



ATC

ASIA

¿Dinamo de manufactura o potencia de consumo?

Asia actual no es sólo manufactura, también está emergiendo como una potencia de consumo. Para aprovechar la oportunidad, los fabricantes y minoristas por igual están renovando sus estrategias de la cadena de abastecimiento global.

POR LISA H. HARRINGTON



ASIA ¿DÍNAMO DE MANUFACTURA O POTENCIA DE CONSUMO?

Asia ya no es tan sólo la sede de la capacidad de producción barata. En 2008, los consumidores asiáticos gastaron 4.3 billones de dólares, cifra que representa alrededor de un tercio de los gastos de consumo de los 34 países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Para 2030, es probable que el gasto de consumo en Asia alcance los 32 billones –o aproximadamente 43 por ciento del consumo mundial, según el Banco de Desarrollo Asiático (ADB), una institución financiera con sede en Manila.

Estas estadísticas significan que Asia surgirá como una potencia de consumo, lo que impulsa a los fabricantes y minoristas a replantear sus cadenas de abastecimiento para abordar tanto los retos como las oportunidades de servir a los mercados asiáticos.

Una mirada cercana a la demografía económica de la región narra la historia. La clase media de Asia –que según ADB gana de 2 a 20 dólares por persona al día– está creciendo drásticamente con respecto a otras regiones del mundo. Parte del 56 por ciento de la población asiática en desarrollo se consideró clase media en 2008, en comparación con apenas 21 por ciento en 1990 (vea la gráfica). Dichos consumidores representaron más del 75 por ciento de los gastos e ingresos totales anuales de la región.

El gran tamaño de Asia como un megamercado en desarrollo tanto para productos como para servicios ofrece un potencial de crecimiento nuevo y enorme tanto para los minoristas como para los fabricantes. Las compañías multinacionales, por ejemplo, esperan que más del 50 por ciento de su incremento en los ingresos durante

los próximos 10 años provenga de las economías en desarrollo. Y en 2009, China rebasó a Estados Unidos por primera vez como el mercado internacional más grande del mundo para vehículos nuevos, de acuerdo con The Boston Consulting Group, empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección.

“Las empresas multinacionales deben aprender a apoyar a los merca-

bastecimiento solían moverse casi por completo de este a oeste. Hoy no es así.

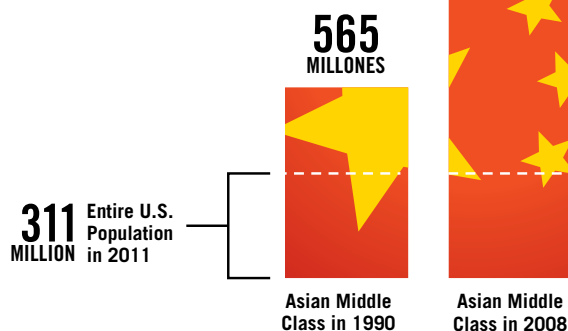
“El crecimiento en Asia está desplazando el centro de la demanda del oeste al este”, afirma Carlos Alvarenga, director administrativo de la empresa global de consultoría de gestión Accenture Supply Chain and Procurement Services. “BMW y Ferrari, por ejemplo, venderán más automóviles que en Estados Unidos en 2011.”

Estos patrones de comercio variables representan un cambio significativo para los consignadores. “Durante el periodo de manufactura en el extranjero, las compañías se concentraban en traer cantidades masivas de productos provenientes de Asia a Europa y Estados Unidos”, comenta Christopher Logan, director de estrategia y marketing en Asia para el 3PL global Agility. “En la actualidad, los consignadores deben lidiar con una red compleja de puntos de oferta y demanda dentro y fuera de Asia. La cadena de abastecimiento global se ha vuelto una telaraña en vez de un flujo lineal de este a oeste.”

ASIA ESTÁ AMPLIANDO LA CLASE MEDIA

En aproximadamente dos décadas, la clase media de Asia se multiplicó más del triple, de 565 millones en 1990 a 1.9 mil millones en 2008. Este segmento de consumidores ahora representa un mercado más de seis veces mayor que la población total actual de Estados Unidos.

Fuente: Banco Asiático de Desarrollo



dos maduros como Europa y Estados Unidos, al mismo tiempo que sirven a diversos mercados emergentes en Asia y otras partes del mundo”, afirma Danny Goh, vicepresidente de APL Logistics para la región del norte de Asia. APL Logistics es un proveedor de logística tercero (3PL) con sede en Scottsdale, Arizona.

De hecho, el desarrollo en constante crecimiento en Asia está reconfigurando los patrones del comercio global. Los flujos de la cadena de

INFRAESTRUCTURA DE LOGÍSTICA

Sacar partido de los mercados emergentes asiáticos no siempre es fácil. “Dentro de los países muy poblados como China e India, la selección de las instalaciones y los centros de distribución correctos puede ser un reto”, observa Goh.

“Esto es particularmente cierto a medida que las compañías empiezan a alejarse de las ciudades más establecidas –por ejemplo, de las regiones costeras al interior de China, donde los costos de producción son menores. Y no ayuda que, en muchos de estos mercados, el alcance efectivo ofrecido por los proveedores de transporte organizados y confiables por lo general no rebasa el 13 por ciento de los volúmenes totales.”

Estos retos aumentan la necesidad de considerar el desarrollo de infraes-

La mercancía recibida en los puertos costeros y enviada por camión al interior de China puede encontrar un obstáculo en la mala infraestructura de la región occidental.



estructura logística en una estrategia operativa. Los proveedores de servicios logísticos siguen construyendo centros y parques logísticos en Asia para manejar los volúmenes comerciales actuales y futuros. China ocupa el primer lugar como el mercado de inversión más grande para las compañías logísticas, de acuerdo con el Índice de Mercados Emergentes de Logística 2011, un estudio realizado por Transport Intelligence, empresa europea de investigación de mercados, y patrocinado por Agility. El estudio da una mirada a las tendencias y capacidades de desarrollo logístico país por país, y compara los principales mercados emergentes sobre la base de una serie de medidas que identifican los atributos más importantes que atraen a proveedores de logística, empresas de transporte aéreo, navieras y transitarios.

Desde la perspectiva de la manufactura, los encuestados consideran que China occidental es la siguiente región de oportunidad de bajo costo. Este lugar se ha beneficiado de los incrementos en el costo de las zonas costeras de China, lo cual ha llevado a algunos fabricantes a moverse más hacia el interior. No obstante, la mala infraestructura, en particular de las carreteras, ha obstaculizado el potencial de crecimiento de China occidental. El desarrollo de carreteras y aeropuertos nuevos que enlazan a esta región con China oriental está en proceso, pero es demasiado pronto para determinar qué tan eficientes serán estas inversiones en infraestructura, expone el informe de Transport Intelligence.

MIGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Los problemas de infraestructura logística no son las únicas restricciones

que impactan en la capacidad de la cadena de abastecimiento en los mercados asiáticos. El desarrollo rápido también tiene implicaciones significativas en el aspecto del capital humano de la cadena de abastecimiento. A medida que el centro de la demanda se desplace del este al este, también lo hará el centro del diseño y la innovación. Los empleados calificados con habilidades analíticas como el pronóstico se están moviendo al este hacia Asia.

“Cuando el comercio estaba centrado en el Oriente, era natural operar centros administrativos ahí”, explica Alvarenga. “Hoy día, no obstante, Singapur y Génova están surgiendo como zonas neutrales para ubicar actividades administrativas tales como la cadena de abastecimiento y las adquisiciones. Ha habido un desplazamiento del lugar donde las cadenas de abastecimiento se manejan y los productos se fabrican y consumen.”

Como resultado, Asia está viendo crecer rápidamente una nueva generación de profesionales de la cadena de abastecimiento altamente calificados. “Hace apenas unos años, una generación de ejecutivos expatriados de la cadena de abastecimiento trabajaban en Asia”, aclara Alvarenga. “Estos profesionales están siendo reemplazados por administradores locales entrenados en corporaciones occidentales.

A medida que estos gerentes avanzan en el escalafón corporativo, presionan a los empleados locales para que desempeñen un papel más importante. “Esta presión acelerará el movimiento de los empleos de la

cadena de abastecimiento y otros puestos directivos hacia Asia.”

No obstante, conforme Asia se desarrolle aumentarán los costos -y esto se aplica más al capital humano que a cualquier recurso.

“Los costos diferenciales entre Louisiana o Texarkana y los lugares más caros en China o la India se están reduciendo”, observa Alvarenga. “En un lugar tradicional de contratación de bajo costo como Bangalore, los costos de los sueldos directivos están aumentando del 15 al 20 por ciento por año. Un alto directivo de una empresa de consultoría estadounidense gana entre \$150,000 y \$200,000 dólares. En la India, el mismo puesto rompe la barrera de los \$100,000 dólares.

“Sin embargo, en Estados Unidos los aumentos salariales son fijos, promedian de dos a tres por ciento anual, mientras que los trabajadores de la India reciben incrementos de 20 por ciento anual”, añade. “Así que en cinco años, los administradores de Estados Unidos y la India recibirán el mismo salario.”

Un factor que impulsa el aumento de los salarios de la cadena de abastecimiento en los mercados emergentes asiáticos es la escasez relativa de talento administrativo en mercados emergentes como China y la India.

“Aun cuando el personal no calificado es abundante, las opciones pueden ser limitadas si usted quiere contratar empleados que hablen inglés con cinco o más años de experiencia administrativa”, comenta Hans von Lewinski, director administrativo del grupo sectorial Electrónica y Alta Tecnología de Asia y el Pacífico.

ASIA ¿DÍNAMO DE MANUFACTURA O POTENCIA DE CONSUMO?



¿MOVERSE O NO MOVERSE?

Los aumentos salariales significativos en todos los niveles –desde los directivos hasta los trabajadores de la fábrica– en China y otras partes, junto con las preocupaciones por la calidad, la caída del dólar estadounidense, los costos de combustible en aumento y los riesgos inherentes en las cadenas de abastecimiento más grandes están impulsando a muchas compañías a reexaminar sus estrategias de contratación en Asia.

“Ciertos sectores ya han empezado a contratar internamente (insourcing) de nuevo en Estados Unidos”, advierte Alvarenga. “Las compañías están moviendo los empleos de servicio de regreso al país debido a la recesión, los incrementos en los costos y la alta rotación. Cuando se toman en cuenta los problemas culturales, los costos diferenciales no son un factor.”

¿Llegó el momento de que los fabricantes reduzcan su producción? No, si quieren permanecer dentro del juego, según Joe Manget y Pierre Mercier de The Boston Consulting Group. Ambos insisten en que las oportunidades de mercado son sencillamente demasiado buenas, dado el crecimiento en la

población de consumo y los ingresos en todo Asia.

Para capitalizar esta grandiosa oportunidad de mercado potencial, a las compañías les va mejor si producen en Asia. “Las compañías entienden los mercados mejor cuando viven en ellos”, observa von Lewinski. “Diseñan productos adecuados a las preferencias locales, de modo que los artículos se venden con mayor facilidad. Pueden llevar el producto correcto al mercado más rápido para captar participación, y pueden evaluar mejor la demanda. Eso vale mucho dinero, en particular por la enorme promesa de la clase media emergente de Asia.

“El balance final es que las compañías deben pensar dos veces antes de moverse fuera de Asia”, concluye.

Administrar una cadena de abastecimiento en Asia, un continente en desarrollo, plantea claramente retos y riesgos significativos para las compañías. Sin embargo, en vez de dejarse intimidar o retraerse por estos retos las compañías pueden abordarlos con inteligencia. Hacer la tarea, investigar las restricciones y los cuellos de botella, y elegir socios o prácticas que le ayuden más puede evitarle cometer

Las compañías que mantienen un personal de logística interno en sus operaciones asiáticas tienden a enfrentar menos problemas de calidad y seguridad que aquellos que subcontratan mano de obra para el sector logístico.

errores costosos.

Con esta finalidad, Manget y Mercier ofrecen el consejo siguiente:

-Vea más allá del costo. El arbitraje de costos no es una estrategia; no puede sustentar una ventaja competitiva sobre los trayectos largos. Las compañías previsoras consideran a la subcontratación y a la contratación en el extranjero como herramientas para lograr objetivos estratégicos como la escala, la flexibilidad y el acceso al talento, los recursos y los mercados nuevos –no sólo para reducir los costos.

-Diversifique la contratación.

Dados los riesgos y la incertidumbre en torno a los costos en aumento, la escasez de mano de obra, la volatilidad de la moneda y el proteccionismo creciente, las compañías deben adoptar un enfoque más diversificado para la contratación global. Esto significa mantener una cartera de fuentes de abastecimiento en diferentes regiones para aminorar el riesgo.

-Sea flexible. Una empresa con una estrategia verdaderamente global puede fabricar, comprar o vender donde sea que estén los clientes, talentos o recursos, y siempre que tenga mucho sentido desde el punto de vista del costo, la calidad o la eficiencia. Las condiciones, los clientes y los costos cambian con el tiempo, por lo que las “mejores” locaciones también cambiarán. Las cadenas de abastecimiento deben ser flexibles y estar preparadas para adaptarse.

Las claves para tener éxito en Asia son simples: primero, asegúrese de que entiende el grado de dificultad de la logística antes de adentrarse en un país. Luego construya una cadena de abastecimiento sobre la base del talento y los socios locales, y adapte la a cada país o región. ■

COMPETITIVIDAD e INNOVACIÓN Para La EXPORTACIÓN



**1, 2, 3 de JUNIO de 2011
PUEBLA**

PANELES :

- * CÓMO INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO
- * OPERACIÓN ADUANERA HACIA LA COMPETITIVIDAD
- * DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN PARA EL IMPULSO DE LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO EXTERIOR MEXICANO
- * PROMOCION DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMES
- * CADENA LOGÍSTICA EN LAS EXPORTACIONES HACIA EEUU
- * PRINCIPALES TENDENCIAS DE LOS CENSOS NACIONALES

CONFERENCIA MAGISTRAL:

EL FACTOR DE LA SEGURIDAD PARA EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS

CEREMONIA de ENTREGA del PREMIO NACIONAL DE EXPORTACIÓN

**Inscríbete en línea:
www.comce.org.mx**

congreso@comce.org.mx
alejandram@comce.org.mx
administracion@comcepuebla.org.mx



ASOCIADOS.....\$ 6,000.00
NO Asociados\$ 8,000.00
Catedráticos\$ 3,000.00
Estudiantes\$ 2,000.00
AcompañantesCORTESÍA



EL TAO DE DOW

La filosofía de un consignador sobre la optimización de las operaciones asiáticas, Dow Chemical, presume de una larga historia de hacer negocios en Asia, y ha aprendido muchas lecciones valiosas acerca de la cadena de abastecimiento en el proceso. “Asia es una región complicada debido a que carece de un solo entorno o de una cultura homogénea”, comenta Lawrence Cresci, director adjunto de operaciones de la cadena de abastecimiento para la compañía internacional de productos químicos.

Dow Chemical comenzó haciendo negocios en Asia en la década de 1930. En la actualidad, la compañía opera en 13 países de Asia-Pacífico (APAC), que incluyen a China, la India y Japón. A continuación se presentan algunas lecciones que la compañía ha aprendido a lo largo de su operación en Asia.

RETOS EN EL INTERIOR DE CHINA.

A pesar del extenso desarrollo costero de China, mover el producto hacia las regiones occidentales aún constituye un reto. “No hay transportistas pan-Asia, de modo que encontrar proveedores confiables para mover los productos al interior de China es difícil”, expone Cresci. Incluso una de las compañías de transporte y logística integrada más grandes de China y una empresa de propiedad estatal cede el volumen a otros transportistas en todo China. Eso dificulta administrar la cadena de abastecimiento interior de China, en particular cuando se mueven materiales peligrosos. “Tenemos que encontrar transportistas que inviertan en el equipo, las personas y los procesos correctos para mover nuestro producto de manera segura”, añade Cresci. “El desarrollo con dichos proveedores de servicios es difícil, y a menudo involucra muchos inicios falsos.”

EXPERIENCIA LOCAL REQUERIDA.

La administración de una cadena de abastecimiento eficiente y segura en APAC es una tarea detallada; no es cuestión de sencillamente pasar su negocio a los proveedores de servicios logísticos (PLS). “Si bien hacen negocios en todo el mundo, los PSL operan niveles variables de administración local”, asegura Cresci. “Usted tiene que visitarlos en persona para evaluar sus capacidades en cada país o región, trabajar con ellos para establecer sus requisitos y estándares, y asegurar que tienen procesos implementados para cumplir con dichos estándares.”

Para realizar esta tarea, Dow opera una organización logística extensa en Asia, con

líderes regionales que monitorean y administran toda la región. “Mantenemos una persona clave y una oficina de logística en cada país”, explica Cresci. “Su tarea es entender el mercado, conocer a los proveedores y buscar compañías que puedan cumplir con nuestros estándares de calidad y seguridad.

“La clave es poner los pies sobre la tierra y asegurarse de que se sabe lo que está ocurriendo”, agrega Cresci. “Usted no puede dar por sentado nada. Debe tener una presencia local y construir relaciones locales donde esté dispuesto.”

NORMAS DE SEGURIDAD.

La seguridad es la principal prioridad de Dow Chemical cuando administra su cadena de abastecimiento global, y la compañía acude a sus proveedores de servicio para aumentar el nivel de seguridad. “Es importante forjar relaciones Dow/PSL más sólidas, con metas comunes de seguridad y sustentabilidad en cada país para garantizar que nuestras normas de seguridad se cumplan”, continúa Cresci.

Aun cuando las normas de seguridad en el transporte se desarrollan e implementan por completo en las economías maduras, las economías emergentes de APAC son otro asunto. De hecho, las normas locales para la seguridad y la calidad en el transporte varían en gran medida, en particular para los materiales peligrosos.

Desde una perspectiva reguladora, Dow Chemical recomienda la implementación de los niveles correctos de las normas de seguridad en el transporte o la distribución de modo que toda la industria de productos químicos de APAC aumente su capacidad. Dow también ayuda a los proveedores de servicio de logística/transporte locales a elevar sus capacidades de seguridad.

En la India, por ejemplo, Dow Chemical encontró proveedores de servicio locales dispuestos a invertir en equipo de transporte

por carretera que cumplieran con las normas europeas. Las compañías aceptaron adoptar normas de operación que satisfacen los requerimientos de Dow y la estrategia de inversión empresarial de Dow, a cambio de crecer potencialmente su negocio a medida que la compañía crezca.

“Si logramos contratar a las personas correctas y tener el modo de pensar correcto en torno al crecimiento, todos ganaremos, nosotros y el transportista”, observa Cresci.

“La seguridad es un tema primordial, no importa en qué país se opere”, prosigue. “Lo último que alguien quiere es un incidente que involucre productos químicos peligrosos. El desarrollo de estas sociedades es sólo cuestión de tiempo, empuje y energía.”

DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA

Las restricciones de infraestructura son un problema constante para Dow Chemical en los países de APAC en desarrollo. La congestión portuaria, por ejemplo, es un problema crítico en la mayor parte de Asia-Pacífico. Algunos puertos de contenedores experimentan retrasos de dos a tres semanas en el procesamiento de exportaciones debido a una falta de capacidad de infraestructura.

En la mayoría de los mercados asiáticos en crecimiento, “el crecimiento económico sigue superando el desarrollo de infraestructura logística, planteando por tanto retos significativos para la comunidad logística que trata de cumplir con la expectativa del mercado para la entrega a tiempo y los ciclos de producción oportunos”, dice Cresci. “Es importante que sigamos trabajando con los consejos de la industria, los reguladores y nuestros proveedores de servicios logísticos estratégicos para influir en la infraestructura y el desarrollo regulador de estos mercados.”

Dow Chemical trabaja con los gobiernos de los países de APAC para abogar por más desarrollo de infraestructura logística y fomentar un transporte más confiable y seguro como resultado de ese desarrollo.

“Participamos en el debate a través de organizaciones gubernamentales o asociaciones empresariales”, expone Cresci. “Lamentablemente, no existe una organización industrial pan-asiática en el sector de productos químicos. Por lo que para temas como el desarrollo y las normas de seguridad tenemos que trabajar con la autoridad gubernamental de cada país.

“Las economías emergentes en Asia son un reto”, Cresci concluye. “Pero es una región importante para el crecimiento sostenible de Dow Chemical —y para cualquier compañía.”