La logística como factor de competitividad de las pymes en Las Américas

Autores: Carlos Kirby y Nicolau Brosa

Octubre 2011

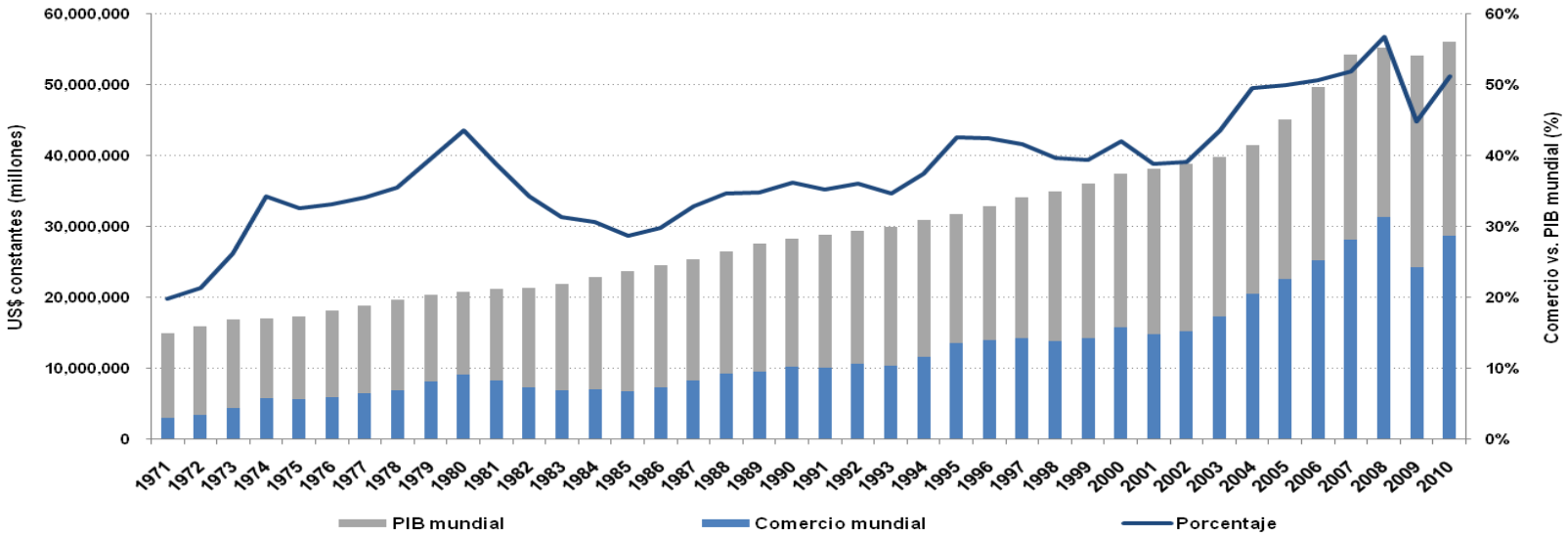
1. **Análisis de los cambios en la actividad comercial y logística**
2. Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas
3. Iniciativas de mejora desde los organismos públicos
4. Iniciativas de mejora desde las pymes
5. Conclusiones y recomendaciones

Análisis de los cambios en la actividad comercial y logística

Las pymes operan a día de hoy en un contexto de creciente integración de las principales economías a nivel global

El comercio mundial como porcentaje del PIB ha pasado de ser el 20% en 1971 a ser el 51% en 2010

Comercio mundial como porcentaje del PIB



Fuente: Organización Mundial de Comercio (OMC).

Análisis de los cambios en la actividad comercial y logística

Dicha evolución del comercio mundial y la competencia global han dado lugar a una alta y compleja demanda para los servicios de logística

La gestión de la cadena de suministro es hoy en día un elemento clave en la gestión de cualquier pyme con vocación exportadora

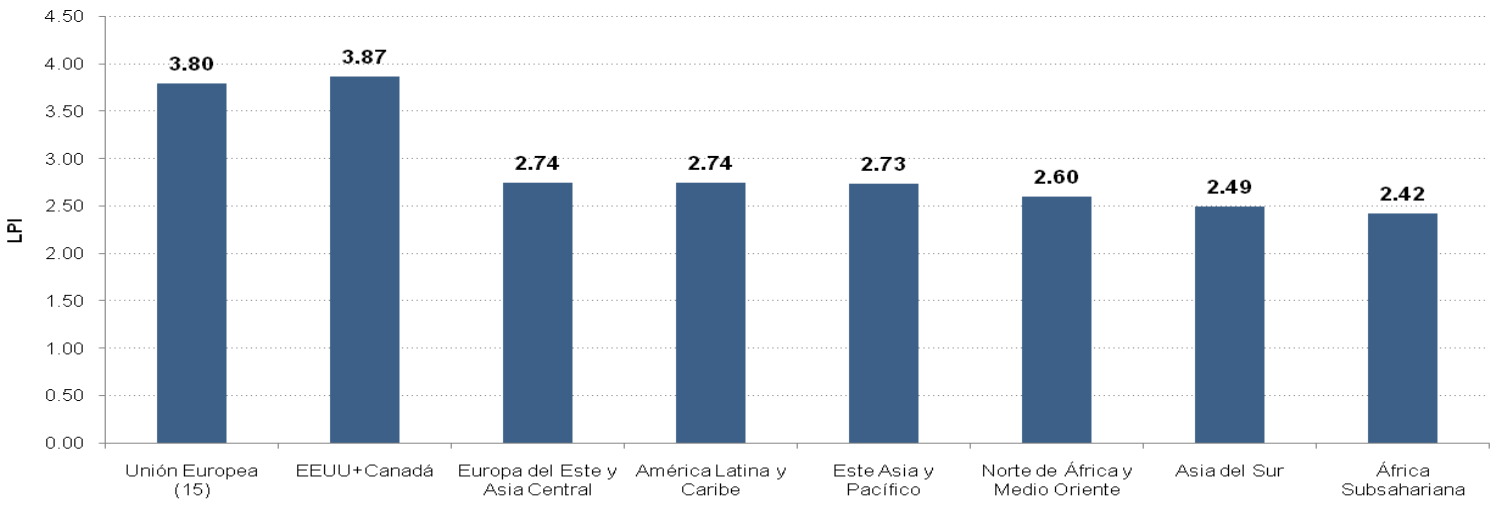
- Aprovisionamiento global ("global sourcing")
- Transporte multimodal
- Servicios puerta a puerta ("door-to-door")
- Servicios 3PL
- Servicios 4PL
- Gestión de la cadena del frío
- Seguridad en el transporte

1. Análisis de los cambios en la actividad comercial y logística
2. **Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas**
3. Iniciativas de mejora desde los organismos públicos
4. Iniciativas de mejora desde las pymes
5. Conclusiones y recomendaciones

Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas

Las Américas destacan entre las regiones emergentes en cuanto a competitividad logística, pero todavía están lejos del *benchmark*

LPI 2010 por regiones
(índice)

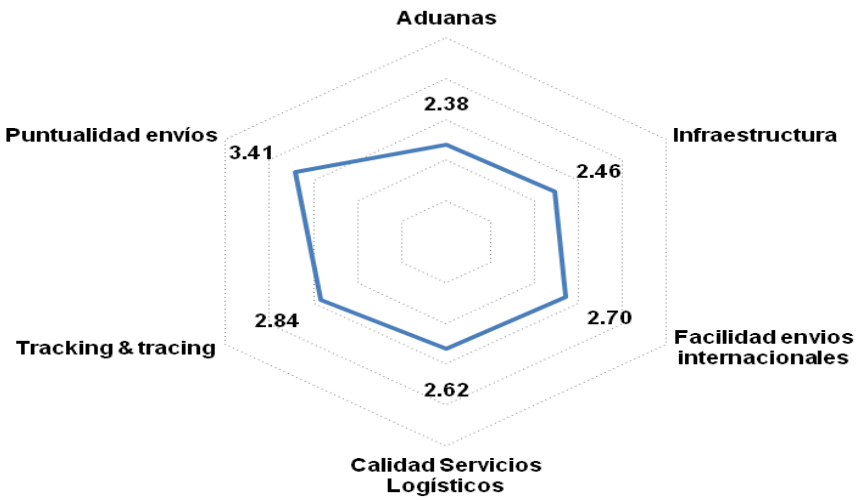


Fuente: Banco Mundial (WB).
Nota: el *Logistics Performance Index* (LPI) es un indicador, desarrollado y elaborado por el Banco Mundial, que valora el nivel de desarrollo logístico de un determinado país o región a partir de la evaluación de conceptos como la eficiencia del proceso de liquidación de aduanas; la calidad de la oferta de transporte; el desarrollo de las infraestructuras logísticas; la facilidad y accesibilidad a la contratación de transportes; la calidad de los servicios logísticos; la capacidad de seguimiento y localización de envíos (trazabilidad); o la puntualidad de los envíos en llegar a destino.

Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas

Algunas de las deficiencias reflejadas en el LPI actúan como factor limitante de la competitividad de las pymes de la región

LPI América Latina y Caribe
(índice)

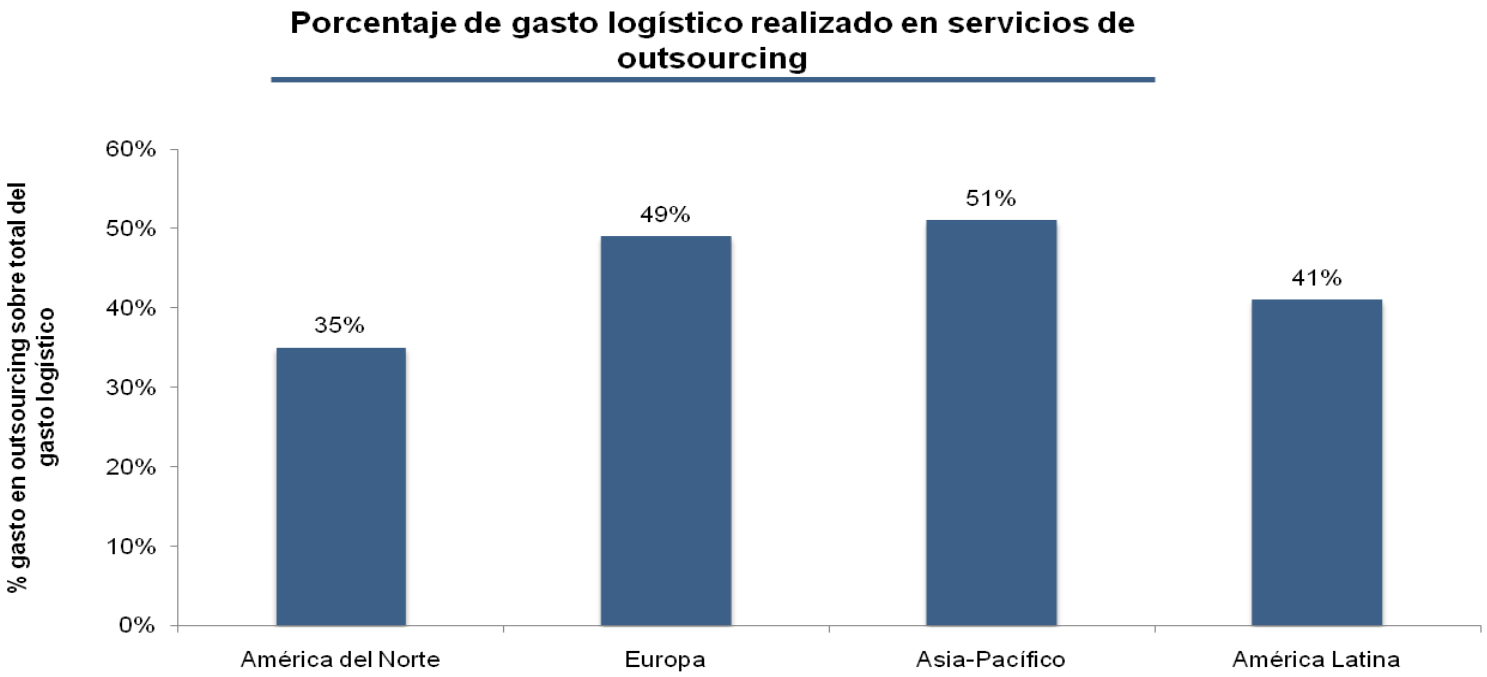


- Limitada conectividad multimodal
- Limitada accesibilidad a servicios 3PL
- Falta de integración de las distintas agencias fronterizas
- Falta de modernización de los procedimientos aduaneros
- Deficiente infraestructura de frío

Fuente: Banco Mundial (WB).
Nota: el *Logistics Performance Index* (LPI) es un indicador, desarrollado y elaborado por el Banco Mundial, que valora el nivel de desarrollo logístico de un determinado país o región a partir de la evaluación de conceptos como la eficiencia del proceso de liquidación de aduanas; la calidad de la oferta de transporte; el desarrollo de las infraestructuras logísticas; la facilidad y accesibilidad a la contratación de transportes; la calidad de los servicios logísticos; la capacidad de seguimiento y localización de envíos (trazabilidad); o la puntualidad de los envíos en llegar a destino.

Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas

El grado de outsourcing de las operaciones logísticas en América Latina es inferior a la media de Europa y Asia pero superior al de América del Norte



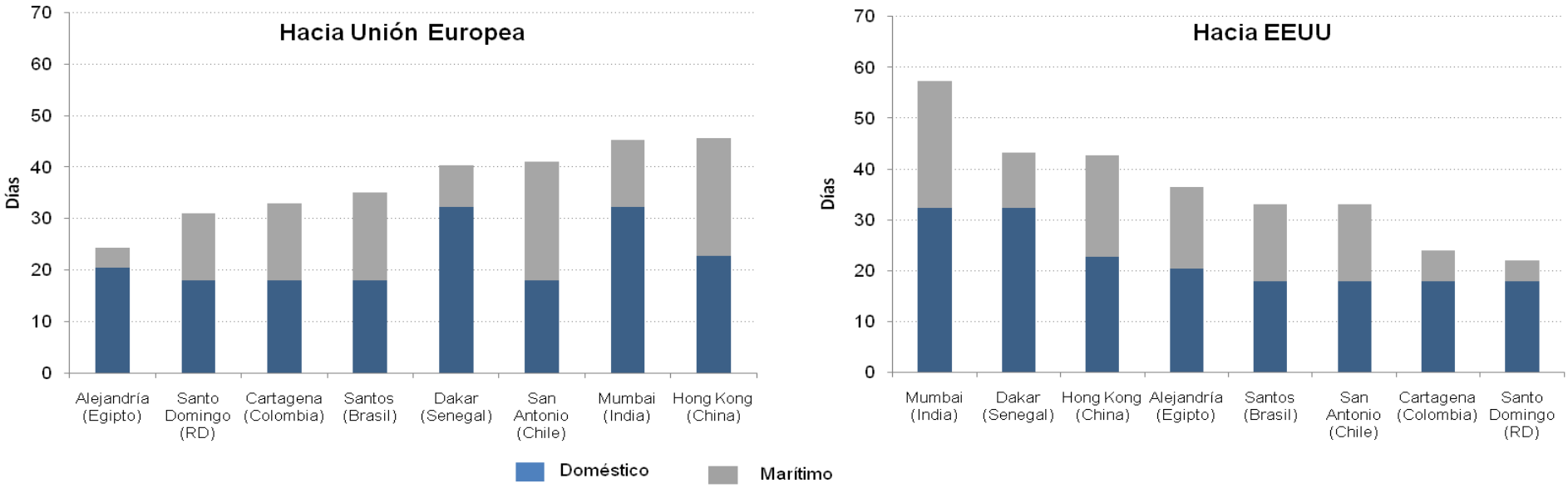
Fuente: Capgemini *et al.*, 2011. Informe *2010 third-party logistics*, pág. 8.

Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas

Las pymes de la región se encuentren en una posición de ventaja logística respecto a las empresas de otras economías emergentes en las exportaciones hacia Estados Unidos, pero no así hacia la Unión Europea (UE)

En América Latina y el Caribe se requieren de promedio 18 días para llevar un contenedor al puerto de salida, siendo la media para los países de la OCDE de 10'9

Tiempo medio de exportación desde distintas regiones emergentes hacia la UE y EEUU
(en días)



Fuente: Fuente: Doing Business (World Bank) + Sea Rates Container Transit.

1. Análisis de los cambios en la actividad comercial y logística
2. Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas
3. **Iniciativas de mejora desde los organismos públicos**
4. Iniciativas de mejora desde las pymes
5. Conclusiones y recomendaciones

Iniciativas de mejora desde los organismos públicos

Existen distintas iniciativas fácilmente replicables para incrementar la competitividad logística de los pymes de la región

Más allá de las inversiones en infraestructuras, con un impacto claro e inmediato tras su puesta en marcha, pero que requieren de desembolsos importantes, destacan aquellas actuaciones orientadas a facilitar y acompañar a las empresas en el proceso de exportación

Medidas de apoyo a la internacionalización de las pymes

- Desarrollo de instituciones de apoyo / acompañamiento a las pymes exportadoras
- Desarrollo de planes de fomento de la innovación / adopción de nuevas tecnologías
- Desarrollo de modelos de "ventanilla única"
- Introducción de técnicas de gestión de riesgo en el sistema de aduanas
- Reformas en la gestión portuaria
- Fomento del TMCD como herramienta de desarrollo del comercio intra-regional

Iniciativas de mejora desde los organismos públicos

En Brasil, el Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC) ha conllevado una inversión en infraestructura logística de USD 35,000 millones en el período 2007-10

Por el alcance del programa, su ejecución ha involucrado tanto el sector público como al privado, dando lugar a múltiples acuerdos de tipo PPP

- **Carreteras**: construcción, desdoblamiento o recuperación de más de 45,000 kilómetros de carreteras
- **Ferrocarril**: construcción, desdoblamiento o recuperación de más de 2,500 kilómetros de ferrocarril
- **Puertos**: ampliación de 12 puertos
- **Aeropuertos**: ampliación de 20 aeropuertos

Iniciativas de mejora desde los organismos públicos

En Costa Rica, la introducción de un sistema de "ventanilla única" ha agilizado y simplificado los trámites asociados a la exportación

Antes de su armonización, los procesos de exportación desde Costa Rica eran largos (8 días) y complejos (múltiples documentos requeridos por organismos varios)

Promotora de Comercio Exterior (Procomer)

La centralización de responsabilidades ha sido clave para el éxito del proyecto. La misma ley de "ventanilla única" establece que las restantes agencias gubernamentales que intervienen en el proceso de comercio exterior quedan supeditadas a Procomer en este ámbito.

Además, Procomer presta distinto servicios que contribuyen al desarrollo del sector exportador, como por ejemplo (*):

- Asesoría en registro de exportador y su renovación
- Asesoría en permiso de importación
- Capacitación en documentos, procedimientos, trámites de importación y exportación
- Asesoría en pre-trámite de exportación
- Facilitación de certificados de origen
- Generación de estadísticas

(*) Son varios los países que cuentan con entidades de apoyo a las pymes exportadoras. Es el caso, entre otros, de Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua o Panamá. La promoción y desarrollo de entidades de este perfil es una acción con resultados a medio y largo plazo, pero de un elevado impacto por lo que conlleva incrementar la actividad exterior tanto a nivel país como de cada empresa.

Iniciativas de mejora desde los organismos públicos

En Chile, se han introducido técnicas de gestión de riesgo en su sistema de aduanas

Este sistema implica la aceptación de que no se podrá parar todos los intentos de fraude, pero ofrece el mejor equilibrio entre costes y beneficios

¿Cómo funciona?

- El organismo de aduanas crea un perfil de riesgo para cada empresa exportadora o importadora
- Un sistema automatizado indica que cargamentos inspeccionar, con un menor número de inspecciones para las empresas con mejor reputación

Ventajas

- Permite al organismo de aduanas optimizar recursos sin frenar el intercambio comercial
- Permite al organismo de aduanas minimizar la corrupción, ya que la automatización elimina la discrecionalidad acerca de que cargamentos inspeccionar

Iniciativas de mejora desde los organismos públicos

En México, la introducción del modelo "landlord" de gestión portuaria y el fomento del TMCD están dinamizando el transporte marítimo

El modelo "landlord" de gestión portuaria

- La Autoridad Portuaria se limita a ser un proveedor de infraestructura y suelo portuario y a regular la utilización de este dominio público
- La prestación de los servicios portuarios queda en manos de operadores privados mediante un régimen de concesión
- Se considera que este modelo permite optimizar la gestión portuaria

El Transporte Marítimo de Corta Distancia (TMCD)

- Consiste en el desarrollo de rutas de transporte marítimo de corta (media) distancia y alta frecuencia
- Es un modo de transporte complementario al terrestre
- En México, la idea es impulsar este tipo de transporte entre puertos mexicanos (cabotaje), así como entre estos y EEUU

1. Análisis de los cambios en la actividad comercial y logística
2. Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas
3. Iniciativas de mejora desde los organismos públicos
4. **Iniciativas de mejora desde las pymes**
5. Conclusiones y recomendaciones

Iniciativas de mejora desde las pymes

La correcta gestión de su cadena de suministro es uno de los elementos que determinará el éxito o fracaso de una pyme en su proceso de internacionalización

La transferencia de conocimiento y adopción de mejores prácticas son clave en su optimización

- La eficiencia logística de una pyme se define a partir de las mismas palancas y *drivers* que cualquier otra empresa, si bien las características derivadas de su propio tamaño pueden acentuar la importancia relativa de algunos de ellos.
- Las palancas y *drivers* que contribuyen a la construcción de una operativa logística eficiente, favoreciendo la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva, incluyen:
    - Organización
    - Personas
    - Gestión por procesos
    - Métricas para la logística
    - Tecnologías de la información
    - Otros sistemas de integración
    - Colaboración horizontal y vertical

Iniciativas de mejora desde las pymes

Una organización corporativa adecuada y la correcta gestión de las personas actúan como palancas fundamentales en la optimización de la cadena de suministro

Organización

- La estructura organizativa más común en las pymes es la clásica en silos funcionales
  - Permite optimizar operativas individualmente
  - Conlleva falta de claridad sobre la responsabilidad del proceso completo
  - Introduce ineficiencias en la comunicación
- Las organizaciones "best in class" utilizan sistemas de integración para superar estas limitaciones
- La logística juega un rol integrador a través de la gestión global de la cadena de suministro

Personas

- Necesidad de adaptar las habilidades necesarias para desarrollar cada trabajo (entorno cambiante), pero…
  - Poca valoración trabajos logísticos
  - Carencias en formación profesional
- …que se traduce en la necesidad de desarrollar programas de formación específicos

Sistemas evaluación desempeño

Ayudan a alinear el comportamiento de las personas y los departamentos con los objetivos de la organización

Iniciativas de mejora desde las pymes

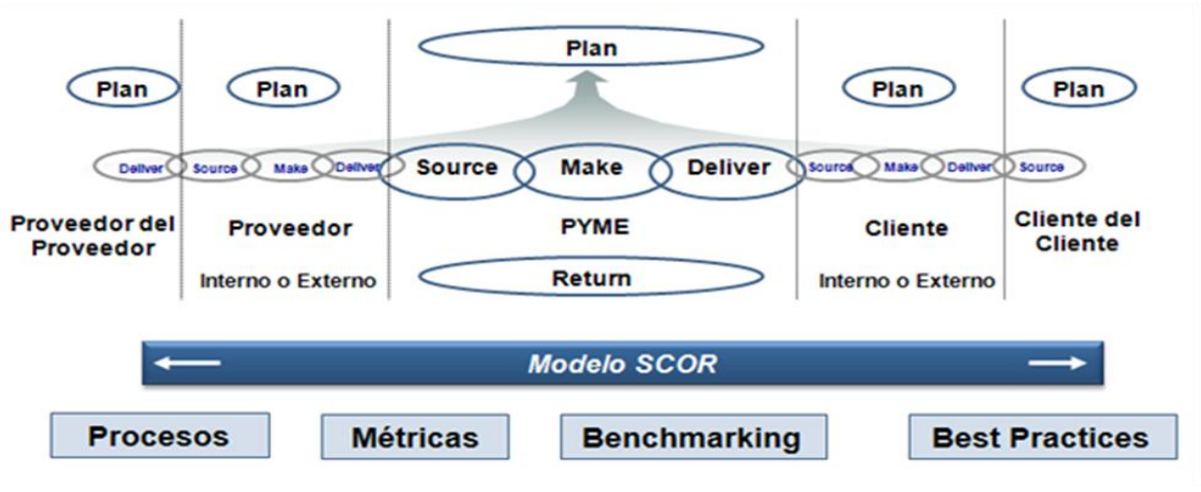
El propósito de la gestión por procesos es alinear las operaciones con los objetivos de los clientes y del negocio

El modelo de referencia global en este ámbito es SCOR, desarrollado por el Supply Chain Council

Gestión por Procesos

- Agiliza el consenso sobre conceptos básicos de logística
- Proporcionan una visión global de los procesos (superación barreras silos funcionales)
- Enfoque a dar respuesta a unos indicadores estandarizados
- Facilita adopción mejores prácticas y actúa como catalizador de iniciativas propias

Aplicación del modelo SCOR en pymes



Fuente: elaboración propia..

Iniciativas de mejora desde las pymes

El desarrollo de métricas en el ámbito de la logística está directamente ligado a la gestión por procesos

Monitorizando una serie de indicadores específicos, se obtiene un mayor control de las operaciones logísticas, lo que permite alinearlas con los objetivos de negocio.

Métricas (indicadores) para la gestión logística

Tipo	Área	Definición	Indicadores
INTERNOS	Fiabilidad	Capacidad de ejecutar las tareas como se espera (i.e. predictibilidad de los resultados de los procesos)	– Cumplimiento de pedido perfecto – Entregas completas – Entregas a tiempo
	Capacidad respuesta	Velocidad a la que se realizan las tareas / se pueden proporcionar los productos	– Tiempo ciclo pedidos – Tiempo ciclo entregas (incl. transporte) – Tiempo ciclo planificación
	Agilidad	Capacidad de responder a las influencias externas, respondiendo a cambios en el mercado, para ganar o mantener la posición competitiva	– Flexibilidad cadena suministro – Adaptabilidad cadena suministro
EXTERNOS	Costos	Costes de ejecutar los procesos de la cadena de suministro, incluyendo costes laborales, de materiales, gestión y transporte de materiales y productos	– Costes de bienes vendidos – Coste
	Activos	Capacidad de utilizar eficientemente los activos	– Días de inventario – Porcentaje utilización de capacidades – Tiempo de ciclo cash-to-cash

Fuente: elaboración propia..

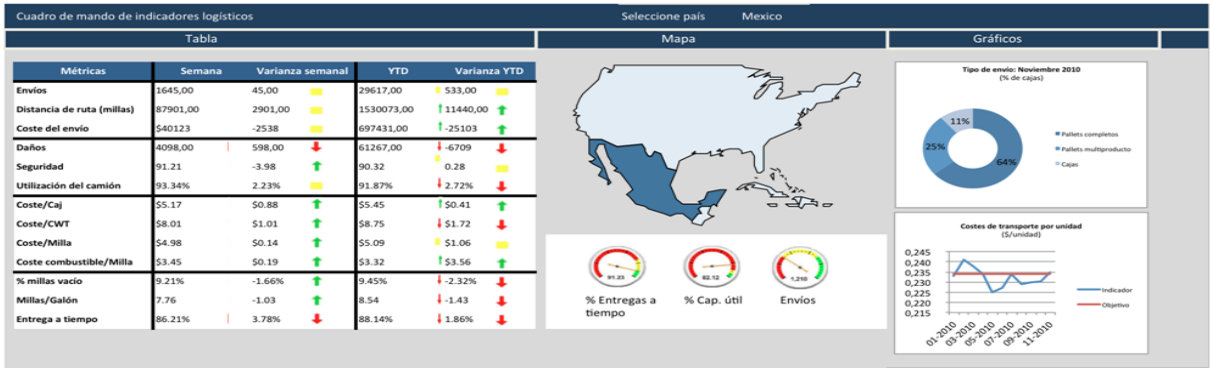
Iniciativas de mejora desde las pymes

En logística, los sistemas de información y comunicación (TIC) son una pieza clave

Su importancia se ve reforzada por condicionantes como la naturaleza en tiempo real o el carácter extendido de las operaciones logísticas, la complejidad creciente en la gestión de productos o la globalización de los mercados

Herramientas soporte tecnológico

- Sistemas transaccionales de gestión (ERPs)
- Sistemas de ejecución logística
- Sistemas de planificación y toma decisiones
- Sistemas de *business intelligence*

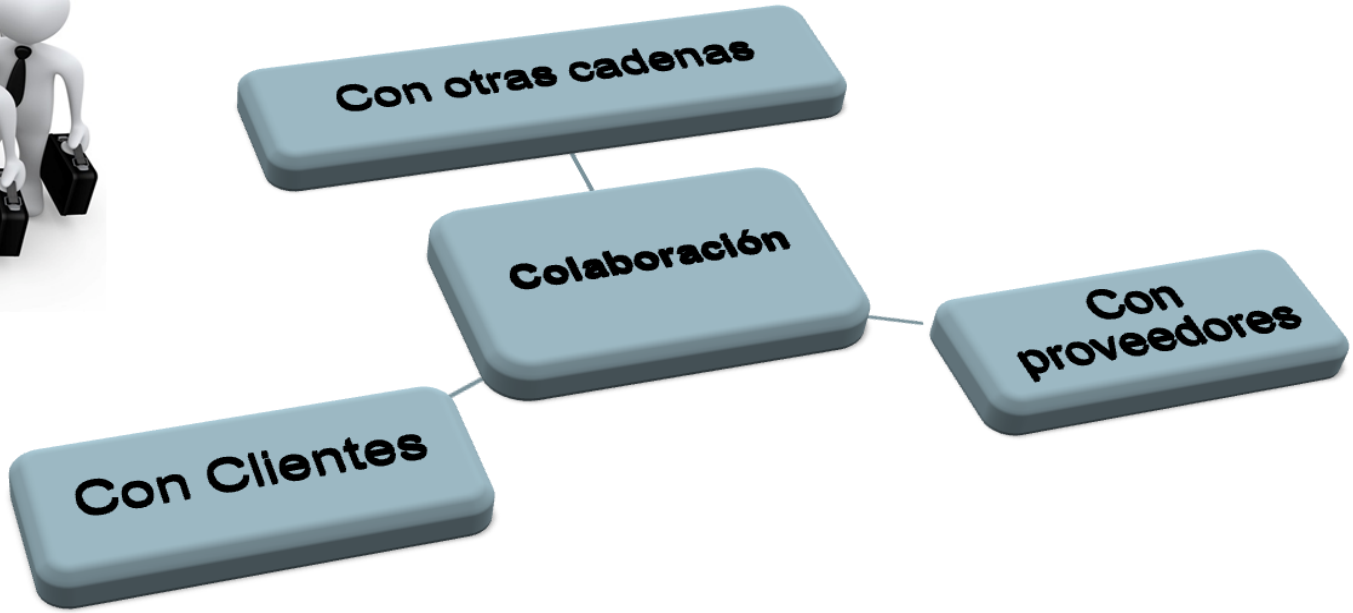


Métricas	Semana	Varianza semanal	YTD	Varianza YTD
Envíos	1645,00	45,00	29617,00	533,00
Distancia de ruta (millas)	87901,00	2901,00	1530073,00	11440,00
Coste del envío	$40123	-2538	697431,00	-25103
Daños	4098,00	598,00	61267,00	-6709
Seguridad	91.21	-3.98	90.32	0.28
Utilización del camión	93.34%	2.23%	91.87%	2.72%
Coste/Caj	$5.17	$0.88	$5.45	$0.41
Coste/CWT	$8.01	$1.01	$8.75	$1.72
Coste/Milla	$4.98	$0.14	$5.09	$1.06
Coste combustible/Milla	$3.45	$0.19	$3.32	$3.56
% millas vacío	9.21%	-1.66%	9.45%	-2.32%
Millas/Galón	7.76	-1.03	8.54	-1.43
Entrega a tiempo	86.21%	3.78%	88.14%	1.86%

Fuente: elaboración propia..

Iniciativas de mejora desde las pymes

Otra de las palancas de la competitividad logística de las pymes reside es su capacidad de desarrollar estrategias de colaboración con otras organizaciones de su cadena de suministro o incluso con empresas competidoras



1. Análisis de los cambios en la actividad comercial y logística
2. Posicionamiento competitivo logístico de Las Américas
3. Iniciativas de mejora desde los organismos públicos
4. Iniciativas de mejora desde las pymes
5. **Conclusiones y recomendaciones**

Conclusiones y recomendaciones

La logística debe actuar como tractor del desarrollo del sector privado y del crecimiento económico en el resto de sectores económicos de Las Américas

Hoy en día siguen existiendo factores limitantes tanto a nivel de país como de las propias pymes que suponen un freno a este rol

País

- Limitada conectividad multimodal
- Ineficiencias en la operativa portuaria
- Deficiente infraestructura de frío
- Burocracia asociada a la exportación: documentos necesarios, plazos, etc.
- Falta de coordinación en la inspección entre agencias gubernamentales

Pyme

- Difícil acceso a servicios 3 PL avanzados
- Deficiencias en educación y formación en la logística
- Limitada disponibilidad de centros de concentración actividades logísticas
- Falta de instrumentos de colaboración para alcanzar escalas de tamaño suficiente para competir en el mercado global
- Dificultad de acceso a mejores prácticas, metodologías y tecnologías para mejorar el desempeño en la gestión de la cadena de suministro

Conclusiones y recomendaciones

Para afrontar las limitaciones detectadas, existen medidas eficaces ampliamente testadas en algunos de los países de la región

Estas incluyen tanto acciones a desarrollarse desde las propias pymes como otras generales a nivel país

DESDE LA ADMINISTRACION

Marco sectorial y normativo

- Desarrollo "ventanilla única"
- Técnicas gestión riesgos en aduanas
- Fomento adopción TICs
- Mejorar educación y formación en logística
- Promoción de modos de transporte más sostenibles: ferrocarril, TMCD, etc.
- Fomento esquemas PPP en desarrollo nuevas infraestructuras

Infraestructuras

- Mejora conectividad multimodal
- Desarrollo parques / plataformas logísticas
- Desarrollo infraestructura frío

DESDE LAS PYMES Y ASOCIACIONES SECTORIALES

Mejores prácticas internas

- Desarrollo de sistemas de indicadores
- Desarrollo de planes formativos internos
- Adopción de TIC adecuadas
- Promoción acceso a servicios logísticos 3PL avanzados por parte pymes
- Fomento desde las asociaciones sectoriales de la consolidación de cargas entre pymes

Gracias.

Autores: Carlos Kirby y Nicolau Brosa