



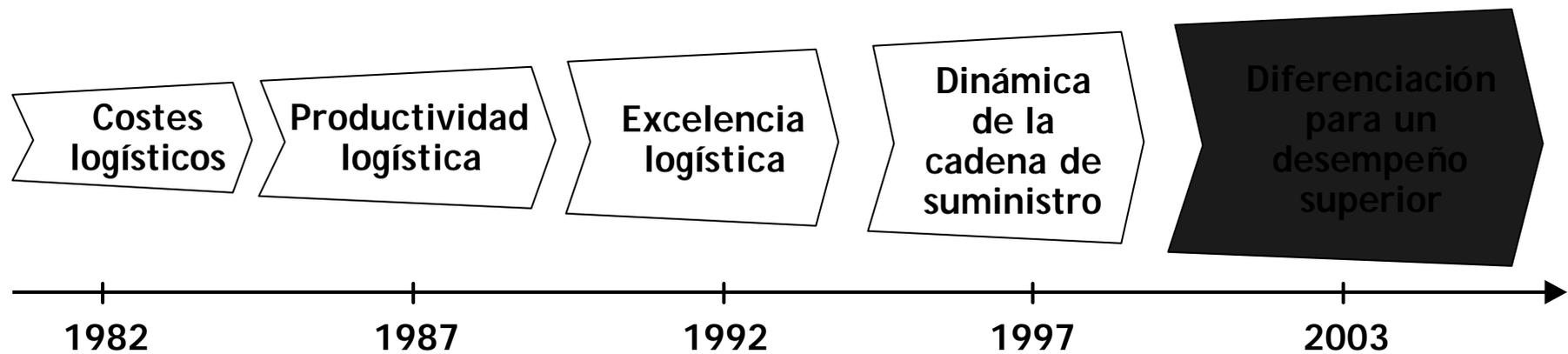
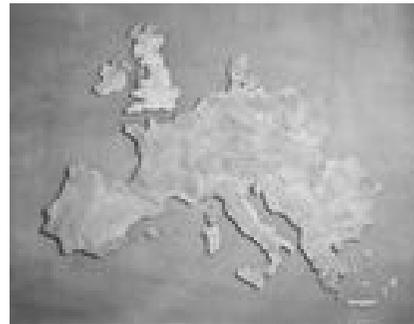
# **Excelencia en logística: Diferenciación para un desempeño superior**

**Estudio ELA/A.T. Kearney**

**Abril 2005**

ELA y A.T. Kearney han analizado conjuntamente el nivel de excelencia de la cadena de suministro europea a lo largo de los últimos 20 años

### Estudio logístico europeo: Historia



## A.T. Kearney es una consultora internacional de alta dirección, líder en el área de operaciones y logística



- Firma de consultoría de alta dirección líder en crecimiento de negocio
- Conocimiento y experiencia proporcionados por grupos de especialización sectorial:
  - Automoción, aeronáutica y defensa
  - Comunicaciones y alta tecnología
  - Gran consumo y distribución
  - Banca y seguros
  - Energía
  - Administraciones públicas

- Fundada en 1926; más de 14 años en España
- Más de 2.500 consultores, repartidos en 61 oficinas en 37 países
- Servicios integrales de consultoría apoyados por grupos de especialización funcional:
  - Estrategia y organización
  - Operaciones
  - Soluciones tecnológicas
- Enfoque diferencial de consultoría basado en:
  - Orientación a resultados
  - Compromiso y excelencia en la implantación
  - Relaciones de confianza con nuestros clientes

## **Centro Español de Logística – miembro fundador de la ELA**

- **Fundado en 1978, su misión consiste en la promoción y desarrollo de la logística en España**
  - **700 empresas asociadas, de todos los sectores de la actividad económica**
  - **Ámbitos de actuación**
    - **Investigación**
      - **Grupos de Trabajo (p.e. e-fulfillment, e-procurement y Logística Inversa)**
      - **Estudios de mercado, estudios Delphi, Sistemas de Información en Logística...**
    - **Formación**
      - **Acreditación exclusiva en España para las titulaciones APICS y NAPM**
      - **Único centro español acreditado para impartir las titulaciones homologadas por el European Certification Board of Logistics / ELA**
    - **Comunicación**
      - **Revista Logicel**
      - **Jornadas Técnicas, Seminarios, Mesas Redondas, Visitas a Empresas...**

**Los retos para lograr resultados superiores en coste, servicio y calidad en las cadenas logísticas son cada vez más difíciles de superar**

**Cambio de tendencia de costes**

---



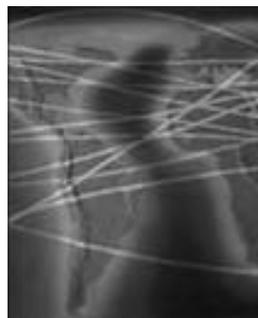
**Clientes más exigentes**

---



**Cadenas de suministro cada vez más globales**

---

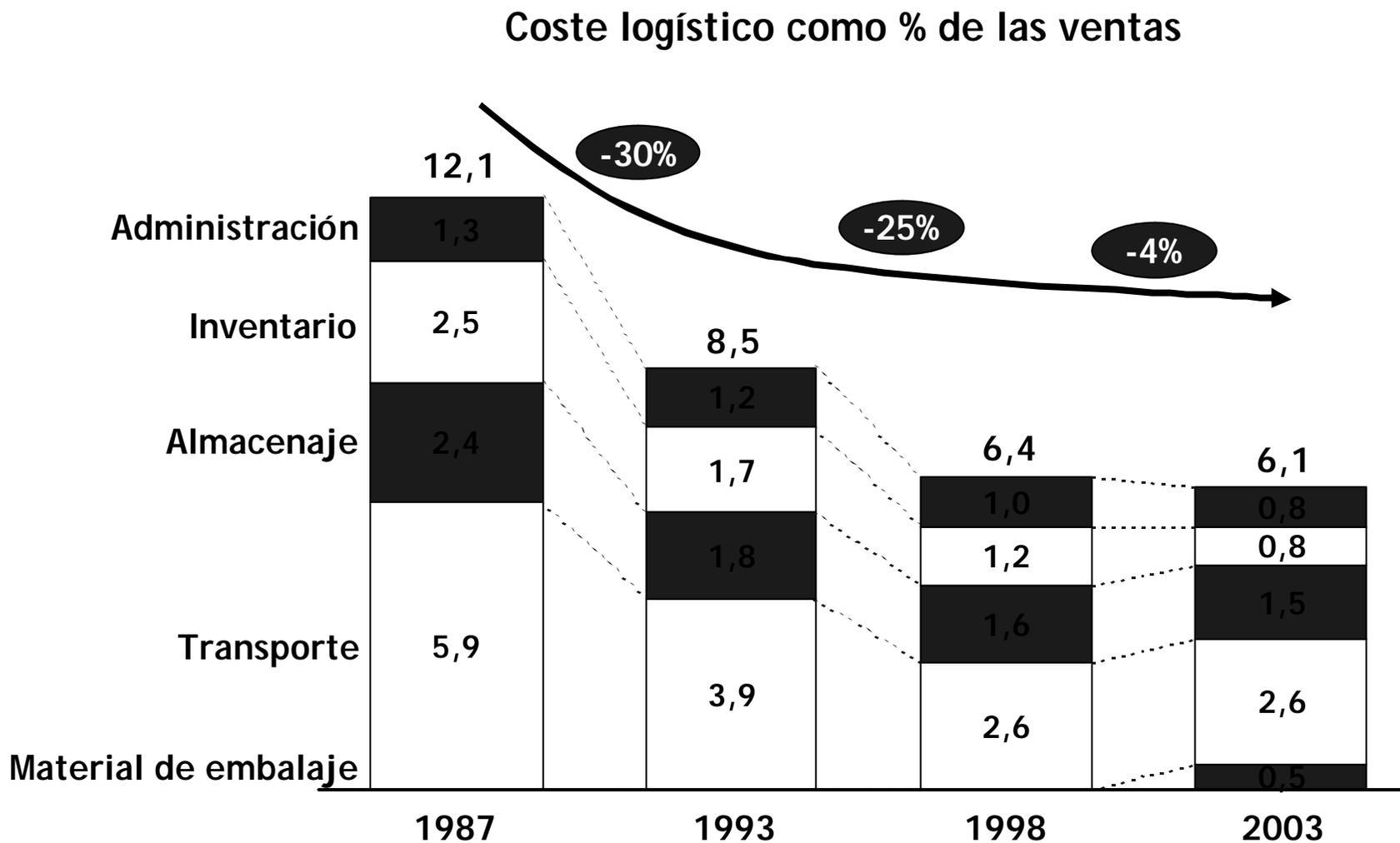


**Complejidad creciente**

---

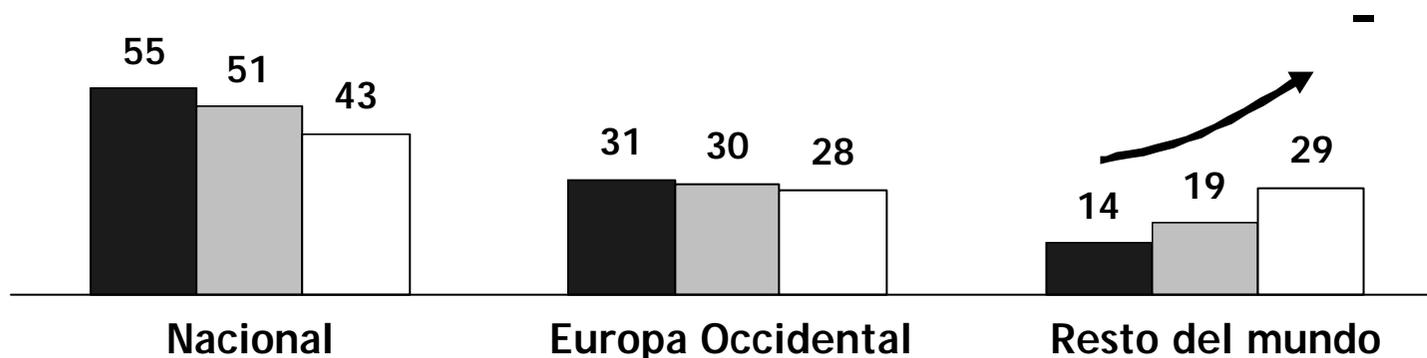


La posibilidad de seguir reduciendo los costes logísticos como medio para mejorar la cuenta de resultados parece estar llegando a su fin

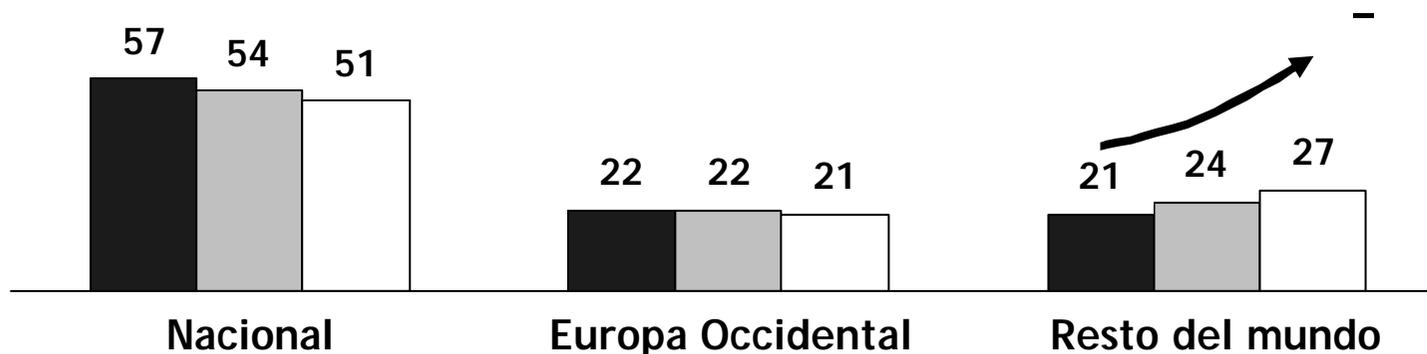


# La globalización de los mercados de la oferta y la demanda exige unas capacidades en continua evolución para mantener la excelencia logística

**Base de proveedores por región**  
- % sobre total de compras -



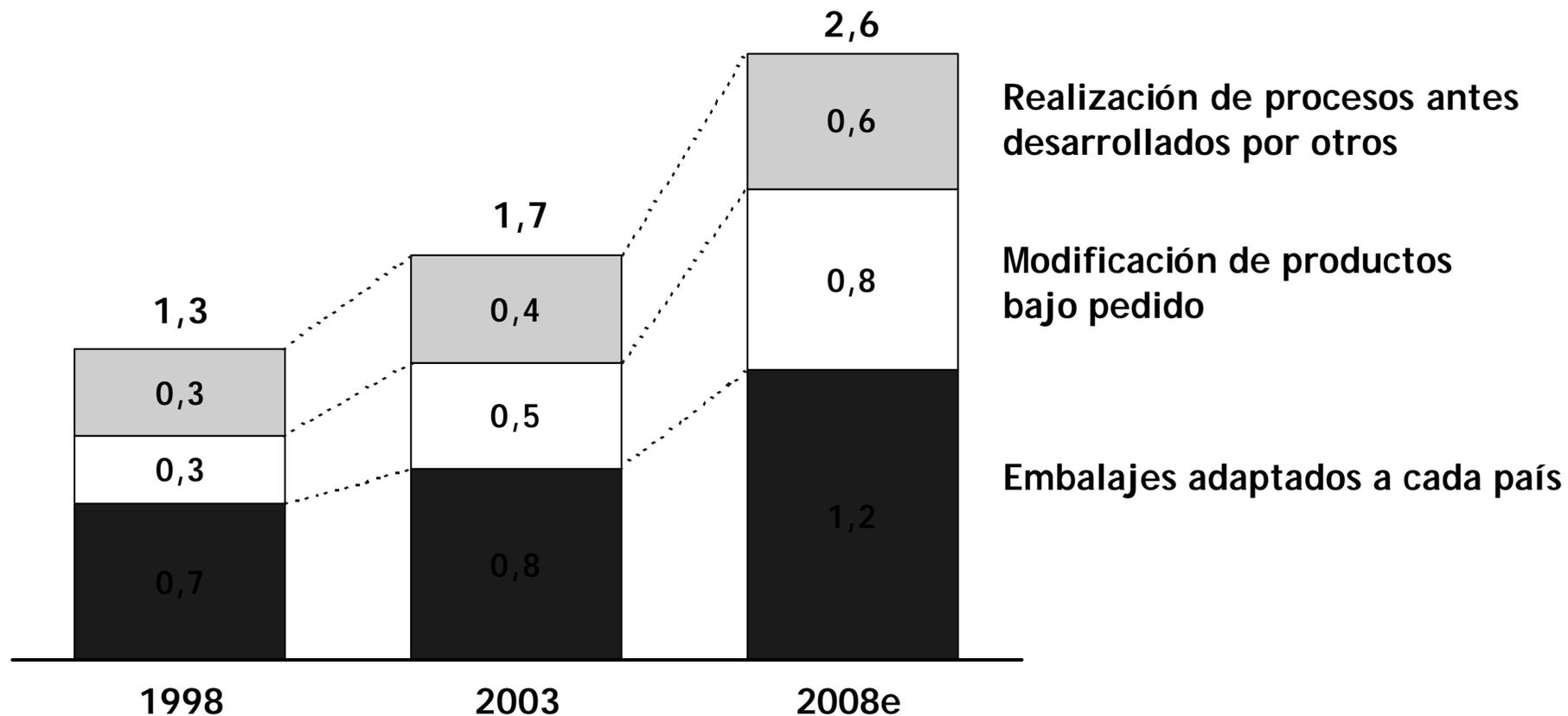
**Base de clientes por región**  
- % sobre total de ventas -



- 1998
- 2003
- 2008e

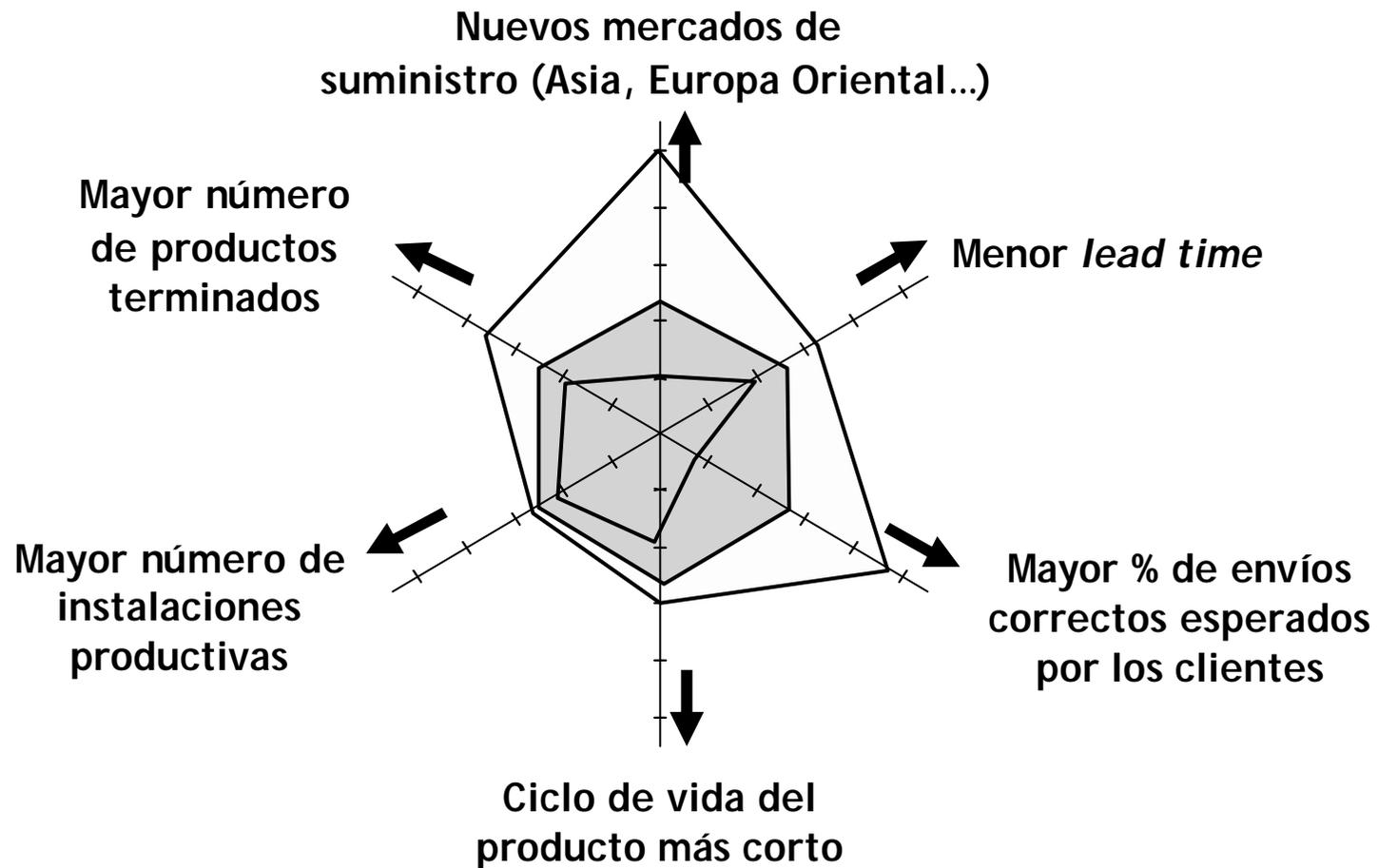
Los clientes demandan servicios cada vez más personalizados,  
acompañados de unas crecientes exigencias de servicio

Coste de servicios de valor añadido  
- % sobre ventas -

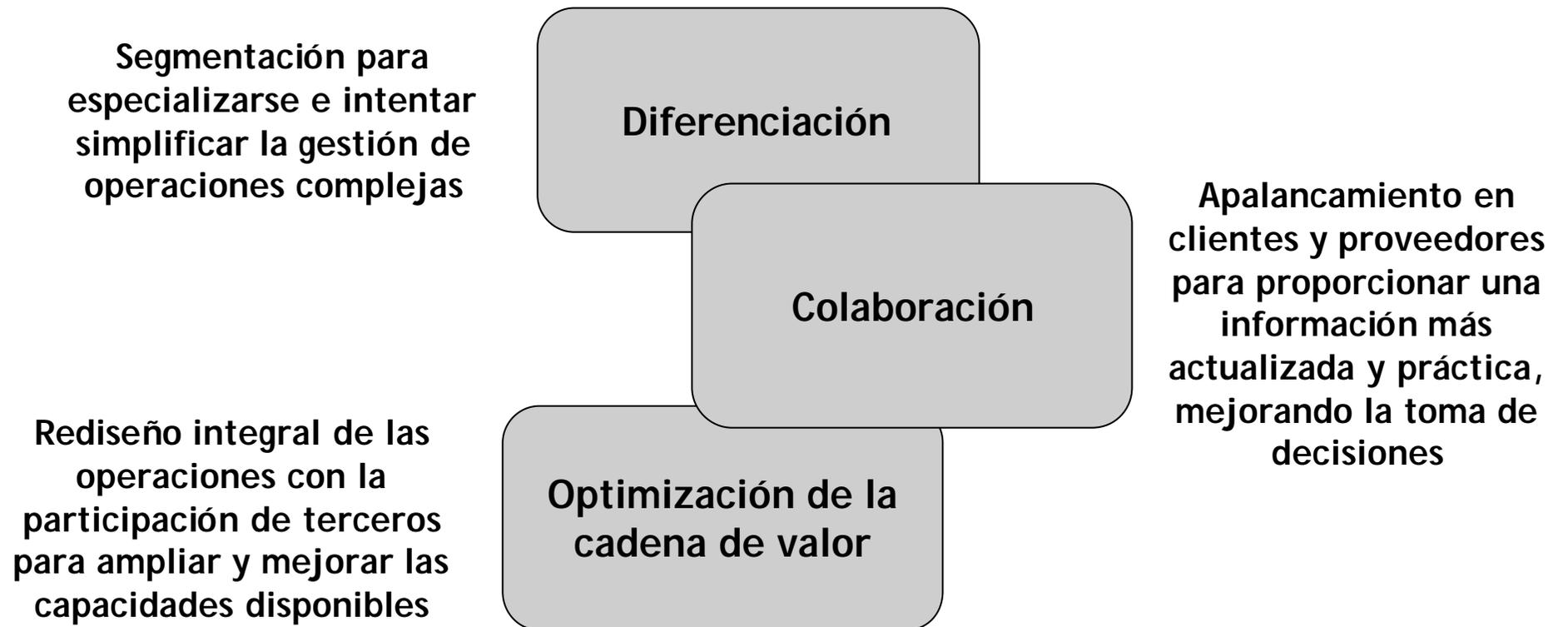


Los anteriores factores, junto con la proliferación de productos y variantes, plantean una mayor complejidad para las cadenas de suministro

Factores de complejidad  
- cambio relativo -



Las tres palancas sobre las que actúan los líderes son la diferenciación, la colaboración y la optimización



La diferenciación por segmento de cliente/producto permite definir el número óptimo de cadenas de suministro, así como su configuración

### Estrategia de servicio

Segmento 1

| Atributos                 | Cuentas clave | Definición                                 | Otrascuentas |
|---------------------------|---------------|--------------------------------------------|--------------|
| Envío completo            | x%            | +%                                         |              |
| Envío estándar            | x%            | +%                                         |              |
| Lead time                 | Atras.        | Por procesamiento adicional 24h, 72h y 96h |              |
| Manejo de incidencias     | Alta          | Alta                                       |              |
| Pedido mínimo             | Alto          | 8 unidades                                 |              |
| Frecuencia de envío       | Sin límite    | Semanal                                    |              |
| Envío urgente             | x%            | Sobres                                     |              |
| Plan de referencias       | x%            | Partes y                                   |              |
| Resolución de incidencias | Alta          | Clase B                                    |              |
| Asignación de productos   |               |                                            |              |

Diferenciada de acuerdo con los requerimientos de cada segmento de cliente/producto

### Infraestructuras

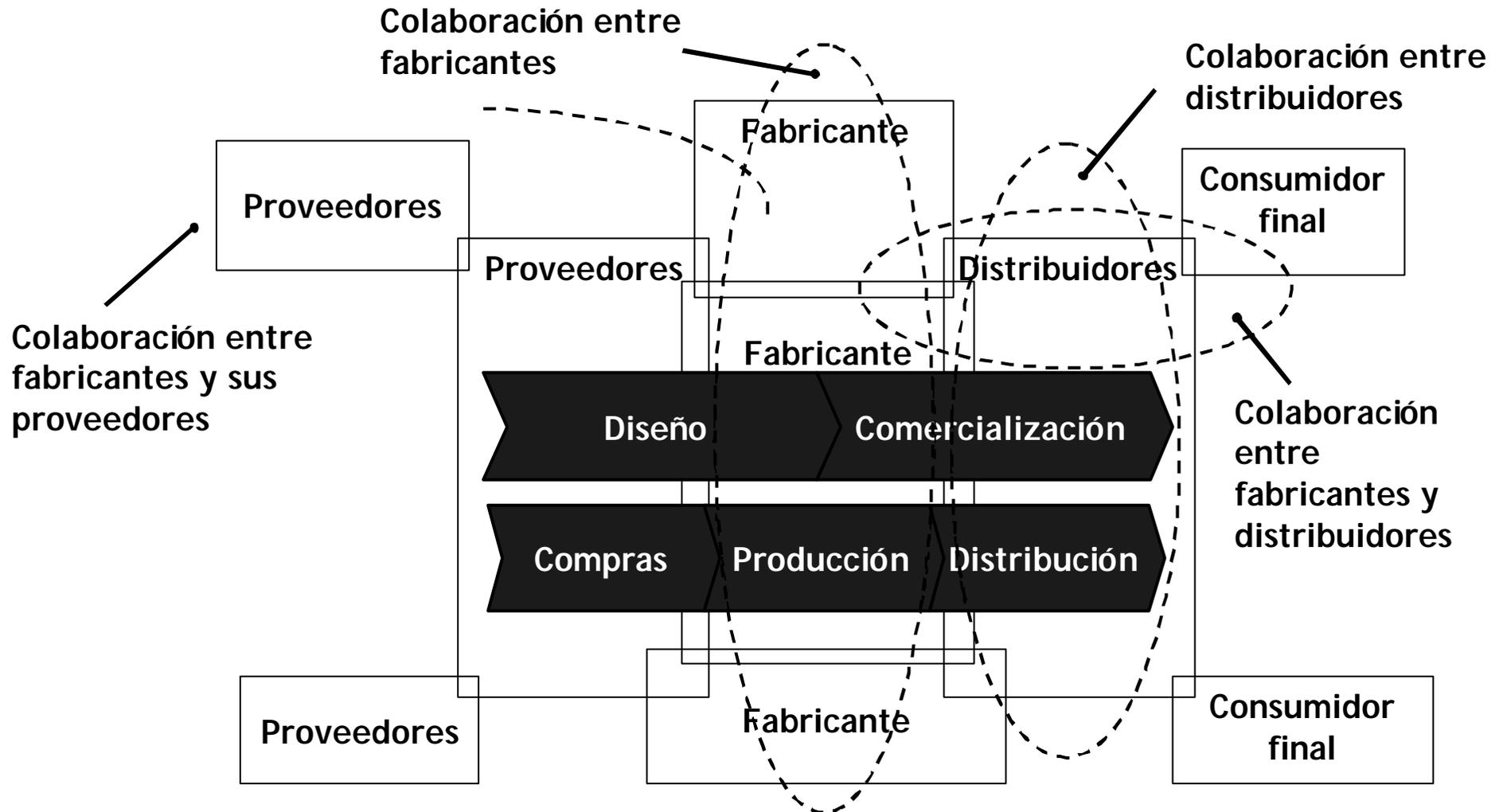


### Procesos, organización y SI



Adaptados en función de los requerimientos del producto y de la estrategia de servicio definida

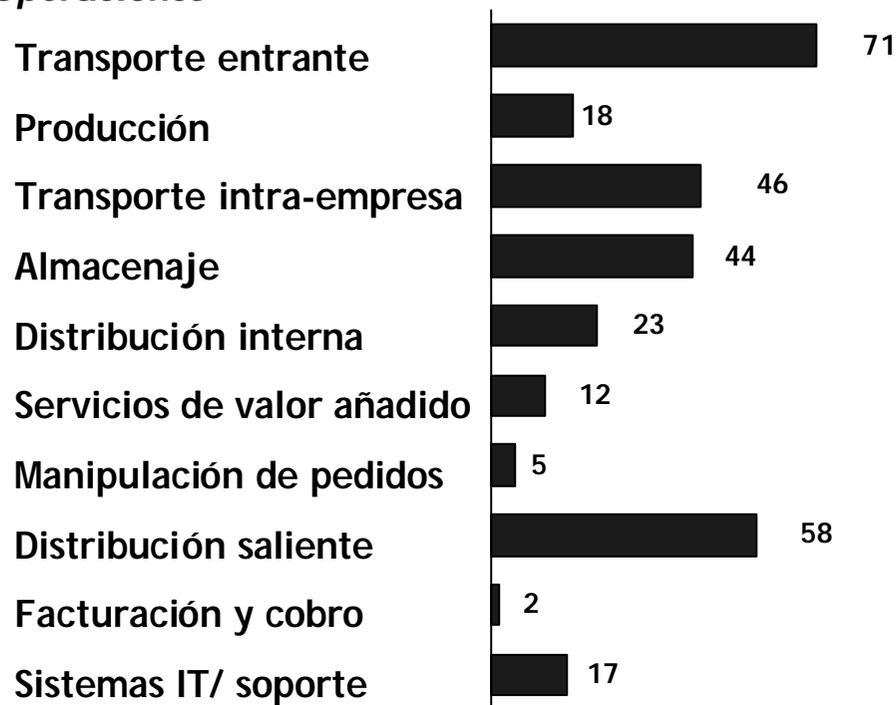
# La colaboración entre los distintos actores de la cadena de suministro ayuda a reducir la incertidumbre y mejorar la satisfacción con el servicio



# La optimización de la cadena de valor en su integridad pasa por la incorporación de capacidades de terceros

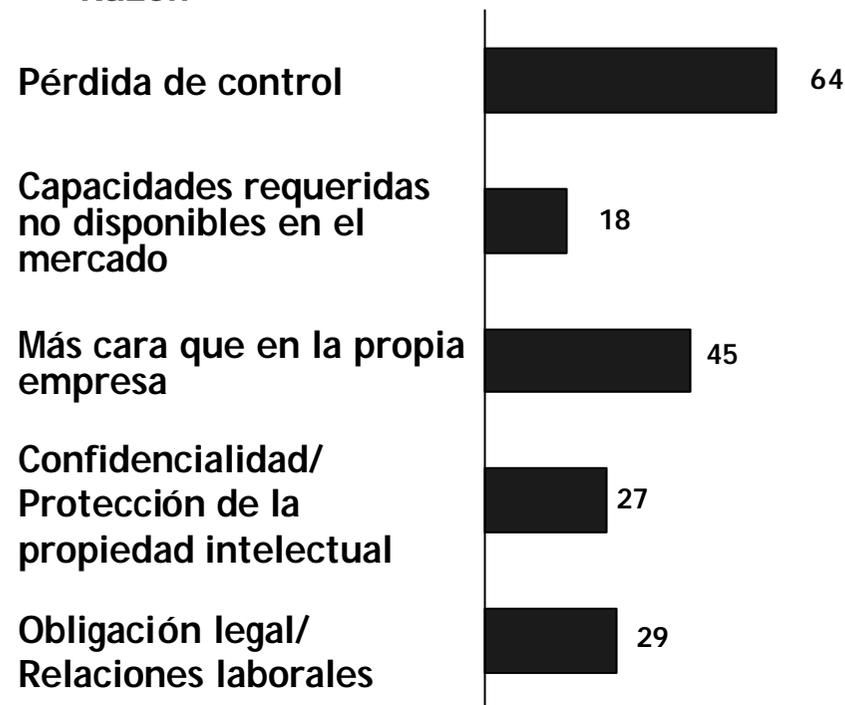
**Actividades externalizadas**  
- % de respuestas -

*Operaciones*



**Principales argumentos contra la externalización**  
- % de respuestas -

*Razón*



## Conclusiones

- **La era de continuas reducciones en los costes logísticos parece estar tocando a su fin.** La **globalización** de los mercados, las crecientes **exigencias de servicio** y la **proliferación de productos y variantes** le han asestado el golpe de gracia y, en su conjunto, conforman un escenario de extraordinarios desafíos
- En este entorno, la **diferenciación** de la cadena de suministro en función de los requerimientos reales de los clientes y productos es clave para encontrar el **punto de equilibrio entre la flexibilidad y la eficiencia**
- La **colaboración** con proveedores, clientes e incluso competidores, así como la **integración** de capacidades de terceros, también son fundamentales para ofrecer un **servicio óptimo** a un **precio competitivo**
- Para adaptar las cadenas de suministro en esta dirección, es más importante un **cambio profundo de la cultura empresarial** que la implantación de nuevas tecnologías y otros medios técnicos