

Santiago Kraiselburd | Executive Director, Zaragoza Logistics Center; Professor of Supply Chain Management, MIT-Zaragoza International Logistics Program.

APOYO CONSTANTE: Beca 2009 para el MIT-Zaragoza

AÚN QUEDA MUCHO CAMINO POR RECORRER SI NOS COMPARAMOS CON PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO EN ASIA. ÉSTO ES ESPECIALMENTE CIERTO EN CUANTO A LA GENERACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS Y TECNOLOGÍA, YA QUE ALGUNOS PAÍSES ASIÁTICOS YA SON LÍDERES MUNDIALES EN CIERTAS ÁREAS. POR ELLO, DE NUEVA CUENTA EL ZLC Y MUNDO LOGÍSTICO OTORGARÁN UNA BECA DE ESTUDIOS EN ZARAGOZA.

El reto, visualización creativa

Pese a que los relativamente altos precios del petróleo y otras materias primas (*commodities*) le están dando ahora mismo un respiro a América Latina, creo que no estoy descubriendo nada nuevo si menciono que tanto América Latina, en general, como México en particular, enfrentan grandes desafíos planteados por ciertos países de Asia.

Como cualquier mexicano sabe, esto implica que competir basado en mano de obra barata no es factible en el medio-plazo. Sin embargo, creo que la solución no pasa necesariamente por competir directamente con Asia, sino por complementarse con ellos.

Por ejemplo, uno de los problemas que tiene fabricar algo en China y luego traerlo a Norteamérica es que los tiempos de reaprovisionamiento son largos y, por ello, los pronósticos de demanda son muy difíciles para los fabricantes, lo que implica que una gran cantidad de dinero se pierde en errores de previsión.

En la industria de la moda, los tiempos promedio de aprovisionamiento desde la materia prima hasta la tienda rondan los ocho meses. Por ello, se estima que sólo en Estados Unidos, cada año se pierden unos 40 mil millones de dólares o bien porque se queda demasiado de lo que la gente no

quiere (lo que obliga a vender a precios rebajados), o sin lo que la gente quiere (lo que implica ventas perdidas).

Una solución posible es enviar elementos genéricos sin terminar a México para luego proceder a su acabado allí, una estrategia llamada *postponement*, que implica posponer las actividades que diferencian a las variedades de productos hasta estar más cerca de la demanda. Gracias a esto, se podrían aprovechar los bajos costos (pero largos tiempos de aprovisionamiento) de Asia y la cercanía de México al mercado de Estados Unidos.

La búsqueda de la excelencia

En América Latina hemos dado un gran salto cualitativo en los últimos años. Cuando hasta casi el fin de la década de los 80 era muy poco común ver latinoamericanos formándose en universidades del primer mundo (esto estaba más bien limitado a ciertas clases privilegiadas dados sus recursos económicos), hoy ya nadie se sorprende al encontrar, tanto en Europa como en Estados Unidos, una cantidad importante de personas provenientes de Latinoamérica estudiando maestrías y doctorados.

Por un lado, esto está mejorando el nivel de las universidades en Latinoamérica porque muchos de estos alumnos acaban como profesores (ya sea de tiempo completo o parcial) en sus países de origen. Por otro lado, las empresas latinoamericanas de hoy en día están manejadas de una forma mucho más profesional, en parte gracias a la influencia de estos "pioneros" que saltan fronteras, se forman en el primer mundo, pero mantienen su vínculo con sus países de orígenes.

Aunque es muy difícil generalizar, el profesional logístico latinoamericano se caracteriza por su ingenio y creatividad a la hora de resolver problemas prácticos y situaciones de

crisis. Sin embargo, esta misma fortaleza se suele convertir en debilidad a la hora de dedicar tiempo para pensar en el largo plazo y en temas más estratégicos.

También, y aunque esto está cambiando, hay una gran cantidad de profesionales logísticos cuya formación académica en estos temas es muy limitada (y, muchas veces, hasta nula).

Hay distintos niveles de retos que corresponden a distintos niveles de educación. En primer lugar, en "el frente de batalla", se necesitan cursos de capacitación con orientación práctica y táctica. Un buen ejemplo es una iniciativa de Aprolog, que es la Asociación de Profesionales de Logística de Chile, en la que, a la hora de diseñar un sistema de capacitación y certificación de conocimientos logísticos, se pidió a las empresas una descripción detallada de las tareas que sus cargos logísticos realizaban, basando luego los contenidos de dicho sistema en estas descripciones.

A nivel de mandos medios, se necesita una formación específica en temas logísticos y, a la vez, que proporcione una visión global de los negocios. Aunque ha habido muchos adelantos, creo que debería haber aún más carreras de grado con especialización en logística, ya que, ahora mismo, la cantidad de graduados en esta área es muy inferior al peso que tiene el área en la economía y en el empleo.

A nivel de posgrado, creo que la necesidad más alta está en este momento en los mandos más altos: creo que es en este sector donde se juega la batalla que definirá el peso futuro de las gerencias de logística dentro de las grandes empresas. 🌐

Buscar la solución, y accionarla

Así como ciertas muy buenas universidades se encargan hoy de formar mandos altos en áreas generales de negocios, se necesita más atención a este sector en áreas relacionadas con Supply chain management (un concepto más amplio que la logística). La logística como disciplina debe aprender de otras disciplinas; por ejemplo, las ciencias médicas. En ciencias médicas:

1. la investigación está muy vinculada a la práctica, y está bien visto que los profesores universitarios practiquen a la vez la medicina.
2. A nadie se le ocurre practicar la medicina sin basarse en conocimientos científicos. Lamentablemente, hoy no podemos decir lo mismo sobre la logística, ya que no se estimula la participación de profesores en empresas (el equi-

valente a la práctica en medicina), y, por el lado de las empresas quien acaba a cargo del área de logística o Supply chain management suele ser alguien con una formación académica completamente distinta, no relacionada al tema.

La oportunidad de estudiar a nivel internacional es invaluable; la logística es fundamentalmente una profesión global, integrante.

