

Diseño de una estrategia para competir

Director del Centro para el Transporte y la Logística del MIT, fomenta el estudio y desarrollo de técnicas logísticas en Europa y América Latina

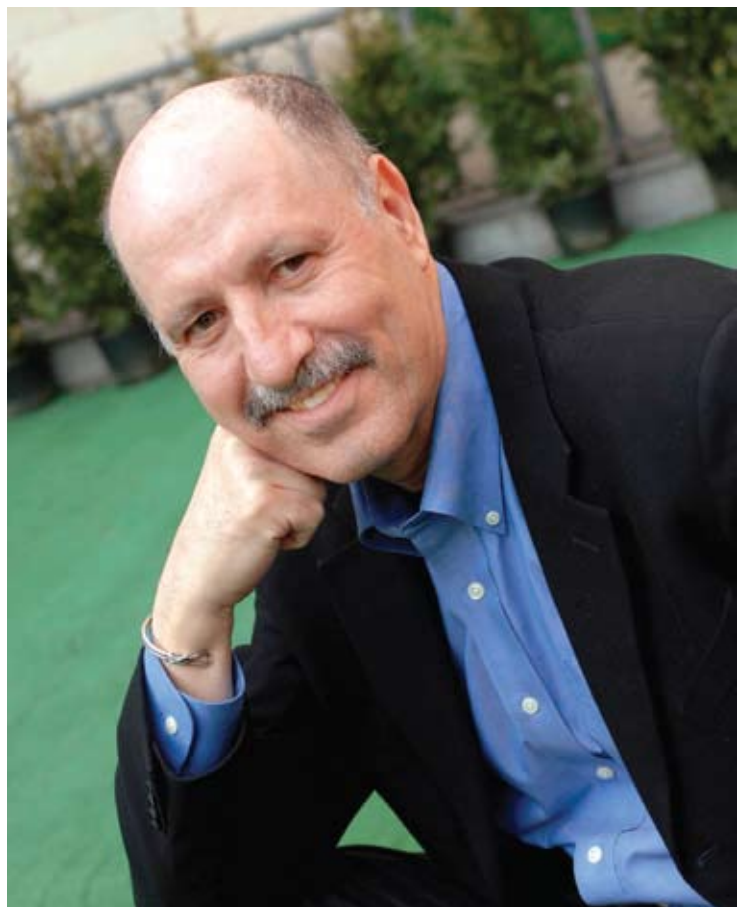
DOCTOR YOSSI SHEFFI

Por Luis Diego Quirós

En un mundo globalizado, la distribución y organización de una empresa cobran una importancia cada vez mayor. Pocas preocupaciones desvelan tanto a los empresarios como la mejor manera de llegar a los clientes. Las actividades en este sector son el puente entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia. Los clientes esperan mejor servicio, en los mercados las posibilidades de compra crecen todos los días y la competencia es más agresiva.

Si bien no se trata de una disciplina de reciente aplicación, en los últimos años ha cobrado fuerza en los sectores corporativos, y aún más en la academia. Uno de los casos sobresalientes es del doctor Yossi Sheffi, profesor del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT, por sus siglas en inglés), donde ocupa el cargo de director del Centro para el Transporte y la Logística, ampliamente reconocido como líder internacional en la esfera del transporte y la logística. El Centro cuenta con más de cincuenta profesores y empleados.

Sheffi es experto en análisis de redes de transporte, optimización de sistemas, logística, gestión de la cadena de suministro y comercio electrónico,



asignaturas que enseña e investiga en el MIT. Bajo su dirección, el Centro ha lanzado nuevos programas de educación e investigación. En 1997 introdujo un nuevo programa de Master en Logística y Gestión de la cadena de suministro.

Además de su trabajo académico, el investigador ha asesorado a empresas de fabricación, venta al detalle y transporte. También ha desarrollado su faceta como empresario con la fundación, en 1988, de LogiCorp, el primer proveedor logístico no respaldado por activos de Estados Unidos; diez años después constituyó e-Chemicals, empresa de comercio electrónico para la cadena de suministro. En 1999, cofundó Syncra, firma dedicada al desarrollo de software para la industria minorista y el estándar Planeación Colaborativa, Pronóstico y Reabastecimiento (CPFR) y un año después creó Logistics.com, un proveedor de sistemas de apoyo de decisiones para la industria de la logística y el transporte.

Sus labores no se limitan a Norteamérica, en 2003 instauró el programa internacional en logística MIT-Zaragoza, en colaboración con el Gobierno de Aragón, en España, y la Universidad de Zaragoza, que derivó en la creación del Zaragoza Logistics Center, el centro más grande de Europa dedicado al transporte intermodal.

INCAE Business Review, consultó a Yossi Sheffi la importancia de la logística en la economía actual, así como las principales tendencias y tecnologías que se desarrollan en la región y el mundo.

¿Cómo define logística?

La logística incluye todas las actividades asociadas con el movimiento y almacenamiento de artículos. Incluye tanto el movimiento y almacenamiento de los proveedores a los OEM Fabricante de Equipos Originales, como empresas que adquieren dispositivos al por mayor para ensamblar con

equipos de forma personalizada, y de los OEM para los consumidores.

¿Cuáles nuevas tecnologías influyen en la logística?

Es evidente que la tecnología de la información, Internet y las múltiples aplicaciones que se han desarrollado para la computadora personal han desempeñado un papel significativo en la promoción de la práctica de la logística.

¿Cuál es el tema más importante en la regulación?

Un tema muy actual es la recesión y por eso, muchos países están aumentando las tarifas y haciendo más difícil el tránsito entre las fronteras. Algunas de estas dificultades se han hecho explícitas por las tarifas y algunas se hacen implícitamente como el exceso de papeleo y mayor tiempo para cruzar las fronteras. Algunas de estas barreras se "justifican" por la seguridad, dedicando más tiempo a la inspección. La Organización Mundial del Comercio (OMC) está muy preocupada de que estamos lejos de conseguir la libre circulación de mercancías en todo el mundo. Si la globalización se desacelera, el nivel de vida global irá hacia abajo.

¿Qué significa la cadena de suministro en una economía global?

La cadena de suministro es el conjunto de factores que intervienen en el movimiento de los proveedores a los clientes. Incluye todo el sistema de proveedores, el movimiento de carga en todo el planeta a través de distintas fases; movidos por empresas de transporte, con la ayuda de software y sometidos a todo tipo de reglamentos. Luego se traslada a los distribuidores y después a los clientes.

Todo este proceso se incluye en la gestión de la cadena de suministro y, al mismo tiempo debemos

asegurarnos de que hacemos los procesos en una forma respetuosa con el medio ambiente, a un bajo costo y con un alto nivel de servicio.

¿Cómo se relaciona el libre comercio y la logística?

El libre comercio no es sólo una cuestión de logística. Es un nivel de vida. Esto se remonta a los principios básicos de economía, donde las diferentes regiones se especializan en hacer cosas diferentes. Si no les permiten especializarse entonces cada región tiene que producir de todo, lo que los harán menos productivos y menos eficientes. El sistema de logística permite a las regiones especializarse, porque permite la circulación.

¿Qué piensa de la logística 3PL?

Tienen un importante papel que desempeñar, ya que además de proporcionar los servicios de movimiento y almacenamiento, también suministran una gestión superior de los procesos. Los que logran destacar en este campo son especialistas en la mejora de procesos de negocio, específicamente para la logística y las funciones de gestión de la cadena de suministro. Estas empresas han crecido significativamente en las últimas dos décadas y algunas de ellas están proporcionando servicios de valor agregado más allá de la norma de los servicios logísticos, incluyendo el factoreo en el crédito de las operaciones de seguridad, y en muchos casos, como en el Sudeste de Asia, para la búsqueda de proveedores y la gestión de los contratos para los OEM. Entonces los minoristas pueden centrarse en mantener lo que hacen mejor.

¿Cuáles son los países más avanzados en logística?

El tema inició en Estados Unidos, Europa, el Sudeste de Asia y Japón, pero no se centra en los

países, sino en los sectores. En cada país existen empresas que lo hacen bien y otras que no lo hacen muy bien. Esto incluye a América Latina, donde existen compañías como Cemex, que son muy buenas en la logística, la cadena de suministro y la gestión. Incluso en Japón, Toyota es muy bueno, pero otras empresas no logran mucha productividad.

¿Cómo se puede desarrollar la logística en América Latina?

En primer lugar necesita mejores servicios en infraestructura física, líneas ferroviarias, transporte terrestre y carreteras. Pero gran parte es la mejora de los servicios administrativos. No tanto en las empresas, sino

Para competir con China, los países latinoamericanos deben invertir más en innovación, así como desarrollar más su productividad.

en los gobiernos. Para mejorar los servicios de logística se necesita invertir en capital humano mediante la educación. La profesión debe tener un gran número de personas que estén familiarizadas con los procesos más avanzados. Por supuesto que se necesitan mejoras en las finanzas y la contabilidad, para que puedan tener una compañía más rentable.

¿Cómo se debe construir una cultura de flexibilidad?

Es una pregunta difícil. Una cultura de flexibilidad se construye al permitir que los niveles bajos en la organización puedan actuar por su cuenta. También se logra con la construcción de una buena red de comunicación y por la continua exposición a situaciones que requieren decisiones rápidas. Una vez más, esto no es específico de un área. En Améri-



Yossi Sheffi trabaja desde hace años en la expansión de una red de logística en Europa y América Latina.

ca Latina hay empresas muy flexibles, muy ágiles y que se mueven rápidamente. Por otro lado, se puede ver en los Estados Unidos, como General Motors (GM), que no son muy flexibles y, por supuesto, están pagando el precio. La construcción de cualquier cultura es un proceso largo que implica liderazgo y cambios en los incentivos.

¿Se debe personalizar la producción de acuerdo a la demanda?

La construcción de las cadenas de suministro que respondan a la demanda envuelve el desarrollo de herramientas de tecnología de la información que

puede anticipar la demanda. Se trata de operaciones de colaboración con los clientes.

Además, la cadena de suministro debe ser estructurada para que la decisión acerca de la personalización se pueda hacer más tarde en la cadena de suministro. El ejemplo aquí son las computadoras de Dell, que se construyen a pedido. Sin embargo, Hewlett Packard (HP) y otras empresas también construyen su producto a pedido.

¿Qué opina de las nuevas tecnologías?

Una de ellas es la RFID, que simplemente son sustitutos del código de barras, y en algunos casos pueden simplificar el trabajo. Sin embargo, con el costo actual, todavía no lo veo de uso masivo. En lo que puede colaborar es con la simplificación del trabajo cuando implica múltiples lecturas en los contenedores o plataformas en un almacén. Para todos estos elementos que se tienen que identificar varias veces para ubicarlos y contarlos, el RFID puede ser muy útil. No obstante, en este momento no le veo un gran impacto en la reducción de costos.

¿Cómo puede competir América Latina con China?

Es obvio que el tiempo para el transporte desde China es muy largo, por lo que la pregunta es: ¿Hay oportunidades para las empresas en América Latina? La respuesta es afirmativa, pero las empresas en la región tienen que asegurarse de que los costos de fabricación no sean mucho mayores. Podría ser superior a los costos en China, porque la mano de obra en estos países es más costosa, pero los chinos también tienen mucho más desarrollada la productividad e invierten cada vez más en innovación. En esa parte, América Latina debe estar muy preocupada por no avanzar como el gigante asiático. América Latina tiene una gran ventaja para el mercado norteamericano, pero no es suficiente. ❖