

Reflexión crítica de la situación actual de la Logística y la Cadena de Suministro

ESADE
Business School

ACCIO
CIDEM | COPCA

 Generalitat
de Catalunya

Carlos Roig. SIL 2008



Reflexiones

Agenda

Situación actual : El estado de la cuestión

Recomendaciones

1. Invertir en logística no es lo mismo que en Supply Chain. El todo es más importante que las partes.
2. Ni el tamaño de las empresas ni su localización geográfica son elementos que discriminen a los mejores de los demás.
3. Se reconocen las limitaciones del “keep it simple”. Existe conciencia en asumir varios cambios de simultaneamente, cada uno de ellos con un cierto grado de complejidad. Es por ello imprescindible plantearse cual es la verdadera capacidad de cambio de la organización.
4. Los “líderes” ven el SCM con cierto glamour ya que a través de estos programas no solo se reducen costes sino también mejoran de las ventas.
5. Innovan constantemente sin esperar la presión de factores externos.
6. Con frecuencia adquieren buenas prácticas de otros sectores.

7. El SCM afecta múltiples áreas de cada negocio. La multidisciplinaredad es absolutamente imprescindible.
8. Cualquier diseño de estrategia en Cadena de Suministro empieza preguntándose como atender las demandas cambiantes, y cada vez más exigentes, de los clientes. Constantemente hacen un “tracking” del mercado y de sus productos.
9. El nivel de sostenibilidad de los resultados es muy alto, aunque se requiere constante innovación y mejora continua.
10. GRACIAS a la logística y a la SCM consiguen empresas altamente competitivas .

Según macroencuestas realizadas por Accenture, Insead y el IMD la logística y el SCM es considerada en un 89% como elemento prioritario o crítico en las agendas corporativas de las empresas.

Sin embargo sólo un 50% de estas empresas consultadas han incrementado sus inversiones en SCM.

Es evidente que existe un gran “gap” entre la formulación estratégica y la implementación, entre lo que queremos y lo que hacemos.

Cuestiones clave

- ¿Qué entendemos por competitividad?.
- ¿Cómo generamos variables competitivas ?
- ¿Cómo se mide el nivel de competencia ?

***LA RESPUESTA ESTA EN EL MERCADO, EN LOS CLIENTES Y EN EL
COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA***

DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES COMPETITIVAS

a) **COSTES.**

. No solo existen costes operativos sino también costes de mercado.

Si apostamos por políticas de innovación y lanzamiento de nuevos productos, u operamos en mercados de demanda no predecible los costes de mercado son igual o más importantes que los operativos.

. El coste total es más importante que el coste de una actividad aislada.

Ello requiere una gestión activa de los trade-offs.

. Hay que vigilar muy de cerca la estructura de costes fijos-costes variables

DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES COMPETITIVAS

b) SERVICIO.

- . Determinar que variables y atributos son diferenciales (y el cliente está dispuesto a pagar por ellos) y cuales son higiénicas (son un pre-requisito)
- . ¿Café para todos? o ¿Segmentación ?
- . Medir, medir y medir... para hallar las causas de no conformidad.

c) FLEXIBILIDAD

- . La flexibilidad (también) se ha de medir.
- . La flexibilidad tiene un coste.
- . El coste es “recuperable”.
- . La flexibilidad genera un mayor ingreso
- . El entorno turbulento la convierten en la variable competitiva “de moda” o la más crítica

3 vías o caminos para la integración del SCM en la estrategia de negocio de las compañía :

Hacer converger la oferta y la demanda

Enfocarse a nueva generación de beneficios. Explorar oportunidades.

Diseño del nivel de integración, o grado de desverticalización

La metodología para transformar cadenas de Suministro no sólo ha de atender factores de especificidad sectorial, sino que además ha de ser capaz de entender la situación y cultura específica de cada compañía.

Hay que aprovechar lo mejor de los legados históricos a la vez que hay que detectar y evitar las interferencias de aquellos legados que dificultan la comprensión y dimensión de los problemas y acciones

3 Opciones

La respuesta está fuera de la compañía

La respuesta se genera desde el interior de la empresa

La respuesta se genera a través de la interacción con los clientes

1. Liderazgo a tres niveles (alta dirección, dirección departamental, jefes de especialidad)
2. Tiempo y compromiso. Capacidad de decisión.
3. Equipos multidisciplinares, pequeños, con visión compartida y buena formación.
4. Agenda. Evitar conflictos con el día a día.
5. Establecer objetivos. Medir periódicamente con sistema de indicadores
6. Usar SSII adecuados
7. Estimular cultura de colaboración
8. Lo importante son los procesos no las inversiones en infraestructura
9. Estimular cultura de innovación y la proactividad. Las cosas no se hacen bien o mal, generan unos resultados u otros