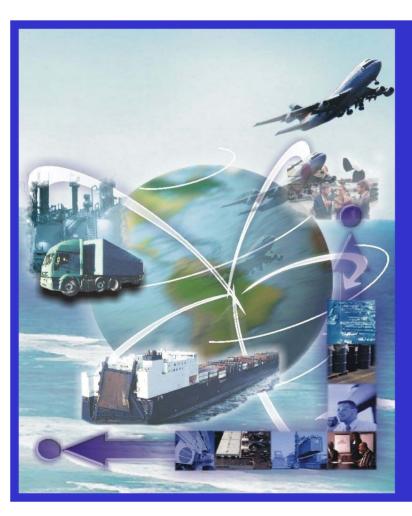
ANDI COLOMBIA - Cali 9 a 11 Septiembre 2004



LOGISTICA EN VENEZUELA: PERSPECTIVAS Y FUTURO

Eduardo Praselj Presidente ciación de Logística de

Asociación de Logística de Venezuela (ALV)





CONTENIDO

- •¿EXISTE UNA CONCIENCIA LOGISTICA EN VENEZUELA?
- •¿CUALES SON LAS BARRERAS EXISTENTES?
- •¿QUE HAN HECHO LOS DISTINTOS ACTORES PARA SUPERARLAS?
- ALGUNAS CONCLUSIONES





- Optica y conducta de las empresas condicionada por décadas de economía cerrada
 - Monopolio del mercado interno
 - Protección del Estado contra competencia externa
- Prácticas empresariales reflejo del entorno económico
 - La competitividad no era un imperativo para el éxito
 - El mercado no importaba, el cliente tampoco
 - Márgenes asegurados
 - La logística no era una preocupación



- •La apertura de la economía en 1989 forzó un cambio de actitud y de estrategia de las empresas
 - Precios fijados por el mercado y no por los costos de producción
 - Reducción de aranceles y eliminación de para-arancelarios disminuye sensiblemente la protección
 - Procesos profundos de ajuste o reconversión
 - actualización tecnológica
 - reducción de costos
 - cierre de líneas ineficientes
 - reestructuraciones, inversiones para exportar
 - alianzas y fusiones



- •La apertura de la economía en 1989 forzó un cambio de actitud y de estrategia de las empresas
 - La competitividad: imperativo de supervivencia
 - El cliente adquiere un nuevo poder y atenderlo pasa a ser un elemento básico del negocio
 - Competencia en el mercado interno exige mayor eficiencia
 - La logística es parte esencial de la estrategia de las empresas (más grandes y más modernas, exportadoras)
 - Pero muchas empresas orientadas hacia el mercado interno no perciben la logística como importante y no hay acciones orientadas a mejorar el desempeño en ese campo



- •Sin embargo Los cambios no son necesariamente permanentes
 - -Controles de precios y cambios vigentes desde enero de 2003 equivalen a un nuevo cierre de la economía
 - -Manifestaciones de nuevas políticas proteccionistas por parte del Gobierno Nacional
 - -Movimiento pendular en algunas empresas, en las cuales la logística ha perdido la importancia que llegó a tener



¿EXISTE UNA CONCIENCIA LOGISTICA EN VENEZUELA?

.... Aun cuando muchas empresas opinan que la logística sigue siendo importante

	ASPECTOS CUALITATIVOS DE LA GESTION LOGISTICA	SI (%)	NO (%)
1	Considera la función logística como estratégica.	100	0
2	Dispone de un conjunto de indicadores para la actividad de logística.	81	19
3	Se cuenta con una organización de logística que reporta al mismo nivel de mercadeo, manufactura, etc.	71	29
4	La función logística es responsable de los procesos de captura/procesamiento de pedidos, gerencia de inventarios y de la gestión de compras, transporte y distribución.	71	29
5	Monitorea la contribución de los procesos logísticos a la creación de valor del accionista.	67	33

Encuesta Asoquim 2004 – 24 empresas químicas y petroquimicas (1/3 total)



¿CUALES SON LAS BARRERAS EXISTENTES?



BARRERAS EXISTENTES

•Una primera barrera es el desconocimiento

..... la falta de información y de estadísticas confiables y oportunas hace que muchas veces conozcamos mejor la realidad de los países industrializados que la nuestra y la de los países vecinos



BARRERAS EXISTENTES

•Una segunda barrera es la inercia

..... las nuevas realidades nos obligan a revisar nuestra manera de hacer negocios; las buenas prácticas del pasado ya no son quizás válidas



BARRERAS EXISTENTES

•Una tercera barrera es la ausencia de instrumentos, físicos o normativos

..... pareciera que la logística es una desventaja competitiva estructural de nuestra realidad



BARRERAS EXISTENTES

•Esa desventaja es a la vez una indicación de que existe un gran potencial de mejora

..... el reto es aprovechar esta oportunidad para ser más competitivos, como empresas y como país



INDICADORES DE TRANSPORTE EN VENEZUELA

•El sector transporte, almacenamiento y comunicaciones ha incrementado progresivamente su participación en el PIB de Venezuela:

	%PIB
1994	5,0
1996	5,0
1998	5,5
2000	6,2
2002	6,9
2003(e)	7,4



PATRONES DE COMERCIO INTERNACIONAL DE VENEZUELA (2003)

- •Exportaciones 26.861 MM\$. Importaciones 10.341 MM\$. Exportaciones no-petroleras 4.809 MM\$
- •Exportaciones a la CAN representaron el 22% de las exportaciones no-petroleras
- •Importaciones de la CAN representaron el 11% del total
- •Colombia es el principal socio comercial de Venezuela en la CAN (58% de las exportaciones a la CAN y 72% de las importaciones de la CAN)



VENEZUELA: COMERCIO EXTERIOR SEGUN ADUANAS (Enero-Junio) (cifras en % del valor total)

<u>Aduana</u>	Expo	ort. (*)	<u>lm</u>	Import.	
	2003	2 <u>004</u>	<u>2003</u>	2004	
Ciudad Guayana	31	27	9	6	
Puerto Cabello	25	20	30	36	
Guanta	21	32	6	6	
La Guaira/Maiquetía	7	6	36	32	
Maracaibo	8	6	8	7	
San Antonio	5	6	5	6	
Otras	3	3	6	7	
VALOR TOTAL (MM\$)	2.247	3.663	4.271	7.168	

(*) No incluye petróleo y derivados



VENEZUELA: FLUJOS DE COMERCIO CON COLOMBIA POR MODO DE TRANSPORTE (2000) (cifras en %)

	Exportaciones		<u>Importaciones</u>	
Modo de transporte	<u>Volumen</u>	<u>Valor</u>	<u>Volumen</u>	<u>Valor</u>
Carretera	52	64	70	73
Marítimo (*)	47	30	29	17
Fluvial	1	0,4	-	-
Aéreo	0,3	6	1	10

(*) No incluye petróleo y derivados



TRANSPORTE TERRESTRE













BARRERAS EXISTENTES

•La red vial en Venezuela es de las mejores de América Latina

..... pero la flota de camiones es obsoleta y poco eficiente y el costo de transporte es elevado



ESTRUCTURA DE LA RED VIAL EN LA COMUNIDAD ANDINA Y MERCOSUR

	Km asfaltados	Km/1000 Km2	<u>Km/1000 hab</u>
Bolivia	2.933	2,7	0,4
Colombia	13.620	11,9	0,3
Ecuador	5.184	19,2	0,4
Perú	10.051	7,8	0,4
Venezuela	<u>29.954</u>	<u>32,7</u>	<u>1,2</u>
TOTAL CAN	l 61.742	13,1	0,5
MERCOSUR y Chile	231.203	18,2	1,0



ESTRUCTURA DEL PARQUE AUTOMOTOR VENEZOLANO (1999) (cifras en miles de unidades)

Tipo de vehículo	<u>Cantidad</u>
Camiones – Pick panel	231
Remolques	43
Semi-remolques	<u>170</u>
TOTAL	444
Camiones de 2 ejes	83%
Camiones de 3 ejes	10%
Camiones de más de 3 ejes	7 %



CARACTERISTICAS DEL PARQUE AUTOMOTOR VENEZOLANO

- Parque muy heterogéneo: vehículos desde 0,5 a más de 45 toneladas, gran variedad de marcas y modelos
- Parque obsoleto: edad muy elevada, con muchas unidades que han superado su vida económicamente útil (10 años)
- Transportistas individuales concentran la mayor parte del parque de menor capacidad (camiones de 2 ejes)
- No se utilizan los vehículos adecuados: vehículos livianos representan 30 a 40% del flujo total de carga
- Alto porcentaje de camiones vacíos en el flujo de vehículos: 50 a 80% de viajes de retorno vacíos



CARACTERISTICAS DEL PARQUE AUTOMOTOR VENEZOLANO

- Las debilidades estructurales se han agravado con las dificultades coyunturales, en particular el control de cambios:
 - Obtención de repuestos y neumáticos
 - Asignación de divisas privilegia flota liviana
- Muchas empresas han sacado de servicio parte de su flota para usarla como fuente de repuestos para las unidades restantes (canibalización)
- La reducción de la flota disponible se ha traducido en una degradación de la calidad del servicio
- Una ilustración: sólo 5 de las 17 empresas de transporte convocadas estuvieron en condiciones de ofertar en una licitación convocada por una empresa del área química este año



BARRERAS EXISTENTES

•Inseguridad en las carreteras de Venezuela es un problema creciente que contribuye a elevar los costos de transporte ...

.... aun cuando sus dimensiones son mucho menores que en Colombia



BARRERAS EXISTENTES

•Decisión 399 de la CAN provee el marco normativo para la liberalización del transporte internacional por carretera

..... sin embargo, el peso de los intereses o circunstancias locales ha limitado su impacto. Hoy en día el trasbordo parece ser la regla en las fronteras andinas



BARRERAS EXISTENTES

- El gobierno venezolano implantó el trasbordo "normativo" para las mercancías provenientes de la CAN, a raíz del paro de 1999 en el Estado Táchira
- La barrera que representa el trasbordo se tradujo en demoras en la frontera e incrementos de fletes
- Aparecieron opciones alternas:
 - desvío de carga por vía marítima,
 - desvío hacia el paso fronterizo de Paraguachón, mucho menos controlado, y
 - creación de filiales en Venezuela por parte de las empresas colombianas de transporte



BARRERAS EXISTENTES

- •La inseguridad en las carreteras colombianas se ha traducido en la práctica generalizada del trasbordo "preventivo" de las cargas terrestres destinadas a ese país
- •El temor de los transportistas venezolanos a ingresar en territorio colombiano tiene su origen en el cobro de "vacunas", los asaltos a los vehículos, los paros armados, los cortes de carreteras y demás





TRANSPORTE MARITIMO









PUERTOS Y TERMINALES MARITIMOS PUBLICOS Y PRIVADOS EN VENEZUELA

PUBLICOS

Puerto Cabello La Guaira Maracaibo Guanta El Guamache Guïria





PRIVADOS Petroleros Puerto Miranda La Salina Amuay/Cardón Puerto La Cruz El Palito

Químicos
El Tablazo
Jose
Borburata
Venterminales
Terquimca



MOVIMIENTO EN LOS PRINCIPALES PUERTOS PUBLICOS DE VENEZUELA

(cifras en millones de toneladas)

<u>Puerto</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Puerto Cabello	9,5	8,6	8,6	8,6	6,8	5,1
La Guaira	2,1	1,8	0,8	2,0	1,6	1,2
Maracaibo	1,2	1,1	1,3	1,2	0,8	0,9
Guanta	<u>-</u>	<u> </u>	<u> </u>	<u>0,9</u>	<u>0,7</u>	<u>0,7</u>
TOTAL	12,8	11,7	10,7	12,7	9,9	7,9



MOVIMIENTO EN LOS PRINCIPALES PUERTOS PUBLICOS DE VENEZUELA

(cifras en miles de TEU)

<u>Puerto</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>
Puerto Cabello	487	496	551	621	506	380
La Guaira	303	238	238	304	216	151
Maracaibo	-	21	-	-	31	33
Guanta	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	_ <u>-</u> _	<u>28</u>	<u>28</u>
TOTAL	790	755	789	925	781	592



FLOTA CON BANDERA VENEZOLANA POR TIPO DE BUQUE (2003)

Tipo de buque(*)	Cantidad	Tonelaje bruto	<u>Edad</u>
		(miles TM)	promedio
Graneles líquidos	16	626	17
Carga General	17	31	31
Graneles secos	7	204	25
Otros	<u>52</u>	<u>272</u>	20
TOTAL	92	1.133	

(*) No incluye flota petrolera





TRANSPORTE FLUVIAL





TRANSPORTE FLUVIAL EN VENEZUELA

- Corresponde básicamente al eje Orinoco-Apure
- Principalmente flujos de exportación a mercados fuera de la región
- •El movimiento de mercancías por el río Orinoco se realiza mediante grandes buques y trenes de gabarras
- •Altamente dependiente de operaciones de dragado del canal de navegación para mantener el calado
- Volumen: 23-25 millones de toneladas anuales



TRANSPORTE INTERMODAL

- •Casi inexistente en Venezuela para la carga nacional por la marcada preponderancia de las carreteras y el transporte por camión
- •Prácticamente, sólo se da en el caso de la carga internacional en los puertos y aeropuertos
- •Se presenta también en la carga ferroviaria, donde algunos contenedores que entran a Puerto Cabello se movilizan por ferrocarril hasta Barquisimeto, donde realizan los trámites de aduana
- •El cabotaje y la carga aérea doméstica representan cantidades muy limitadas





CENTROS DE APOYO













CENTROS DE APOYO

Almacenes

Caracas, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, San Antonio-Ureña, Ciudad Guayana y Porlamar). Son propiedad de particulares

- •Centros de acopio o mercados mayoristas Barquisimeto, Valencia y Maracay
- Silos

del Estado arrendados a productores (36%) y a la agroindustria (64%)

Depósitos lecheros

ubicados por la industra láctea en las zonas de producción



CENTROS DE APOYO

Centros aduaneros

Control, inspección, fiscalización y resguardo en materia aduanera.

Las aduanas ubicadas en San Antonio y Maracaibo constituyen los principales centros aduaneros para el transporte internacional de carga por carretera



BARRERAS EXISTENTES

Ausencia notable de centros de servicios al transporte de carga, con facilidades y equipos mínimos para atender el vehículo y al conductor en sus necesidades básicas o en alguna contingencia o emergencia......

.....Se requeriría una red de centros de servicios al transporte de carga, ubicados estratégicamente, que ofrezcan al conductor la posibilidad de un estacionamiento que permita resguardar el vehículo y pernoctar



¿QUE HAN HECHO LOS DISTINTOS ACTORES PARA SUPERAR LAS BARRERAS?



INICIATIVAS DE LOS ACTORES EN MATERIA DE LOGISTICA

•EL ESTADO

- Normativa
- Procedimientos

•EL SECTOR PRIVADO

- Estrategias empresariales
- Educación y adiestramiento
- Incorporación de mejores prácticas
- Intercambio de experiencias



INICIATIVAS DEL ESTADO

•El Estado ha tomado algunas iniciativas importantes para reducir las barreras en materia de logística

..... pero otras iniciativas contribuyeron a crear nuevas barreras



INICIATIVAS DEL ESTADO QUE REDUCEN BARRERAS

- Modernización de las aduanas: el proyecto de automatización Sidunea
- Armonización de horarios entre aduanas de Colombia y Venezuela (DIAN y SENIAT)
- •Reducción de costos financieros y riesgos de logística:
 - Financiamiento de exportaciones (Bancoex)
 - Cobertura de riesgos políticos y extraordinarios (La Mundial)



..... PERO ALGUNAS INICIATIVAS DEL ESTADO HAN CREADO NUEVAS BARRERAS

- •Obligación de efectuar trasbordos en la frontera
- Aplicación discrecional de normas, cambio frecuente de procedimientos y requisitos, que impiden o dificultan la marcha normal de los negocios



INICIATIVAS DEL SECTOR PRIVADO

•En respuesta a las nuevas realidades, el sector privado ha emprendido un conjunto de iniciativas para reducir barreras en el campo de la logística

estar limitado a las empresas más modernas, sobre todo las exportadoras



INICIATIVAS DEL SECTOR PRIVADO

- Estrategias empresariales
 - Cambios y ajustes organizacionales
 - Educación y adiestramiento en logística
 - Incorporación de mejores prácticas
 - Alianzas con operadores logísticos
 - Cooperación entre empresas (consolidación de cargas)
 - Indicadores de desempeño (benchmarking)
 - Formación de asociaciones profesionales
- Modernización de empresas: de transportistas a comercializadoras de carga



CAMBIOS Y AJUSTES ORGANIZACIONALES

- •Inclusión de la logística dentro de las estructuras organizativas de las empresas
- Integración de las funciones de ventas y logística
- Profesionalización de la función logística

pero esto solamente ha ocurrido en las empresas de gran tamaño y más modernas, sobre todo las exportadoras



EDUCACION Y ADIESTRAMIENTO EN LOGISTICA EN VENEZUELA

- Profesionalización de la función logística mediante programas de educación (pregrado y postgrado) y extensión en:
 - institutos tecnológicos (IUTI),
 - universidades (UCAB y UNITEC)
 y otros centros de educación superior (IESA),
 - centros de adiestramiento (FUNDAMETAL)
- Incorporación de la logística como área de investigación (IESA)



INCORPORACION DE MEJORES PRACTICAS EN EL SECTOR QUIMICO EN VENEZUELA



CONSOLIDACION DE CARGAS



NUEVOS MUELLES



TRANSBORDOS



TRIANGULACIONES



OPERACIONES NOCTURNAS



INCORPORACION DE MEJORES PRACTICAS EN EL SECTOR QUIMICO EN VENEZUELA

- Consolidación de exportaciones de resinas plásticas en contenedores desde El Tablazo
- Expansión de capacidad en Borburata mediante instalación de balizaje para operaciones nocturnas
- Construcción de un nuevo muelle multi-productos en Jose, capaz de manejar líquidos y sólidos a granel, gases refrigerados y contenedores
- •Incorporación de transporte multimodal (buque+camión) para exportar a Colombia cuando aumentaron los fletes terrestres
- •Cabotaje en vez de transporte terrestre entre El Tablazo y Puerto Cabello para exportar desde ese puerto a Manaos, Brasil



INCORPORACION DE MEJORES PRACTICAS EN EL SECTOR QUIMICO EN VENEZUELA

- Consolidación de exportaciones de líquidos a granel entre varios productores para reducir fletes (cuenca del Pacífico y Caribe)
- Alianzas estratégicas entre empresas de transporte terrestre colombianas y venezolanas
- •Trasbordo de productos exportados en puertos como Cartagena, Colombia, para tener acceso a un número mucho mayor de países de destino
- •Arreglos triangulares (ej: incluyendo 3 puertos, uno de ellos en Estados Unidos y exportaciones e importaciones de Venezuela hacia Estados Unidos) para generar suficente volumen que hiciera atractivo exportar e importar con países de América del Sur



INCORPORACION DE MEJORES PRACTICAS EN EL SECTOR QUIMICO EN VENEZUELA

•CONSOLIDACION DE CARGAS DE RESINAS PLASTICAS EN EL TABLAZO ABRE NUEVAS OPORTUNIDADES

	<u>1997</u>	2002
Líneas navieras	1	4
Buques/mes	1	3
Países destino	3	30
Manejo contenedores	1.900	2.800

Reducción costos

Fletes	27%
Agenciamiento aduanal	34%
Estiba	80%

Ahorros 2,5 MM\$/año









..... PERO ESTOS LOGROS PUEDEN VERSE DISMINUIDOS O ANULADOS

- •Los controles de precios y de cambios vigentes desde enero de 2003, unidos a las dificultades de producción, han limitado severamente las exportaciones de productos petroquímicos.
- •Algunos ejemplos significativos (exportaciones en miles de toneladas)

Producto	<u>1997</u>	2000	2002	<u>2003</u>	2004
					(ene-mayo)
Polietilenos	164	141	122	2	10
Polipropileno	23	16	15	2	5
PVC	31	75	81	24	14



MEDICION Y COMPARACION DE DESEMPEÑO (BENCHMARKING)

- En el pasado sólo intentos aislados de medición de desempeño
- El sector químico ha iniciado un proyecto de benchmarking por intermedio de ASOQUIM y ALV, en el plano nacional, y como parte de un proyecto regional que ha iniciado APLA
- Se realizó encuesta entre las empresas del sector para conocer sus prácticas actuales



MEDICION Y COMPARACION DE DESEMPEÑO (BENCHMARKING)

	INDICADORES FINANCIEROS	SI (%)	NO (%)
1	Inventarios de materias primas (días)	88	12
2	Costo total de fletes (% de ventas)	83	17
3	Costo promedio de fletes de importación carga seca	58	42
4	Costo de agenciamiento (% de ventas)	54	46
5	Costo total de logística (% de ventas)	54	46
6	Costo ventas perdidas (% de ventas)	54	46
7	Costo promedio de fletes de exportación carga seca	46	54
8	Costo promedio de fletes de importación carga granel	38	62
9	Costo promedio de fletes de exportación carga granel	38	62
10	Costo unitario procesamiento órdenes compra	29	71
11	Costo total de operación de almacenamiento por metro	21	79
12	Costo de Carga/Descarga de vehículos	21	79
13	Inversión en activos logísticos (% de ventas)	17	83



MEDICION Y COMPARACION DE DESEMPEÑO (BENCHMARKING)

	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	SI(%)	NO(%)
1	Rotación de inventarios	88	12
2	Porcentaje de utilización de capacidad de transporte	42	58
3	Número de unidades almacenadas por metro cuadrado o metro cúbico	33	67
4	Porcentaje de posiciones de almacenamiento	21	79
5	Pallets (cajas, unidades) por Hora-Equipo	17	83
6	Ventas por persona en logística	13	87
7	Número de órdenes de compra por Hora-Comprador (Hora-Terminal)	4	96



MEDICION Y COMPARACION DE DESEMPEÑO (BENCHMARKING)

	INDICADORES DE TIEMPO	SI(%)	NO(%)
1	Ciclo de manufactura de la planta (lead-time)	88	13
2	Ciclo de pagos a proveedores	83	17
3	Tiempo de reaprovisionamiento de Proveedores (lead-time)	75	25
4	Ciclo de reaprovisionamiento	75	25
5	Tiempo en aduana local de tránsito para importaciones	67	33
6	Ciclo total de la órden de compra	54	46
7	Tiempo en aduana local de tránsito exportaciones	42	58
8	Tiempo de Carga / Descarga de vehículos	33	67



MEDICION Y COMPARACION DE DESEMPEÑO (BENCHMARKING)

	INDICADORES DE CALIDAD	SI(%)	NO(%)
1	Exactitud del Inventario	79	21
2	Porcentaje exactitud de pronósticos (estimados) de demanda / consumo	75	25
3	Porcentaje de llegadas a tiempo	63	37
4	Porcentaje de órdenes de compra perfectas	29	71



ALGUNAS CONCLUSIONES

- •Apertura de la economía en 1989 y la presión de la competencia internacional obligaron a las empresas a preocuparse por los problemas de logística
- •Algunas empresas –sobre todo las más grandes y modernas y las exportadoras- han tendido a transformar las desventajas competitivas en logística en oportunidades de mejora
- •Sin embargo, el nuevo cierre de la economía vigente desde enero de 2003 ha disminuido o anulado algunos de estos logros



ALGUNAS CONCLUSIONES

- •Información estadística sobre logística es incompleta, poco confiable y no oportuna, lo cual dificulta la toma de decisiones sobre bases ciertas
- •Venezuela tiene serias debilidades en cuanto a infraestructura y transporte, que deben ser corregidas
- •Inseguridad en las carreteras nacionales tiene un peso significativo en los costos de transporte (asaltos y robos, obligación y necesidad de trasbordos en la frontera)



ALGUNAS CONCLUSIONES

- •Iniciativas estatales han reducido barreras en materia de logística, tales como la modernización de aduanas, pero hay otras, como la discrecionalidad en normas y procedimientos, que crean nuevas barreras
- Proyectos de benchmarking en algunos sectores para medir y comparar desempeño
- •Intercambio de experiencias con otros países de la región nos permitirá incorporar mejores prácticas adaptadas a nuestras realidades



MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCION