



Universidad  
de Navarra



## “ LOGISTICA y SCM”

***“ La logística y su vinculación con el Supply Chain Management. El Status en LATINOAMERICA”.***

*Carlos Raúl Arredondo*

*Argentina*

## INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL

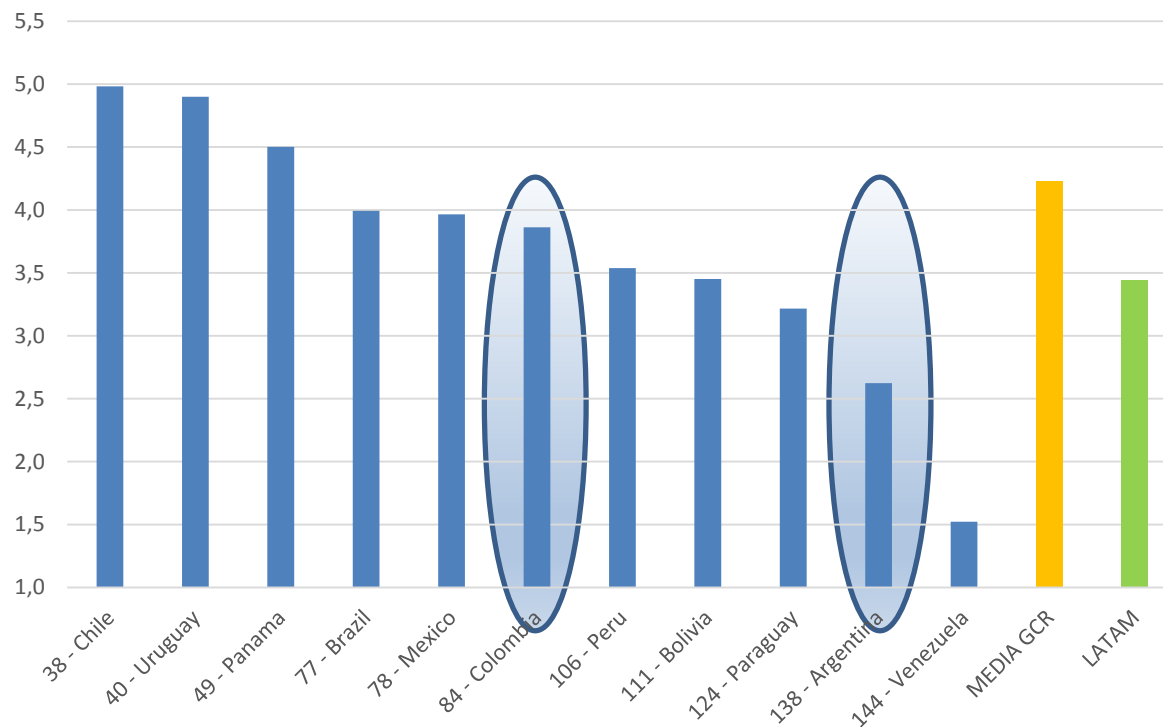
El reporte de Competitividad Global muestra / evalúa un cuadro de competitividad de 144 economías, proporcionando información sobre las variables de su productividad y prosperidad.

Los diferentes aspectos de competitividad son capturados en 12 pilares que componen el INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL

¿Dónde está LATAM?

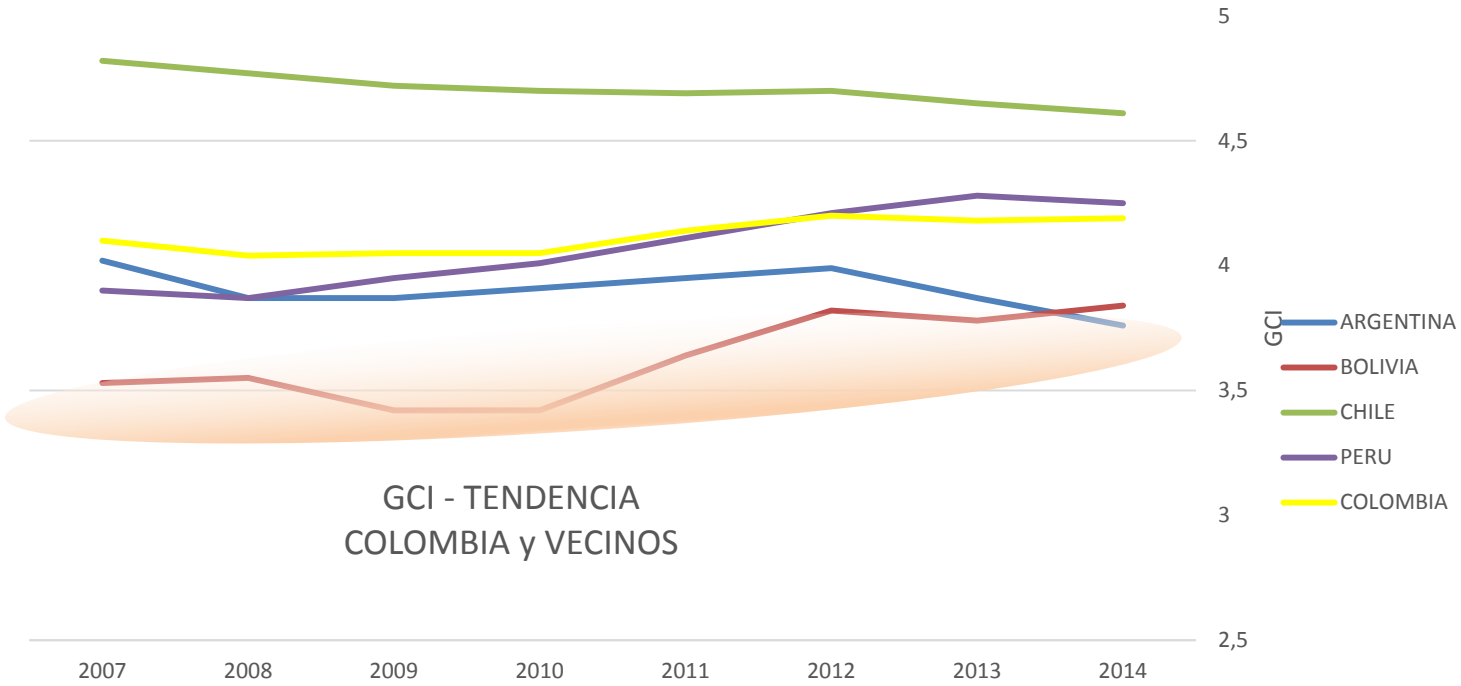
¿ y Colombia, Aregentina?

## INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL



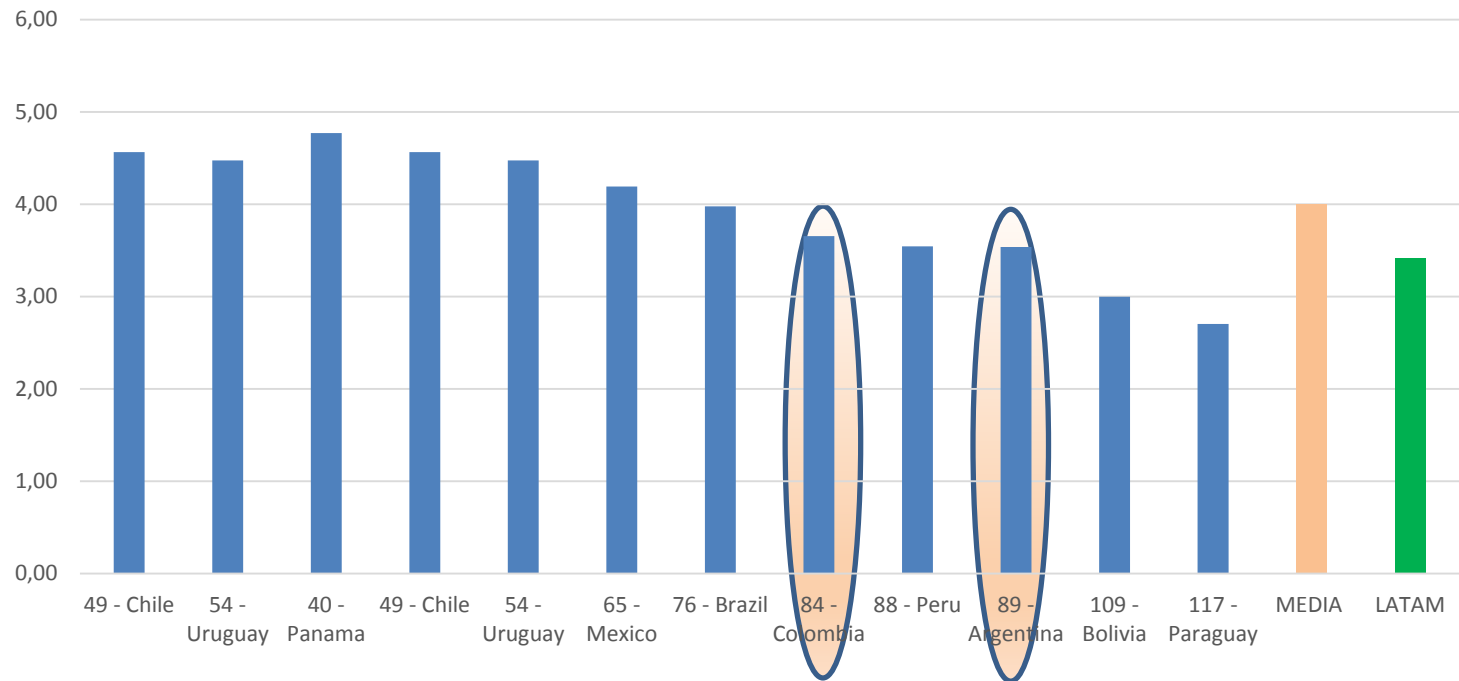
# INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL

Pero, ¿Cuál es la tendencia?



## COMPONENTE INFRAESTRUCTURA DEL GCI

GCI - INFRAESTRUCTURA - LATAM



# INDICE DE DESEMPEÑO LOGISTICO



Refleja las percepciones de la logística de un país basadas en

1. *eficiencia del proceso del despacho de aduana*
2. *la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte*
3. *facilidad de acordar embarques a precios competitivos*
4. *calidad de los servicios logísticos*
5. *capacidad de seguir y rastrear los envíos*
6. *la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado*

El índice varía entre **1** y **5**, donde el puntaje más alto representa un mejor desempeño.

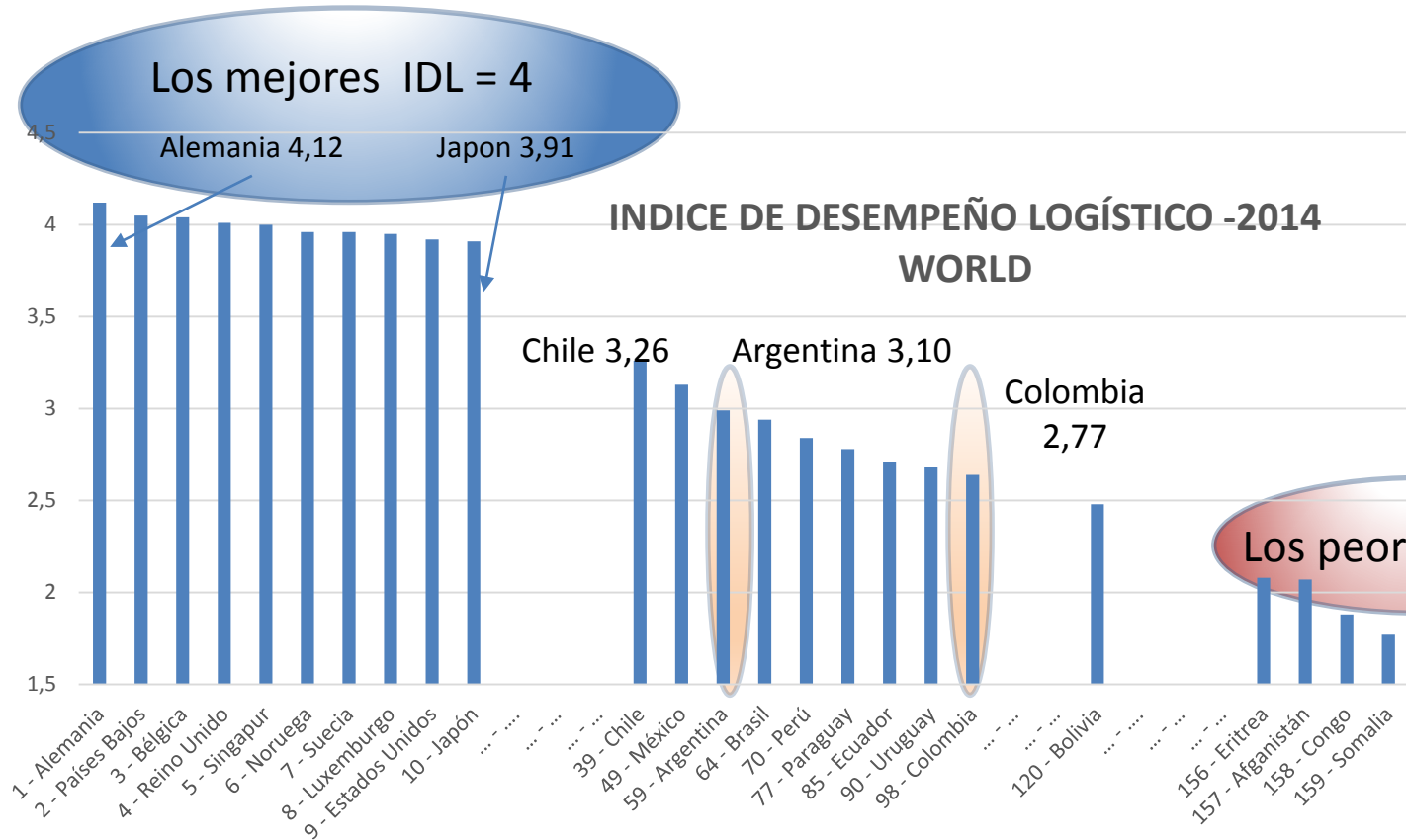
Los datos proceden de las encuestas del Índice de Desempeño Logístico realizadas por el Banco Mundial, en asociación con instituciones académicas e internacionales, compañías privadas e individuos involucrados en la logística internacional.

Los encuestados evalúan 8 mercados de 6 dimensiones básicas, en una escala de 1 (peor) a 5 (mejor). La elección de los mercados se realizó sobre la base de los mercados de importaciones y exportaciones más importantes del país de los encuestados, por selección al azar y, para los países sin salida al mar, por los países vecinos que los conectan con los mercados internacionales.

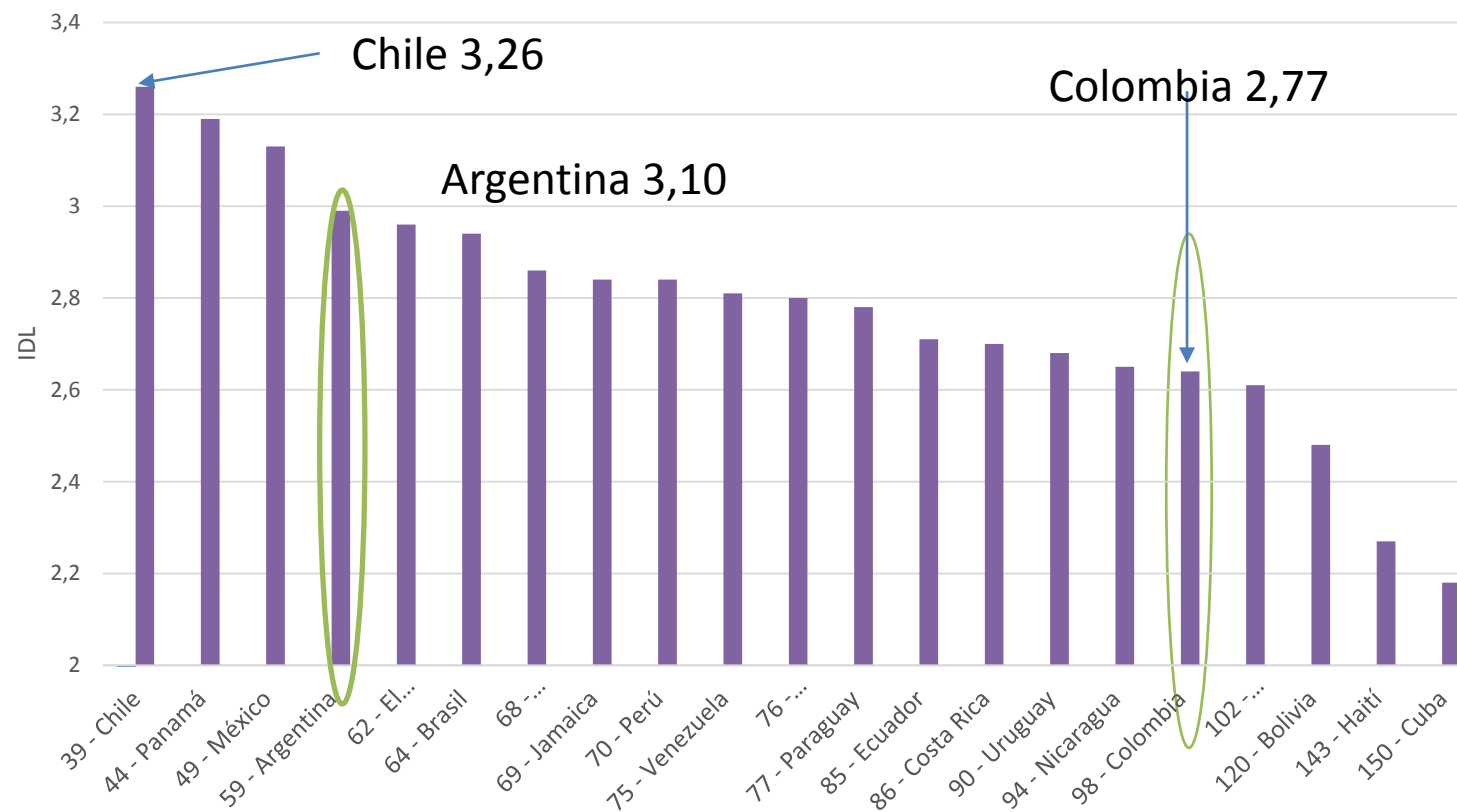
# INDICE DE DESEMPEÑO LOGISTICO



GRUPO DEL BANCO MUNDIAL



# INDICE DE DESEMPEÑO LOGISTICO - LATAM





## Actuales desafíos de los negocios relacionados con la cadena de abastecimiento

- ✓ Prolongados plazos de entrega en la cadena de suministro global.
- ✓ Mayores y cambiantes expectativas de los clientes
- ✓ Incremento importante del costo laboral en países en vías de desarrollo
- ✓ Cambios en los costos logísticos, (principalmente transporte e inventario)
- ✓ Aumento en los riesgos de la cadena
- ✓ Papel protagónico de la sustentabilidad
- ✓ Volatilidad sin precedentes
- ✓ Commoditización de los productos
- ✓ Globalización de los mercados
- ✓ ....la lista sigue.....

**La nueva normalidad:** Los ejecutivos se enfrentarán a un entorno caótico, complejo, incierto y cada vez mas dinámico

Hay una sola respuesta → **FLEXIBILIDAD OPERATIVA**

## Pero, ¿qué es FLEXIBILIDAD OPERATIVA?

Es la capacidad de respuesta ante los cambios en:

- *Volumen*
- *Incertidumbre en la demanda*
- *Precios de insumos*
- *Variaciones en los costos laborales*
- *Tasas de cambio*
- *Regulaciones y disposiciones “a dedo” sin marco jurídico*

El objetivo es

- *Controlar los costos* → Sustentabilidad de la empresa
- *Mejorar la capacidad de utilización de recursos*

y

- *Mantener el Servicio al cliente*
  - *Reducir demanda insatisfecha*
  - *Cumplir con las condiciones pactadas*
  - *Controlando la afectación de los tiempos de respuesta*

# FLEXIBILIDAD OPERATIVA - ¿Cómo lo logramos?

## Diseño de productos

- Arquitectura modular
- Estandarización
- Sustitución
- Posposición
- Mejorando el “Time to market”

## Diseño de procesos

- Fuerza laboral flexible
- Capacitación, capacitación, capacitación.....
- Prácticas lean
- Contratos flexibles
- Estructura de la organización y gestión
- Tercerización (¿en que casos?)

## Diseño de sistemas

- Redundancia
- Sistemas de producción delgados que permitan adaptarse rápidamente
- Sistemas de distribución adaptables a la demanda variable e imprevista

## Comparación Global de los costos logísticos

¿Qué los está afectando?

### Economía

- Mayor output (PBI)
- Mejor uso de recursos
- Uso de la Infraestructura

### Negocio

- Acceso a los mercados
- Integración de los mercados
- Mayor eficiencia de costos

### Clientes

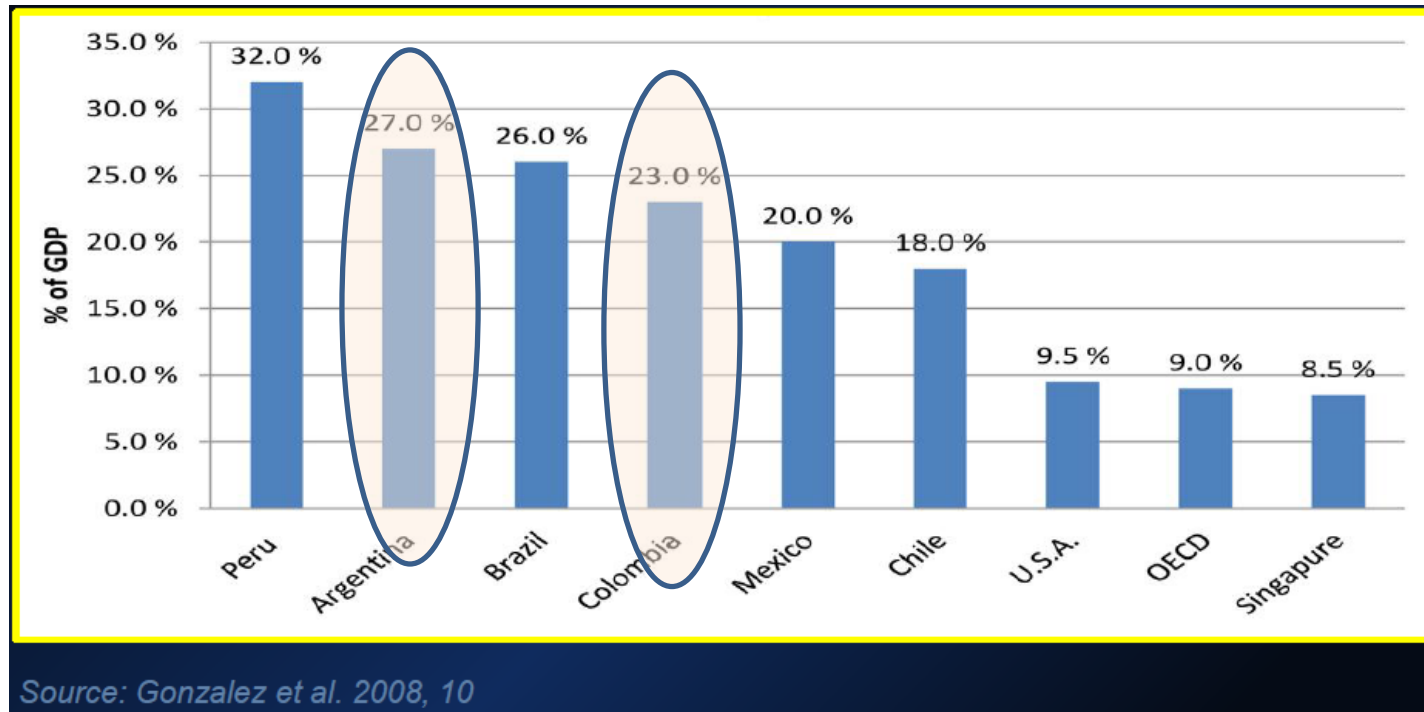
- Más productos y servicios
- Disponibilidad más amplia
- Menores precios/ganancias

¿Por qué tanta diferencia?

USA → 8,4% PIB  
CHINA → 18% PIB  
EUROPA → 13% PIB  
INDIA → 13 % PIB  
JAPON → 11% PIB  
MEXICO → 14% PIB

COLOMBIA → ????  
ARGENTINA → ???

## Costos Logísticos en LATAM y algunos países seleccionados



## Logística y su importancia en el negocio

### Pregunta para el auditorio

¿ La logística es un costo a minimizar o una función a optimizar ?

Y esto... ¿que quiere decir ?

¿ Vemos a la logística como un área de la empresa que  
AGREGA VALOR LA NEGOCIO ?

¿ Mi empresa vende PRODUCTOS o SERVICIOS ?

# Todas las empresas son empresas de servicio

Philip Kotler

... LOGISTICA y MARKETING ...

??????

## Logística y Marketing

### 10 Principios del Marketing (Philip Kotler)

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio- **SEGMENTACION LOGÍSTICA**
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente. Que necesita? **SERVICIO ?**
4. Focalizarse en cómo de distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí
5. **Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado**
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes
7. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión)
8. Desarrollar marketing de alta tecnología
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo
10. **Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa**



## Logística y SCM

Entonces.... ¿Qué es la Logística?

Vamos con una definición

Planeamiento, ejecución y control del movimiento y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente al menor costo efectivo total.

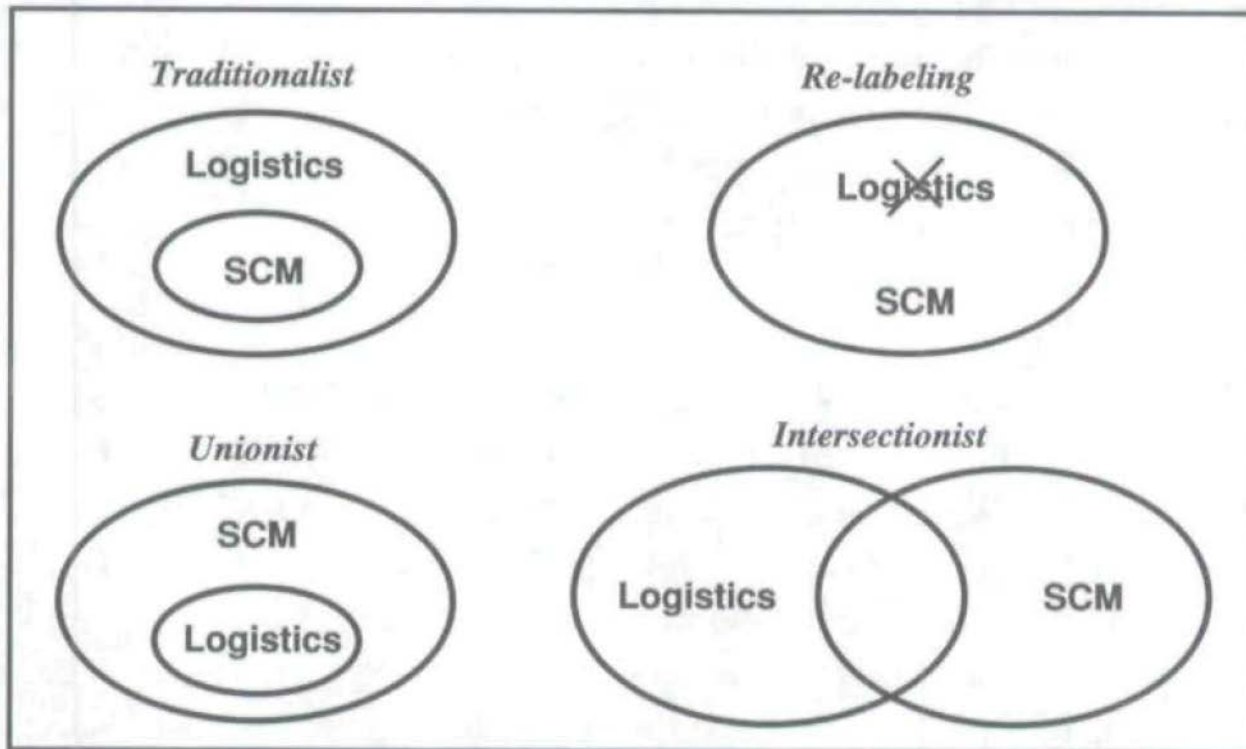
Y ... ¿Que es Supply Chain Management?

Ahora la cosa se complica

Sobran definiciones de SCM... pero para poder adoptar una debemos entender que el SCM es visto de muy diferentes maneras con lo cual el set de definiciones, además de vasto, implica conceptos diferentes.

# Logística y SCM

## PERSPECTIVES ON LOGISTICS VS. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)



(Larson et al. 2007)

## SCM

“Supply chain management is the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers.” (Cooper et al., 1997)

SCM es la integración de procesos de negocio desde el usuario final hasta los proveedores originales que proveen productos, servicios e información que agregan valor a los clientes

¿cómo integramos esos procesos ?

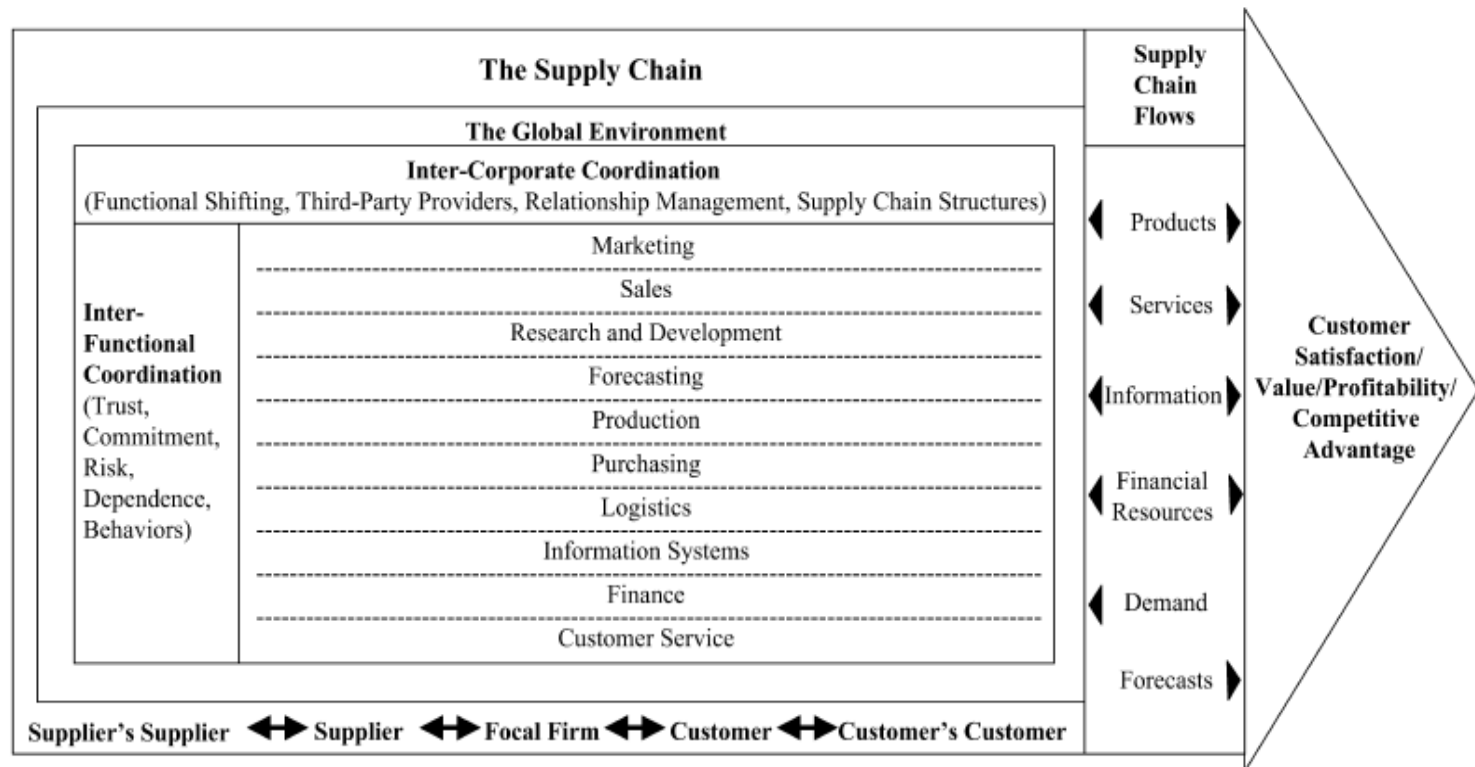
¿con quienes nos integramos?

¿la integración es interna, externa o ambas?

¿Cuáles son los factores para esa integración?

# SCM

## A MODEL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



(Mentzer et al. 2001)

## Logística y SCM

Logística y SCM no son lo mismo, ni siquiera debe considerarse a una como evolución de la otra.

SCM debe ser vista como una forma nueva filosofía de Management.

SCM se juega en el campo estratégico de la empresa para luego pasar a niveles tácticos y operativos donde la logística juega un rol fundamental.

SCM tiene que ver con la coordinación / colaboración de algunos eslabones de la cadena (segmentación) de cara al cliente final.

Una correcta participación / implementación del SCM inicia dentro de la empresa. → SIN ALINEAMIENTO INTERNO NO PODEMOS HABLAR DE SCM

Todas (muchas) áreas de la empresa forman parte de la estrategia de SCM, no solo LOGISTICA

## Factores para la alineación del SCM

### Alineación INTERNA.

1. Cultura de la empresa
2. Vinculación de la estrategia de SC;M con la estrategia del negocio
3. Coordinación interna entre áreas en base a objetivos del negocio
4. Sistema de incentivos que permitan esa alineación
5. Rol interno del Supply Chain Manager

### Alineación EXTERNA

1. Segmentación (clientes - proveedores, otros participantes de la cadena).
2. Coordinación / Colaboración mas allá de nuestra empresa.
3. Confianza – Compromiso – Riesgos compartidos - Dependencia
4. Beneficios compartidos → GBP (Global Better Performance)
5. Asimetría de la relación en la cadena
6. Rol externo del Supply Chain Manager

***“La logística en LATINOMERICA y su vinculación con el Supply Chain Management. El Status en LATINOAMERICA”***

**¡MUCHAS GRACIAS!**

*Carlos Raúl Arredondo*  
cr\_arredondo@yahoo.com.ar



**Universidad  
de Navarra**

