacional y en la totalidad de cadenas.

### 3.9. Análisis de costos

Con la invaluable colaboración de algunos de los miembros del grupo de trabajo, hemos realizado un análisis desde el punto de vista de costos, tratando de generar una comparación entre la utilización pallets certificados vs. Pallets "fuera de norma".

Para poder entender el criterio utilizado en la comparación es imprescindible entender:

- Al reparar marginalmente los pallets, se acorta notoriamente su vida útil debido a que en promedio los mismos son desarmados con golpes de barreta o de pico y luego se utilizan martillos de 250/450 grs. Los clavos no se seccionan, sino que se doblan a golpes sobre el taco, generando un espesor adicional que luego impide el normal alojamiento de la tabla y produce un desnivel en la tarima que a la larga podrá generar la desestabilización de la carga.
- El empleo de madera ya usada, en las reparaciones acarrea un riesgo adicional, dado que la misma generalmente está colapsada y en muchas ocasiones en estado de descomposición, generalmente porque proviene de

pallets viejos e inservibles que fueron reparados a golpes.

- La vida útil de un pallet producido con madera nueva y en espesores para tablas de no menos de 23mm. y tacos de 78 mm. de espesor, armados como mínimo con clavadoras neumáticas y clavos espiralados en condiciones normales de uso, no debería ser menor a cuatro años.
- Las reparaciones de estos pallets de forma óptima (2,5 veces por año) elevaría en vida útil a 5 años.

Detalle de costos de reparación según la norma (\$6.26)

Criterio seguido para determinar los costos de construcción y reparación de pallets:

**Materia Prima:**

Madera maciza: especie eucaliptos con un precio promedio en plaza de 0.77 por pie cuadrado, especie de pino a precio de \$0.92 por pie cuadrado. Se consideró madera con un espacio de humedad que oscilaría entre un 27 y un 39% (recién cortada)

Clavo espiralado de calibre 25 y longitud de 63 mm. al precio individual de \$0.014.

Jornales promedio de acuerdo a convenio colectivo de trabajo vigente de \$6 para un operario no calificado con la sumatoria de cargas sociales, feriados, enfermedades, licencia anual, aguinaldos, uniformes de trabajos, seguros, ART, fallecimiento, nacimientos, provisión de elementos de protección, etc., prorrateando además el sueldo de un encargado o capataz; esto nos daría aproximadamente la suma de \$ 12.48 de jornal horario.

Adicionalmente deberían considerarse gastos administrativos, servicios de seguridad, un auto-elevador y su operario, valor locativo, seguros, servicio eléctrico, servicio telefónico, publicidad, impuestos, etc.

*“..Un cálculo conservador propone que una dotación de 10 operarios, un capataz, y un conductor del auto-elevador, seleccionarían en promedio 1000 unidades diarias y repararían 500. Con estos guarismos obtendríamos un costo de mano de obra de \$3.19, la madera de reposición alrededor de \$2.02, y los clavos \$0.294; llegando a un total de \$5.51; si a esto le agregamos la carga impositiva vigente el precio final del pallet reparado sería de \$6.26...”*

Detalle de costos de reparación fuera de norma (\$3.95)

En el caso de un pallet reparado no conforme a como indica la norma tendríamos los siguientes componentes de costos:

Mano de obra contratada en negro a razón de \$0.70 por unidad desarmada y \$0.85 por el armado.

**Materia prima:** se utiliza la madera de

los pallets para destrucción o de los descartables que se consigan. En el caso de no tener tablas enteras, se colocan dos medias tablas que no siempre son del mismo espesor y ancho (idéntica metodología se emplea con los tacos).

Respecto a los clavos se aplican con martillos en forma manual utilizando clavos lisos y de menor longitud y calibre, a un costo individual de \$0.0056.

Adicionalmente debemos tener en cuenta la evasión fiscal en éste tipo de operaciones, destacando también que operando marginalmente no se debe invertir cifra alguna en rubros tales como habilitación municipal, habilitación de la Secretaría de Industria, habilitación del suministro de electricidad y gas, adquisición de maquinarias de clavado, armado y desarmado de pallets, prevención ambiental y de incendios, entre otros.

En el siguiente cuadro (**cuadro 1**) se visualizan los pallets usados aplicándoles la reparación fuera de norma (Usados A), y la reparación de acuerdo con la norma (Usados B).

La definición del precio de compra en ambos casos fue fijado mediante la

**Cuadro 1**

Referencia	Nuevos	Usados (A)	Usados (B)
Costo de Compra	23.70	13.35	13.35
Reparaciones por año	18.78 (3)	35.55 (9)	43.82 (7)
<b>Total</b>	<b>42.48</b>	<b>48.90</b>	<b>57.17</b>

---

consulta a seis vendedores del gremio. El importe de reparaciones fue establecido de idéntica forma, a razón de \$6.26 en el mercado certificante, y de \$3.95 de mercado paralelo.

Del análisis anterior podemos concluir que si bien resulta lógico pensar que las

reparaciones de pallets con procedimientos fuera de norma pueden resultar más económicas, la vida útil del pallet se reduce considerablemente.

Por lo tanto, bajo todo concepto y teniendo en cuenta el precio de compra, el de reparación y la cantidad de veces

que un pallet debe ser reparado, (siempre comparando la utilización de estos en similares condiciones) termina siendo mejor opción trabajar con pallets y procedimientos de reparación conforme a las normas.



## 4. Recomendación propuesta

Teniendo en cuenta la totalidad de información recogida en el mercado producto de las posiciones específicas expresadas por cada una de las partes intervinientes en el SIP, en el sector de consumo masivo, en función del accionar definido y desarrollado por GS1 Argentina, la información suministrada por ARLOG (encuestas, entrevistas, datos históricos por ellos relevados, etc.), y los datos recogidos en reuniones especialmente realizadas con algunos de los grandes operadores del sector, podemos afirmar que existe total coincidencia sobre:

- La mala calidad de los pallets actualmente en uso, hecho que no solamente acarrea la posibilidad de riesgos físicos para quienes los manipulen, sino que también genera mayores costos a la operatoria.
- La existencia de un mercado informal que contribuye a la degradación de la calidad de los pallets, fomenta acciones delictivas y entorpece la relación comercial entre proveedores y clientes.
- Prácticas no totalmente acordadas sobre cómo, cuándo y dónde intercambiar los pallets.
- Esquemas no totalmente eficientes de reconocimiento de deudas mediante el uso de vales.

Estos son entre otros algunos argumentos que arrojan como conclusión la necesidad imperiosa de revertir la situación actual, y de generar mejoras operativas en el proceso en cuestión,

para todos los integrantes de la SC.

Si bien podría optarse por generar una recomendación lo suficientemente detallada que abarcara la totalidad de procesos que hacen a la problemática de un SIP en todas sus etapas, seguramente al hacerlo encontraríamos varios participantes que de una u otra forma estarían en un 100 % de acuerdo con el total de los detalles de la referida recomendación, y eso generaría su gradual rechazo para terminar nuevamente en un SIP con problemas si-

milares a los actuales o peores.

Por lo tanto creemos que es mucho más lógico, productivo y práctico remarcar los aspectos claves que hacen a las bases de un SIP eficiente sobre los cuales no debe existir duda alguna, sino debe existir un consenso total y absoluto para poder alcanzar las mejoras estimadas.

Los aspectos claves sobre los cuales debe sustentarse el nuevo SIP son los siguientes:

- 1. Compromiso formal de compra de pallets certificados: todo aquel que forme parte del SIP y deba comprar pallets, lo hará exclusivamente en aquellos fabricantes que estén debidamente homologados comprará solamente pallets certificados.**
- 2. Compromiso formal de reparación de pallets según la norma: todo pallet certificado deberá ser reparado de acuerdo con la norma que rige dicha reparación, utilizando exclusivamente los servicios de reparadores debidamente homologados.**
- 3. Acuerdos bilaterales: cada una de las partes acordará con sus respectivos clientes y/o proveedores la forma más conveniente de intercambio y/o recupero de los pallets, definiendo metodología, lugar, hora, condiciones y demás aspectos que hacen al mantenimiento de su correcta gestión de administración.**
- 4. Las cadenas reconocerán como deuda exigible hacia ellos solamente la cantidad de pallets recibidos que estén debidamente certificados y que se encuentren en condiciones aptas para su uso según lo indica la norma.**
- 5. Reemplazo gradual de pallets en el sector: a medida que los actuales pallets dejen de estar aptos para su uso, cada parte procederá a reemplazarlos por pallets certificados.**

Compromisos básicos de toda la cadena:

- ▶▶ A partir del comienzo de vigencia de la presente recomendación, comprar pallets exclusivamente a fabricantes homologados.
- ▶▶ A partir del comienzo de vigencia de la presente recomendación reparar pallets exclusivamente con reparadores homologados.
- ▶▶ Aceptar xx/xx/xx como fecha tope para haber reemplazado la totalidad de los pallets fuera de norma por pallets certificados.
- ▶▶ Reconocer los pallets pertenecientes a operadores de pooling como de su propiedad y disponer dichos pallets para que estos procedan a retirarlos.
- ▶▶ Si bien se podrán recibir pallets pertenecientes a operadores de pooling, estos no deberán ser considerados como de intercambio y no formarán parte de la cuenta corriente en la relación proveedor-cliente.
- ▶▶ Dar a conocer al CNCS del SIP cualquier irregularidad detectada en el mercado.
- ▶▶ A partir de la vigencia del presente, honrar la deuda contraída con los proveedores a través de la emisión de comprobantes válidos (VALES) cumpliendo también con las cantidades y metodologías acordadas para la devolución respetando totalmente lo establecido.
- ▶▶ No comprar pallets usados bajo ningún aspecto.

#### 4.1. Organismo de contralor:

A los efectos de implementar un SIP pa-

ra el sector de productos de consumo masivo (canal mayorista y minorista), que pueda aportar mejoras respecto del actual y que contemple soluciones a los planteos efectuados por cada una de las etapas que constituyen la cadena de suministro, creemos conveniente la existencia de un comité que tenga a su cargo el control y seguimiento de la normativa que regulará el nuevo SIP en el sector.

Dicho comité deberá estar integrado por representantes de cadenas de supermercados minoristas, cadenas mayoristas, empresas proveedoras de productos alimenticios, empresas proveedoras de productos de limpieza, operadores logísticos, fabricantes de pallets, representantes de ARLOG, representantes de GS1 Argentina y un representante de la institución certificadora de fabricantes y/o reparadores de pallets.

Dicha comisión será denominada Comité Nacional de Control y Seguimiento del SIP en el sector de Consumo Masivo y tendrá como principales objetivos:

1. Analizar el comportamiento de todos los integrantes del SIP, en torno al cumplimiento real y efectivo del compromiso contraído, fundamentalmente para velar por la NO compra de pallets que no fueran debidamente certificados.
2. Propiciar un ámbito de análisis, debate y/o toma de decisiones sobre cada una de las situaciones conflictivas en torno al SIP que cualquier integrante de la SC pudiera haber presentado como tema de discusión.

3. Consensuar acciones conjuntas que tengan como objetivo primario resolver los problemas presentados como tal y aportar mejoras al SIP en función de las necesidades que el mercado demande.

#### 4.2. Certificación de Fabricantes de pallets:

Partiendo de la premisa de que solamente se deberán comprar pallets a aquellos fabricantes que estén debidamente homologados, es de fundamental importancia analizar detenidamente el procedimiento de homologación/certificación de los fabricantes de pallets.

Si bien a la fecha no existe norma o exigencia oficial alguna relacionada con la necesidad de utilizar pallets que provengan de fabricantes certificados, entendemos dentro del marco de acción del grupo de empresas que tienen a su cargo la redacción de esta recomendación, que es necesario generar un procedimiento claro que permita a todos los potenciales compradores de pallets, hacerlo de forma exclusiva en aquellos fabricantes que estén debidamente homologados, para lo cual será necesario establecer los procedimientos a cumplir para obtener dicha homologación.

En la actualidad, si bien existen otros, hay dos procedimientos comúnmente utilizados para certificar un producto:

1. Certificación de lote: consistente en muestreos y ensayos directos sobre los productos, debiéndose estipular



claramente la cantidad de productos a revisar, la frecuencia, etc.

2. Certificación de procesos de fabricación: aquí se revisan los procesos utilizados por el fabricante para garantizar el cumplimiento de una norma específica que establece las características del producto en elaboración.

El organismo que tenga a su cargo el procedimiento de certificación de los fabricantes de pallets de acuerdo con la nueva norma, será el responsable de mantener actualizado el registro de fabricantes certificados y de informar debidamente al CNCS del SIP.

Dicho proceso de certificación deberá ser debidamente consensuado y aprobado por el CNCS del SIP.

Es de vital importancia garantizar permanentemente la correcta calidad de los pallets en uso. Esto se logrará mediante la utilización de un nuevo pallet normalizado que si bien cumplirá con las especificaciones técnicas oportunamente acordadas, tendrá un costo significativamente menor al actual pallet ARLOG, debido a características técnicas propias de la fabricación del mismo.

Se estima que a la fecha de generar esta recomendación el costo aproximado del nuevo pallet certificado estaría entre los \$ 22,00 y \$ 27,00.

Si bien es de desatacar que bajo ningún punto de vista se pretende limitar o modificar las necesidades de los usuarios en términos de la capacidad de carga expresada en kilos que los pallets es-

tén aptos para transportar, es lógico suponer que para obtener una reducción de costos en el pallet certificado sin que pierda la capacidad mencionada, se deberán efectuar algunas modificaciones sobre este.

Es necesario comentar que la nueva norma de pallet aún no está publicada por IRAM. Para poder liberar oficialmente la nueva norma debemos generar consenso previo entre todos los usuarios acerca de algunas características técnicas del pallet en cuestión, así como también de aspectos operativos que hacen a precisiones y/o definiciones de ciertos compromisos con la salvedad de que de una u otra forma, si bien no aportarían una garantía total de éxito, al menos generarían un punto de partida mucho más confiable.

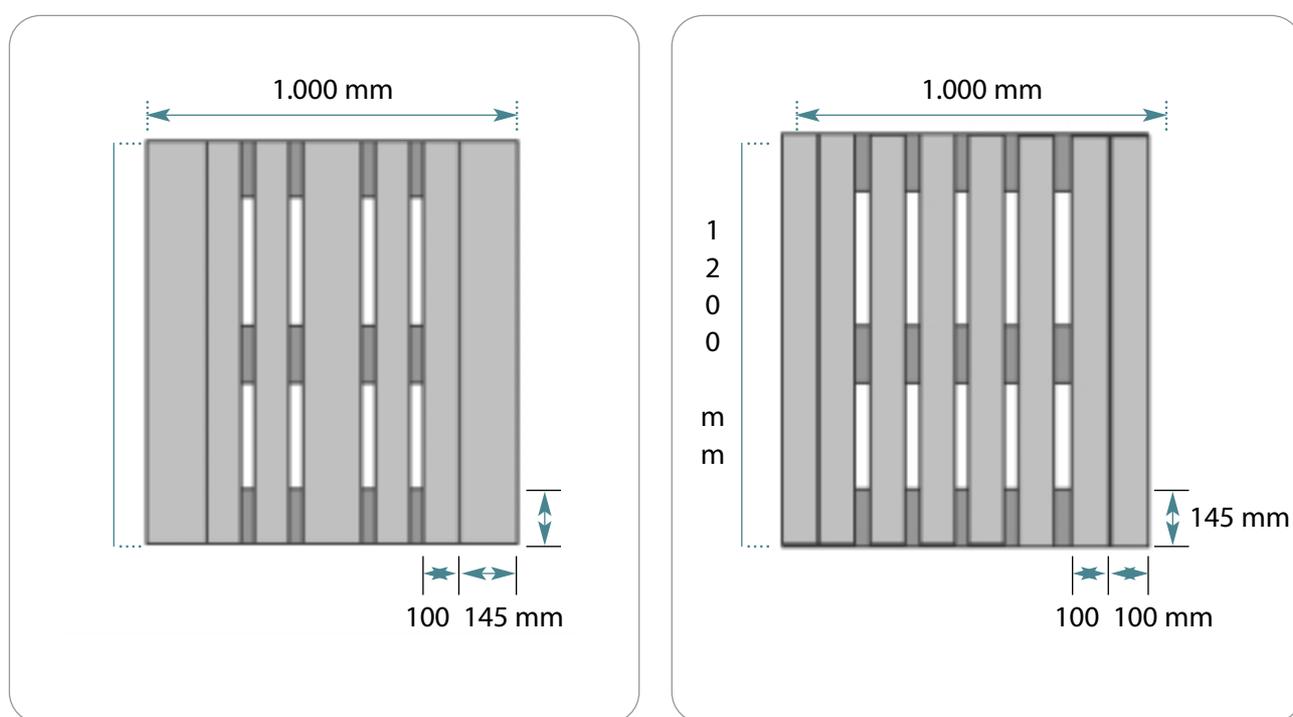
A continuación se enumeran algunas de las características del nuevo pallet de intercambio.

- Las tablas de la superficie son todas iguales y van clavadas de manera de que tomen los tacos. Anteriormente el pallet tenía 7 tablas de superficie, 3 de 145 mm y otras 4 de 100 mm; el nuevo pallet tendrá 8 tablas iguales de 100 mm. Al ser iguales las tablas de superficie se genera cierta economía ya que éstas se pueden obtener de recortes o de árboles pequeños.
- Los espesores de las tablas se mantienen en 23 mm garantizando así la resistencia de la madera utilizada.
- Si bien en el mercado se utilizan fundamentalmente dos tipos de madera,

Pino Elliotis y Saligna, se cree conveniente permitir esta variedad e incluso la utilización del Álamo si es que la relación costo beneficio así lo permitiese. Por lo tanto no habría problemas en mezclar maderas siempre y cuando cumpla con la futura norma.

- El pallet estaría pintado, en principio de color de naranja, ya que se ha demostrado que al estar pintado se incrementa la durabilidad del mismo, y contaría con marcas especiales para identificar al fabricante, la fecha de fabricación y probablemente el comprador (todos estos aspectos deberán ser analizados a mayor nivel de detalle para evaluar la real y efectiva implementación). Todo esto permitiría generar un elemento diferenciador de los ya existentes.
- Los clavos serán sólo de una clase y medida (a definir), y en la misma cantidad que el 10016.
- Si bien los tacos del nuevo pallet serán todo lo resistentes que se necesite como para soportar la carga definida para el pallet, a los efectos de reducir costos se analizará la posibilidad de utilizar tacos de aglomerado para lo cual se harán las pruebas pertinentes con el objetivo de tener la certeza total de que este tipo de madera ofrecerá las garantías del caso. Muchos de los pallets que vienen del exterior traen este tipo de tacos. Este planteo está ligado al hecho de tener una única medida de tacos, ahorrar madera, y de que quienes los fabriquen (hoy no existen) puedan utilizar madera en desuso que

hoy se tira o quema, para la fabricación de los tacos de aglomerado, logrando también una mejor defensa del medio ambiente.



### 4.3. Esquemas de intercambio de pallets:

Las empresas podrán optar por una o varias de las siguientes alternativas para el intercambio de los pallets:

#### 4.3.1.

Intercambio directo entre proveedor y cliente: en esta situación el proveedor y cliente acuerdan mutuamente

la forma sobre cómo y cuándo intercambiar los pallets.

Cada cadena acordará con su proveedor la duración del ciclo interno del pallet de acuerdo con su esquema logístico, como así también el lugar más apropiado para concretar la devolución.

Las características propias de los tiempos necesarios para concretar la devolu-

ción, como así también la operatoria de dicha devolución (contra entrega de pallets con mercaderías, concentración de pallets, etc.) y el lugar donde se deba concretar la misma, serán variables de negociación individual entre las partes.

#### 4.3.2.

Intercambio de pallets mediante las empresas proveedoras de servicios de alquiler: bajo la premisa de que se reco-



mienda la existencia de varios prestadores de este tipo de servicio (ver apartado sobre proveedores de servicios de alquiler de pallets), la cadena se compromete a recibir pallets administrados por estas empresas, como así también a devolverlos de acuerdo con el esquema especialmente definido a tal efecto.

Si hubiera en el mercado varias empresas proveedoras de servicio de alquiler de pallets, ellas deberán tener a su cargo el clearing de sus propios pallets; bajo ningún punto de vista las cadenas tomarán para sí la tarea de clasificar los pallets entre las diferentes empresas de alquiler, pero sí los separarán de aquellos que sean recibidos directamente de proveedores que no utilicen los servicios de estas empresas de alquiler.

#### 4.3.3.

Utilización de pallets descartables: dependiendo del tipo de producto, su costo, rotación, etc., las empresas podrán acordar mutuamente la utilización de pallets descartables que no serán contabilizados como deuda ni deberán ser reclamados y/o devueltos.

#### 4.3.4.

Teniendo en cuenta que se estima como más conveniente el esquema de administración del pool de pallet a través de los servicios de empresas específicamente dedicadas a tal efecto, y ante la oferta local de solamente un proveedor de estas características, se está analizando la posibilidad de que los propios usuarios sean quienes aporten los pallets para que sean administrados por especialistas. Si bien a la fecha no está totalmente desarrollada esta idea,

se entiende que esta operatoria (la administración del parque de pallets por especialistas en la materia) debería abarcar aproximadamente el 60 % de la actividad total.

### 4.4. Transición del actual al nuevo SIP:

El SIP propuesto plantea que a medida que cada usuario necesite reinyectar pallets en el mercado, lo haga comprando exclusivamente aquellos que estén debidamente certificados según lo descrito anteriormente.

La presente recomendación se implementará de forma paulatina, es decir habrá una transición gradual entre el actual SIP y el aquí propuesto. No se plantea el reemplazo total de los pallets no certificados de forma inmediata, sino que éstos deberán ser reemplazados a medida que dejen de estar aptos para la actual operación (teniendo en cuenta que no eran pallets certificados).

Por lo tanto cada cadena negociará de forma individual con sus respectivos proveedores el reconocimiento de la deuda actual de pallets, dejando constancia de que dicha deuda no se transformará automáticamente ni bajo ningún punto de vista en una deuda actual de la misma cantidad de pallets certificados según el nuevo SIP.

### 4.5. Reinyección de pallets en el mercado:

Las partes se comprometen a reinyec-

tar los pallets en el mercado cuando sea necesario.

Las cadenas se harían cargo de reponer todos aquellos pallets que estando dentro de su ciclo operativo, se hubieren roto y/o inutilizado por su negligencia o asignado para tareas internas y/o perdidos.

Las partes deberán proceder a reparar los pallets de acuerdo con lo indicado en la norma cada vez que tengan problemas tales que sujetos a revisión no superaren la prueba.

Es de fundamental importancia hacer hincapié en que todo pallet certificado, nuevo o reparado, deberá estar en óptimas condiciones y ninguna de las partes deberá diferir la reparación a "la otra", porque de esa manera se comenzaría nuevamente la degradación de la calidad de los pallets en circulación.

Cada vez que las empresas proveedoras, cadenas y/u operadores logísticos deban reemplazar un pallet actual por encontrarse en malas condiciones, deberán hacerlo por uno que esté debidamente certificado.

El reemplazo de la totalidad de sus pallets será gradual a medida que los "viejos" dejen de estar aptos operativamente.

### 4.6. Administración de los vales como documento de reconocimiento de deuda:

En función de los datos suministrados por proveedores, transportistas, y por

---

las propias cadenas minoristas, podemos mencionar que históricamente el sistema de administración de la deuda de pallets mediante el uso de los tradicionales “vales de deuda”, tenía serios problemas relacionados con la adulteración, falsificación y/o mal manejo generalizado de dichos vales.

A la fecha, según la opinión generalizada del sector, la mayoría de los problemas se ha eliminado o reducido notablemente a partir de que las cadenas, en gran parte, informatizaron sus respectivos sistemas de administración de deuda de pallets.

Si bien existe una variedad de casos y procedimientos en las distintas cadenas, en promedio, la metodología utilizada es la siguiente:

- Cuando el proveedor entrega mercadería con pallets, el CD intenta devolverle la misma cantidad de pallets sanos recibidos.
- Si el CD no devuelve los pallets al terminar la recepción, confecciona un VALE DE PALLET por la cantidad de pallets sanos recibidos. El vale puede ser canjeado por pallets en una entrega futura o en lugar y fecha a definir según la operatoria de la cadena en cuestión.
- El CD entrega el VALE original al proveedor con los datos de la/s factura/s conformada de la mercadería recibida y guarda el duplicado del VALE.
- El CD asienta en su sistema de movi-

miento de pallets el duplicado del VALE en el mismo día de su emisión.

- El proveedor se presenta en el CD y entrega los VALES DE PALLETS originales; luego de los controles establecidos por las cadenas procede a retirar los pallets según la operatoria de la cadena o en algunos casos, la cadena le entrega un comprobante de recibo de los vales presentados y le indica lugar, fecha y hora para el retiro de los pallets.
- Merced a los sistemas informáticos desarrollados, las cadenas controlan que el vale no haya sido presentado más de una vez, que le mismo sea efectivamente emitido por su sistema, que no tenga duplicaciones y/o adulteración alguna, etc.
- De cumplirse las condiciones, se acepta el vale. De lo contrario, se acordará la solución con el proveedor.

La información ha de ser habitualmente contenida en un vale de deuda es la siguiente:

- Fecha de emisión del vale.
- Datos del proveedor.
- Datos del vehículo.
- Datos del chofer.
- Cantidad de pallets reconocidos como deuda.
- Datos de la persona que emite el Vale de deuda
- Factura/remito relacionada
- No debe tener vencimiento



#### 4.7. Cronograma de actividades:

A los efectos de poder llevar adelante lo sugerido en este documento, se propone establecer el siguiente cronograma de actividades:

N°	Descripción de la tarea	Fecha Límite	Responsable
1	Establecer consenso inicial sobre la propuesta	XX/XX/XX	GS1 Argentina
2	Establecer el CNCS del SIP	XX/XX/XX	Comisión de Logística de la CAC
3	Definición de la nueva norma de pallet	XX/XX/XX	CNCS
4	Firma del documento sobre compromisos básicos	XX/XX/XX	CNCS
5	Definición del procedimiento de homologación de fabricante	XX/XX/XX	CNCS
6	Definición del procedimiento de homologación de reparadores	XX/XX/XX	CNCS
7	Certificación de los primeros fabricantes	XX/XX/XX	CNCS
8	Certificación de los primeros reparadores	XX/XX/XX	CNCS
9	Puesta en marcha del sistema	XX/XX/XX	CNCS
10	Reuniones mensuales de seguimiento y control	XX/XX/XX	CNCS

La presente es una lista de algunas de las principales actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la presente recomendación.

Cabe destacar que será imprescindible contar con la aprobación y/o consenso de los diferentes eslabones de la cadena (tarea Nro. 1) para poder seguir adelante con la iniciativa.

---

## 5. Glosario de siglas

Siglas	Definición
SIP	Sistema de intercambio de Pallets
OL	Operador Logístico
SC	Supply chain
CD	Centros de Distribución
CNCS	Comité Nacional de Control y Seguimiento





Argentina

Maipú 255, 4º Piso  
C1084ABE, Ciudad de Buenos Aires  
Argentina

T (54-11) 4130 1700

F (54-11) 4130 1758/59

E [info@gs1.org.ar](mailto:info@gs1.org.ar)

[www.gs1.org.ar](http://www.gs1.org.ar)