



Logística y futuro en el mercado de los cítricos

ProCitrus, 25 años

18 de Abril 2023

Con la colaboración de Christian Quintela
Director de Logista SanLucar

Oscar Salgado

Ing. Agr. P.U.C.V; M.B.A.

oscar.salgado@sanlucar.com

www.sanlucar.com



- Estamos en una Industria altamente integrada y conectada.....
- Hay mercados que han desarrollado un sistema o estrategia de abastecimiento de las 52 semanas y son a esos mercados a los que debemos un gran esfuerzo: logístico, técnico y comercial.
- La logística debe ser considerada una extensión de la post cosecha y es aquí donde estamos fallando.
- 2020, 2021 y parte del 2022, los atrasos navieros, falta de contenedores, rutas mas extensas, puertos colapsados, falta de personal para reprocesos y falta de choferes, se “comió” en transito y esperas, gran parte de la vida de post cosecha de nuestras frutas.
- Tuvimos que pagar por unos servicios caros y malos.
- Tenemos que rediseñar nuestra fruta.



Logística

“La línea entre el orden y el desorden reside en la logística”

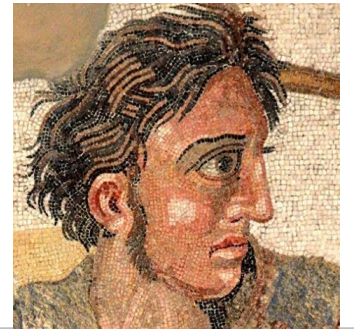
Sun Tzu; General, militar y filósofo chino, autor de “El arte de la guerra” (siglo VI a. C.)



“Mis logísticos son un grupo sin sentido del humor.

Saben que si mi campaña falla, ellos serán los primeros a los que mate”

Alejandro Magno; Rey del Imperio Macedonio (356 a. C. – 323 a. C.)



“Un ejército marcha sobre su estómago”

Napoleón Bonaparte (1769 – 1821) fue un general militar y el primer emperador de Francia

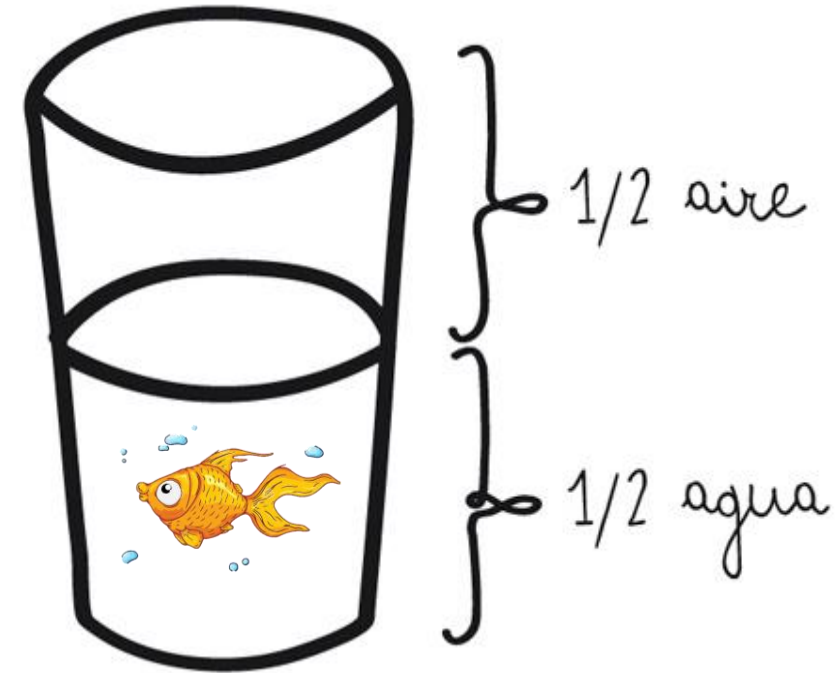




Tratare de ser positivo, pero los tiempos son muy difíciles y se requiere creer en el negocio, mucha frialdad, claridad, unión, esfuerzo, liderazgo y sincerar en la que estamos.....

Pero solos no vamos a salir de esta. Muchos de los que participamos en este negocio, vamos o van a desaparecer en el intento.....

técnicamente
el vaso
siempre
está lleno



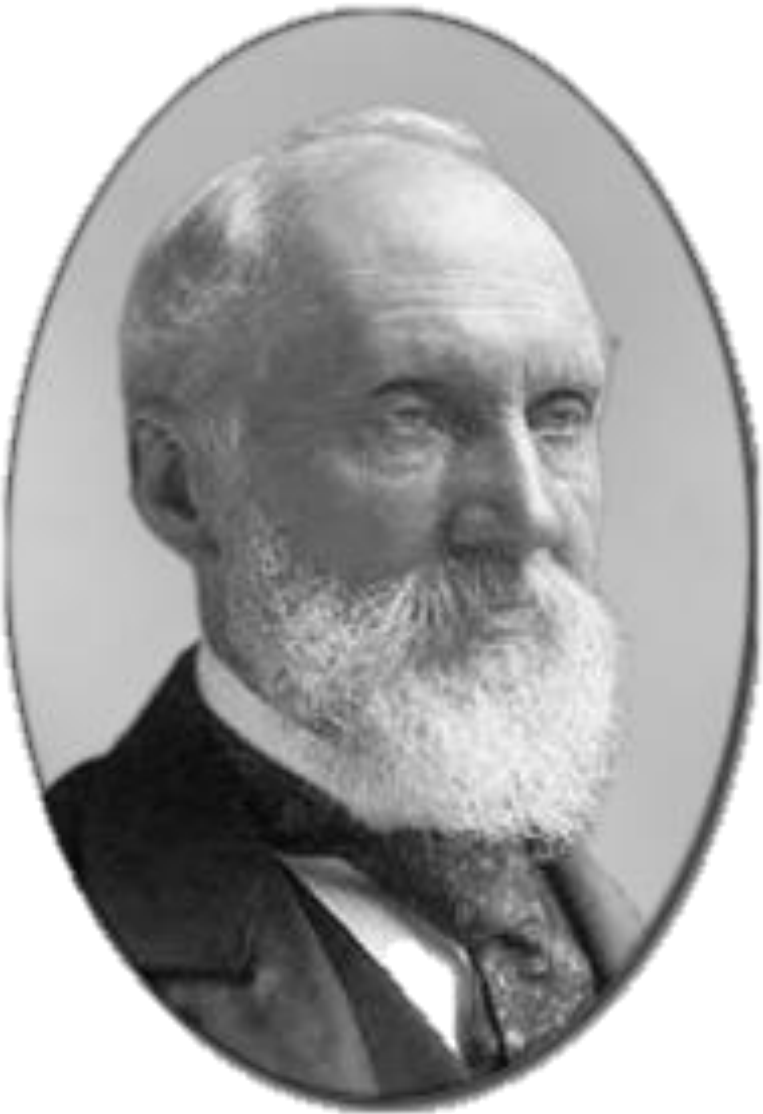




2017

2008





*“What is not defined, cannot be measured.
What is not measured, can not be improved.
What is not improved, always degrades ”*

*“Lo que no está definido, no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, siempre se degrada..... ”*

Sir William Thomson, 1st Baron Kelvin

Hooops mierda
era hoy día y
no ayer!!



Razón para la extinción de algunas
especies

Transit time South African Citrus to a various market or regions

Market	Transit time
US East Cost	18-39 days
Canada East Cost	21-44 days
Rotterdam	14-24 days
UK	15-25 days
ME	13-30 days
China/Hong Kong	16- 35 days
Russia	24-33 days

Consider 7 to 10 days between harvest and dispatch, final sells
25 to 35 days on top of the transit time





Certeza

Consumer behavior or habit



Driving forces

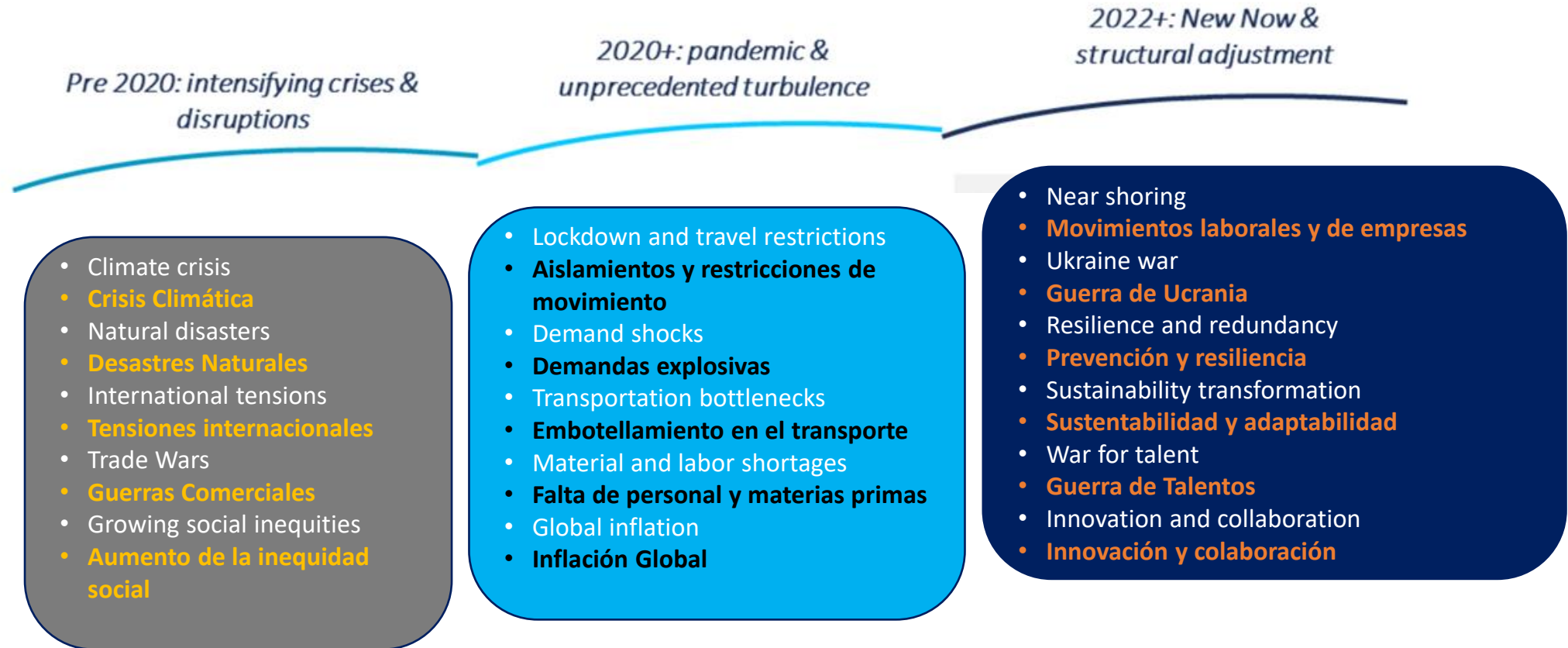
Market driven

- Supermercadización
 - Físico o online (ultima milla)
- 52 Semanas o Season-less
 - Traslape
- Consolidación
- Nuevos consumidores
- Consumo local
- Plásticos/Packaging
- Waste versus Losses
- Producción tropical
- Assortment o Surtido
- Alienación y competencia
- Grupos de interés ONG's
- Trazabilidad (Farmers linkage)
- Food Safety – Bio Seguridad , Sustentabilidad.....
- Restricciones y certificaciones
- Plagas.....

Production driven

- Consolidación de la producción
- Integración vertical
- Genética
- Tecnología
- Mano de obra / Mecanización
- Fondos de inversión
- Recurso Humano
- Mundo rural
- Incerteza o riesgo Climático
- Incerteza o incertidumbre jurídica y movimiento sociales
 - Incerteza versus riesgo

Un nuevo escenario global post pandemia a considerar



2020.....y en 6 años más

Corazón tu
papí llevaba
mascarilla y
aun no lo
reconozco.....





¿Qué nos hizo
cambiar tan
rápido?



- Electro movilidad
- Bajar emisiones

- Pero queremos seguir comiendo y barato



Generating several disruptions on the ocean operations

SPACE ISSUES

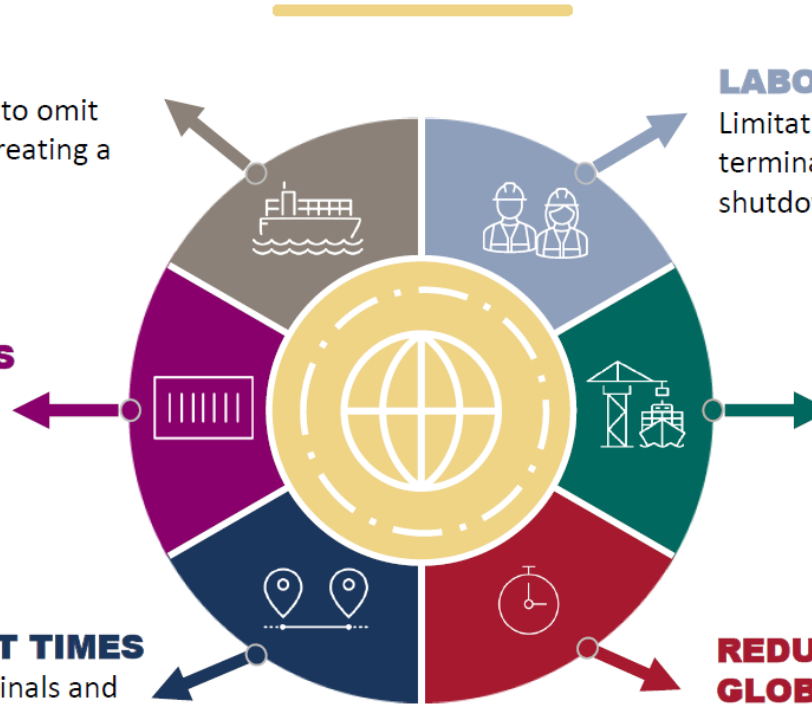
Blank sailings. Carriers are forced to omit several ports around the world, creating a backlog in the terminals.

EQUIPMENT SHORTAGES

More containers are needed to carry the same volume of cargo, while empty reposition is challenged by trades over imbalanced.

DOOR TO DOOR TRANSIT TIMES

Longer stay of containers at terminals and reduced availability of trucking services.



And market recovery as of 2024 only

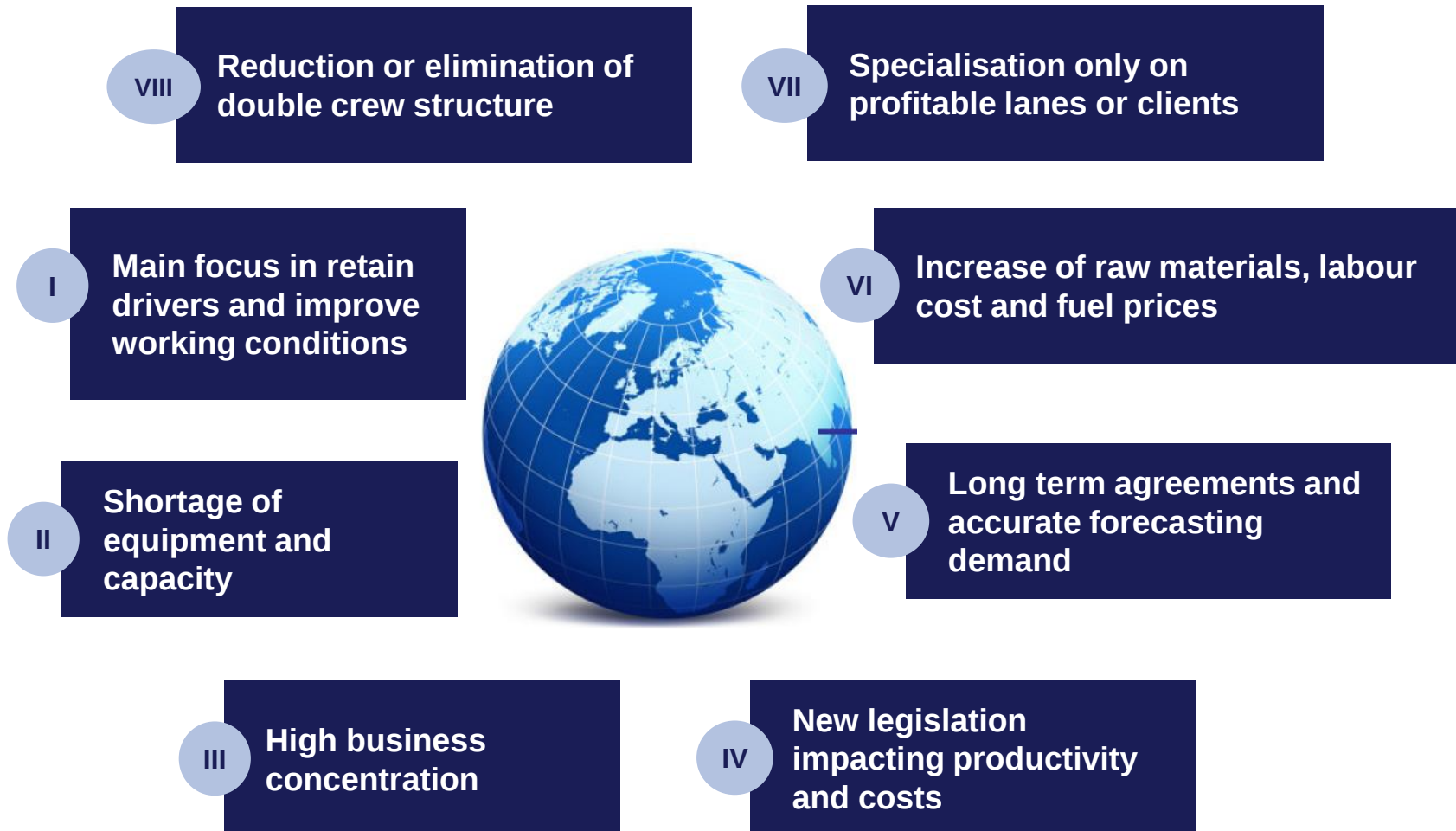


- La demanda sigue siendo fuerte. Persiste el desequilibrio del contenedor.
- Los puertos no funcionan a plena capacidad. Amenaza de cierres de puertos con poca antelación debido a brotes locales de Covid
- Congestión de EE. UU. continuará
- Mercado laboral muy volátil en todo el mundo
- La posible escasez de energía en China continúa afectando la fabricación y la cadena de suministro
- Mayor inflación y menor crecimiento en la perspectiva de 2022

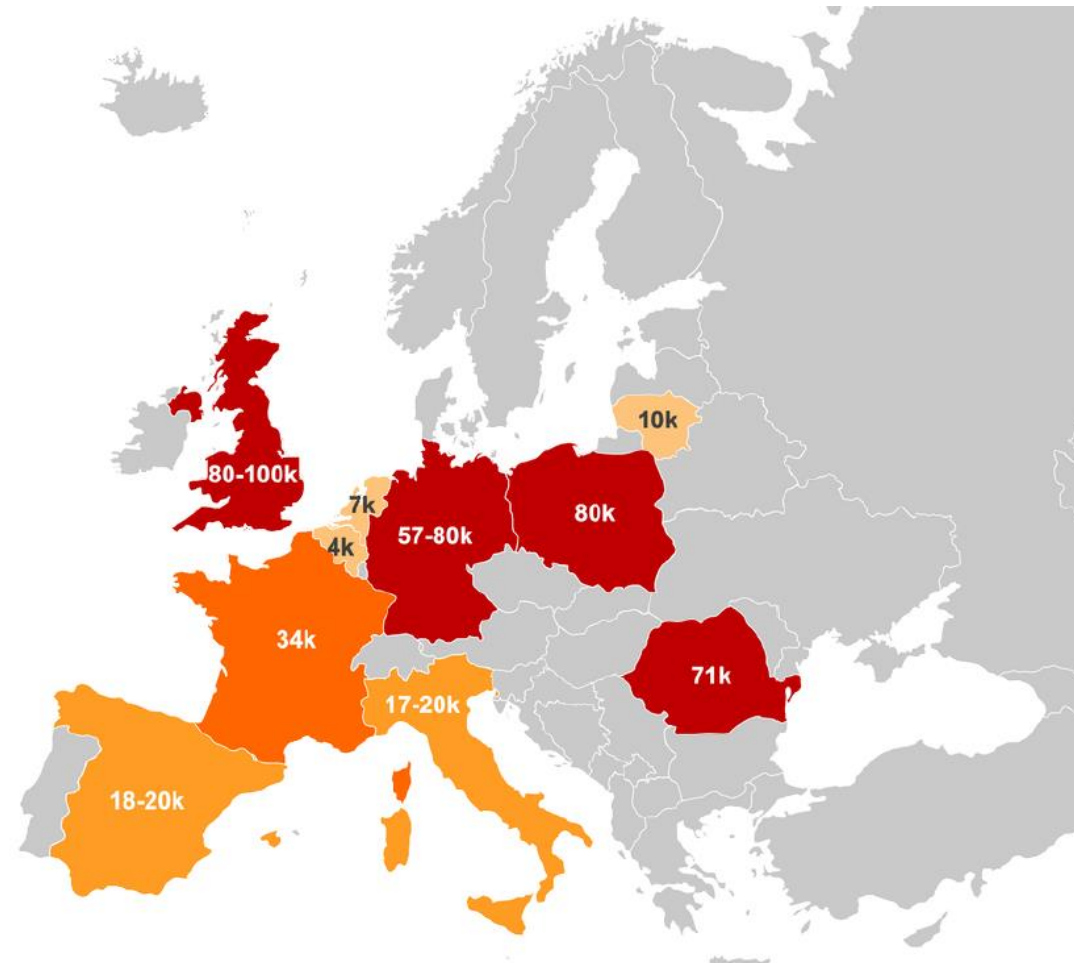
- Entregas de buques retrasadas por escasez de materia prima y astilleros al límite
- Los buques que no están preparados para las regulaciones de la IMO (www.imo.org/en/about/pages/default.aspx), obligan a los transportistas a implementar navegación lenta, lo que reduce aún más la capacidad.
- Congestión portuaria global manejable, lo que permite que la confiabilidad del cronograma regrese al nivel Precovid
- Tarifas que se estabilizan en niveles más altos que antes del Covid

- Nueva capacidad ingresando al mercado
- Los Carriers aprendieron sus lecciones y equilibrarán cuidadosamente su oferta
- Estabilización en un nivel de tarifas mas alta y confiabilidad de programación es mas aceptable
- Equilibrar la disponibilidad de equipos

But also transforming the road transportation market



With driver shortage increasing > over 380.000



How COVID-19 impacted supply chains and what comes next

1 Greater supply chain visibility, efficiency and resilience are top of mind
Una mayor visibilidad, eficiencia y resiliencia de la cadena de suministro son lo más importante

2 Reimagine your supply chain operating model — what work should get done locally, regionally and globally, including warehouses and manufacturing sites
Vuelva a imaginar el modelo operativo de su cadena de suministro: qué trabajo debe realizarse a nivel local, regional y global, incluidos los almacenes y los sitios de fabricación.

3 Improve disruption response with real-time visibility and monitoring of your end-to-end supply chain, as well as performing scenario planning and simulations.
Mejore la respuesta a las interrupciones con visibilidad y monitoreo en tiempo real de su cadena de suministro de extremo a extremo, además de realizar simulaciones y planificación de escenarios.

4 Deploy technological capabilities that enable transparency and communicate with stakeholders through broader data sharing agreements.
Implemente capacidades tecnológicas que permitan la transparencia y comuníquese con las partes interesadas a través de acuerdos de intercambio de datos más amplios.

5 Review your supply chain footprint.
Revise la huella de su cadena de suministro.

6 Extract cash and cost from your supply chain
Extraiga efectivo y costos de su cadena de suministro

7 Create a competitive advantage with sustainability
Cree una ventaja competitiva con la sostenibilidad

8 Drive agility and opportunities for growth through a digital supply chain
Cree una ventaja competitiva con la sostenibilidad

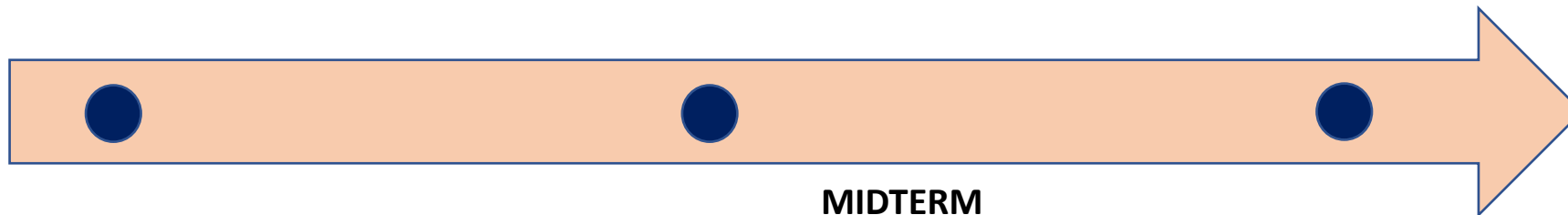
Further disruptions ahead - Key takeaways to consider

SHORT TERM

- Aprovechar y fortalecer las relaciones con los proveedores de servicios
- Asegurar los talentos
- Mantener informados oportunamente a las partes interesadas
- La continuidad del negocio es más importante que los costos (?)
- Calcule con tiempo de anticipación suficiente y planifique con anticipación para envíos transfronterizos
- Pronostique con precisión y entregue en consecuencia

LONG TERM

- Construir relaciones estratégicas
- Acuerdos de Colaboración
- Prepárese para los objetivos de sostenibilidad
- Repensar nuestros modelos de cadena de suministro
- La capacidad gana al precio
- Atraer talento no es suficiente. retenerlo



- Necesidad de equilibrar mejor la oferta y la demanda
- Las empresas deben ser resilientes y capaces de adaptarse a las principales disrupciones
- Diversificar proveedores
- Preparar el presupuesto para el inventario de reserva
- El presupuesto debe permitir que una cierta cantidad se envíe al Mercado Spot
- Necesitamos ser creativos para resolver la escasez de conductores

En el libro *The mind of a fox: Scenario Planning in Action*, que en castellano sería “Con la mente de un zorro: planificación de escenarios en acción”, los autores, Clem Sunter y Chantell Ilbury, destacan que los planificadores deben pensar como un zorro. Atentos, sagaces y sensibles a su entorno, los zorros son ágiles y sumamente adaptables a los cambios. Sunter e Ilbury señalan el contraste entre el zorro y el erizo, que solo contempla una única versión del futuro y planifica en consecuencia.



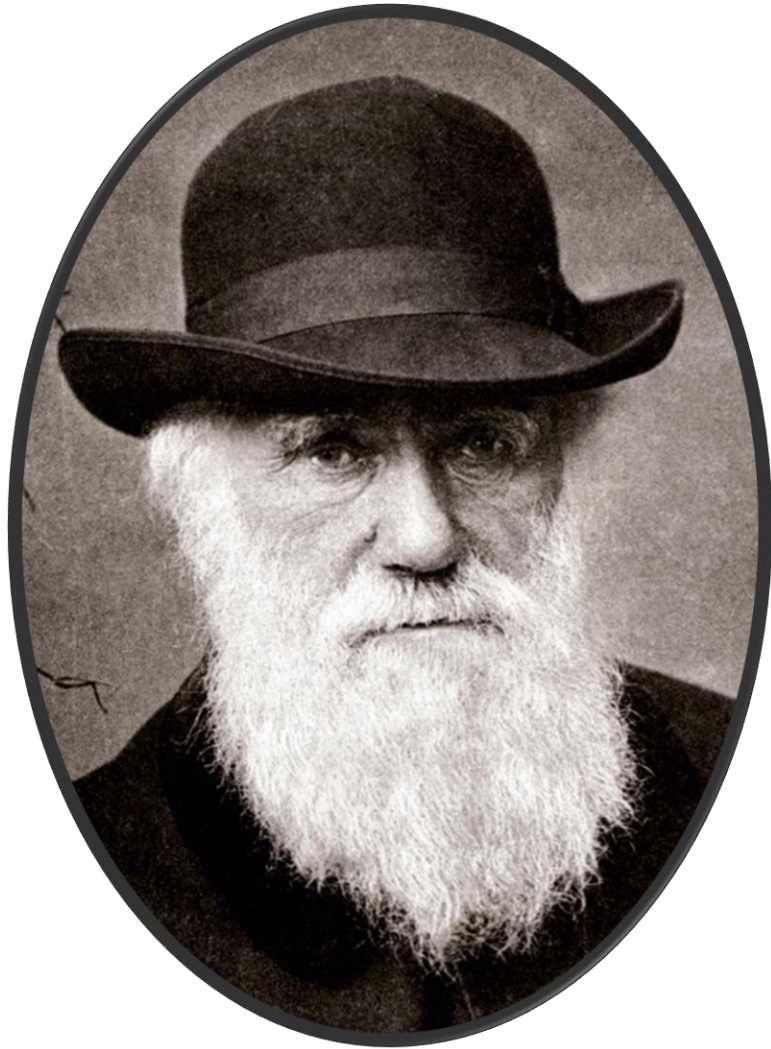
**Chantell Ilbury
Clem Sunter**

The Mind of a FOX

Scenario Planning in *Action*

Human &
Rousseau
Tafelberg

More than
60 000 sold



*“No es la especie más fuerte la que sobrevive,
ni la más inteligente la que sobrevive. Es el
que más se adapta al cambio”.....
.....y la que aprende Innovar (ese fui yo)*

Frase atribuida a Charles Darwin
1809 - 1882

NEVER
GIVE UP!

