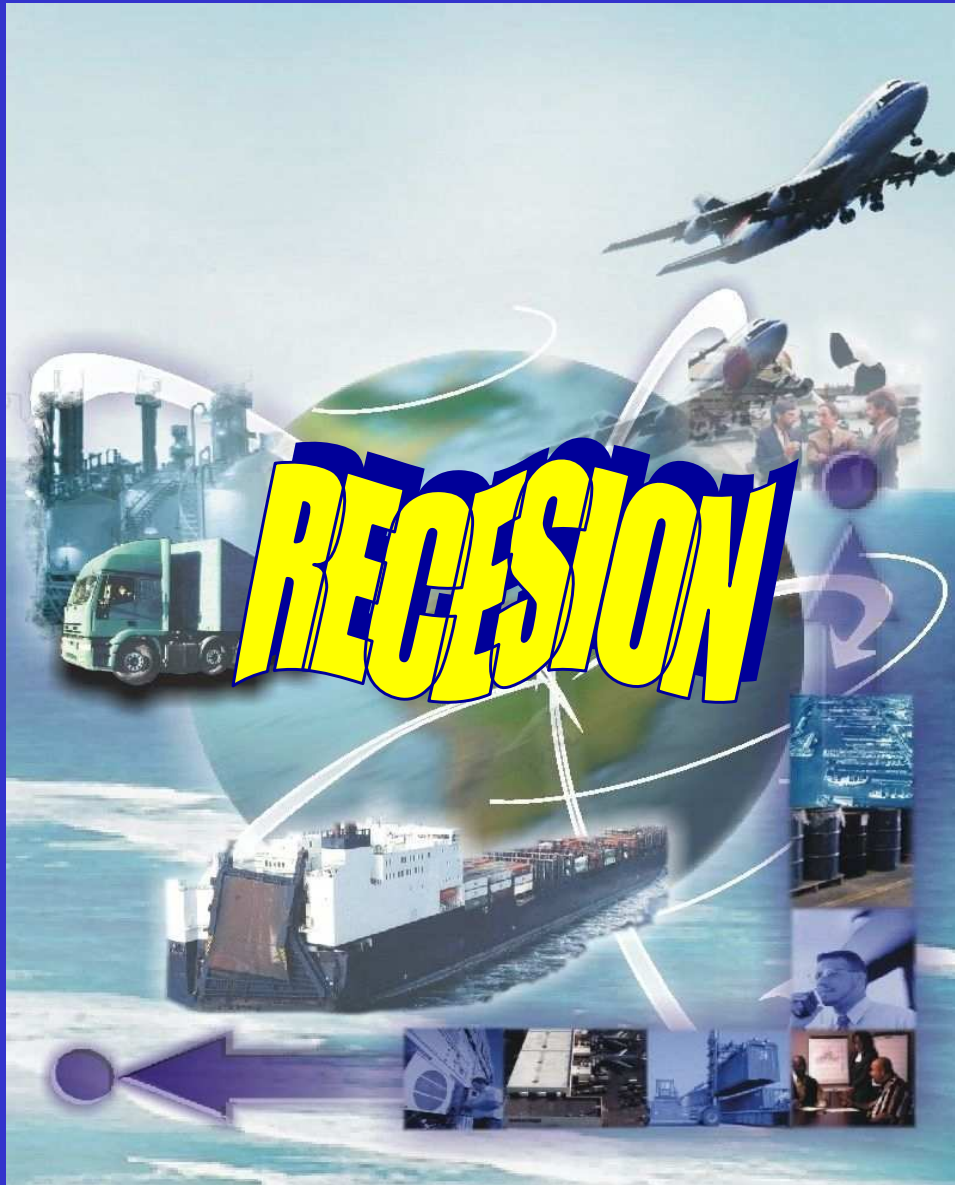


# Foro: Perspectivas 2010. Transporte y Situación Económica (Caracas – 4 Febrero 2010)



## LOGISTICA EN TIEMPOS DE RECESION

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 realizado por IBM en 2009, 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

# ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES RETOS QUE ENFRENTAN?

- **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 DE LA ECONOMIA 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**



# MANIFESTACIONES DE LA RECESION

# CONTRACCION DE LA ECONOMIA MUNDIAL

- **Decrecimiento económico en la mayoría de los países en 2009**
- **Disminución de la tasa de crecimiento en los demás**
- **Estimaciones de “consenso” prevén crecimiento moderado para 2010 en la mayoría de los países**

**EVOLUCION DEL PIB DE PAISES SELECCIONADOS  
2007-2010 (tasas de crecimiento en %)**

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010(e)</u>
Alemania	0.4	(0.4)	(0.8)	1.6
Canada	2.5	0.4	(2.9)	2.6
Dinamarca	1.7	(0.9)	(5.5)	0.6
España	0.8	(0.3)	(1.0)	(0.4)
Estados Unidos	2.1	0.4	(2.4)	2.6
Francia	0.5	(0.4)	(0.3)	1.3
Italia	0.0	(0.8)	(0.9)	0.8
Japón	2.4	(1.1)	(6.6)	1.2
Reino Unido	2.5	0.6	(4.8)	1.3
Corea	5.1	2.4	0.1	4.0
China	12.1	9.1	8.5	9.4
Malasia	6.2	4.7	(3.8)	4.5
Argentina	8.6	6.8	0.3	1.0
Brasil	6.1	5.2	(1.7)	4.8
Colombia	7.6	2.5	(0.3)	2.5
Chile	4.4	3.2	(2.9)	4.0
Mexico	3.3	1.4	(8.1)	3.0
Peru	8.9	9.9	0.6	4.3
Venezuela	8.4	4.8	(2.9)	0.1

Fuentes: TradingEconomics (2007-2009), Bloomberg survey (2010)



# CONTRACCION DEL COMERCIO INTERNACIONAL

- **Caída de las exportaciones e importaciones**

COMERCIO INTERNACIONAL 2009 VS 2008		
	<u>Export.</u>	<u>Import.</u>
China	-16%	-11%
Hong Kong	-13%	-11%
Filipinas	-33%	-31%
Estados Unidos	-20%	-29%
Alemania	-18%	-20%
America Latina	-23%	-25%

- **Caída de los fletes marítimos**

Contenedores:	-44% (julio 2008 a mayo 2009)
Graneles:	-94% (junio a diciembre 2008)

- **Dificultad de acceso al crédito**

# CONTRACCION DEL COMERCIO INTERNACIONAL

- Las exportaciones de América Latina en 2009 fueron 23% inferiores a las de 2008
- Venezuela fue el país que experimentó la mayor contracción (36%)

## EXPORTACIONES DE PAISES SELECCIONADOS DE AMERICA LATINA 2007-2009 (Miles de MM\$)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2008 vs.2007</u> (%)	<u>2009 vs. 2008</u> (%)
Argentina	56	70	55	25.0	(21.4)
Brasil	161	200	154	24.2	(23.0)
Colombia	31	39	31	25.8	(20.5)
Chile	68	66	51	(2.9)	(22.7)
Mexico	272	291	227	7.0	(22.0)
Peru	28	32	25	14.3	(21.9)
Venezuela	69	95	61	37.7	(35.8)
Mercosur	228	283	221	24.1	(21.9)
América Latina	781	879	673	12.5	(23.4)

Fuentes: CEPAL, INE

# CONTRACCION DEL COMERCIO INTERNACIONAL

- Las importaciones de América Latina en 2009 fueron 25% inferiores a las de 2008
- Chile fue el país que experimentó la mayor contracción (32%)

## IMPORTACIONES DE PAISES SELECCIONADOS DE AMERICA LATINA 2007-2009 (Miles de MM\$)

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2008 vs.2007</u> (%)	<u>2009 vs. 2008</u> (%)
Argentina	43	55	38	27.9	(30.9)
Brasil	121	173	128	43.0	(26.0)
Colombia	31	38	31	22.6	(18.4)
Chile	44	57	39	29.5	(31.6)
Mexico	282	309	235	9.6	(23.9)
Peru	20	28	21	40.0	(25.0)
Venezuela	45	49	39	8.9	(20.4)
Mercosur	176	245	176	39.2	(28.2)
America Latina	720	833	626	15.7	(24.8)

Fuentes: CEPAL, INE

# CAIDA DE LOS FLETES MARITIMOS

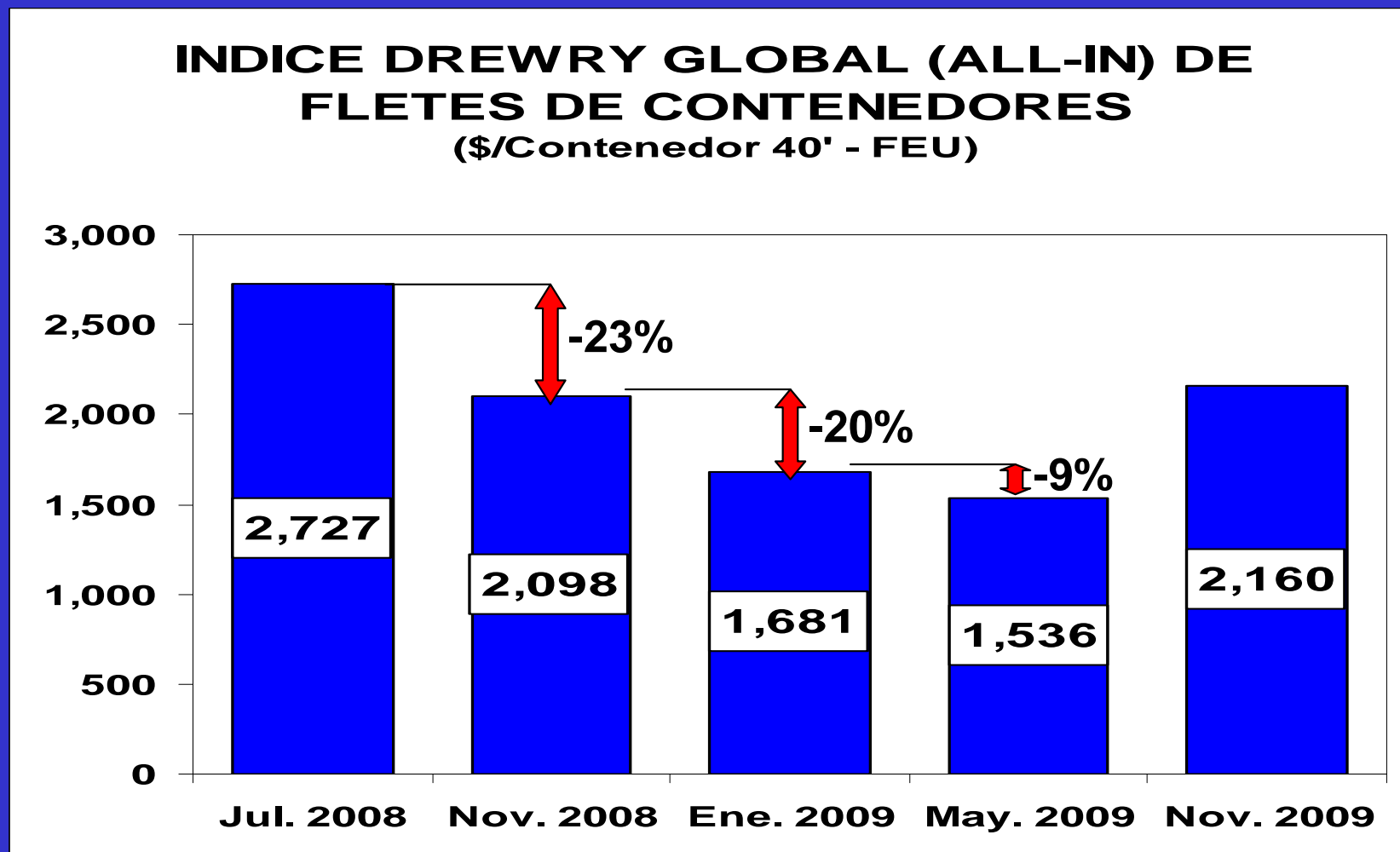
- El índice mundial de fletes de contenedores (Drewry Global Index) cayó en 44% entre julio 2008 y mayo 2009. A pesar de los aumentos de fletes de la segunda mitad de 2009, el valor para noviembre 2009 es aun inferior en 20% al de julio 2008
- El índice de fletes de carga seca (Baltic Dry Index - BDI) cayó en 94% entre junio y diciembre 2008, pasando a 11.600 a 660. Su valor para principios de febrero 2010 es de 3.000 (26% del valor de junio 2008)

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



Fuente: DryShips Inc. (2 febrero 2010)

# CAIDA DE LOS FLETES DE CONTENEDORES (Indice Mundial Drewry)



Fuente: Drewry Consultants Inc.

# AUMENTO DEL NUMERO DE BUQUES PORTACONTENEDORES PARADOS

Flota total (Ene 2010)	13.1 MM TEU	(4.719 buques)
Ordenes (Ene 2010)	4.7 MM TEU	( 770 buques)
Entregas previstas 2010	1.8 MM TEU	
Desincorporaciones 2010	0.3 MMTEU	
Crecimiento demanda	5% en 2010	

## BUQUES PORTACONTENEDORES PARADOS A NIVEL MUNDIAL 2008-2010

Fecha		Numero de buques	Capacidad (TEU)	% total mundial
Oct. 2008	Finales	70	150,000	1.1
Nov. 2008	Finales	115	270,000	2.1
Dic. 2008	Mediados	165	420,000	3.2
Ene. 2009	Principios	210	550,000	4.2
Ene. 2009	Mediados	255	675,000	5.5
Feb. 2009	Principios	303	800,000	6.2
Feb. 2009	Mediados	392	1,100,000	8.5
Mar. 2009	Principios	453	1,350,000	10.7
Mar. 2009	Finales	485	1,420,000	11.3
Abril. 2009	Mediados	486	1,310,000	10.4
May. 2009	Principios	511	1,340,000	10.6
Ago. 2009	Finales	524	1,280,000	9.9
Ene. 2010	Principios	581	1,440,000	11.0
Feb. 2010	Principios	532	1,300,000	10.4

Fuente: AXS Alphaliner

- Se estima que la flota parada se mantendrá al nivel actual hasta al menos 2012, cuando comenzaría a disminuir el excedente de oferta

# DIFICULTADES FINANCIERAS PRINCIPALES LINEAS NAVIERAS

## RESULTADOS FINANCIEROS 2008-2009 DE 16 DE LAS 22 PRINCIPALES LINEAS NAVIERAS (miles de MM\$)

	<u>Ene-Sept 2008</u>	<u>Ene-Sept 2009</u>	<u>2009 vs. 2008</u>
Ingresos	94	56	-40%
Ganancia operacional	5.3	(9.0)	-270%

Fuente: Alphaliner





# CAMBIOS EN LA PERCEPCION DE LOS NEGOCIOS

**La 13a. encuesta mundial anual de presidentes de empresa que elaboró PricewaterhouseCoopers en el último trimestre de 2009 (1.200 entrevistas en 5 continentes) arroja los siguientes resultados:**

- 31% de los presidentes confía en el crecimiento de sus ingresos en 2010. Los de Asia y América Latina tienen mayor nivel de confianza que los de Norteamérica (+11%) o Europa (+20%). La confianza se basa más en la capacidad propia de sus empresas que en mejoras del contexto macroeconómico
- 78% planea mayores reducciones de costos. En 2009 los líderes fueron Norteamérica y Europa. En 2010 el énfasis cambia a China, India y Corea, donde 90% planea mayor eficiencia en costos para los próximos tres años
- El riesgo ha pasado a ser una parte fundamental de la planificación estratégica. Cambios en los procesos de gerencia del riesgo más que en cualquier otro elemento.
- Los presidentes están tratando de mantener bajo endeudamiento y alta liquidez. 83% aspira a financiar el crecimiento con fondos propios (+7% vs. 2009)
- 25% contempla reducciones adicionales de empleos, mientras que 39% planea nuevas contrataciones

# CAMBIOS EN LA PERCEPCION DE LOS NEGOCIOS

**Las principales lecciones aprendidas derivadas de los resultados de la encuesta de PricewaterhouseCoopers son:**

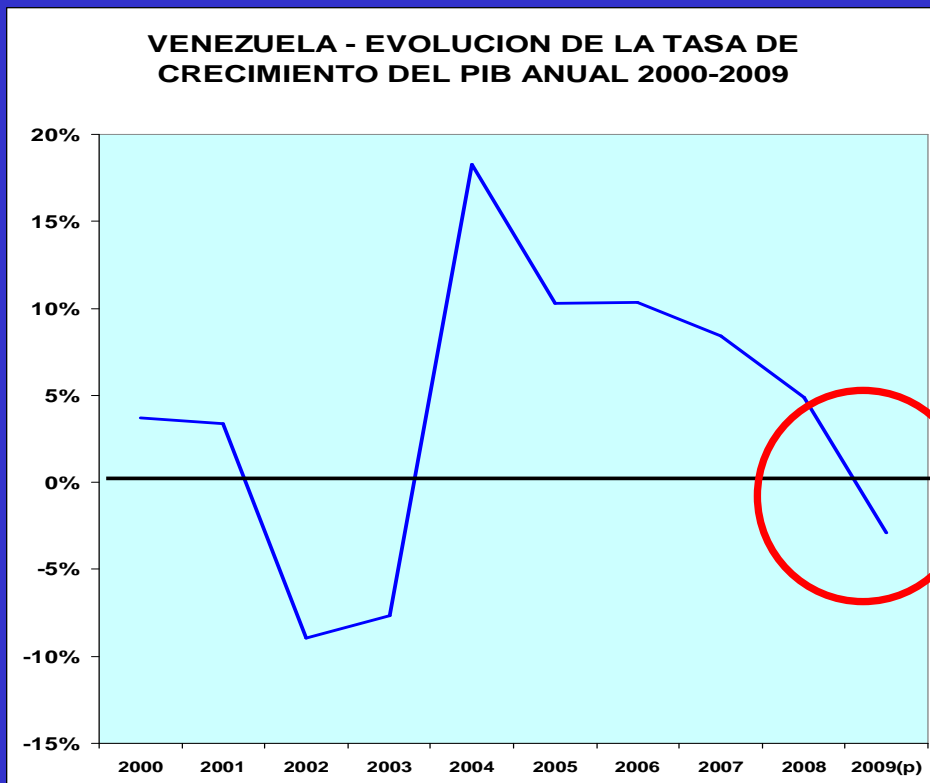
- La planificación a largo plazo es crítica, pero estén preparados para cambiar con muy poco preaviso
- Mantengan la disciplina en materia de costos, pero incurran en ellos para innovar
- Estimulen a los bancos a que les presten, pero partan de la premisa de que no lo harán
- Gerencien el riesgo en los buenos tiempos y en los malos



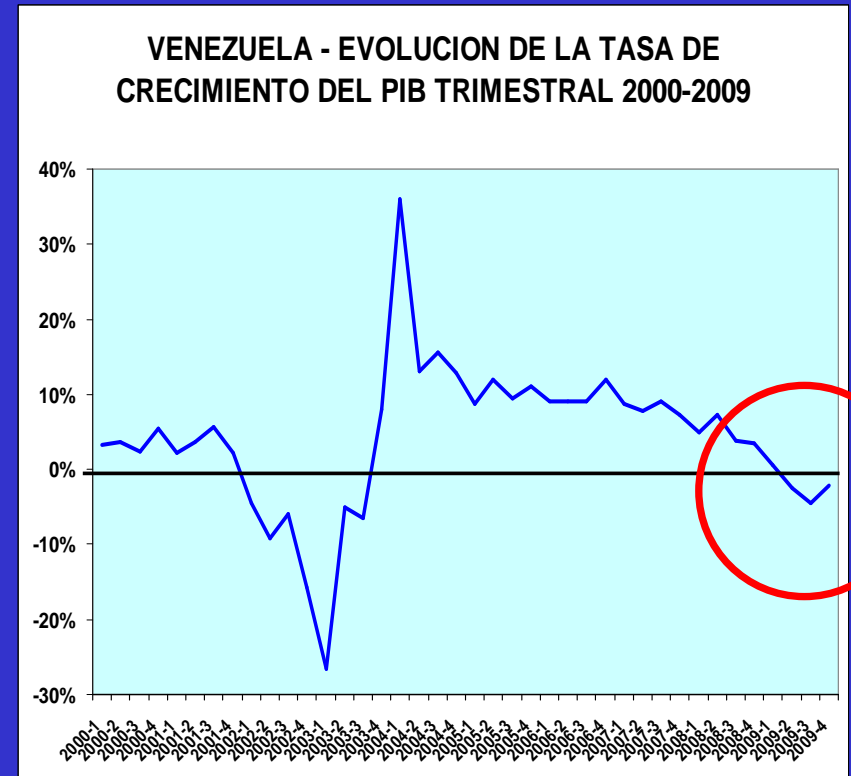
# MANIFESTACIONES DE LA RECESION EN VENEZUELA

# DESACELERACION CONTINUA DEL CRECIMIENTO ECONOMICO

- **Desaceleración de la economía venezolana continuó ..... caída del PIB en 2009**



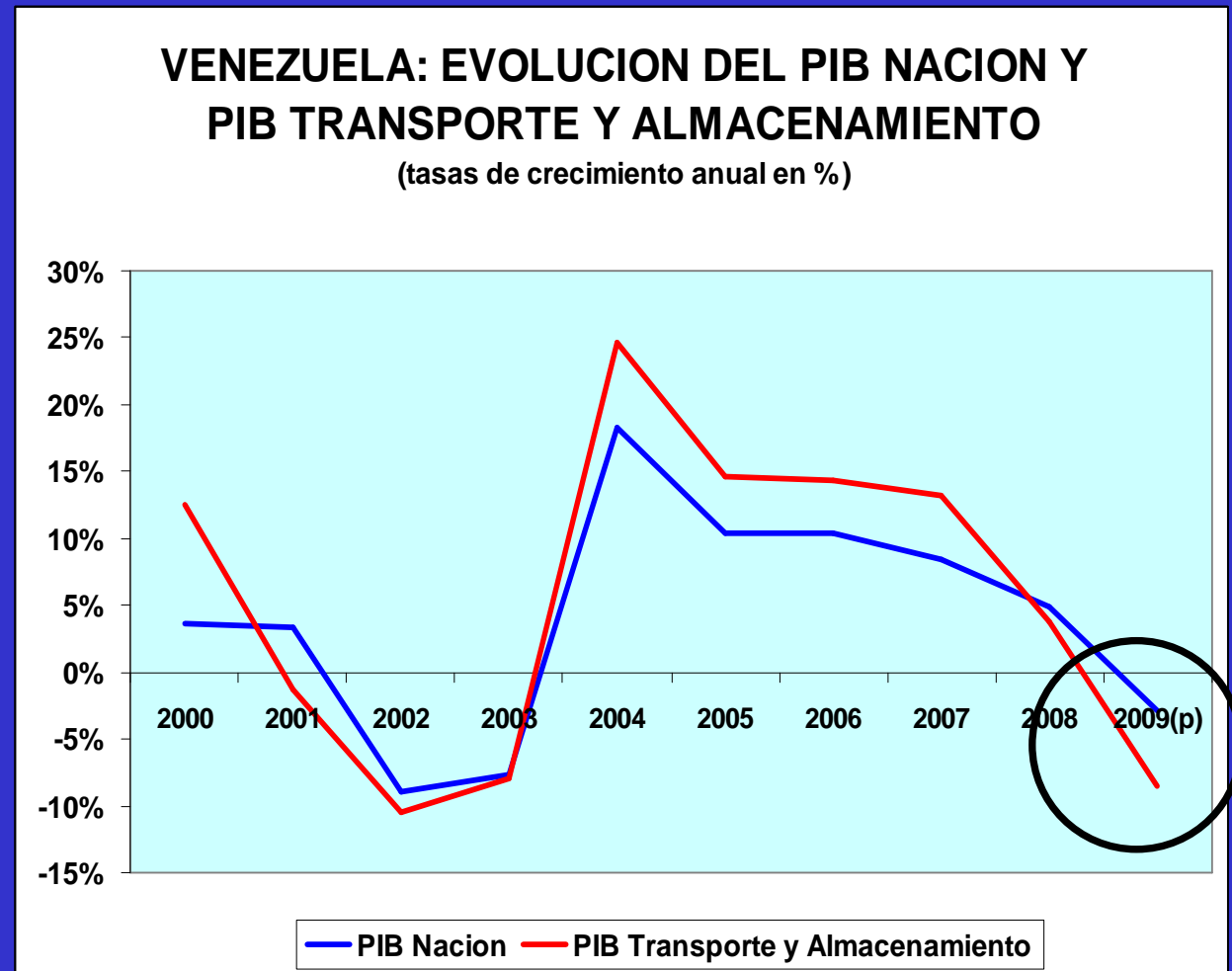
Fuente: BCV



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

# EL SECTOR LOGISTICO SE HA CONTRAIDO MAS QUE EL CONJUNTO DE LA ECONOMIA

- Desde 2000, en los periodos de contracción económica (decrecimiento del PIB Nación), el sector transporte y almacenamiento ha experimentado contracciones mayores que el conjunto de la economía



Fuente: BCV

# VENEZUELA TIENE LA TASA DE INFLACION MAS ALTA DE AMERICA LATINA

## VENEZUELA: INDICADORES DE INFLACION 2008-2009

	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Indice nacional precios al consumidor	30.9%	25.1%
Indice precios al consumidor Area Metropolitana	31.9%	26.9%
Indice precios al mayor	23.5%	30.9%

## AMERICA LATINA: INDICADORES DE INFLACION 2008-2009

	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Argentina (*)	7.2%	6.7%
Bolivia (*)	11.9%	0.0%
Brasil (*)	5.9%	3.9%
Colombia	7.7%	2.0%
Chile	7.1%	-1.4%
Ecuador	8.8%	4.3%
Mexico	6.5%	3.6%
Peru	6.7%	-0.1%
Uruguay	9.2%	5.9%
Venezuela	30.9%	25.1%

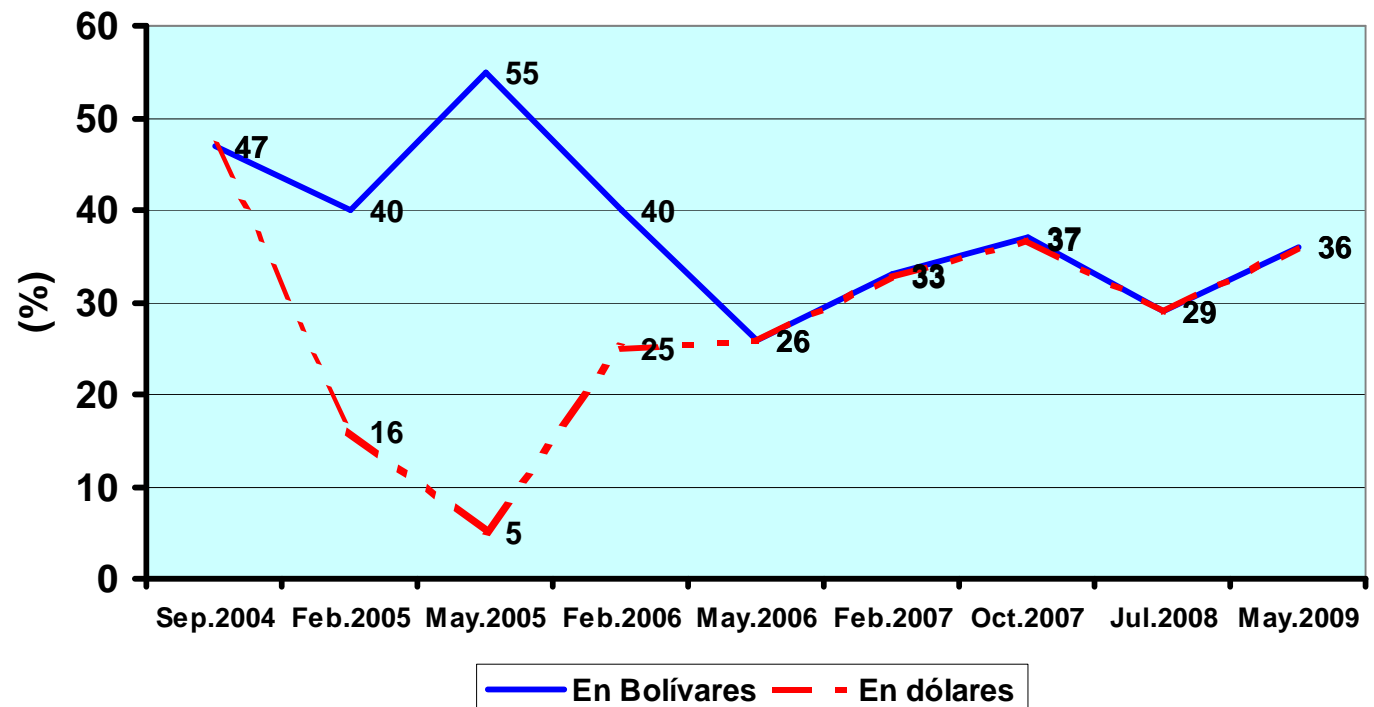
(\*) Ene-Nov 2009

**Venezuela registra los índices inflacionarios más altos de América Latina .... más del triple del segundo país con mayor inflación**

**Fuente:** cifras oficiales de INPC

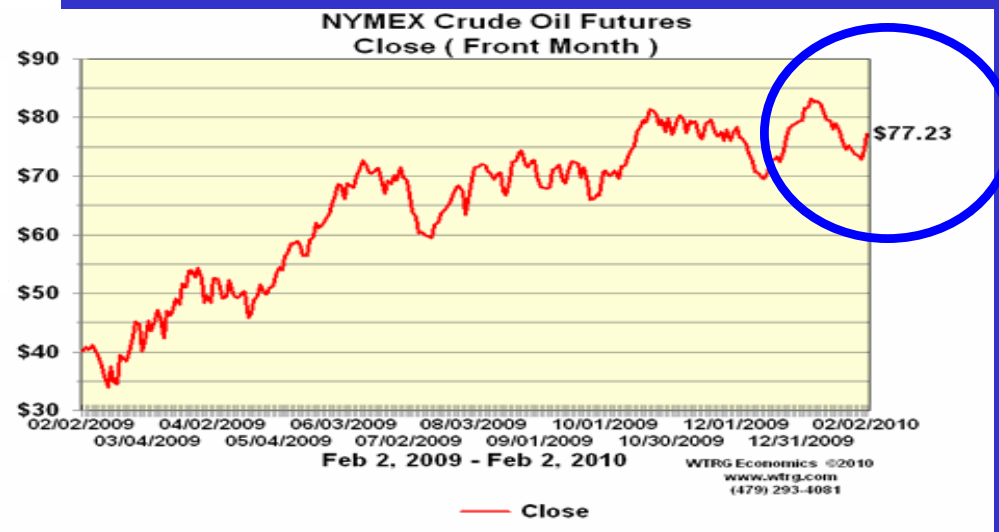
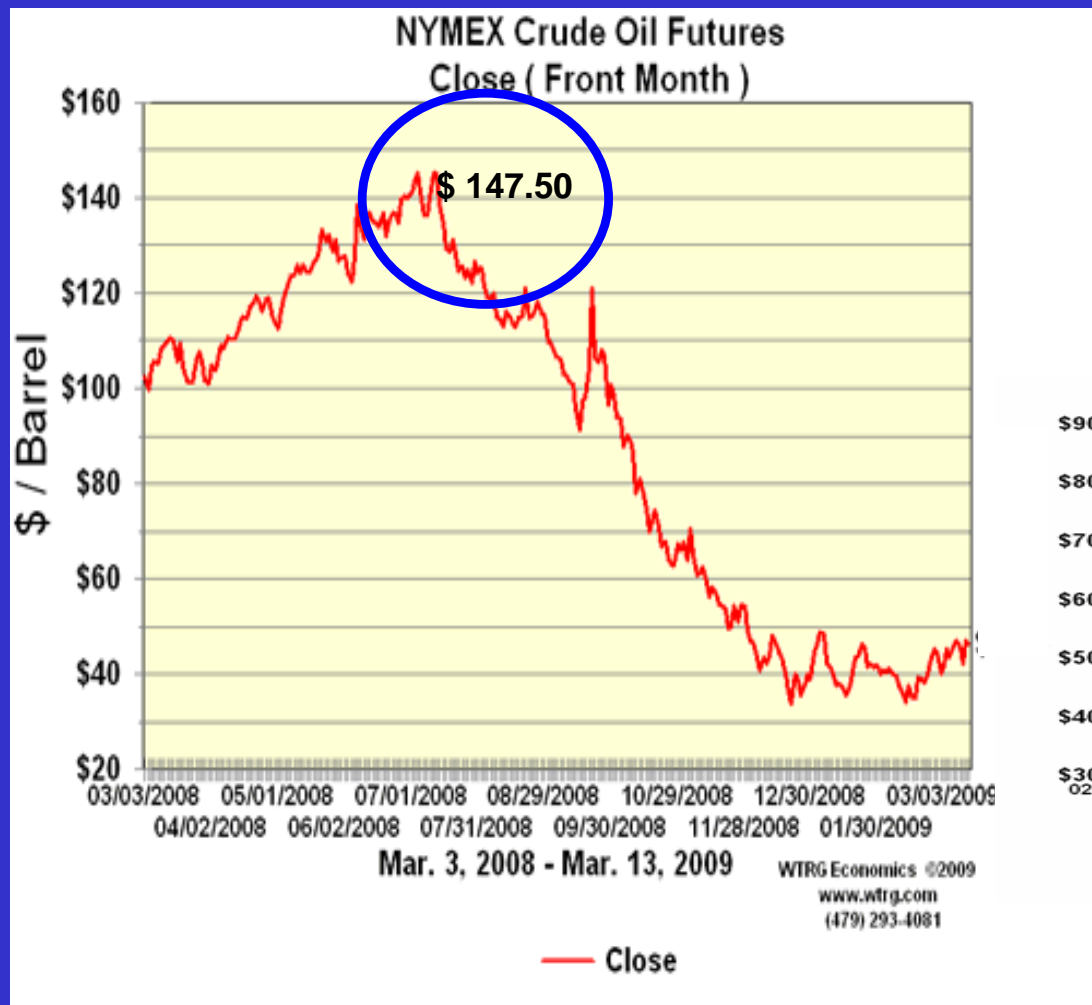
# PERO LA INFLACION PARA ELEMENTOS CLAVE DE LA CADENA DE SUMINISTRO ES AUN MAYOR

**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)



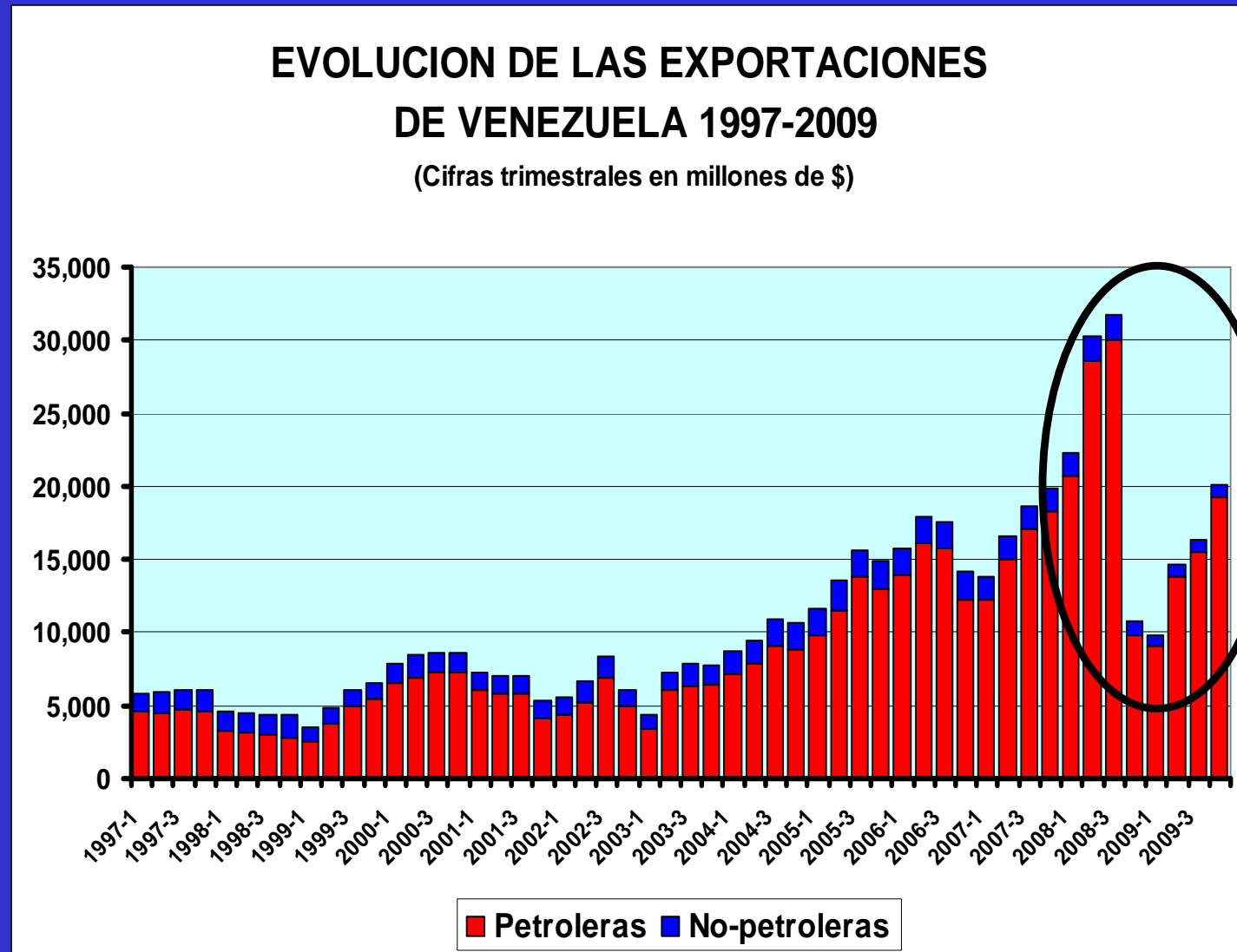
Fuente: WTRG Economics (13 Marzo 2009) (2 Febrero 2010)



# CAIDA DE LOS INGRESOS POR EXPORTACIONES DE VENEZUELA

- Después de alcanzar un máximo histórico de 32.000 MM\$ en el 3er Trim 2008, las exportaciones se desplomaron debido a la caída de los precios del petróleo

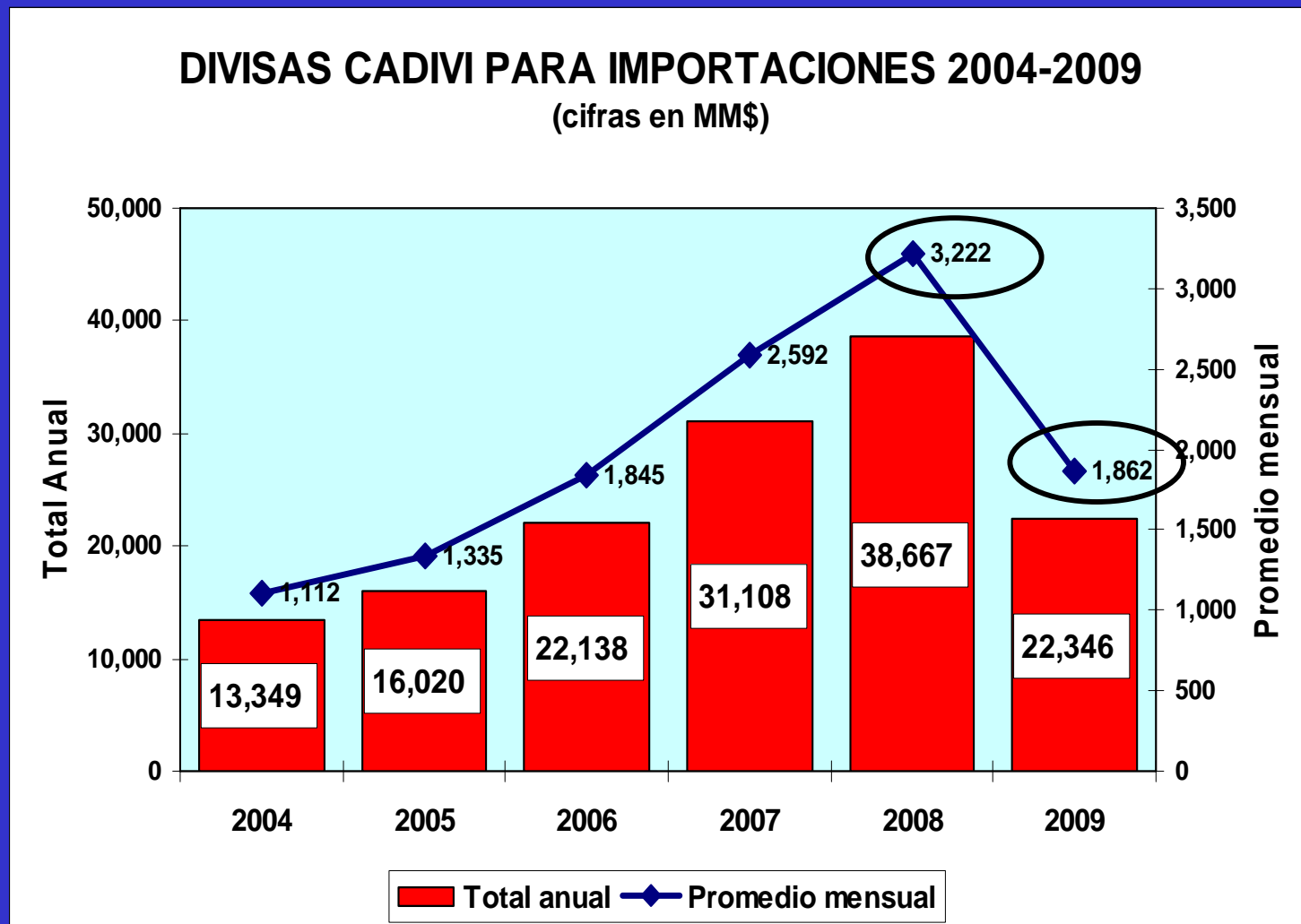
	2008	2009
1er. Trim	22.341	9.795
2do. Trim	30.310	14.627
3er. Trim	31.760	16.372
4to. Trim.	10.727	20.142



Fuente: BCV

# DISMINUCION DE LA ASIGNACION DE DIVISAS PARA IMPORTACIONES

- El promedio mensual de asignación de divisas por parte de CADIVI pasó de 2.600 MM\$ en 2007 a 3.200 MM\$ en 2008 y disminuyó a 1.860 MM\$ en 2009



Fuente: CADIVI

# CAIDA EN LA VENTA DE VEHICULOS

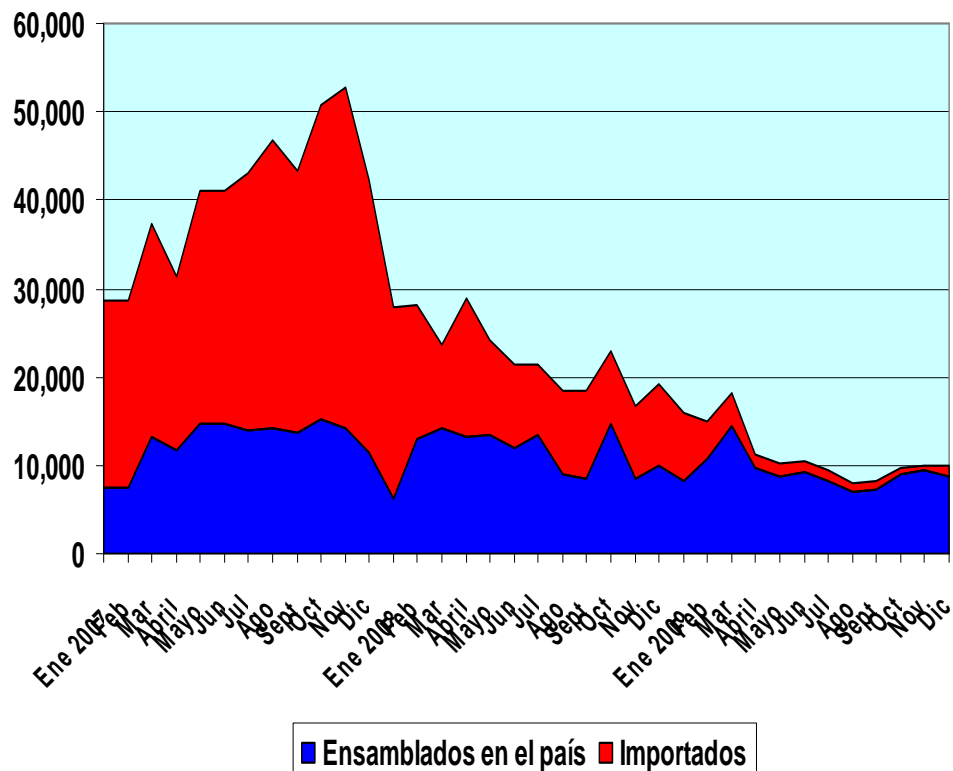
	<u>2006</u>	<u>%</u>	<u>2007</u>	<u>%</u>	<u>2008</u>	<u>%</u>	<u>2009</u>	<u>%</u>
<b>VENTAS TOTALES (*)</b>	343,351	100	491,899	100	271,622	100	136,517	100
Ensamblados en el país	157,508	46	155,534	32	136,123	50	110,015	81
Importados	185,843	54	336,365	68	135,499	50	26,502	19
<b>CAMIONES</b>								
Medianos (4,5 a 20 ton)	24,758	7	25,129	5	23,393	9	23,321	17
Pesados (más de 20 ton)	<u>5,668</u>	<u>2</u>	<u>8,972</u>	<u>2</u>	<u>5,166</u>	<u>2</u>	<u>1,944</u>	<u>1</u>
Medianos + Pesados	30,426	9	34,101	7	28,559	11	25,265	19

(\*) Automóviles, autobuses y camiones

Fuente: Cavenel, calculos propios

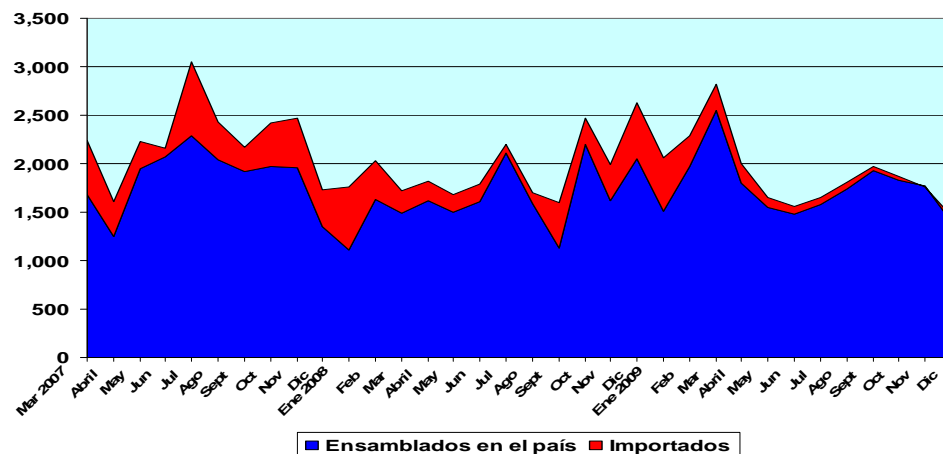
# CAIDA EN LA VENTA DE VEHICULOS

VENEZUELA - VENTAS MENSUALES DE VEHICULOS 2007-2009 (Unidades)

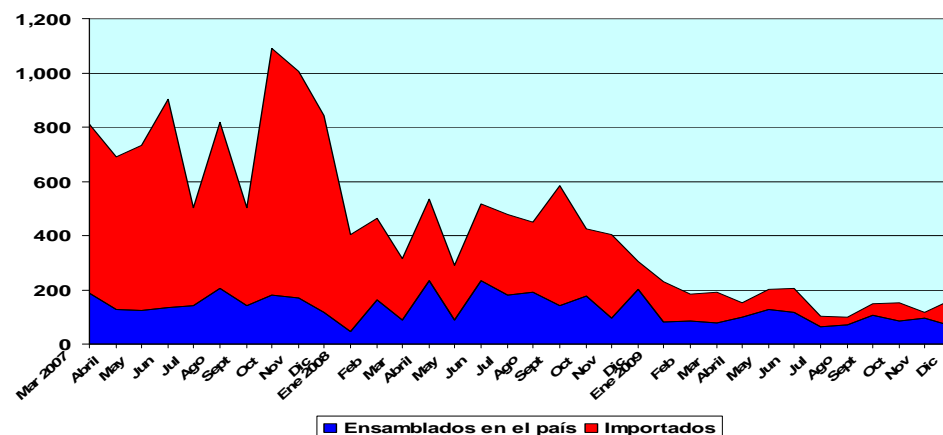


Fuente: Cavenel, calculos propios

VENEZUELA - VENTAS MENSUALES DE CAMIONES MEDIANOS 2007-2009 (Unidades)



VENEZUELA - VENTAS MENSUALES DE CAMIONES PESADOS 2007-2009 (Unidades)

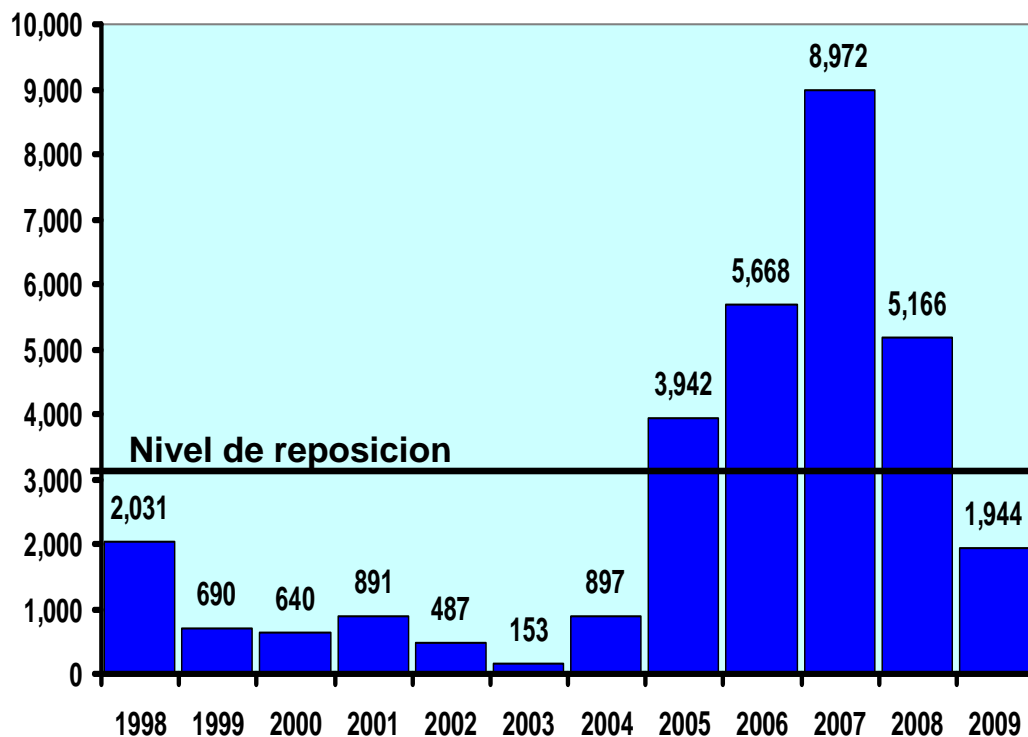


# CAIDA EN LA VENTA DE VEHICULOS

## EVOLUCION DE LAS VENTAS DE CAMIONES PESADOS EN VENEZUELA

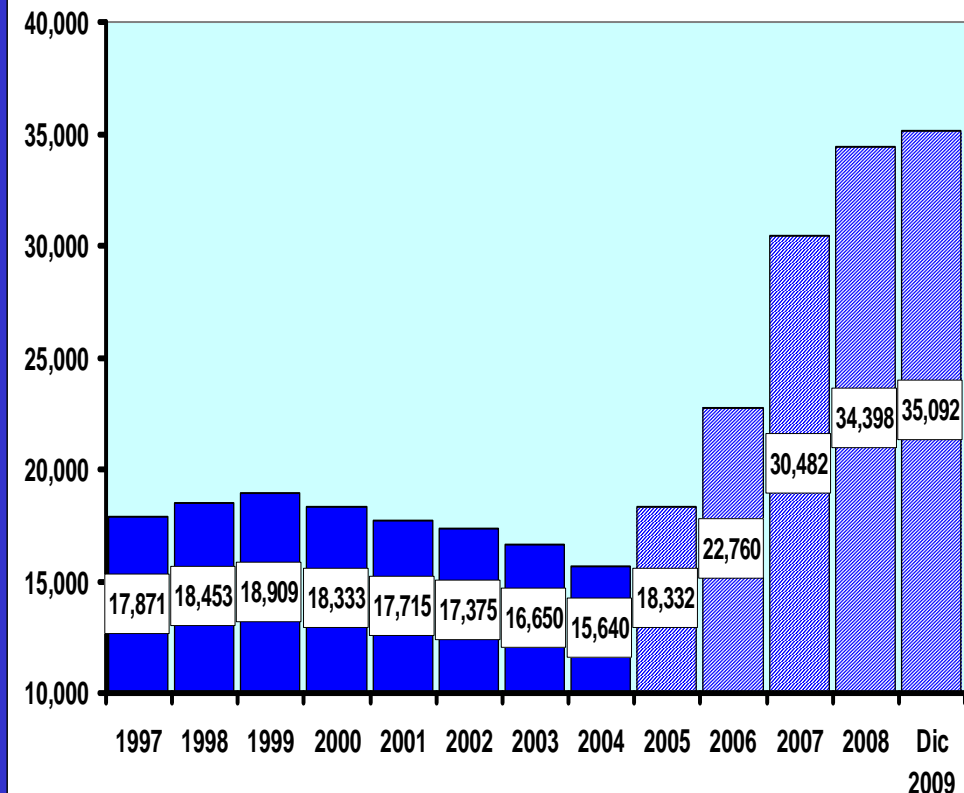
1998-2009

(Unidades)



## EVOLUCION DEL PARQUE DE CAMIONES PESADOS EN VENEZUELA 1997-2009

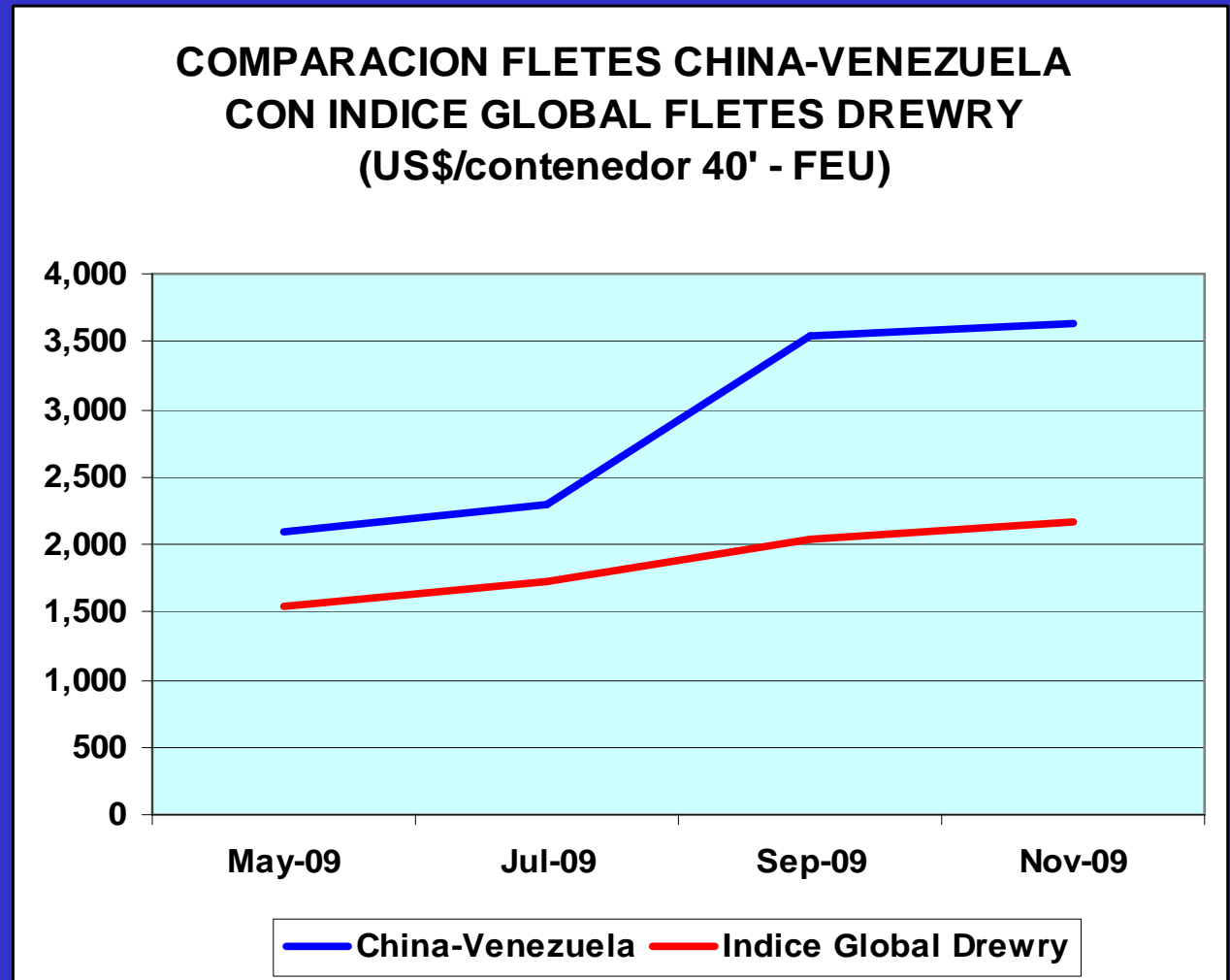
(Unidades al final de cada año)



Fuente: Cavenel, calculos propios

# AUMENTO FLETES MARITIMOS PARA IMPORTACIONES A VENEZUELA

- Aumento significativo de fletes marítimos en el 2do. semestre. 2009 (73%), mucho mayor que el aumento del índice global de fletes de Drewry (41%)
- Posible vinculación con situación portuaria del país (incertidumbre, demoras, evaluación riesgos)



Fuente: HQ Freight Forwarder Co. Ltd.



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

- **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



# LA LOGISTICA EN TIEMPOS DE RECESION





# LA LOGISTICA EN TIEMPOS DE RECESION

- **En 2009, la consultora CSC lideró la 7a. Encuesta Mundial sobre Progresos en la Cadena de Suministro, con entrevistas a unos 200 ejecutivos de todo el Mundo**
- **Los datos recabados muestran claramente que ha habido un repliegue basado en las actuales condiciones económicas y en la necesidad de utilizar las cadenas de suministro para cortar costos.**
- **Esta tendencia esta en ejecución y se ha combinado con mejoras moderadas en la mayoría de las areas importantes**

- **Los principales resultados de la encuesta de CSC son:**
  - Mayores ahorros de costos por mejoras en la gerencia de la cadena de suministro (GCS) en 2009. Todavía hay margen para mejoras significativas aun en recesión
  - Europa continua teniendo mejor desempeño que Estados Unidos en reducción de costos y generación de ingresos
  - Debido a la recesión, el énfasis ha vuelto a la reducción de costos, en particular a la procura estratégica
  - 80% ha establecido metas de generación de nuevos ahorros en costos para las funciones de compras
  - Mas del 70% ha establecido metas de ahorros en costos superiores al 6%.
  - 75% indica que las iniciativas de logística sustentable (“verde”) no han generado mayores ingresos



# ¿QUE HACER EN TIEMPOS DE RECESION 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 RECESION 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 RECESION 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**



# 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**



# 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**
  - **Suministro de electricidad**





# MUCHAS GRACIAS

[www.alv-logistica.org](http://www.alv-logistica.org)

[info@alv-logistica.org](mailto:info@alv-logistica.org)