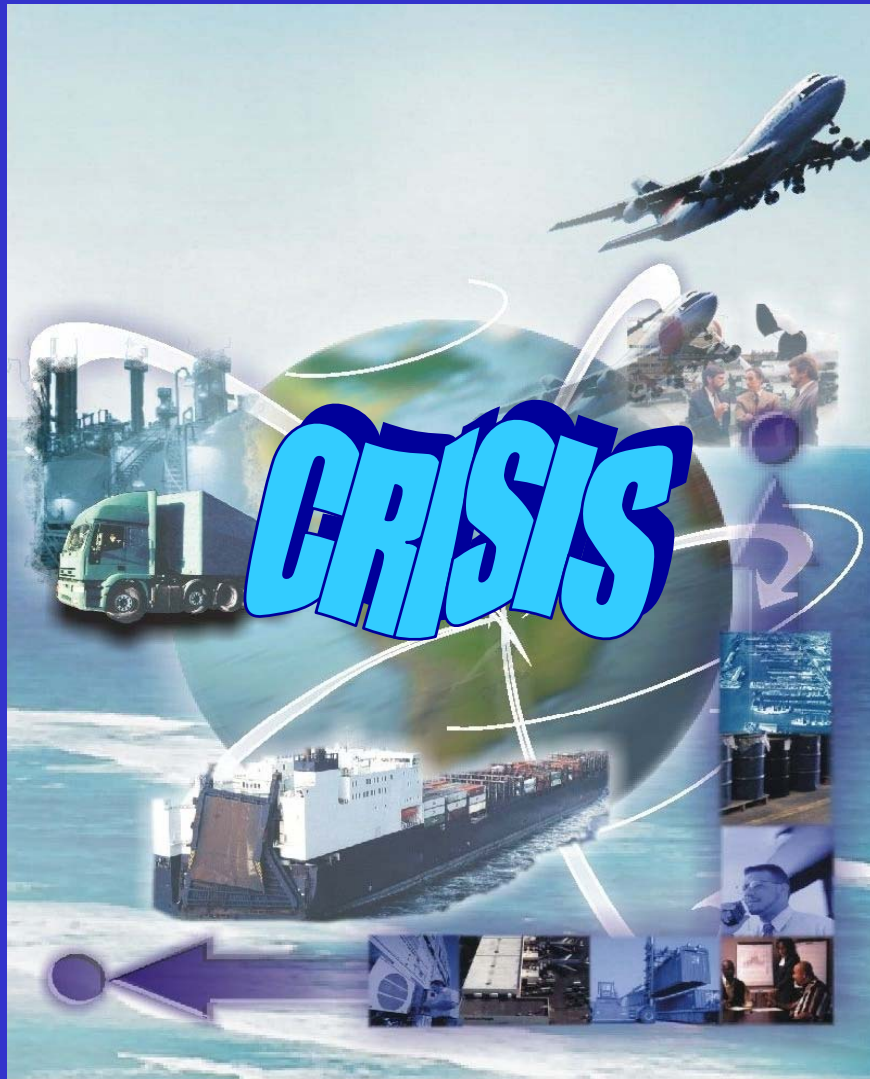


II Encuentro Expo Portuaria 2009

(Puerto Cabello – 18 a 20 Marzo 2009)



EL ROL DE LA LOGISTICA EN TIEMPOS DE CRISIS

Eduardo Praselj
Presidente





EL CONCEPTO DE LOGISTICA HA SIDO AMPLIADO AL DE CADENA DE SUMINISTRO

¿Cómo son las cadenas de suministro hoy en día?

¿Cuáles son los principales retos que enfrentan?

¿Cómo se espera que sean las cadenas de suministro del futuro?



¿COMO SON LAS CADENAS DE SUMINISTRO HOY EN DIA?

- **Un estudio reciente realizado por IBM, con entrevistas a unos 400 ejecutivos del área de cadenas de suministro en Norteamérica, Europa Occidental y Asia Pacífico arroja resultados interesantes**
 - **A medida que las cadenas de suministro se hacen más globales e interconectadas, ha aumentado su exposición a shocks e interrupciones**
 - **La velocidad de la cadena complica significativamente el problema**
 - **Incluso pequeños errores de cálculo o pasos en falso pueden tener grandes consecuencias pues sus impactos se diseminan como virus a través de redes complejas de suministro**

Fuente: IBM Global Chief Supply Chain Officer Study 2009



¿COMO SON LAS CADENAS DE SUMINISTRO HOY EN DIA?

- **Según el estudio, los cinco mayores retos que enfrentan los ejecutivos de cadenas de suministro son:**
 - **Contención de costos**
Cambios rápidos y constantes están afectando esta área de fortaleza y despojando a los ejecutivos de su capacidad de adaptarse
 - **Visibilidad**
Inundados con más información que nunca, los ejecutivos todavía luchan por “ver” y actuar con base en la información correcta
 - **Riesgo**
La gerencia del riesgo tiene una prioridad alta en las agendas de las cadenas de suministro
 - **Intimidad con el cliente**
A pesar de la prédica sobre la demanda, las empresas están mejor conectadas con sus proveedores que con sus clientes
 - **Globalización**
La globalización ha resultado más en crecimiento de ingresos que en ahorros de costos



¿COMO SE ESPERA QUE SEAN LAS CADENAS DE SUMINISTRO EN EL FUTURO?

- **La visión futura es que las cadenas sean mucho más “inteligentes”:**
 - **Instrumentadas**

La información, que previamente era generada por personas, será cada vez más creada por máquinas, proveniente de sensores, RFID, medidores, GPS y otros. El inventario se autocontará. Los contenedores detectarán su contenido. Las paletas informarán si terminan en el lugar equivocado.
 - **Interconectadas**

La totalidad de la cadena de suministro estará conectada –no solamente los clientes y proveedores y los sistemas de tecnología de información, sino también las partes y piezas, los productos y otros objetos usados para supervisar la cadena. ,
 - **Inteligentes**

Las decisiones en la cadena serán mucho mejores. Los avances analíticos y los modelos ayudarán a los decisores a evaluar opciones en un conjunto increíblemente complejo de riesgos y restricciones.



LA ACTUAL CRISIS ECONOMICA MUNDIAL

- **Comenzó como una crisis hipotecaria en Estados Unidos. Sobrevaluación de los activos en general y de las propiedades inmobiliarias en particular. Disminución de la percepción de riesgo agravó el problema**
- **Siguió una crisis financiera y bancaria que se diseminó por todo el mundo. Quiebras de importantes bancos de inversión. Restricción del crédito**
- **Contracción económica en los principales mercados y contracción del comercio internacional. Caídas de los precios de las materias primas y la energía**

CONTRACCION DEL COMERCIO INTERNACIONAL

- **Caída de las exportaciones (vs. año anterior)**
 - Corea -30%, Taiwan -42%, Japón -27%
 - Despachos desde Los Angeles y Long Beach -18%
- **Dificultad para obtener cartas de crédito**
- **Caída de los fletes marítimos**
 - Fletes para contenedores Asia-Europa aprox. “cero”
 - Fletes para graneles cayeron 96%

Fuente: Telegraph (Reino Unido)

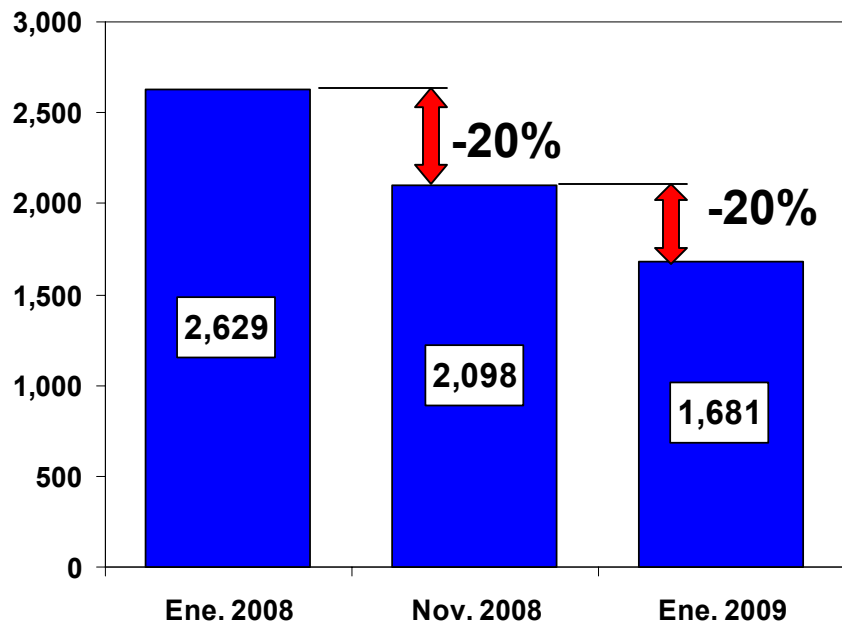
CAIDA DE LOS FLETES DE CARGA SECA A GRANEL A FINES DE 2008 (Baltic Dry Index)



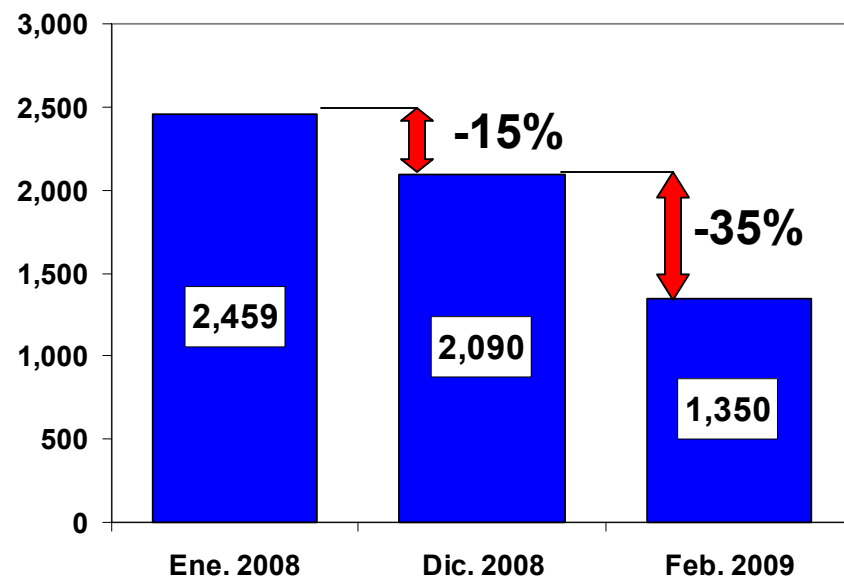
Fuente: DryShips Inc. (16 Marzo 2009)

CAIDA DE LOS FLETES DE CONTENEDORES A FINES DE 2008 (Drewry Index)

**INDICE DREWRY GLOBAL (ALL-IN) DE
FLETES DE CONTENEDORES**
(\$/Contenedor 40' - FEU)



**INDICE DREWRY DE FLETES DE
CONTENEDORES HONG KONG - LOS
ANGELES**
(\$/Contenedor 40' - FEU)



Fuente: Drewry Consultants Inc.

AUMENTO DEL NUMERO DE BUQUES PORTACONTENEDORES PARADOS

- Principios Febrero 2009 **750.000 TEU**
- Medios Enero 2009 (255 buques) **670.000 TEU**
- Principios Enero 2009 (210 buques) **550.000 TEU**
- Fines Octubre 2008 (70 buques) **150.000 TEU**

**750.000 TEU equivalen a 6% de la
capacidad mundial**

Fuente: AXS Alphaliner (Francia), citado por Turkish Maritime

CAMBIOS EN LA PERCEPCION DE LOS NEGOCIOS

La encuesta global anual de presidentes de empresa que elaboró PricewaterhouseCoopers en el último trimestre de 2008 (más de 1.100 entrevistas en 50 países) arroja los siguientes resultados:

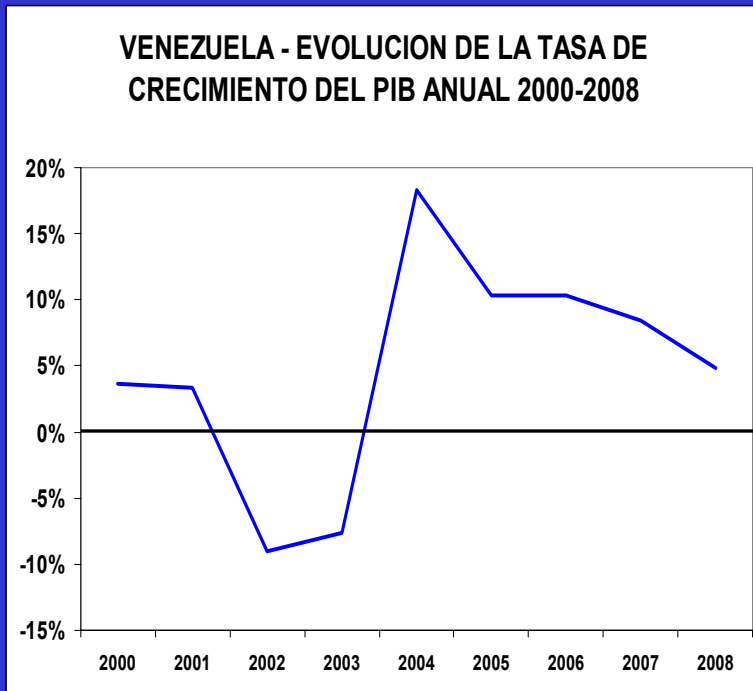
- Los presidentes pierden confianza en sus planes de negocio. El nivel de confianza es el más bajo desde 2003
- Sólo 21% confía en el crecimiento de sus ingresos en 2009, mientras que 25% es pesimista respecto a sus planes para 2009
- 85% indicó que el principal factor de riesgo es el impacto de la recesión económica, aunque 72% indicó que es la alteración de los mercados de capital y 55% que es el exceso de regulaciones
- 80% indicó que enfrentaba costos financieros más altos y cerca de 70% indicó que pospondría las inversiones que tenía planeadas



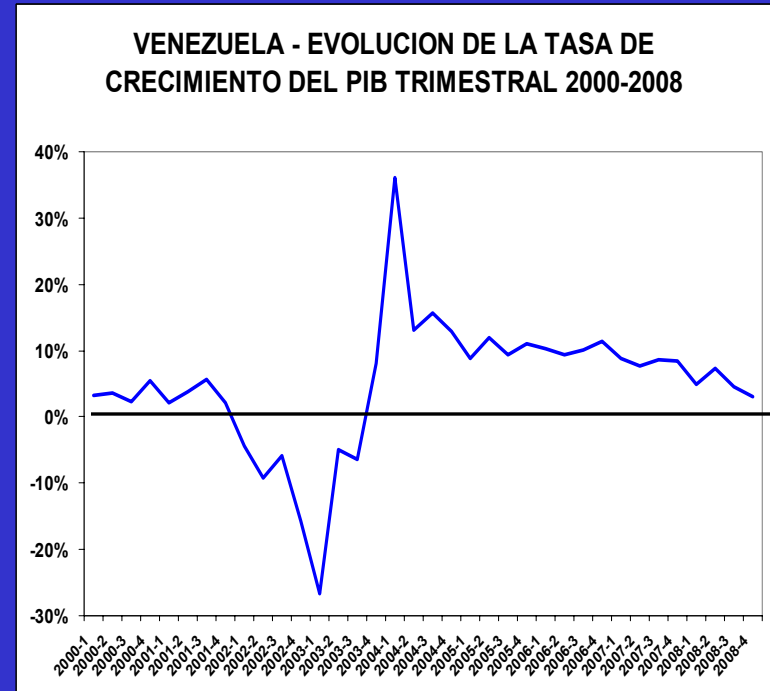
MANIFESTACIONES DE LA CRISIS EN VENEZUELA

DESACELERACION DEL CRECIMIENTO ECONOMICO

- **Desaceleración de la economía venezolana continuó en 2008**



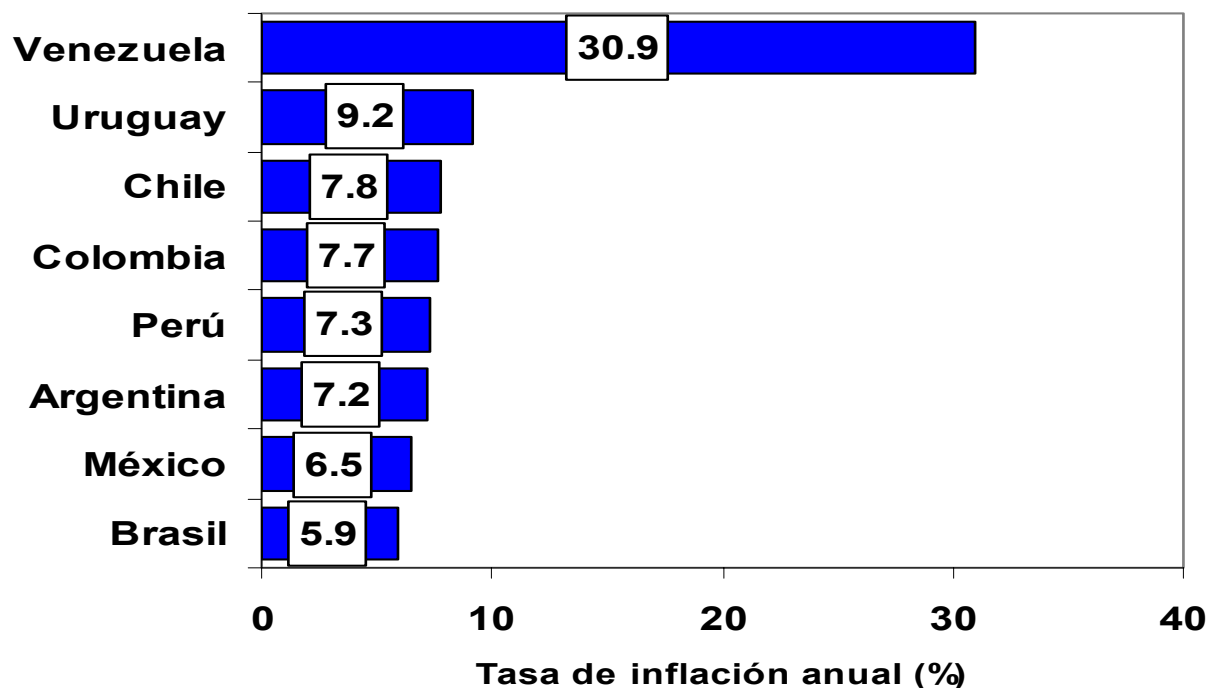
Fuente: BCV



- **La tasa de crecimiento del PIB, medida tanto anual como trimestralmente, ha disminuido de manera continua desde 2004**

VENEZUELA TIENE LA TASA DE INFLACION MAS ALTA DE AMERICA LATINA

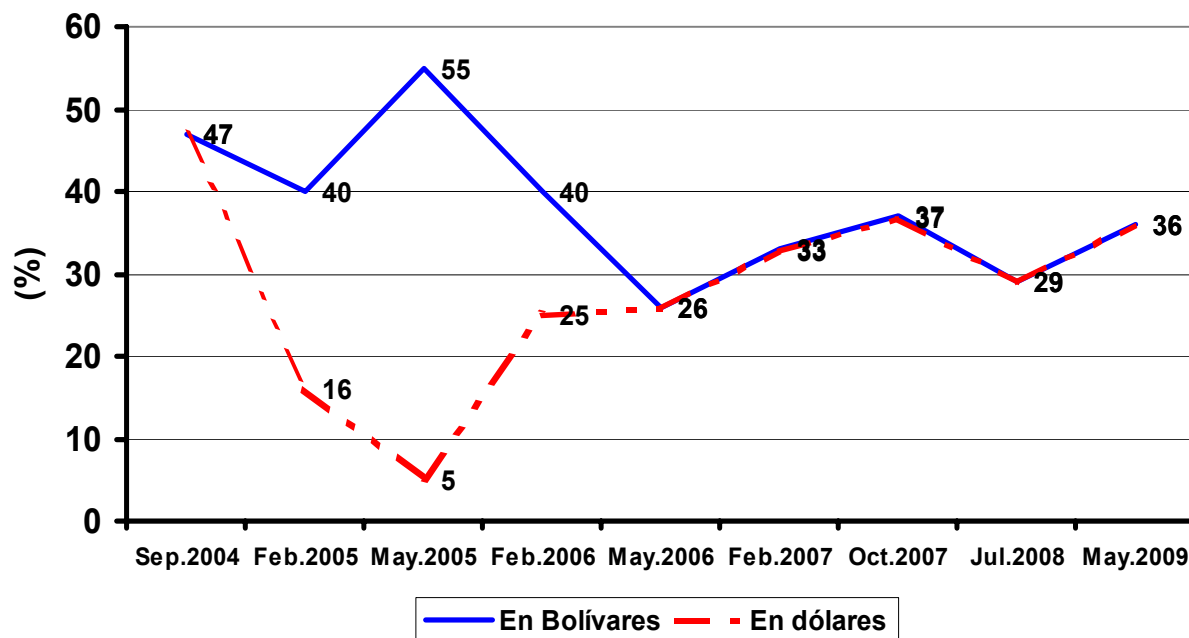
TASAS DE INFLACION EN 2008 PARA DISTINTOS PAISES DE AMERICA LATINA



Fuente: cifras oficiales de INPC

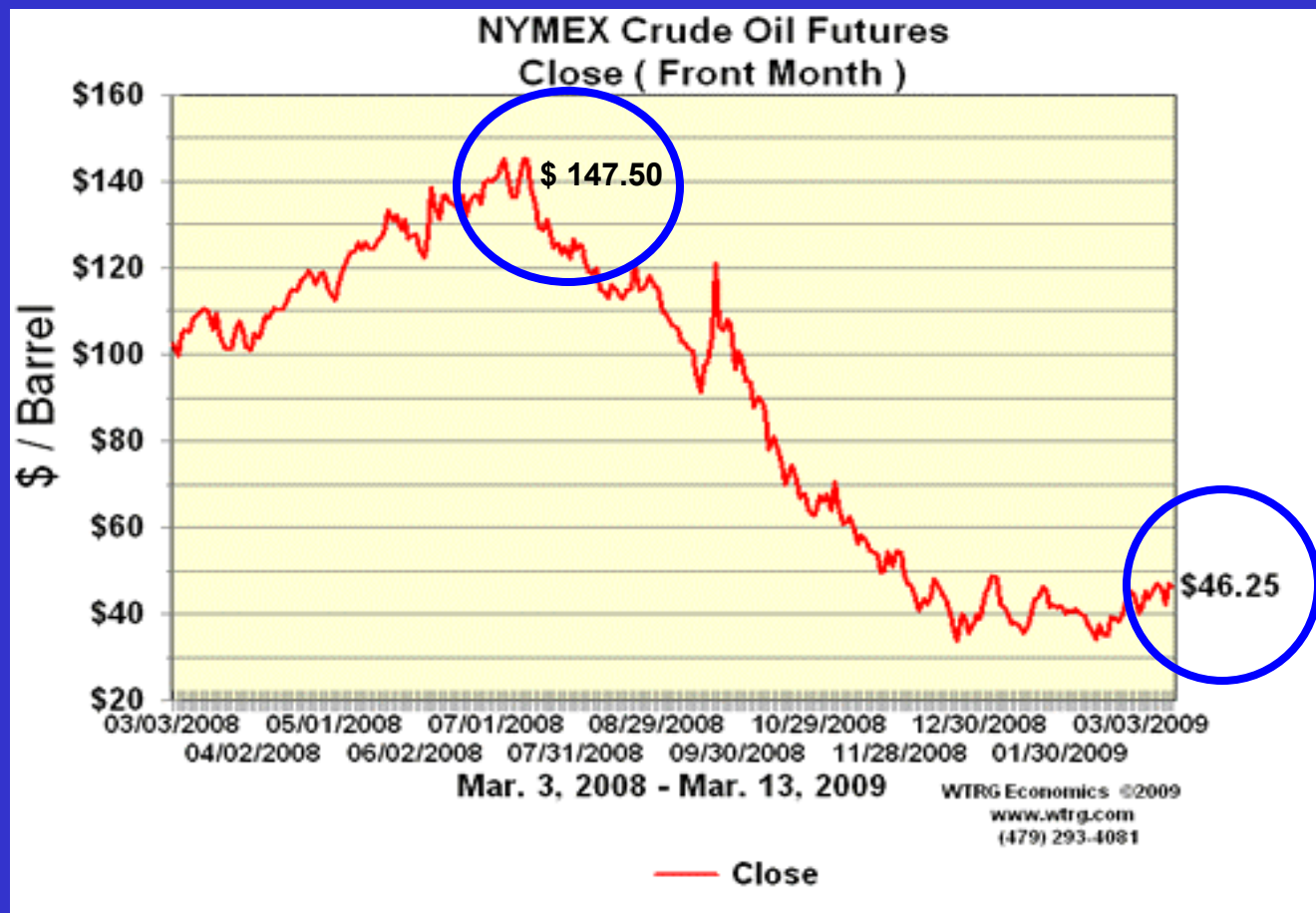
PERO LA INFLACION PARA ELEMENTOS CLAVE DE LA CADENA DE SUMINISTRO ES AUN MAYOR

EVOLUCION DE LOS COSTOS REFERENCIALES DE TRANSPORTE
(Cada cifra refleja el aumento de costos para gandolas usadas en el período de 12 meses previo a la fecha indicada)



Fuente: Catracentro

CAIDA DE LOS PRECIOS DEL PETROLEO (Precios a futuro - Nymex)

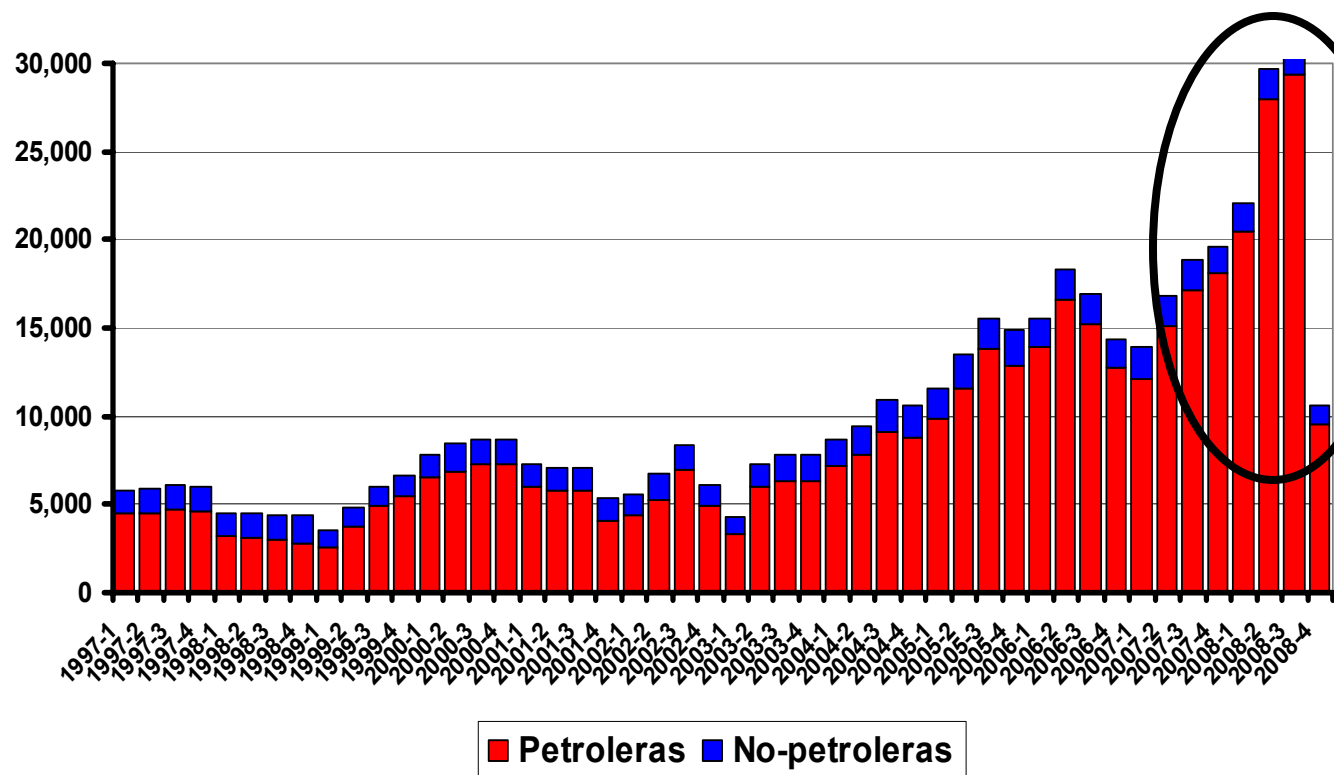


Fuente: WTRG Economics (13 Marzo 2009)

CAIDA DE LOS INGRESOS POR EXPORTACIONES DE VENEZUELA

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DE VENEZUELA 1997-2008

(Cifras trimestrales en millones de \$)

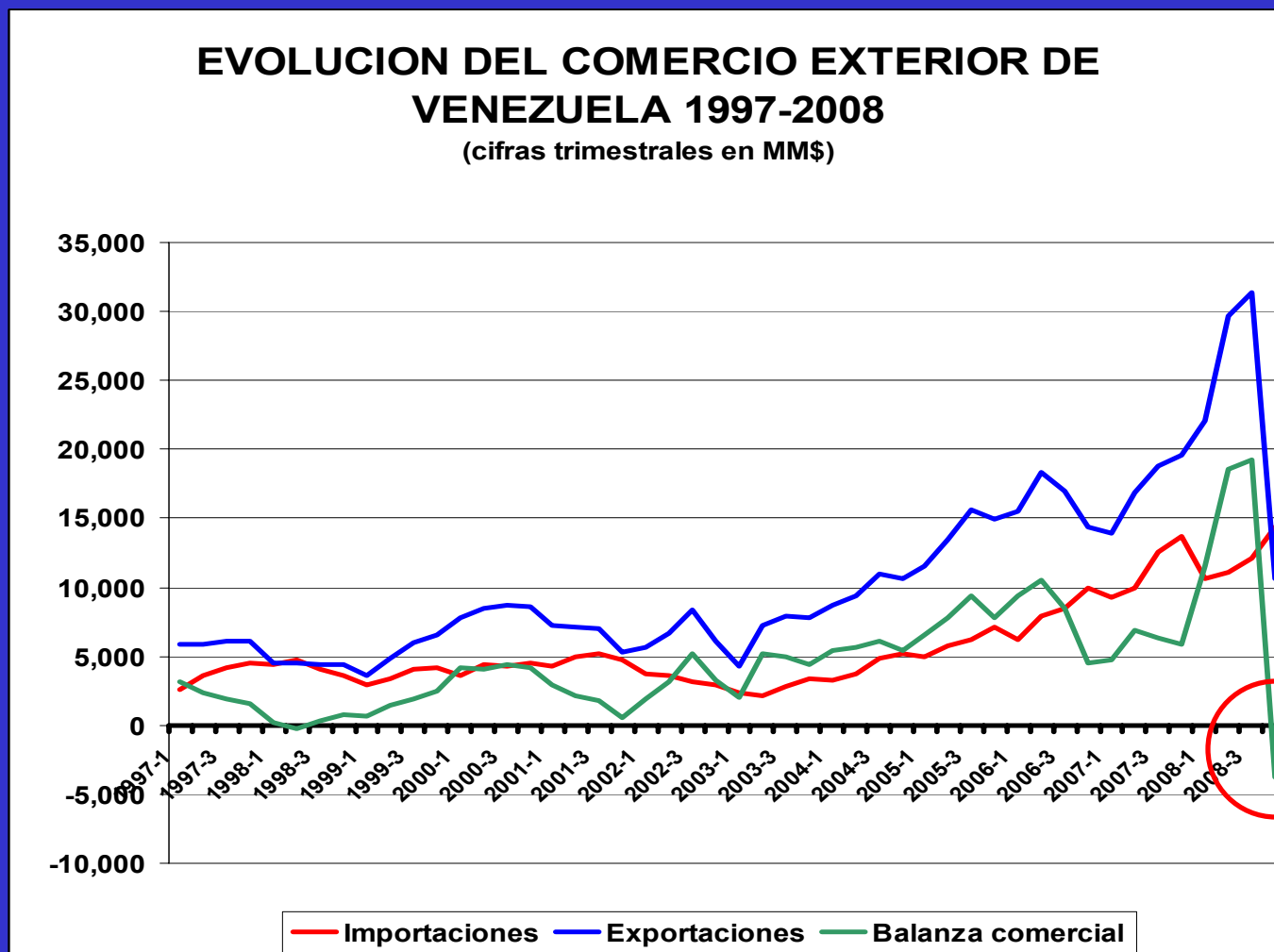


Fuente: BCV

- Las exportaciones en el 4to trim. 2008 fueron 66% inferiores a las del 3er trim. 2008 y 46% inferiores a las de 4to trim. de 2007 !!!!

DEFICIT EN LA BALANZA COMERCIAL EN 4to. TRIMESTRE 2008

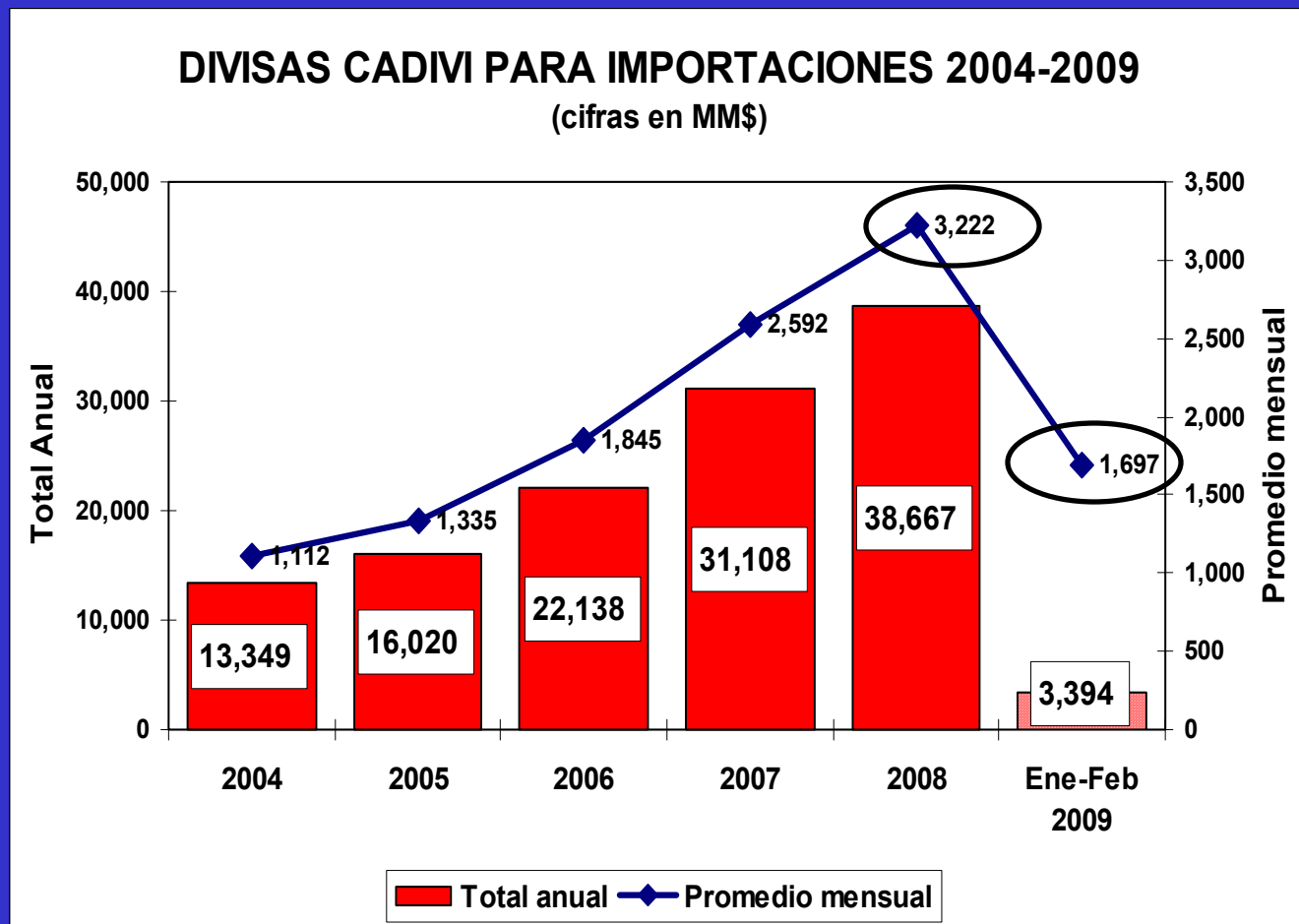
- Caída de las exportaciones en el 4to trim 2008 y cifra record de importaciones se tradujeron en déficit en la balanza comercial de 3.700 MM\$
- La última vez que ocurrió un déficit en la balanza comercial fue en el 2do trim 1998 (300 MM\$)



Fuente: BCV

DISMINUCION DE LA ASIGNACION DE DIVISAS PARA IMPORTACIONES POR PARTE DE CADIVI

- El promedio mensual de asignación de divisas pasó de 2.600 MM\$ en 2007 a 3.200 MM\$ en 2008 y disminuyó a 1.700 MM\$ en ene-feb 2009



Fuente: CADIVI



¿PUEDE LA CADENA DE SUMINISTRO CONTRIBUIR A ALIVIAR EL IMPACTO DE LA CRISIS?

- **El consenso general es que puede brindar una contribución importante**
- **Las acciones deben concentrarse más en el balance de la empresa**
 - Liquidez
 - Inventarios
 - Capital de trabajo
- **Que en el estado de ganancias y pérdidas**
 - Reducción de costos

¿ COMO ENFRENTAR LA CRISIS?

- **Según una encuesta de impacto de la crisis en México realizada por KPMG a fines de 2008**
 - Los principales impactos de la crisis son, de acuerdo con los encuestados: baja de ingresos (72%), aumento de costos (70%) y pérdida de rentabilidad (50%)
 - Las principales acciones en curso a corto plazo son reducciones de costos (93%), fortalecimiento del control interno (70%), reestructuración financiera (50%) y desinversión (32%)

¿ COMO ENFRENTAR LA CRISIS?

- **Principales recomendaciones derivadas de la encuesta de KPMG:**
 - **Conservar valor**
 - Cuidar los clientes
 - Reestructurar operaciones y finanzas
 - Establecer un mejor control interno
 - Definir un modelo de gerencia de los riesgos
 - **Maximizar valor**
 - Cuidar la liquidez
 - Eficiencia en el manejo de los inventarios
 - Más importante cuidar el capital de trabajo que reducir costos
 - **Crear valor**
 - Considerar fusiones o adquisiciones
 - Reinventar el negocio



¿QUE HACER EN TIEMPOS DE CRISIS CON SU CADENA DE SUMINISTRO? ALGUNAS SUGERENCIAS

- 1. Mantenga inventarios bajos.**
La disponibilidad de efectivo es crítica para sostener su negocio
- 2. No trate de traspasar sus inventarios a sus clientes.**
Sólo convierte sus inventarios en mayores cuentas por cobrar
- 3. Planifique y revise sus planes frecuentemente.**
Frente a una demanda incierta, alinee su suministro y producción con mayor frecuencia que en el pasado
- 4. Deje de producir bienes de bajo movimiento según los pronósticos.**
Confíe más en las señales reales de la demanda que en los pronósticos



¿QUE HACER EN TIEMPOS DE CRISIS CON SU CADENA DE SUMINISTRO? ALGUNAS SUGERENCIAS

5. **Haga sus servicios más eficientes.**
Rediseñe su red para suministrar lotes menores con más frecuencia a sus clientes. Si no puede hacerlo, recurra a un operador logístico confiable

6. **Forme alianzas.**
Comparta activos cuando sea factible. Busque vías colaborativas de reducir costos. La recesión es una amenaza mayor que su competidor

7. **Rediseñe sus procesos y elimine el desperdicio.**
Evalúe sus procesos, elimine actividades innecesarias y reduzca el desperdicio en su cadena de suministro. Controle estrictamente inexactitudes o fugas de inventarios en los almacenes, daños en tránsito, condiciones de almacenamiento

¿QUE HACER EN TIEMPOS DE CRISIS CON SU CADENA DE SUMINISTRO? ALGUNAS SUGERENCIAS

8. **Pague a sus proveedores a tiempo.**
No traslade sus problemas de liquidez a sus proveedores demorando pagos. Su sustentabilidad es crítica para la continuidad de su propio negocio. Implante “justo a tiempo”, reducción de tamaño de lotes, consolidación de lotes. Renegocie contratos, busque proveedores de “valor”
9. **Motive a su gente y mejore sus habilidades.**
Las presiones de los proveedores, clientes y actores internos pueden desmoralizar a su gente de logística en tiempos de crisis. Mejore sus habilidades funcionales y de liderazgo. Motíuelos a tomar decisiones difíciles que ayuden al negocio en su conjunto
10. **Establezca redes con profesionales de logística de industrias similares o diferentes.**
Aprenda como enfrentan situaciones difíciles. Comparta sus conocimientos y ayúdense mutuamente para resolver problemas



EN EL ACTUAL CLIMA DE RESTRICCIÓN DEL CREDITO, LAS EMPRESAS DEBEN TRATAR DE LIBERAR CAPITAL DE TRABAJO

Una encuesta realizada recientemente por la firma Deloitte Canada a altos ejecutivos de cadena de suministro recoge 10 ideas para lograrlo.....

- 1. Enfóquese en el ciclo de conversión “cash-to-cash”.**
En vez de limitarse a los inventarios, hay que actuar sobre los 3 componentes del capital de trabajo: cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar
- 2. Piense como un Director de Finanzas (CFO)**
En tiempos de crisis, los niveles de inventarios y otras variables críticas pueden estar determinadas por restricciones financieras y no sólo por requerimientos de servicio al cliente o por capacidades operacionales
- 3. Enfóquese en la reducción de inventarios**
Puede no ser fácil y tener efectos negativos en servicio al cliente y producción. Requiere mejoras en planificación de la demanda, políticas de inventario, planificación y programación de la producción, etc. Resultados a largo plazo, pero mejor competitividad



EN EL ACTUAL CLIMA DE RESTRICCIÓN DEL CREDITO, LAS EMPRESAS DEBEN TRATAR DE LIBERAR CAPITAL DE TRABAJO

4. **Amplíe los plazos de pago, inteligentemente**
Trabaje con sus proveedores para lograr acuerdos con los que ambos puedan vivir. Puede que haya que acelerar pagos a un proveedor crítico para preservar la integridad de la cadena de suministro
5. **Gerencie y reduzca las cuentas por cobrar**
Sus clientes pueden estar tratando de demorar sus pagos, al igual que Usted. Hay que mejorar el rigor de los procesos de cobranza, así como facturar oportunamente y sin errores
6. **Audite las transacciones de cuentas por cobrar y por pagar.**
Asegúrese que sus pagos y cobranzas corresponden a los bienes y servicios que compra o vende. Asegúrese que está utilizando todos los descuentos disponibles y que no está otorgando descuentos indebidos. Completadas las auditorías, procure mejoras en sus procesos que eviten la aparición de nuevos problemas

EN EL ACTUAL CLIMA DE RESTRICCIÓN DEL CRÉDITO, LAS EMPRESAS DEBEN TRATAR DE LIBERAR CAPITAL DE TRABAJO

7. **Considere opciones alternativas para financiar la cadena de suministro**
Utilice sus cuentas por cobrar como colateral para obtener financiamiento de corto plazo. Ofrezca descuentos a sus clientes por pronto pago
8. **Asegúrese que tiene un marco robusto para gerenciar el riesgo de la cadena de suministro**
Los problemas financieros aumentan el riesgo de la cadena ¿Son confiables las cartas de crédito dada la situación de muchos bancos internacionales?
9. **Elimine costos fijos**
Transformar costos fijos en variables siempre que se pueda: vender activos y luego arrendarlos, manufactura por contrato, leasing de la flota, almacenamiento por terceros
10. **Piense más allá de sus cuatro paredes**
Considere toda su cadena de suministro. Sacar inventarios de su sistema puede ser contraproducente, igual que para las cuentas por cobrar o pagar. Considere los impactos de sus acciones aguas arriba y aguas abajo



GERENCIA DE RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

FUENTES DE RIESGOS

- **Internos**
 - **Calidad del producto desde la materia prima hasta el producto final**
 - **Productividad de los activos**
 - **Integridad de datos a través de sistemas múltiples**
 - **Falta de visibilidad**
- **Externos**
 - **Volatilidad del mercado**
 - **Factores macroeconómicos**
 - **Legislación gubernamental**
 - **Desastres naturales**



GERENCIA DE RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

ALGUNAS SOLUCIONES

- **Que cada empleado sea un gerente de riesgos**
- **Detectar en tiempo real interrupciones no planificadas en la cadena de suministro**
- **Ofrecer una base para que los empleados colaboren y compartan conocimiento para resolver riesgos**
- **Medir proactivamente el desempeño y mitigar el riesgo por medio de la optimización continua de los procesos del negocio**
- **Planificación de escenarios**



EJEMPLOS DE RESPUESTAS A LA CRISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

- **La crisis obliga a las empresas a buscar reducciones de costos y eficiencia de los procesos**

“Creo que en los momentos actuales las empresas brasileñas van a concentrar esfuerzos en contabilizar sus costos a lo largo de toda la cadena de suministro, un área casi totalmente desconocida para la mayoría de las empresas, una especie de agujero negro

**Entrevista a Presidente de ABML
(Asociación Brasileña de Movilización y Logística)
Revista Logweb No. 82 Dic.2008**



EJEMPLOS DE RESPUESTAS A LA CRISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

- **Aumentan las inversiones públicas en infraestructura, pero disminuyen las privadas**
 - El gobierno de Brasil aumentó en 12% (61.000 MM\$) las inversiones contempladas hasta 2010 en los proyectos de infraestructura del Plan de Aceleración del Crecimiento (PAC) (16.000 para logística, 9.000 para energía y 36.000 para infraestructura social y urbana)
 - ... pero alcanzan a 4.500 MM\$ los proyectos privados aplazados o cancelados desde sept. 2008 (Porto Brasil , Sao Paulo, puerto de Anchetta, Espírito Santo, y tramo del ferrocarril Norte-Sur)



ALGUNOS RETOS PARA LAS CADENAS DE SUMINISTRO EN EL CASO DE VENEZUELA

- **Contracción económica**
- **Mayores regulaciones y controles**
- **Inflación elevada**
- **Inseguridad**
- **Infraestructura**
 - **Situación portuaria**
 - **Estado de carreteras y puentes**
 - **Condiciones de circulación**



MUCHAS GRACIAS

www.alv-logistica.org

info@alv-logistica.org