

# Crecimiento sobre ruedas

**TASA Logística nació hace 80 años a partir de un camión. Hoy, factura \$ 1600 millones, presta servicios a clientes como Unilever, Danone, Quilmes y SC Johnson y quiere expandirse a la región.**

**A**venida Caseros y Jujuy. La esquina, hoy, remite al corazón del Distrito Tecnológico, iniciativa del Gobierno de la Ciudad que impulsó la transformación de Parque Patricios. En ese mismo lugar, donde por estos días pululan las empresas de sistemas, comenzó hace 80 años una de las tantas historias de emprendedores del mercado local. En 1936, Alfredo Ader compró un camión para hacer repartos. Su primer cliente: “la Dunlop”, como se le decía a la firma británica de neumáticos. Fue el puntapié inicial de TASA Logística, uno de los principales jugadores del segmento que factura \$ 1600 millones anuales y brinda servicios de transporte y operación de centros de distribución para clientes como Unilever, Cerve-

cería y Maltería Quilmes, PepsiCo, Danone y SC Johnson, entre otros.

“Don Alfredo, yo sé que tiene un solo camión. Pero no se preocupe, si sigue trabajando así va a tener muchos”, le dijo el jefe de Expedición de Dunlop a Ader, al poco tiempo de que empezara a prestar servicios a la empresa. El emprendedor hacía el triple de viajes que la media porque había dicho que tenía tres camiones. En TASA consideran a esa frase como fundacional: dicen que, además de mostrar las ganas de crecer que tenía el fundador, también refleja la adaptación a las necesidades del cliente, un concepto que colocan en el centro de su estrategia.

“Mi abuelo podría haber dicho que tenía un so-

lo camión y cumplir con la tercera parte del trabajo. Pero vio que Dunlop necesitaba más y trató de satisfacer esa demanda”, señala Paula Ader, tercera generación de la compañía e integrante del directorio, junto a sus hermanos Santiago y Juan Pedro. Todos, hijos de Jorge Ader, quien durante décadas fue una pieza clave en la expansión de la empresa fundada por su padre.

En 1937, un año después de haber arrancado con sus viajes para “la Dunlop” —llevaba neumáticos del Puerto de Buenos Aires a los ferrocarriles de carga—, Ader pudo comprar su primer camión O km. Hoy, TASA administra una flota de 600 unidades de distinto porte —camionetas, livianos, chasis, balancines y semirremolques—, emplea a 1200 personas en forma directa —a los que se suman otros 700 indirectos— y opera 270.000 metros cuadrados cubiertos de depósitos en 14 centros de distribución ubicados en Pilar, Tortuguitas, Fátima, Escobar, Pacheco y el interior del país (Rosario, Posadas, Bahía Blanca, Mar del Plata, Corrientes y Concordia). Factura \$ 1600 millones anuales y acaba de cerrar alianzas estratégicas con operadores logísticos de Chile y Paraguay.

**600**

**Camiones**

tiene la flota actual que administra TASA, 100 de ellos, propios. En la foto, Facundo Casillas, director Comercial, y Paula Ader, directora y tercera generación de la compañía.

De la flota de camiones, 100 son propios y el resto, de terceros que trabajan para la compañía.

“En algunos casos opera-

mos dentro de la planta del cliente y en otros afuera, concentrando mercadería que viene de distintas plantas. Del mismo modo definimos la locación de las operaciones. Con la flota pasa lo mismo, lo que ofrecemos surge de la necesidad del cliente. Tratamos de ser lo más flexible posible”, define Ader.

La empresaria vuelve a utilizar la palabra flexibilidad. “La logística es un negocio que tiene que ser flexible en las estructuras. Si no, no lo tercerizarían las empresas. Además, exige mucha celeridad en la toma de decisiones. Es fácil de decir pero difícil de implementar”, subraya.



Foto: Graciela Decurgez



El rubro del neumático estuvo ligado a la expansión de TASA desde el primer día. En 1966, empezó a hacer viajes a todo el país para clientes como Pirelli y Firestone. Y a principios de la década del 80, un problema sindical en la última de esas compañías –que necesitaba mover su *stock* para no parar la producción– fue la oportunidad para dar servicios de almacenamiento y custodia. “Nos metimos sin darnos cuenta”, recuerda Ader.

El transporte de neumáticos también derivó en otra innovación, indican en la familia: en vez de cobrar por viaje, el fundador propuso hacerlo por cantidad de ruedas transportadas. Los camiones, advirtió, llevaban menos neumáticos de los que podían y hacían más viajes de lo razonable. “Si lo gran transportar toda la carga en un solo viaje, el contrato es de ustedes”, le respondieron una vez. Se despachó todo.

270.000

Metros cuadrados cubiertos de depósitos opera TASA Logística, en 14 centros de distribución. La mayoría, ubicados en el corredor norte de la provincia de Buenos Aires.

#### Del camión al depósito

En 1989, Refinerías de Maíz tercerizó el manejo de su depósito a TASA, la primera operación de ese tipo en la historia local, según la empresa. Además de impulsar a la compañía hacia el concepto de servicios logísticos integrados, marcó el comienzo de la relación con uno de sus clientes principales, Unilever, para el que opera hoy sus centros de distribución de alimentos, productos de cuidado personal y limpieza, y aerosoles.

Quilmes (para su línea Pepsi en Mar del Plata y Corrientes) y Aguas Danone son los otros clientes de peso, lo mismo que la chilena Masisa, la estadounidense SC Johnson y la alemana Beiersdorf. En los últimos años también sumó nombres como Garbarino, Syngenta y Saint Gobain. En total, maneja 25 operaciones para 20 firmas.

En la historia de TASA hay un paréntesis. En 1995, BISA –*holding* de inversión de la familia Bemberg, dueña entonces de Cervecería y Maltería Quilmes– compró el 51 por ciento de la compañía, en un raid de adquisiciones

que incluyó empresas como Barugel Azulay, Colorín y Caro Cuore. La familia Ader retuvo el 49 por ciento del paquete y la dirección operativa.

No fue una relación fructífera: duró hasta 2003. “Por suerte la pudimos recomprar”, dice Ader, y recuerda las turbulencias vividas. “BISA puso un gerente general pero, como fondo, no tenía experiencia en el negocio. Por eso nosotros retuvimos la dirección operativa. La logística es compleja. Por más que se avanzó mucho en tecnología y procesos para el control de gestión, sigue siendo un rubro mano de obra intensiva. No es una línea de producción”, diferencia.

“Vimos la entrada de BISA como una alianza, una oportunidad de tener un socio con deseos de invertir y hacer aportes a la profesionalización de la compañía. Pero la verdad es que no crecimos como habíamos pensado”, afirma. Al poco tiempo de la crisis de 2001, Jorge Ader y sus

tres hijos tomaron la decisión de recomprar el 51 por ciento. La cifra pagada la mantienen en reserva.

Justamente, 2001 fue el período más complicado, recuerda Paula Ader. Peor, incluso, que las hiperinflaciones de 1989 y 1990. ¿Cómo lo afrontaron? “Estando muy encima de la caja, y cerca de los clientes y de la gente”, relata. “Si bien la empresa nunca estuvo en peligro, hubo que atravesar ese momento. Pero jamás se pagó tarde un sueldo”, agrega.

Según la empresaria, cuidar muy de cerca la evolución de los costos es una de las claves para permanecer en el segmento, ya que los márgenes son muy acotados. También menciona otro punto: “Tener estructuras chatas, con poca distancia entre la dirección y el *pallet* o el camión. Con el crecimiento, esa distancia puede correr riesgo. Siempre tratamos que no se burocratice la compañía”.

Facundo Casillas, director Comercial y de Operaciones, indica que la mano de obra incide entre un 40 y un 80 por ciento en los costos de la actividad, una pro-

porción alta que deja en evidencia la complejidad del manejo del negocio en tiempos inflacionarios. Para administrar esos números, cuenta, TASA considera a cada operación como un negocio particular. “Cada una de ellas lleva un control de gestión, casi como si fuera una empresa independiente. Mes a mes seguimos la evolución de los costos y los resultados. Ahí medimos los desvíos para hacer correcciones”, explica el ejecutivo.

El método se fue puliendo pero no nació en la última década a raíz de la inflación y las paritarias de Camioneros. “Lo pensamos así desde siempre. Por el tipo de dedicación y la relación con cada cliente, y porque los contratos se ganan a partir de una cotización específica, es que llevamos la administración de cada unidad de manera independiente”, refuerza Ader y destaca que Casillas alcanzó la dirección Comercial y de Operaciones luego de pasar por el área de Control de Gestión.

En 2016, TASA obtuvo dos menciones especiales en Planeamiento Estratégico y en Conocimiento de Mercados y Clientes, en el marco del Premio Nacional a la Calidad. Con el objetivo de mejorar su competitividad, la compañía adoptó hace unos años la plataforma de gestión del premio para optimizar sus procesos internos. “Las exigencias de calidad y certificación de servicios de los clientes te obligan a estar a la altura. Además, nosotros somos la cara de ellos frente a sus clientes, porque entregamos sus productos”, justifica Ader.

La regionalización es el próximo objetivo. Asociada desde el año último con el grupo chileno Megalogística, TASA opera depósitos para Masisa –cliente en común de ambas– en Santiago, Concepción y Cabrero. En Paraguay dio el mismo paso y creó una sociedad con la empresa Gical para el desarrollo de un centro de distribución de 20.000 metros cuadrados cerca de Asunción. Allí, prestará servicios a un viejo conocido: Unilever. Todo, para que la rueda siga girando. ■ Pablo Ortega.

Seguinos en [facebook.com/Apertura.com](https://www.facebook.com/Apertura.com)  
en [twitter.com/Apertura.com](https://twitter.com/Apertura.com)