



# LOS RETOS

## EN LATINOAMÉRICA

Las corporaciones multinacionales están apostando al potencial de crecimiento del mercado latinoamericano. Pero cuando se trata de superar los retos de la cadena de abastecimiento de la región, todas las apuestas se cancelan.

Por Lisa Harrington

Latinoamérica se ha transformado en un conjunto de economías emergentes de rápido crecimiento”, comenta José Fernando Nava, presidente de DHL Supply Chain, América Latina. “Muchos países han desarrollado políticas económicas sólidas, con buenas reservas. El nivel de la deuda pública es menor en comparación con otras economías. Las exportaciones de productos básicos se han incrementado en los últimos años y el consumo interno está floreciendo.”

El crédito al consumo, que hace 15 años estaba ausente, cada vez es más fácil de obtener en los países más grandes, lo que impulsa la actividad económica. “Los préstamos para vivienda, que siempre hemos dado por sentado en Estados Unidos, no existían en Latinoamérica hace 20 años”, expone Nava.

“Hoy en día, el crédito está presente de muchas maneras -para automóviles, construcción y préstamos para viviendas, así como en tarjetas de crédito.”

Estos desarrollos han creado una demanda interna que ha atraído la inversión de muchas empresas internacionales nuevas en industrias como los bienes de consumo, la alta tecnología y los componentes electrónicos. La región también se beneficia de un cambio reciente en la estrategia de manufactura global de las grandes corporaciones multinacionales.

“Las compañías que habían situado todas sus plantas de manufactura en China están buscando reducir el riesgo de la cadena de abastecimiento al mudar parte de su producción a México y Brasil para atender el mer-

cado del Continente Americano”, observa Claudia Roa, vicepresidenta de DHL Customer Solutions & Innovation, América Latina.

“Pero hacer negocios en Latinoamérica supone muchas complicaciones”, previene Roa. “Los costos de logística son altos en comparación con otras regiones del mundo -alrededor de 15 por ciento del costo de los productos vendidos. Los países están tratando de encontrar maneras de reducir estos costos, pero tomará tiempo.”

Mientras tanto, en estos países la administración de la cadena de abastecimiento requiere creatividad, perseverancia, inversión, sociedades firmes y relaciones locales sólidas.

### RETOS ÚNICOS

Las economías emergentes en crecimiento poseen retos únicos para todas las cadenas de abastecimiento, y Latinoamérica no es la excepción. Subyacente al desarrollo de la cadena de abastecimiento está el hecho de que los consumidores latinoamericanos son cada vez más sofisticados. “Hace unos años, si los consumidores en México compraban chocolate en una tienda de abarrotes, éste era blanco porque era muy viejo”, explica Nava. “Ni siquiera pensaban en regresarlo, porque ésa era la norma.”

En la actualidad eso es inaceptable. Las cadenas de abastecimiento deben poder ofrecer calidad tanto en los productos como en los servicios, al mismo tiempo que se vuelven más eficientes y efectivas.

Las compañías de logística de terceros (3PL) están invirtiendo agre-

sivamente en América Latina, en particular en Brasil, México, Chile, Argentina, Colombia y Perú. Brasil ocupa el tercer lugar después de China y la India en compatibilidad con el mercado, tamaño del mercado y perspectivas de crecimiento para los 3PL, según el último Índice de Desarrollo de Servicios Logísticos en Mercados Emergentes de Agility.

“Aunque la calificación de infraestructura de Brasil sigue siendo baja, la inversión está encaminada a intensificarse en el periodo previo a la Copa Mundial 2014 y a los Juegos Olímpicos de 2016”, expone el estudio. “Cuando se pidió a los encuestados que calificaran a los países con el mayor potencial para convertirse en un mercado logístico importante en el futuro, Brasil ocupó el tercer lugar en la encuesta.”

México se aferra a ocupar una posición entre los 10 principales en el índice de Agility. “México ha experimentado una disminución continua en su calificación debido a los altos niveles de delincuencia y a la violencia causada por el tráfico relacionado con las drogas”, indica el informe. “En el lado positivo, el país ha experimentado un crecimiento económico razonable en años recientes y se beneficia de un sector de servicios fuerte. Además, la inversión extranjera directa en México sigue siendo alta, y los niveles de delincuencia no parecen disuadirla, lo que refleja el acceso relativamente fácil a su mercado y la economía que México ofrece a las empresas internacionales”, señala el informe.

En el futuro, la forma en la que Latinoamérica venza los cinco proble-

mas siguientes será determinante para el éxito de su desarrollo como un mercado de manufactura, distribución y logística:

**Baja productividad.** La baja productividad es la razón principal del crecimiento relativamente lento de América Latina. Desde 1991, la productividad media en la región se ha incrementado sólo 1.4 por ciento cada año -mucho menos que en las economías asiáticas. Las normas laborales restrictivas y las regulaciones específicas del sector persisten en toda la región, lo que limita la capacidad de ampliación de las compañías más productivas. Los altos impuestos sociales y las leyes estrictas de seguridad laboral dificultan el despido de empleados, y los empleadores se muestran renuentes a la contratación.

“El estímulo a la productividad y la competitividad sigue siendo una política clave que constituye un reto en el mediano y largo plazos”, coincide Nicolás Eyzaguirre, director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional.

Falta de expertise en la cadena de abastecimiento. “En comparación con los países desarrollados, Latinoamérica tiene que invertir más en capacitación, en particular en el nivel administrativo”, comenta Nava. “El reto es que las universidades en Latinoamérica aún no están ofreciendo licenciaturas en logística. Es sólo un tema en otros planes de estudio, como el de ingeniería industrial. Las personas que entran en el campo de la logística tienen que aprender de todo, desde cómo manejar un centro de distribución hasta la manera de interactuar con los clientes. Esto toma tiempo.

“El nivel administrativo es donde el tema del talento latinoamericano es más grave”, prosigue. “Los altos índices de desempleo pueden sugerir que hay muchos trabajadores disponibles. Pero ese número total no captura la escasez del talento logístico entrenado.”

**Sistemas deficientes.** El tercer gran problema para las operaciones logís-



ticas en América Latina son los sistemas de información y la infraestructura. “La región está conformada por economías emergentes, de modo que la infraestructura de sistemas por lo general carece de complejidad o, en algunos casos, de disponibilidad”, informa Nava. La estrategia de DHL es invertir en sistemas y construir en Latinoamérica la misma plataforma común que opera en Norteamérica.

La tecnología es particularmente importante cuando se trata de la administración del transporte en Latinoamérica. “El transporte está muy fragmentado”, explica Nava. “Tenemos que lidiar con muchos operadores propietarios. Y en Brasil, cada estado impone miríadas de regulaciones e impuestos. Eso crea muchas transacciones para manejar nuestro sistema de administración del transporte (SAT). Un SAT sigue siendo demasiado caro para que una sola compañía lo justifique, en particular en una región donde el capital es limitado. Las compañías latinoamericanas sin un SAT terminan haciendo mucho trabajo manual.”

**Seguridad.** La delincuencia es un fenómeno generalizado en toda América Latina y cobra un precio muy alto. La tasa de homicidios en algunas ciudades latinoamericanas es muy alta. Río de Janeiro tiene 33 homicidios por cada 100,000 habitantes cada año, comparado con cuatro en la ciudad de Nueva York en 2009 y tres en Toronto en 2007, según un informe de McKinsey & Company. La tasa de homicidios de Monterrey creció a una velocidad “asombrosa” en 2011-2012, se-

ñala el informe, debido a la creciente violencia relacionada con las drogas.

Los economistas estiman que los problemas de seguridad en México podrían reducir el PIB del país de uno a dos por ciento en 2012. El crimen organizado se está volviendo más complejo, y por consiguiente, los proveedores 3PL deben invertir mucho dinero en aumentar los estándares y la complejidad de sus sistemas y procedimientos de seguridad.

“La seguridad es una batalla sin fin; cuando se cree librada la batalla, surge algo nuevo”, afirma Nava. “Esto sube los costos.”

El transporte de superficie es el área con mayor riesgo de seguridad en las cadenas de abastecimiento de América Latina. “Por lo general, no hay múltiples rutas a destinos dentro de un país. En muchos casos, los delincuentes simplemente bloquean la carretera y empiezan a revisar los camiones para ver qué productos les interesan”, informa Nava. “La policía no tiene personal suficiente para patrullar todas las carreteras. En ciertas rutas, DHL utiliza personal de seguridad privado para escoltar sus camiones.”

Para combatir el secuestro, especialmente en Brasil y México, se están equipando cada vez más camiones con sistemas de rastreo GPS de punta que permite monitorearlos en tiempo real dondequiera que estén. Las soluciones de rastreo por suscripción se multiplicarán más del doble para el año 2014 en América Latina, de acuerdo con C.J. Driscoll & Associates. Brasil, en particular, verá un crecimiento significativo gracias a una regulación nueva, Contran 245, la cual exigirá que se incluyan dispositivos de rastreo GPS en todos vehículos que se vendan en el país.

“Algunas compañías de América Latina están más avanzadas en materia de rastreo que en Estados Unidos”, observa Wendy Herrick, vicepresidente de servicio al cliente y logística de Unilever América del Norte, y ex director de logística del Continente Americano de Unilever. “Si va a una oficina de transporte, encontrará una

# PANORAMA DE LAS TARIFAS Y LA CAPACIDAD MARÍTIMA

Siendo el comercio marítimo un eje fundamental de la prosperidad futura de América Latina, ¿cómo se ve el panorama de la capacidad y las tarifas en el corto plazo? Para averiguarlo, Inbound Logistics habló con Mike Wilson, vicepresidente senior de operaciones comerciales, de Hamburg Süd Norteamérica, una de las principales compañías de transporte marítimo que dan servicio a las industrias latinoamericanas.

“El comercio de contenedores en América Latina probablemente experimentará lo que la industria náutica llama el “efecto cascada”, es decir, el desplazamiento de los bar-

traban en el canal de los pedidos, la construcción y la entrega. Conforme estos buques nuevos entren en operación en los años siguientes, la oferta de embarcaciones superará la demanda, con base en los niveles de carga anticipados en todo el mundo.

“La igualación de la oferta y la demanda podría ocurrir para el 2018, si no se añaden barcos nuevos”, continúa. “Lamentablemente, es poco probable que éste sea el caso, ya que la economía (combustible y capital) impulsará la tendencia hacia buques más nuevos y más grandes con un capital menor y un costo operativo por espacio.”

Ante esta realidad, ¿qué hacen los transportistas con sus barcos más viejos, más pequeños y menos eficientes? “El paso inicial para mejorar el uso era la “navegación lenta”, es decir, la reducción de la velocidad, lo que significa que las compañías necesitaban más barcos en operación”, prosigue Wilson. “Una vez que la navegación lenta se maximiza, el exceso de capacidad se traslada a otras industrias. A esto se le llama ‘efecto cascada’.

“Sin embargo, el efecto cascada sólo funciona hasta el punto de saturación de las rutas comerciales de entrada”, continúa. Actualmente, el efecto cascada está ocurriendo en las industrias latinoamericanas, así como en otras zonas del mundo. Esto tiene un efecto negativo en las tarifas, y, por consiguiente, en el balance general de los transportistas. Esto puede ser bueno para los cargadores en el corto plazo, pero con el tiempo, a menos que los volúmenes aumenten, los transportistas decidirán amarrar los barcos, poniéndolos fuera de servicio y en espera.”

Las tarifas mejorarán en ese punto, conforme la capacidad y el volumen encuentren un mayor equilibrio. Esto podría crear problemas de servicio en las industrias de alto crecimiento como la de Brasil y otras economías de América Latina.

“A medida que el volumen siga creciendo en estas rutas comerciales, y haya un exceso de capacidad en otras industrias, el ‘efecto cascada’ de los buques en estas industrias será un resultado probable, afirma Wilson.

**Las compañías de transporte de contenedores como Hamburg Süd son embarcaciones “en cascada” que tendrán un impacto en las tarifas y la capacidad.**



cos grandes por barcos pequeños”, señala Wilson. Si bien este efecto puede significar tarifas más bajas en el corto plazo, plantea problemas reales para la salud de las empresas de buques contenedores en el largo plazo, y por tanto, en el futuro de la capacidad.

“Entre 2005 y 2009, la capacidad global de las embarcaciones creció por encima del crecimiento de la carga”, explica Wilson. “En 2011-2012, la capacidad de carga y el crecimiento casi se igualaron, pero el exceso de capacidad siguió aumentando a medida que buques nuevos en-

gran sala de control con pantallas que monitorean cada camión y cada entrega. El problema de seguridad en realidad, ha ayudado al desarrollo del transporte en América Latina.”

**Infraestructura de transporte.** América Latina dista mucho de ser perfecta en lo que a infraestructura se refiere. Los puertos están congestionados, las carreteras son insuficientes y el ritmo de la inversión es lento.

“A muchos países les preocupa que el ritmo de crecimiento supere la tasa de mejora de la infraestructura, la cual, a su vez, mantendrá los altos costos de la logística”, señala Roa. “Cada vez más, los países se dan cuenta de que si no mejoran, la región no podrá crecer y competir.”

Los países latinoamericanos más progresistas, como Panamá, Colombia y Uruguay, han establecido zonas de libre comercio, que atraen una fuerte inversión relacionada con la distribución. En Panamá, el desarrollo de centros logísticos está en auge, una consecuencia de la postura progresista del país sobre el comercio y la expansión del Canal de Panamá.



### ESTRATEGIA DE UNILEVER PARA AMÉRICA LATINA

Claramente, las corporaciones globales ven a América Latina como un mercado de alto crecimiento para la siguiente década o más adelante. Unilever no es la excepción. “América Latina es una gran oportunidad para nosotros”, señala Herrick. “Los resultados de nuestro primer trimestre de 2012 muestran un gran crecimiento en la región.”

Unilever está invirtiendo fuertemente en capacidad de manufactura en toda la región. En abril de 2012, la compañía anunció sus planes para invertir 500 millones de dólares en instalaciones de producción y distribución en México. A principios de año, Paul Polman, CEO de Unilever, dio a

conocer planes para construir instalaciones de producción y distribución en Colombia que apoyen el crecimiento en ese país. La compañía invertirá alrededor de €75 millones en los próximos tres años para construir una fábrica de detergentes para ropa y un complejo de distribución vanguardistas en Palmira, Valle del Cauca, para aumentar la capacidad de crecimiento de Unilever y satisfacer la creciente demanda de productos de lavandería en Colombia y otras partes de Latinoamérica. El objetivo es permitir a Unilever producir a nivel local o regional, acelerando en consecuencia la entrega de productos a los consumidores.

“Unilever se ha fijado una meta ambiciosa -duplicar el tamaño de su negocio y reducir al mismo tiempo el impacto ambiental”, dice Pier Luigi Sigismondi, director de la cadena de abastecimiento de Unilever. “Estas nuevas instalaciones nos ayudarán a seguir creciendo en Colombia. Nuestro negocio en Latinoamérica constituye una porción significativa del 54 por ciento del negocio que Unilever genera actualmente a partir de los mercados emergentes”, añade Sigismondi. “Esperamos que esa cifra se incremente de manera considerable en el futuro.”



Unilever está entre las compañías de bienes de consumo de más rápido crecimiento en América Latina y está apoyando ese crecimiento con inversiones en instalaciones de manufactura y distribución.

Unilever vincula el diseño de red de la cadena de abastecimiento directamente al apoyo de su creciente visión en Latinoamérica. “Tenemos una estrategia clara por canal de clientes”, observa Herrick. “La farmacia y los canales de valor son grandes en Brasil, por ejemplo. Consideramos el mercado como una matriz, tomando en cuenta la cadena de abastecimiento de extremo a extremo, no sólo la distribución o la manufactura. Luego, identificamos lo que se requiere para apoyar el crecimiento en esos canales.”

En muchos casos, Unilever se asocia con un 3PL para manejar el almacenamiento y el transporte. “En los países latinoamericanos, los 3PL con experiencia saben cómo lidiar con las complejidades”, asegura Herrick. “En Brasil, por ejemplo, el transporte es complicado. Los transportistas utilizan camiones de cinco o seis tamaños diferentes, dependiendo los re-



quisitos del canal. Ajustan el equipo al tipo de cliente.

“La industria del transporte está fragmentada en América Latina, con muchos actores diferentes”, continúa Herrick. “Eso dificulta aún más la administración, en particular cuando se manejan volúmenes máximos. Y no contar con un servicio de ferrocarril suficiente en Latinoamérica pone presión en la fijación de precios.”

Unilever utiliza una mezcla de 3PL globales locales y de renom-

bre para que atiendan sus negocios en Latinoamérica. “No ha sido fácil para algunos 3PL globales irrumpir en el mercado”, observa Herrick. “Queremos ver más presencia de los 3PL en Latinoamérica. Sirve a nuestros intereses mutuos e promueve una competencia saludable.”

### EL AUGE DE NIKE EN BRASIL

Con Brasil como anfitrión de la Copa del Mundo en 2014 y los Juegos Olímpicos de Verano en 2016, no es de extrañar que Nike considere al país como una gran oportunidad. De hecho, las operaciones de Nike en Brasil están preparadas para convertirse en unas de las más importantes de la compañía en el mundo.

Como parte de su estrategia de mercado en Brasil, el gigante del calzado presenta una nueva línea de productos cada tres meses, creando volúmenes máximos en fechas de lanzamiento específicas. Esta estacionalidad exige



[www.ssamexico.com](http://www.ssamexico.com)  
 CONTÁCTENOS: TEL +52 (55) 5482.8200

**SSA México** Maneja una gran variedad de productos entre los que podemos mencionar **automóviles, productos de acero, productos forestales, carga general, granos, minerales y carga de proyecto.**

**SSA México** en el **Puerto de Veracruz** se especializa en el manejo **Automóviles** así como de **bobinas de acero** además de manejar **Carga general y Graneles** ofreciendo un servicio confiable con la más **calidad y eficiencia.**

### En el Puerto Manzanillo

operamos la única terminal especializada de contenedores además de realizar maniobras de **Autos, Acero, Carga general y Graneles.**



**SSAMéxico** MR  
 Grupo Carrix

**SSA México** brinda Servicios Portuarios en **Acapulco, Cozumel, Manzanillo, Progreso y Veracruz.**

flexibilidad y visibilidad de la cadena de abastecimiento para garantizar que los lanzamientos de productos se manejen de manera eficiente y rentable.

“Recibimos productos provenientes de cientos de fábricas en todo el mundo y los entregamos a miles de tiendas en todo Brasil”, explica Leonardo Silvério, gerente nacional de logística de Nike. “La única manera de tener éxito en la administración de esta compleja cadena de abastecimiento es colaborar de manera estrecha con socios fiables, ya sean proveedores o clientes minoristas.”

Nike se asoció con DHL Supply Chain para implementar un programa integrado de logística en Brasil. DHL responde dinámicamente a las solicitudes de pedidos de Nike mediante sistemas y procesos complejos de administración y surtido de pedidos, la planificación de rutas integradas y envíos, y la administración del servicio de entregas. Los componentes específicos del programa incluyen:

- 1) El monitoreo de los productos en



cada etapa del proceso de almacenamiento y distribución por medio de sistemas RFID.

- 2) El monitoreo en tiempo real del flujo de trabajo y la productividad en el centro de distribución DHL-Nike, visible a los socios a través de un monitor de televisión.
- 3) El ensamblado de productos a petición del cliente minorista (tamaño, color, modelo, cantidad).
- 4) El etiquetado o la colocación de alarmas en los productos para que se entreguen al minorista, listos

para su venta, así como la inclusión del precio o los códigos de barras que se usarán en el control de inventarios de la tienda.

- 5) La transmisión de información en tiempo real cuando la entrega es aceptada o rechazada.

Su sociedad con el 3PL DHL Supply Chain ha permitido a Nike elevar los niveles de servicio al cliente en todo Brasil, y mantener de forma simultánea el volumen de pedidos que aumenta rápidamente. La solución redujo los costos generales de la cadena de abastecimiento y superó las expectativas en 42 categorías, que incluyen la entrada y salida de producto, la recolección y el envío, en los primeros 45 días de operación.

#### **TODO SOBRE EL CRECIMIENTO**

Desde una perspectiva de cadena de abastecimiento, en América Latina “todo se relaciona con el crecimiento”, según Herrick de Unilever. “Desde la perspectiva del cargador, usted debe tener la sabiduría para dar un paso atrás y entender la cultura y la forma de hacer negocios allí. Es emocionante ser parte de un área en crecimiento. Es como volver a las décadas de 1950 y 1960 en Estados Unidos, cuando las empresas estaban dispuestas a crecer y desarrollarse.”

Comprender la verdadera dinámica del mercado, por ejemplo la infraestructura y los problemas de distribución, es fundamental. “Cuando las empresas consideren entrar en el mercado latinoamericano deben darse cuenta de que cada país tiene diferentes complejidades y presenta distintos retos”, aconseja Roa. “Muchas regulaciones pueden afectar la logística y las cadenas de abastecimiento, por lo que, si las compañías quieren invertir, deben comprender estas regulaciones y trabajar con socios de logística estables que puedan guiarlos en el proceso.” ■

Como anfitrión de la Copa del Mundo 2014 y los Juegos Olímpicos de Verano de 2016, se espera que Brasil sea el próximo mercado de mil millones de dólares de Nike Inc.



Tras 12 años de éxito en Europa, iiR organiza por 1ª vez en México el encuentro de Retail que reúne a los principales líderes de la Industria

**iiR México**  
an informa business  
bringing knowledge to life



#iiRretail

# Retail FORUM 2012

32 expertos compartirán su experiencia en los temas de máxima actualidad para el Sector Retail

Rogelio Rodríguez  
**ANTAD**

Rodrigo Ampudia  
**TOSHIBA**

Gonzalo Alonso  
**GRUPO EXPANSION**

Ernesto Piedras  
**THE COMPETITIVE INTELLIGENCE UNIT**

Gabriela Ugarte  
**GSI AMECE**

Luis Eduardo Rojas  
**PUMA**

Representante  
**NEC**

Luis Raúl Macías Remusat  
**COMERCIAL MEXICANA**

Representante  
**TSYS**

Christian E. Heredia  
**BANCO MULTIVA**

Carlos Arino  
**SYNTHESIS RETAIL SOLUTIONS**

David Alpérez  
**7-ELEVEN MEXICO**

Sergio Ramos  
**BANAMEX**

Alfredo Reyes  
**ICC**

Jorge Sánchez Barceló  
**BANORTE**

Miguel Giribet  
**PRIVALIA**

Mario Hernández  
**PLANET MEDIA**

Mauricio Braverman  
**AMIPCI**

Adan Miranda  
**PRICE SHOES**

Maria Fuencisla Gómez  
**LIVERPOOL**

Rafael López Guajardo  
**FAMSA**

Rafael Zanón Fernández  
**EDICOM MEXICO**

Joaquín Hernández  
**HUGO BOSS**

René Silva Castillo  
**WALMART CHILE**

Carlos Vignon  
**OFFICEMAX**

Flor Argumedo  
**COMERCIAL MEXICANA**

Alejandro Miramontes  
**H&M**

Carlos Lozano  
**LOGLAB GROUP**

Felipe Llanas  
**MOTOROLA SOLUTIONS DE MEXICO**

Christian Michell Jiménez López  
**COMERCIAL MEXICANA**

Alberto Huacuja Flores  
**SANBORNS**

Hector Pineda  
**HONEYWELL**

Analice en una sólo Jornada y 3 Sesiones paralelas todas las novedades en:

**SESION 1:**  
**Sistemas de Pago, Mobile Payments y eCommerce**

**SESION 2:** → **Retail Marketing: CRM y Fidelización**

**¡Sesión Gratuita!**  
Registre su invitación en [www.iirmexico.com](http://www.iirmexico.com)

**SESION 3:**  
**Gestión con proveedores: Supply Chain**

México D.F. 25 de Septiembre de 2012  
World Trade Center

## Platinum Sponsors



Empowered by Innovation



## Gold Sponsors



## Silver Sponsor



Con agradecimiento a



Media Partner



25% de descuento para los lectores de Inbound Logistics



¡Llame gratis y reserve su plaza!

**00 1 877 8614721**

[inscrip@iirmexico.com](mailto:inscrip@iirmexico.com) [www.iirmexico.com](http://www.iirmexico.com)