

EDICION ESPECIAL 7° ANIVERSARIO

# Enfrentar la volatilidad con gestión

Flexibilidad, segmentación y estrategias para identificar y mitigar los riesgos son los temas que preocupan a los operadores logísticos. Cuáles son los impactos y las consecuencias que pueden llegar a tener los desastres naturales y las fallas en la cadena de suministros frente a una perspectiva de fuerte crecimiento de la población urbana en todo el mundo

ANDRES ASATO  
PARA LA NACION

Es bueno creer que "Nada es imposible", como señala la publicidad de una importante marca deportiva. Sobre todo, si se habla de logística, y en un país como la Argentina, donde una empresa como Ford tuvo que vivir por primera vez la experiencia de transportar piezas de sus vehículos de Córdoba a Buenos Aires en un helicóptero.

A no desesperar. En otras partes del mundo, las contingencias naturales suelen traer problemas peores.

"Estrategias de *supply chain* en un mundo volátil", fue el eje central del Seminario Internacional de Management Logístico que tuvo lugar en el Hotel Sheraton, organizado por Enfasis Logística, y que tuvo como panelistas a expertos internacionales, como David Simchi-Levi, del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), y Omera Khan, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Hull, de Inglaterra, junto con expositores locales, como Adrián Marangon, gerente de Planeamiento de Materiales y Logística en Ford Argentina, y Gustavo Segré, CEO de Center Group y asesor

en temas de Mercosur.

Simchi-Levi destacó que la flexibilidad, la segmentación y las estrategias para mitigar los riesgos son los temas que deberá abordar el sector logístico, en un marco de grandes cadenas globales que se interconectan en red en varios continentes y sufren tanto el aumento de los costos laborales como la creciente demanda de los clientes.

Por ejemplo, entre 1984 y 2009, los costos logísticos en Estados Unidos subieron debido al aumento de precios de la energía, a la fuerte presión sobre la capacidad del transporte ferroviario, a la escasez de conductores de camiones y a las exigencias en temas de seguridad.

"Las empresas, al emplear estrategias tipo *Lean*, la tercerización o el *offshoring*, que ayudaron a enfrentar los problemas, incrementaron también su exposición a mayores riesgos", señaló Simchi-Levi. Al explicar las diferencias entre la aplicación de una flexibilización plena y parcial ("Si se la implementa correctamente, puede ofrecer todos los beneficios que puede darle la flexibilidad completa, y a un menor costo", agregó), destacó que la segmentación en la cadena de suministros es uno de los conceptos más importantes de los últimos cinco años. "Los desafíos consisten en superar la discordancia entre lo que sugieren las distintas características de la proposición de valor del cliente y la elección de una buena estrategia operativa; entender que los diferentes productos, canales y clientes requieren distintas estrategias, y la necesidad de aprovechar las sinergias entre los diferentes segmentos."

## Todos los escenarios

Al referirse a la gestión de riesgos en la cadena, distinguió las fuentes desconocidas (desastres naturales, riesgos geopolíticos y ambientales) y de las conocidas (problemas de ejecución, demoras portuarias, desempeño de proveedores). "Tenemos que ser inteligentes y pensar en todos los escenarios posibles. No es fácil, pero es una prueba de la capacidad de nuestra cadena para responder. Hay una regla que dice que la cadena de suministro siempre se aplana en torno a la estrategia óptima. Se puede reducir la cadena de suministros para



Supply centralizada: menores costos, pero menor flexibilidad

Los especialistas advirtieron que el *just in time* y las prácticas *Lean* llevan a una mayor eficiencia en lugar de efectividad, y que la reducción de los costos en la globalización propicia cadenas más complejas

bajar los costos y gestionar riesgos eficazmente."

¿Por qué son más vulnerables las cadenas de suministro en la actualidad? La investigadora Omera Khan subrayó que si bien "el mayor riesgo para la continuidad de las actividades puede estar fuera de la empresa, en la cadena de suministro extendida -y por su complejidad- el riesgo sistémico se crea a partir de nuestras propias decisiones". Explicó que la tendencia al *just in time* y las prácticas *Lean* llevan a una mayor eficiencia en lugar de efectividad; la reducción de costos en la globalización propicia cadenas más complejas y extensas; en las economías de escala, la distribución y producción centralizadas llevan a menores costos, pero también a menor

flexibilidad, y que en la tendencia a la tercerización de las actividades secundarias suele haber pérdida de control cuando más se lo necesita.

La clave está, entonces, en que las empresas puedan tercerizar la ejecución de una actividad, pero nunca su control; reducir los riesgos en una red de abastecimiento extendida que antes estaba bajo su control, y en darles visibilidad a los potenciales riesgos originados en los proveedores de segundo y tercer nivel.

"Hay que identificar y gestionar los riesgos internos y externos a través de un enfoque coordinado entre los socios comerciales, reducir la vulnerabilidad y evitar así la pérdida de confianza de los clientes y la erosión del patrimonio de las acciones como resultado de las fallas en la cadena de suministro", puntualizó Khan. Y agregó: "Los ciclos de la vida útil de los productos y las tecnologías se están acortando y la presión competitiva fuerza a introducir cambios más frecuentes. Una gestión basada en pronósticos ya no es viable, hay que pronosticar la capacidad y ejecutar en función de la demanda."

Al respecto, la especialista en gestión de riesgos en la *supply chain* destacó las implicancias de la transformación de las actividades comerciales y de la organización.

"En los mercados de productos de corta vida útil, la demora suele ser un aspecto crítico y los riesgos pueden

**SÓLO LOS NEUMÁTICOS MICHELIN TIENEN LA CARCASA MICHELIN.**

Y sólo la carcasa MICHELIN tiene la más nueva tecnología MDT.

MICHELIN  
Durable Technologies  
Garantiza más resistencia al neumático y seguridad a los clientes.



GANAR TIEMPO Y ESPACIO ES LOGISTICA

EQUIPAMIENTO MULTIPROPÓSITO | ORGANIZACIÓN DE PEDIDOS MÚLTIPLES | SOFTWARE DE GESTIÓN | CONTROL DE STOCK PERMANENTE

CARRUSEL MÓDULOS DESLIZANTES VLM

EXPORTAMOS A:  
USA | BRASIL | CHILE | PERÚ | URUGUAY  
BOLIVIA | PUERTO RICO | MEXICO | CANADA  
INDUSTRIA ARGENTINA

DH SYSTEMS FELICITA AL SUPLENTE DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EN SU 7° ANIVERSARIO

DH SYSTEMS  
INTERGROUP  
SISTEMAS DE ARCHIVO Y ALMACENAMIENTO  
ASESORAMIENTO SIN CARGO: 4207 3555  
WWW.DHSYSTEMS.COM.AR

50 AÑOS



evitarse mejorando el diseño de alineación con la cadena de suministro. El 80% de los costos que la cadena de suministros debe afrontar están en las etapas de diseño y desarrollo de productos. Pero el diseño se gestiona en forma aislada o escasa integración con la cadena, y las funciones comerciales se gestionan como si fueran unidades estancas. A más componentes, más variedad, y a más demoras en la reposición, tenemos más inventario. Además, las características físicas del producto y del empaque impactan en la intensidad del transporte."

### La mirada regional

¿Cómo mantenerse competitivos en un mundo volátil y una economía cambiante? En Ford Argentina actuaron convencidos de que cuando uno encuentra el equilibrio, no puede quedarse quieto. Es lo que llaman la transformación en movimiento.

"Nosotros recibimos piezas de casi todos los continentes y tenemos unos 100 proveedores en el país, con una política de integración muy fuerte que nos expone a los vaivenes del mundo y a las particularidades que tenemos en la región. La eliminación de desperdicios es el principal desafío que tiene la competitividad. Y la cultura que tiene Ford en el mundo hace que mantengamos y podamos estar presentes aún con crisis tan profundas como las vividas en el mercado norteamericano", explicó Adrián Marangon, de Ford Argentina.

La aplicación de la logística *Lean* en la empresa, en la que operan 47 grupos de trabajo, se maneja con el

FOTOS DE WALMART STORES/FICKR/CREATIVE COMMONS



Eliminar desperdicios, un desafío de la competitividad

concepto del cirujano: "Es simple, el operario que coloca las piezas es el cirujano, y todo los demás integrantes nos subordinamos a él. ¿Qué rol jugamos en este concepto del cirujano? Que se requiere de un trabajo profundo en el entrenamiento de la gente, buscamos que se mueva poco, que los materiales no tengan que caminar más de un metro. Hace ocho años en nuestra planta era difícil ver los autos, había paredes interminables de inventarios, pilas, que tienen un costo y hoy hay líneas completas donde sólo se ve la persona trabajando y el vehículo. De esto se trata, además de contar con un aceitado flujo de información. Puedo no tener las piezas,

pero no quedarme sin información", acotó el directivo de Ford.

Por su parte, Gustavo Segré, de Center Group, destacó que la falta de infraestructura logística -a propósito del Mercosur- conspira contra la competitividad. El costo logístico de Brasil está en el 12% contra un 10% del resto del mundo y un 8% de Estados Unidos. Y señaló como ejemplo el costo de producción de la soja (que en Brasil es un 2,7% menor al de Estados Unidos), pero el costo logístico de llevar la soja al puerto es del 4% superior al norteamericano, con lo cual Brasil pierde competitividad.

Para revertir esta situación, Brasil puso en marcha el Programa de

Aceleración del Crecimiento (PAC), para el que se estima una inversión en infraestructura de US\$ 321.000 millones. "Si Brasil no hace esto para el Mundial de 2014 y las Olimpiadas de Río de Janeiro de 2016, tendrá un problema serio en el transporte de pasajeros y de cargas", indicó.

Además, destacó la modificación que hizo el ex presidente Lula antes de finalizar su mandato sobre la ley de municipalidades, que alentó la inversión pública en mejoras de infraestructura. En relación con el sector privado, señaló: "Hay que cambiar ciertas premisas en las empresas, como la de no considerar el costo logístico como principal problema

que repercute en la competitividad. Apenas ponen su foco en los costos de producción. No es común la existencia de un gerente de logística ni mediciones de los principales indicadores logísticos". A propósito de los 20 años del Mercosur, y de su futuro, señaló: "Es difícil con las diferencias macroeconómicas que existen entre la Argentina y Brasil consensuar un programa único para el transporte y la logística. Pero, aunque en algunas cuestiones podemos estar mal, no hay duda de que sin Mercosur, seguramente estaríamos peor".

### "La más adaptable"

"No es la especie más fuerte ni la más inteligente la que sobrevive, sino la más adaptable al cambio", dice la frase de Charles Darwin, citada por la investigadora Omera Khan durante su presentación. Y por cierto, la flexibilización (parcial o completa, bien entendida o mal entendida) no es un concepto reciente en este lado del hemisferio, aunque haya pasado por diferentes experiencias.

Acaso lo que deba preguntarse es cuál es el costo de sobrevivir y adaptarse al cambio, a quiénes les compete sobrellevar el mayor peso de la carga y en qué circunstancias y sectores corresponde aplicarla. La Organización Mundial del Comercio (OMC) prevé para 2050 que el 70% de la población mundial va a vivir en las ciudades, lo que anticipa la fuerte tendencia hacia la urbanización y abre un enorme interrogante logístico que va a impactar, sin dudas, sobre las cadenas de suministros globales.



## VOLVO FM 11

### SIENTA EL ORGULLO DE POSEERLO

El Volvo FM 11 es el camión ideal para la faja de las 50t de PBTC, que completa la ya exitosa línea de productos Volvo. Con un avanzado motor de 11 litros de 370 CV y un par motor de 1770 Nm, el FM 11 está preparado para ofrecerle exactamente lo que su empresa precisa para aumentar la productividad y la rentabilidad: alto desempeño, con gran economía de combustible; gran capacidad de carga, con bajo peso vehicular; excelente confort y funcionalidad a bordo. La tradicional excelencia en materia de seguridad y calidad Volvo, harán que usted y sus choferes, se sientan orgullosos de poseerlo en la flota.

CONOZCA TODA LINEA DE CAMIONES.  
INFORMESE EN SU CONCESIONARIO VOLVO MAS CERCANO.

VOLVO TRUCKS. DRIVING PROGRESS

www.volvo.com.ar

