VI Simposio Internacional Logística y Cadena de Suministros.
Caracas, Octubre 20, 2008

Esperanza Bedoya – Knowledge Management, Director
ebedoya@celsc.org

Firmas, Industrias, Países, Tamaño

De Donde Viene la Información?

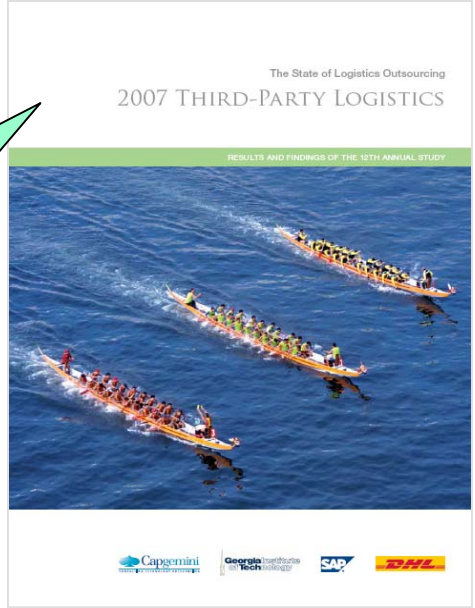
LALC

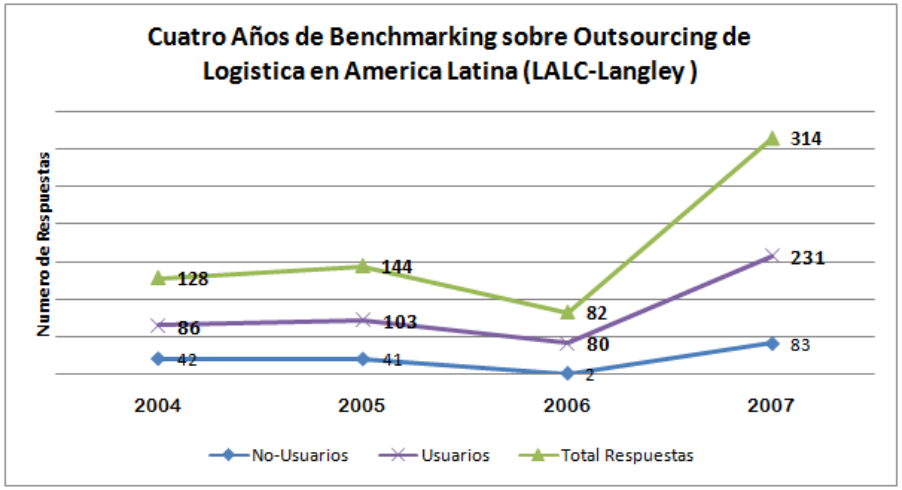
- El LALC administra desde hace 4 años para América Latina la encuesta anual sobre tercerización en logística en coordinación con Georgia Tech-Atlanta
- Estos son los resultados de la 12º Encuesta para el año 2007.
- El LALC recibe información pura de la fuente sobre América Latina y la procesa e interpreta en estas conclusiones que vienen a continuación.
- Esta información se puede reproducir, citando la fuente del Latin America Logistics Center (LALC) y la fuente de los datos del estudio de Langley.
- Para este simposio se ha preparado un reporte comparativo 2004-2007 sobre las actitudes de los usuarios de servicios logísticos.

Proyecto coordinado por el Prof. John Langley en Georgia Tech.

El Inicio de la Historia:
4 Años de Benchmarking en Outsourcing de Logística

74% de usuarios de servicios logísticos en la región, en la muestra más grande recogida en cuatro años!

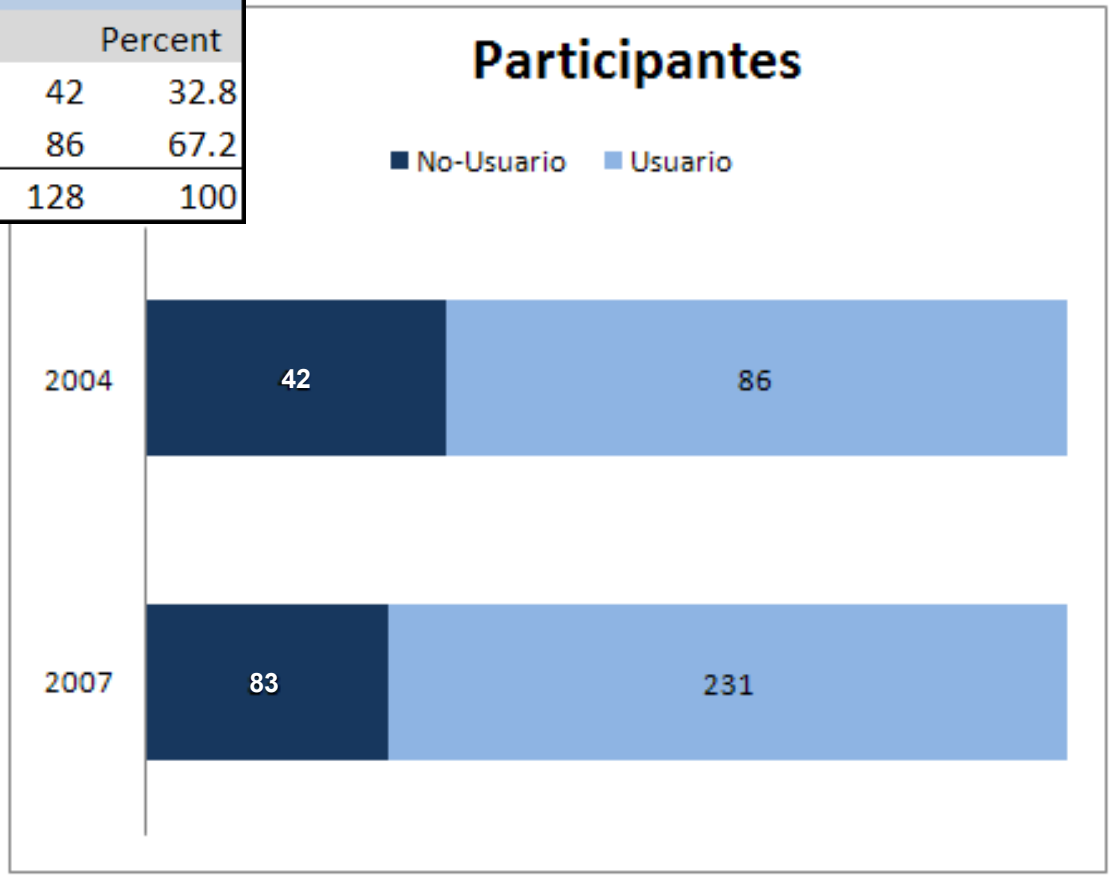




Los resultados que presentamos se orientan a ayudar a los OPL y a quienes los contratan a entender mejor y mas efectivamente sus relaciones.

Latinoamerica: Usuarios de 3PLs 2004-2007

TIPO DE PARTICIPANTES		2007		2004	
		N	Percent	N	Percent
Valid	**No-Usuario**	83	26.4	42	32.8
	Usuario	231	73.6	86	67.2
	Total	314	100	128	100



En cuatro años ha crecido en 145% el número de participantes en la encuesta, al igual que el porcentaje de empresas que tercerizan sus servicios logísticos.

Perfil de Usuarios por Sector – 2007

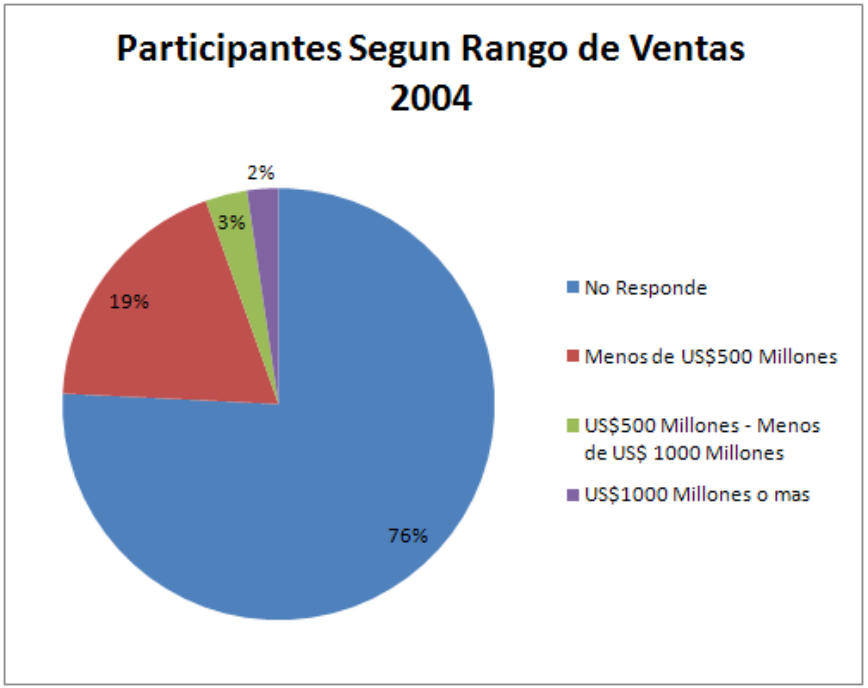
Las empresas de productos de consumo masivo son los grandes representados en esta encuesta

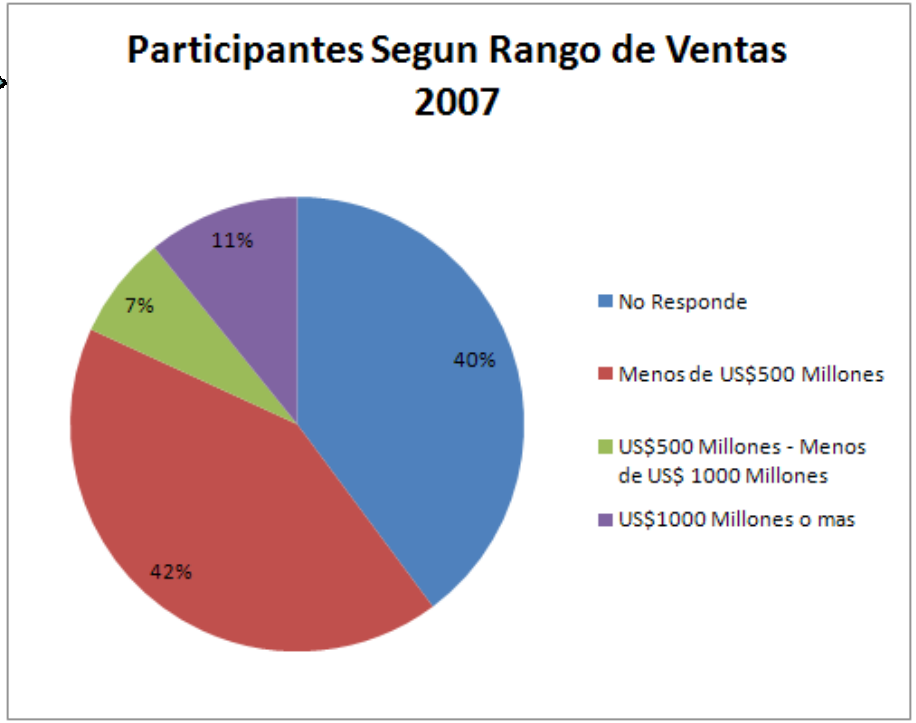
seguidos por las empresas de Manufactura.

Interesante notar que los proveedores de servicios logísticos participaron en un 11.5% en las respuestas, como usuarios, compradores de servicios a otros PSLs!

Y las empresas de alimentos y bebidas y el comercio minorista.

Información más real sobre tamaño y 42% de los usuarios son firmas con ventas de US$500m o menos



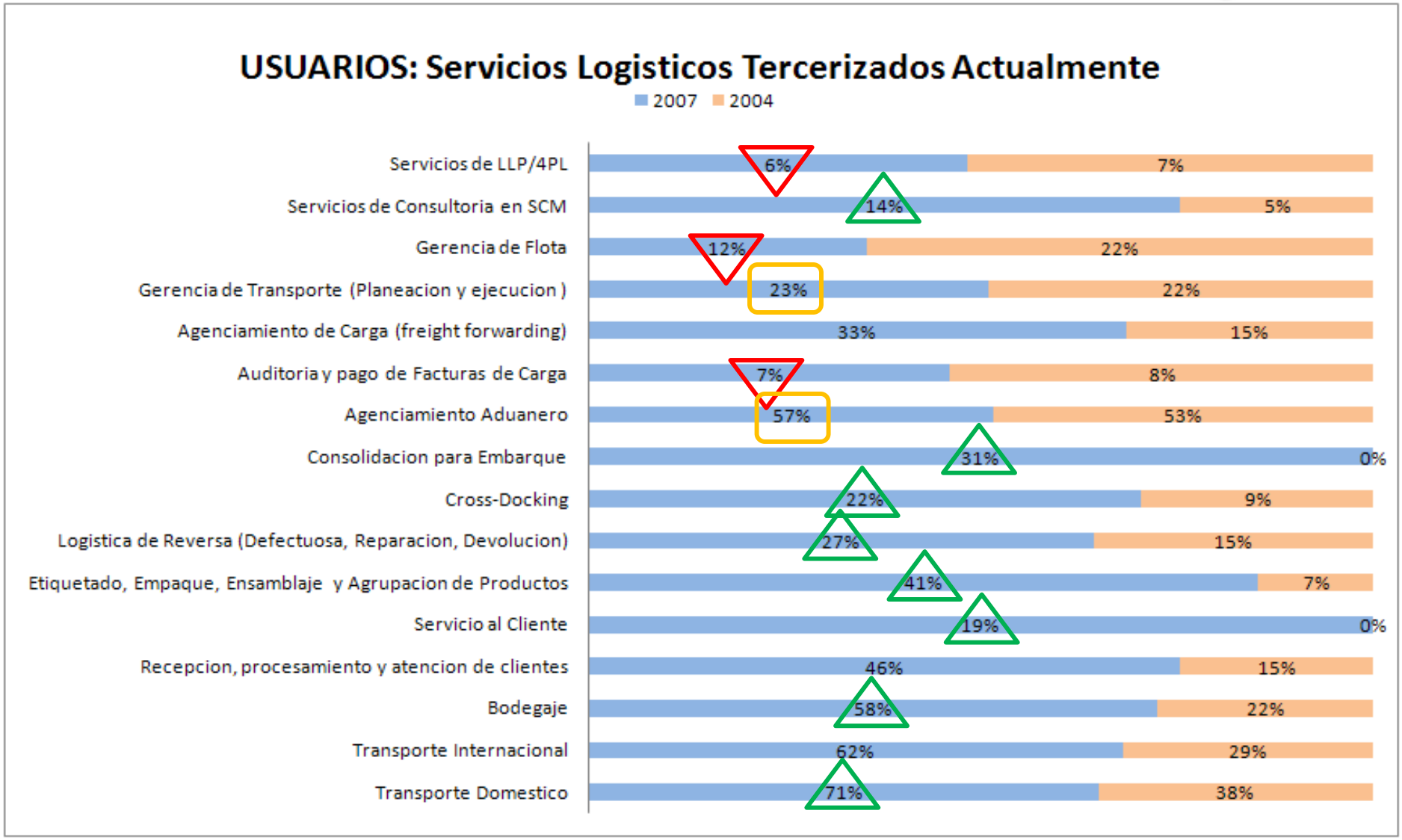


Los proveedores de servicios logísticos deben reconocer el tamaño y las expectativas de costos y servicios de sus clientes, si quieren tener éxito en la región!

Tercerización de servicios Logísticos

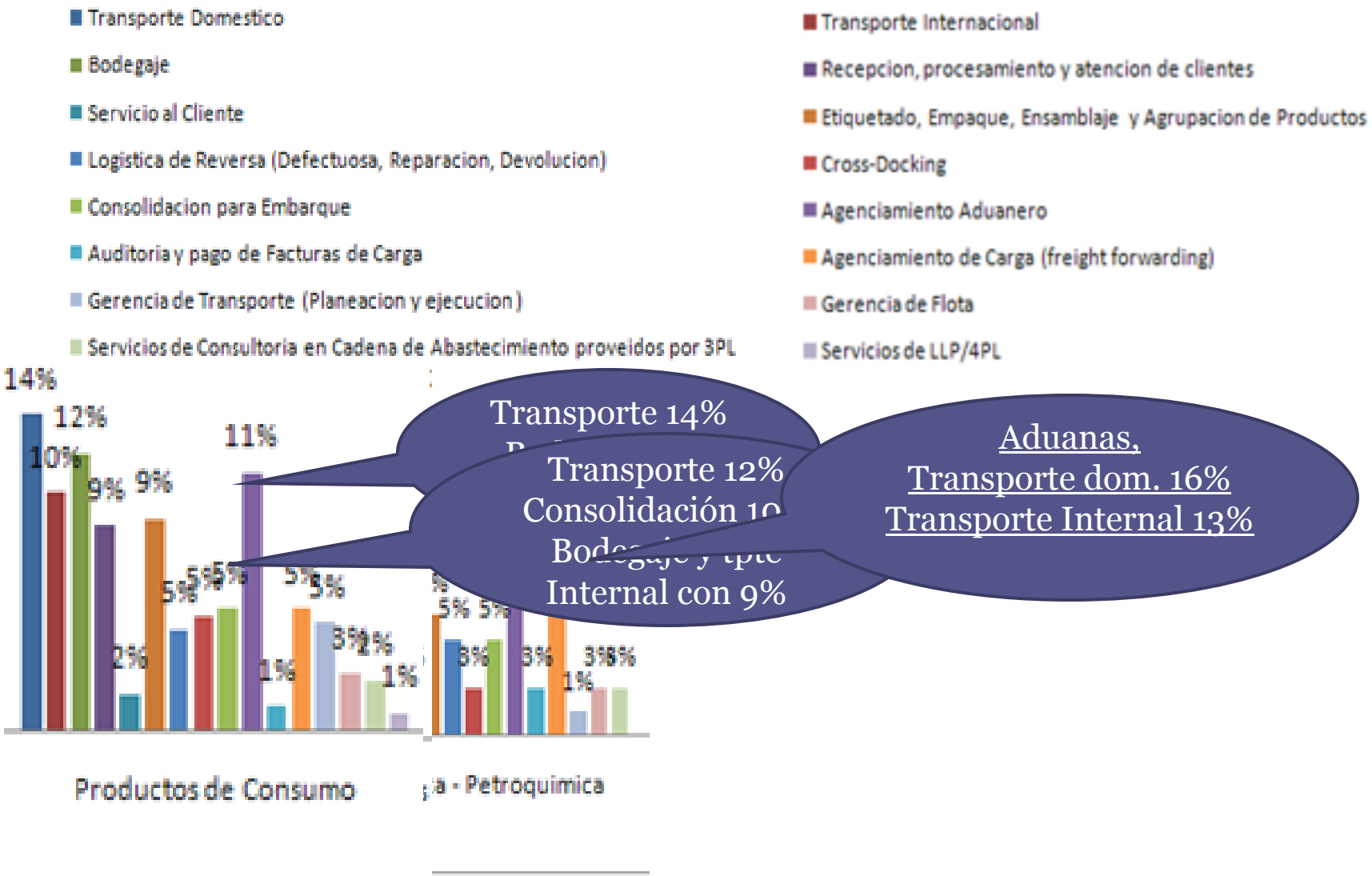
Servicios, Industrias, Evolución, Crecimiento, No-Usuarios

… un minuto de reflexión…



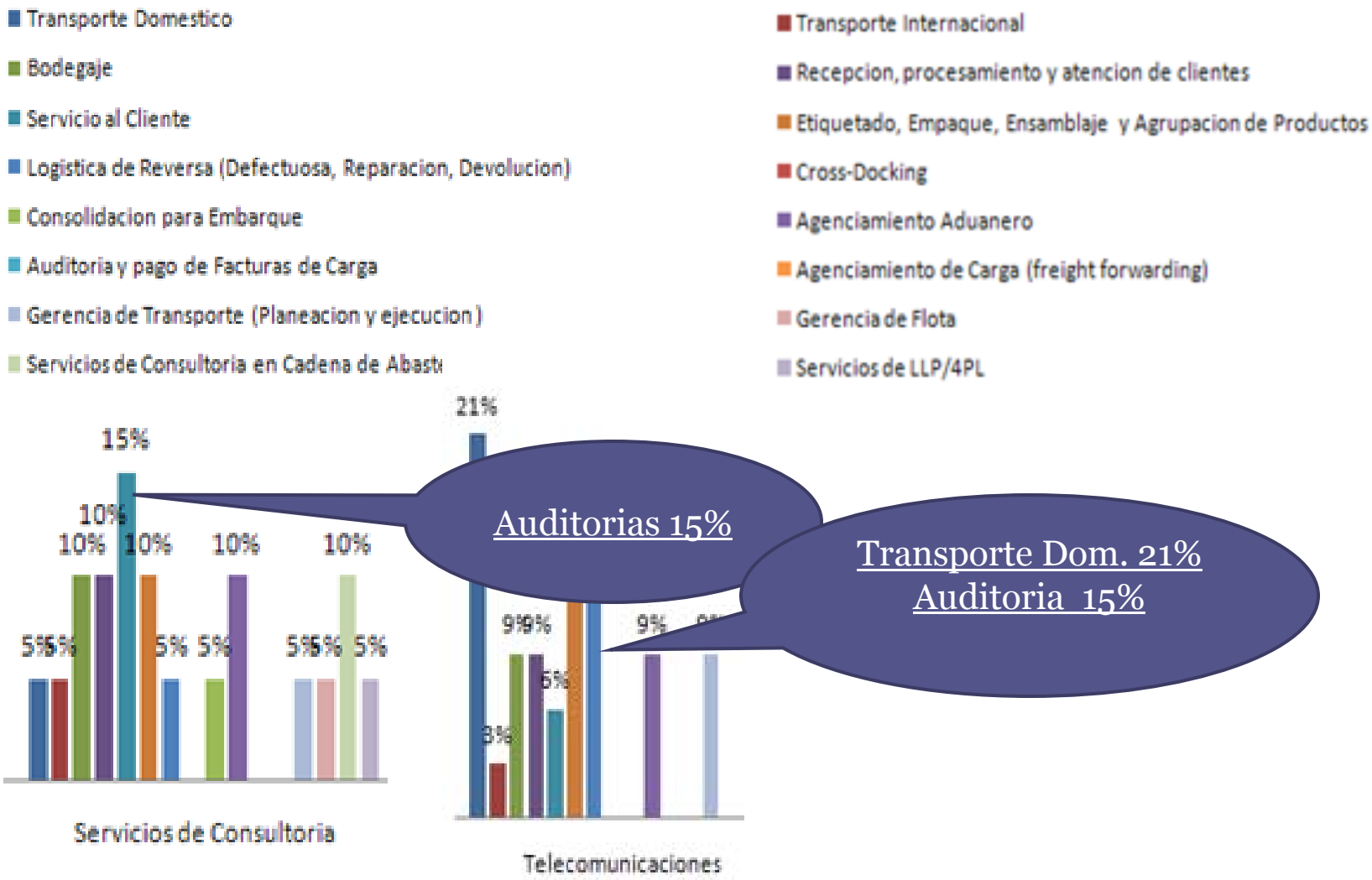
Grandes variaciones por industria, ¿no?

Usuarios 2007: Servicios logísticos tercerizados según sector



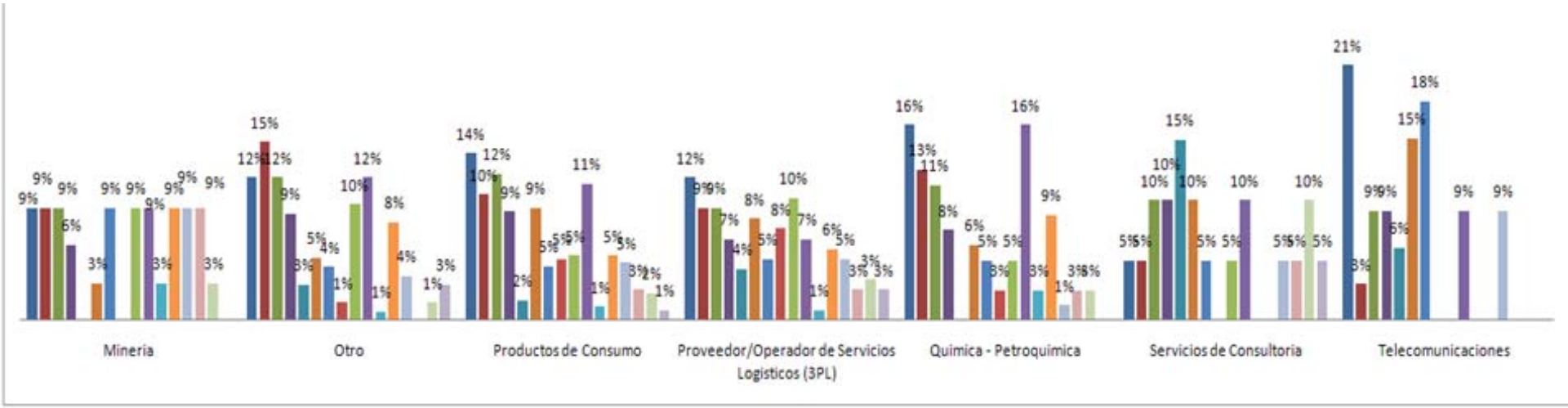
Grandes variaciones por industria, ¿no?

Usuarios 2007: Servicios logísticos tercerizados según sector



Grandes variaciones por industria, ¿no?

Usuarios 2007: Servicios logísticos tercerizados según sector



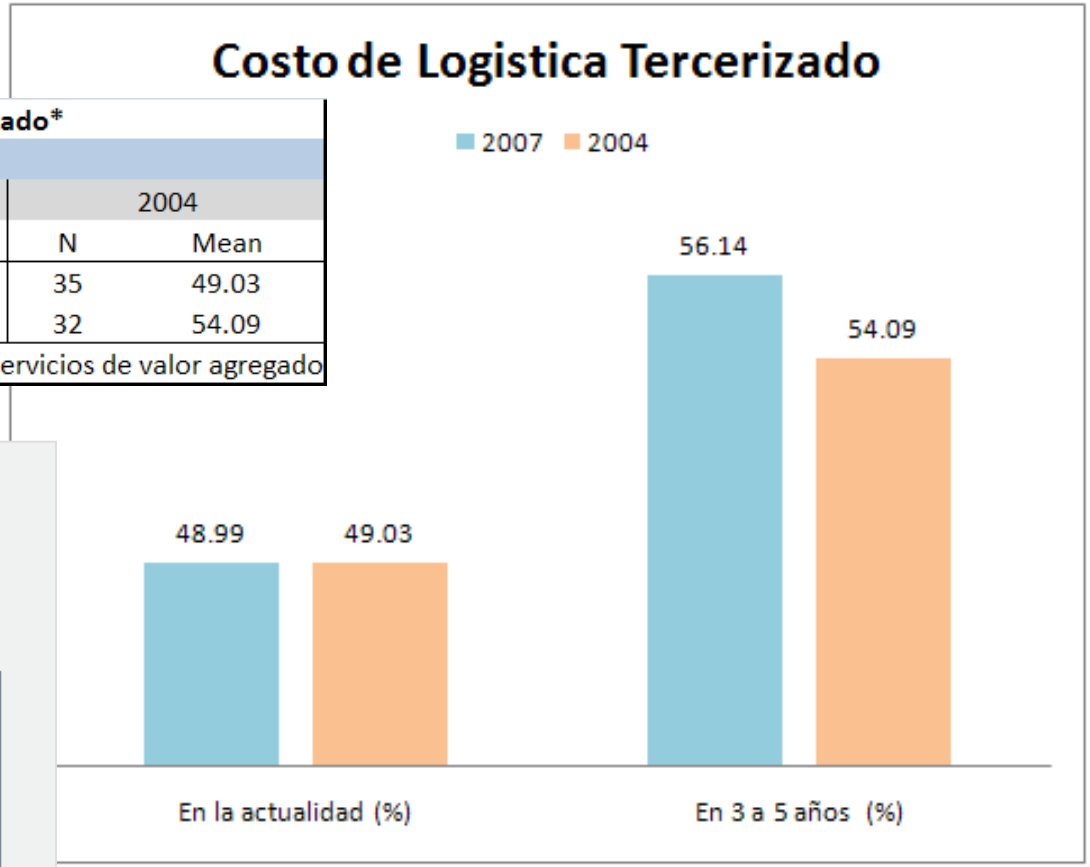
Alrededor del 49% del gasto total de logística es operado por terceros, similar a Norte América y sin mayores cambios proyectados al futuro.

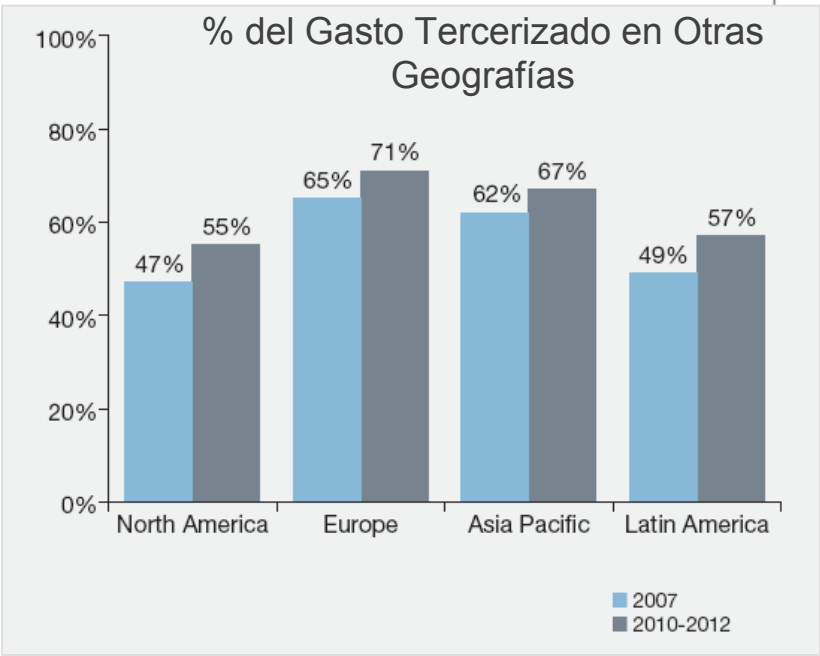
USUARIOS: Porcentaje del Costo Total de Logistica Tercerizado*

Porcentaje del Costo de Logistica

	2007		2004	
	N	Mean	N	Mean
En la actualidad (%)	169	48.99	35	49.03
En 3 a 5 años (%)	152	56.14	32	54.09

*Costo de logistica definido como transporte, distribucion y servicios de valor agregado

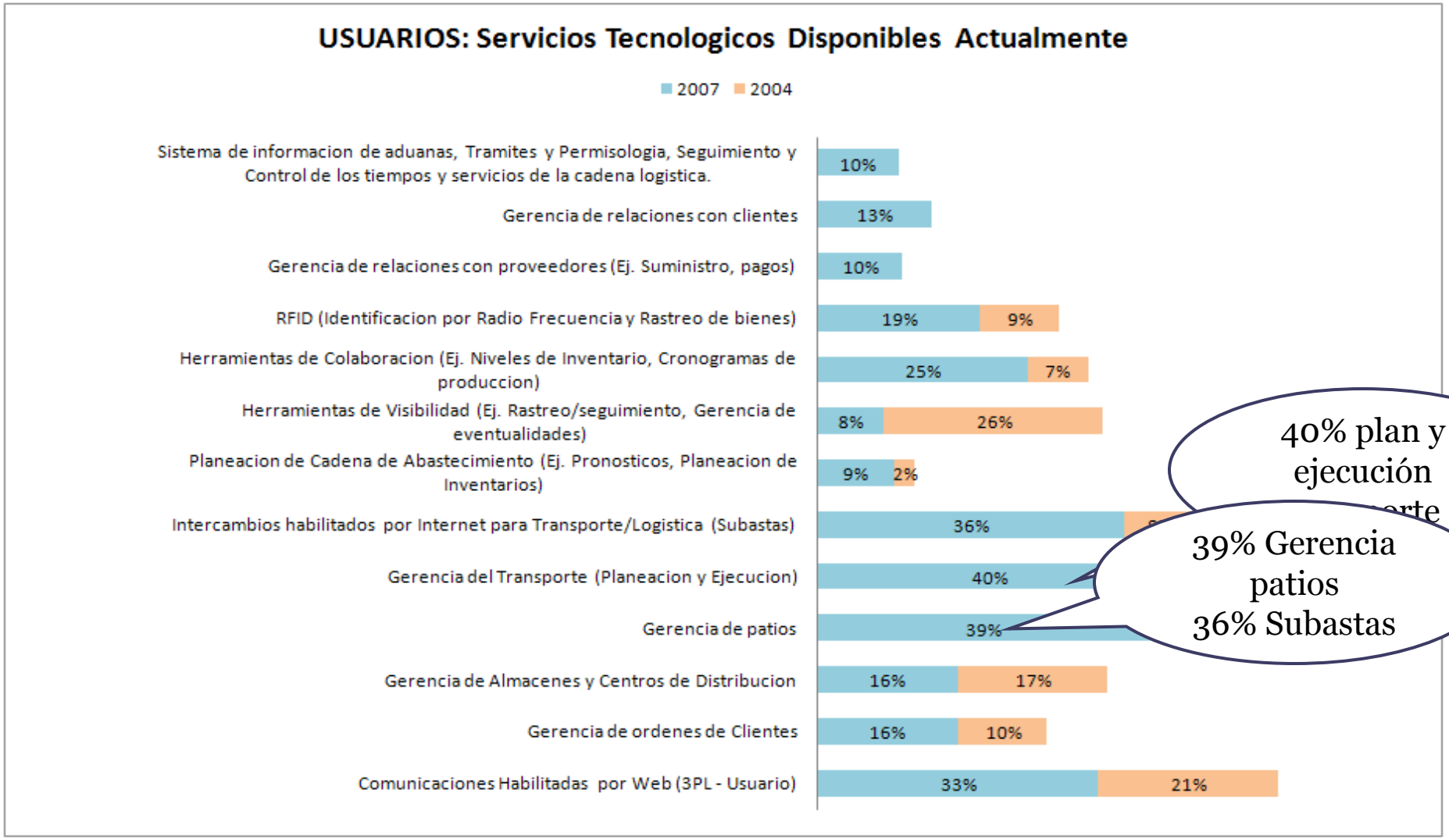




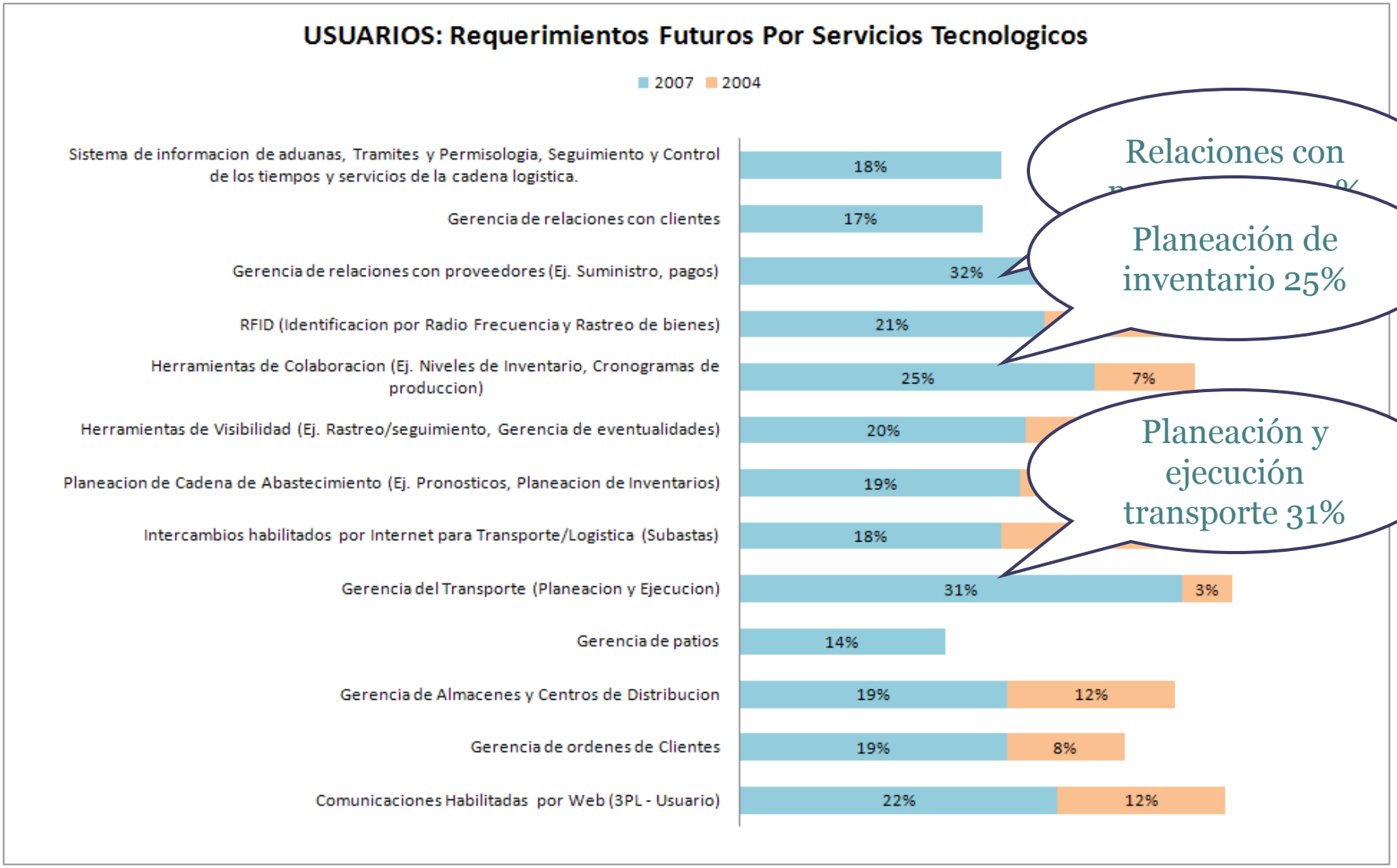
Capacidades de los PSL

En Tecnología Principalmente, pero También en Talento Humano

En el 2004 sólo teníamos Internet, TMS, WMS. En el 2007 el portafolio de soluciones de IT es mayor.



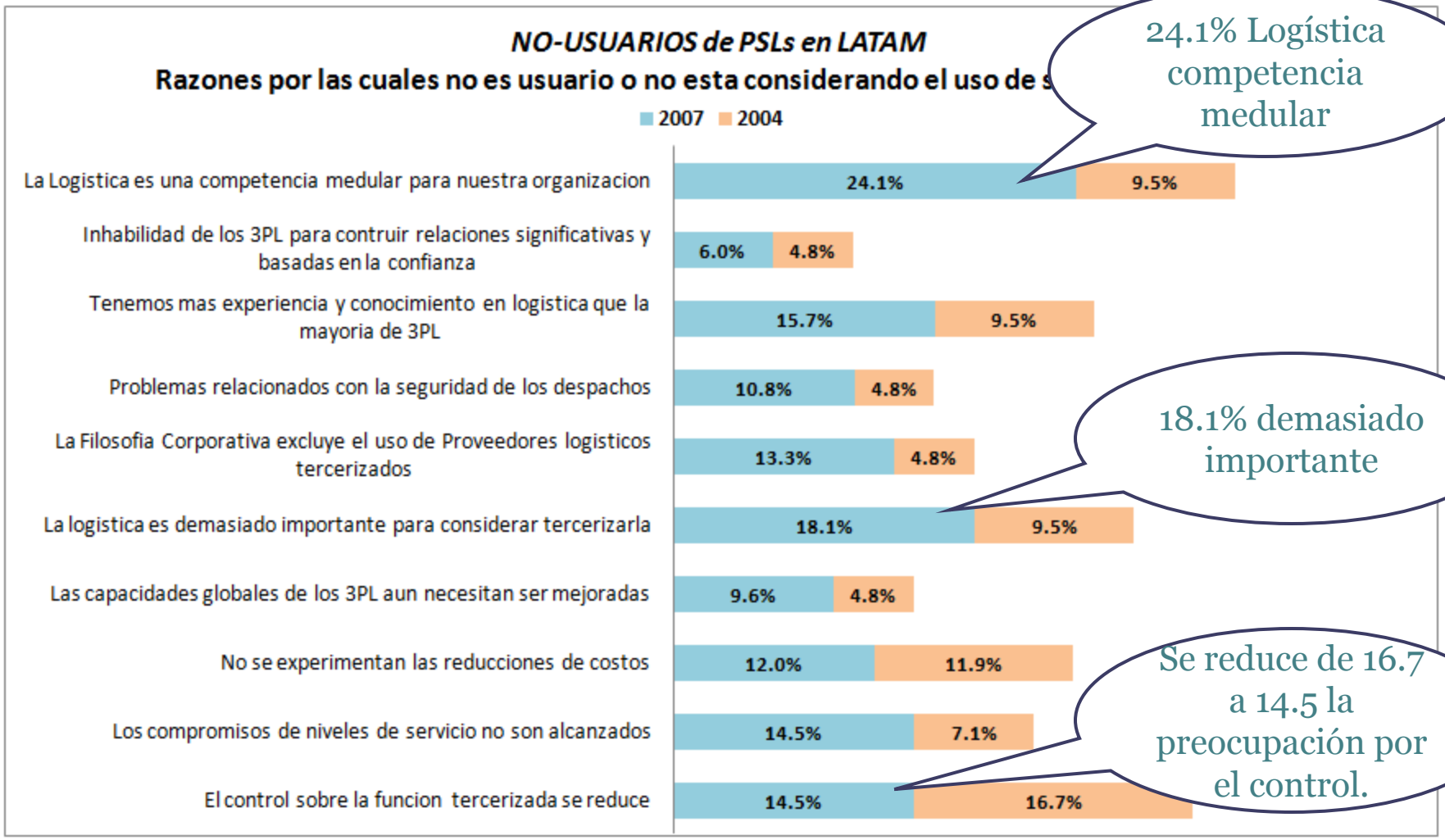
Pero hacia futuro aún queremos más, especialmente en tecnologías de soporte de decisiones (DSS), no en ejecución (SCE)!



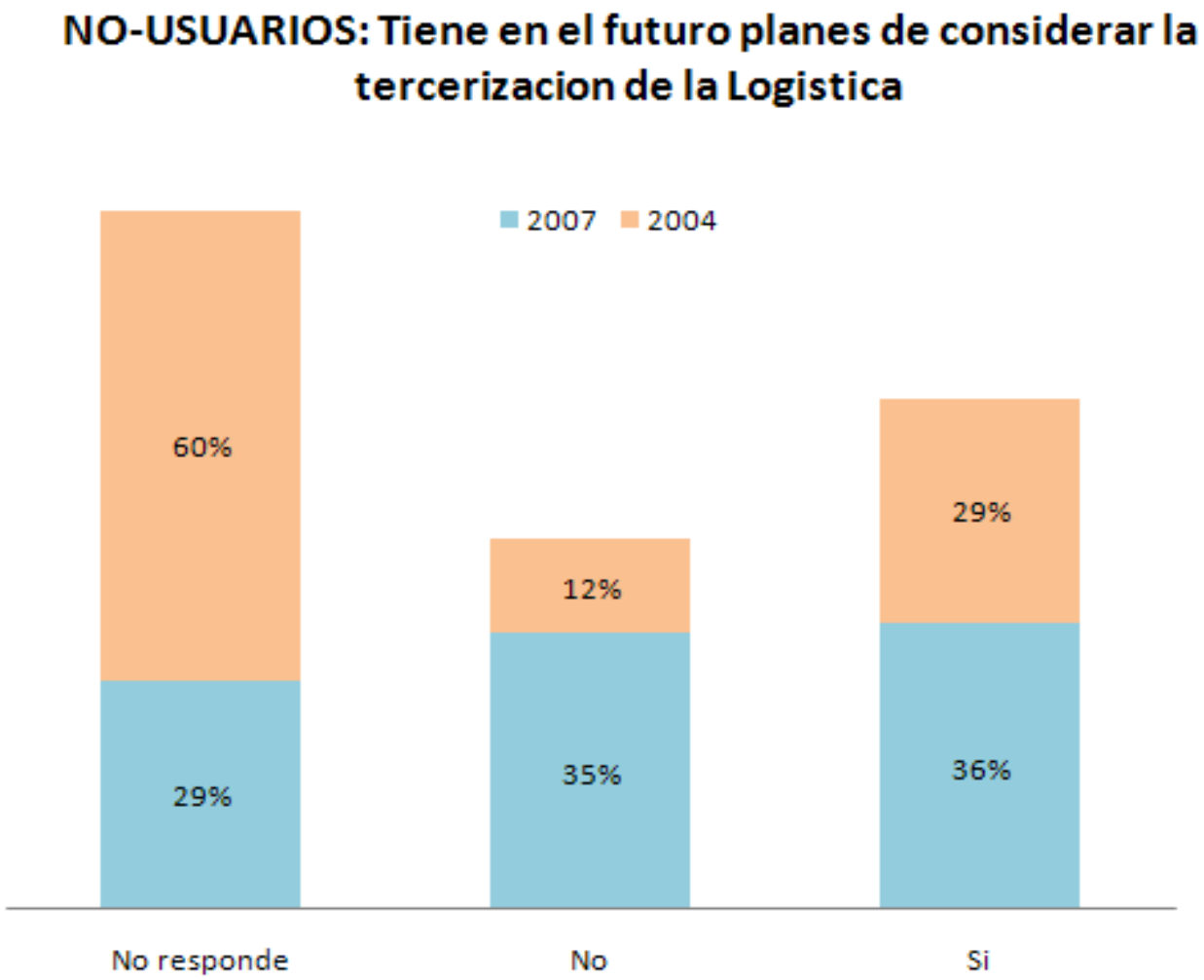
¿PORQUÉ NO USAN OPERADORES LOGÍSTICOS?

Respuestas de 41 empresas latinoamericanas NO usuarias de servicios logísticos tercerizados en el 2007

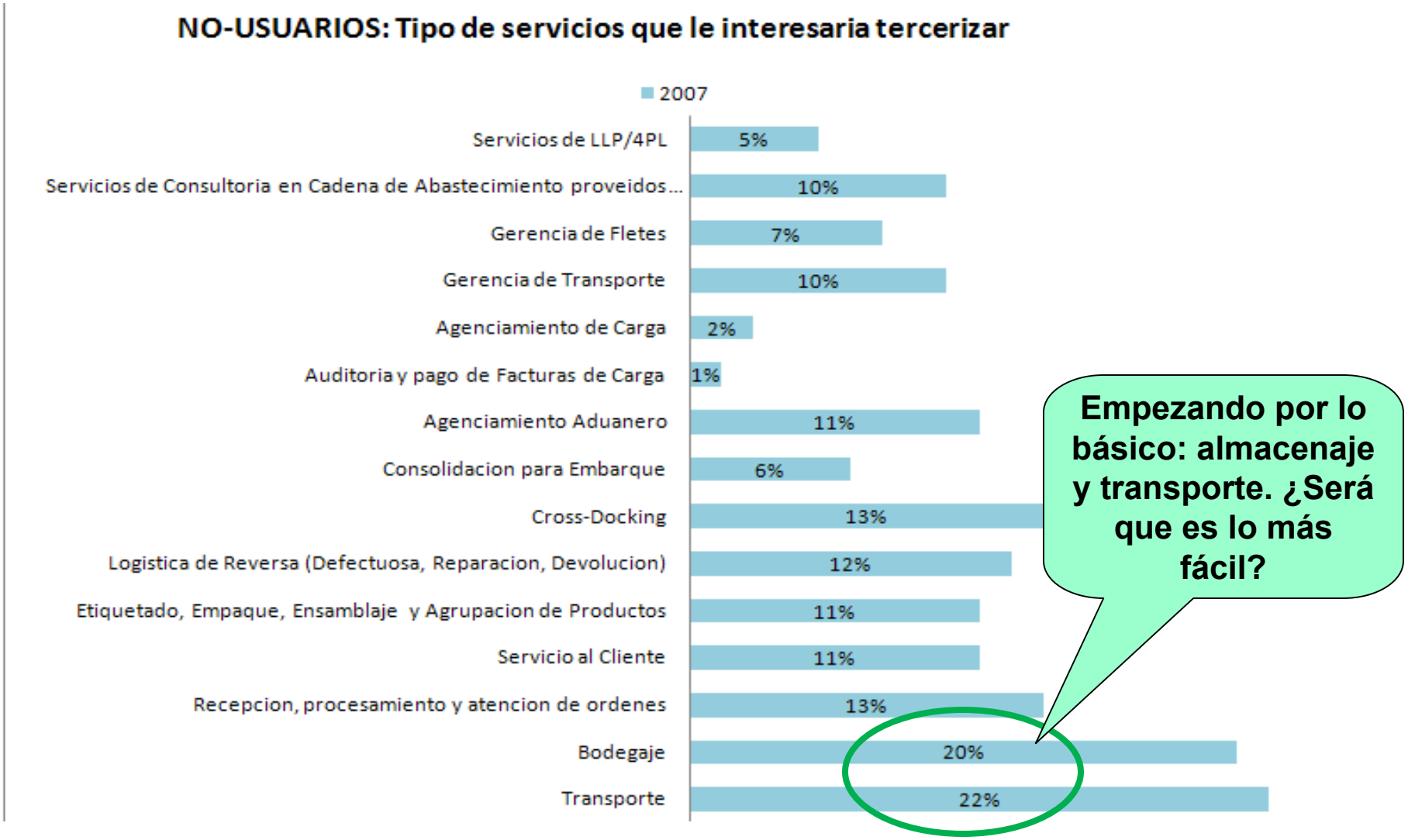
Costos, Importancia y Experiencia, son los decisores para NO tercerizar…



Pero en el 2007 hay menos indecisos y más candidatos a tercerizar su logística

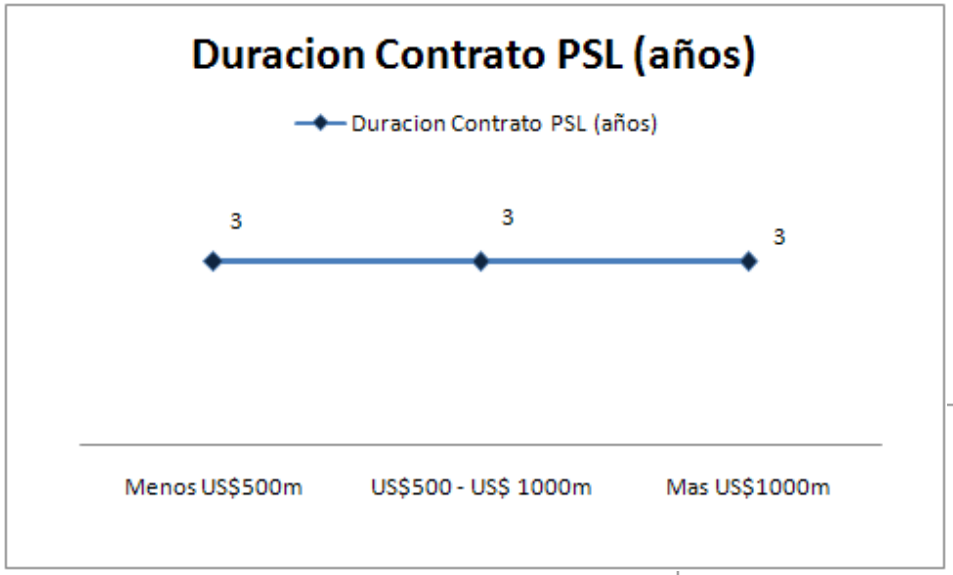


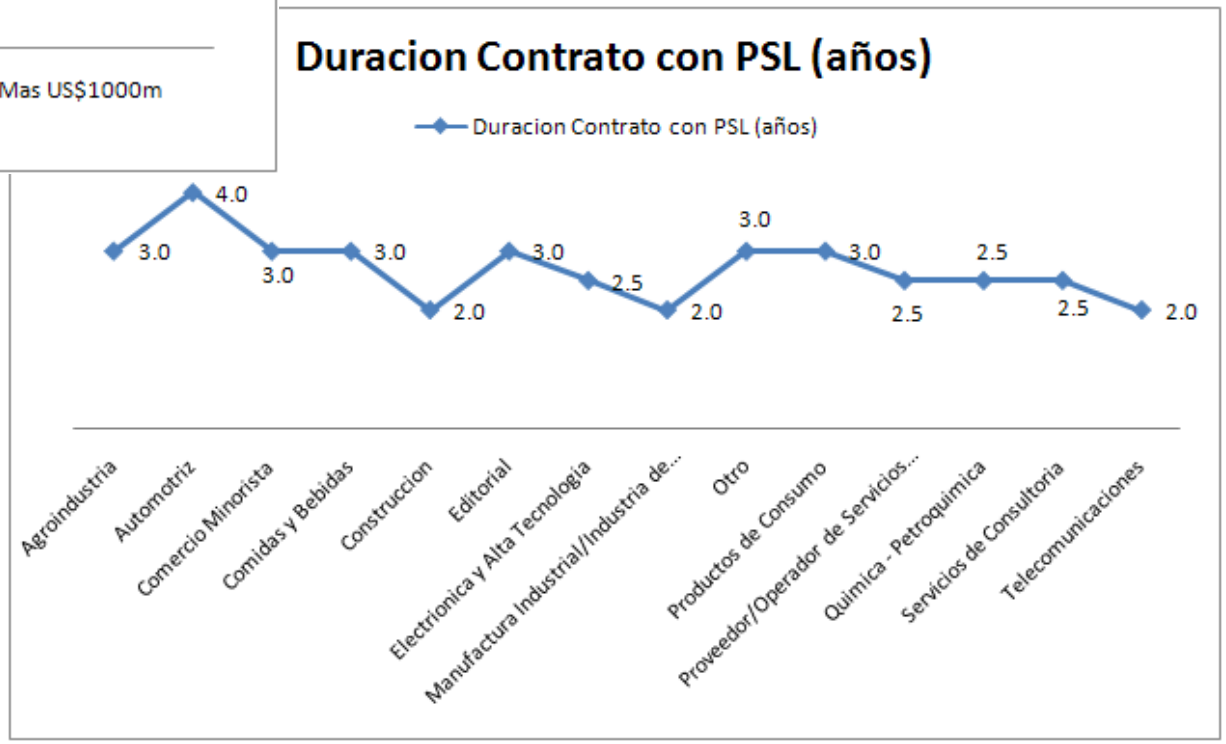
… y si se decidieran, estas serían las áreas prioritarias a tercerizar



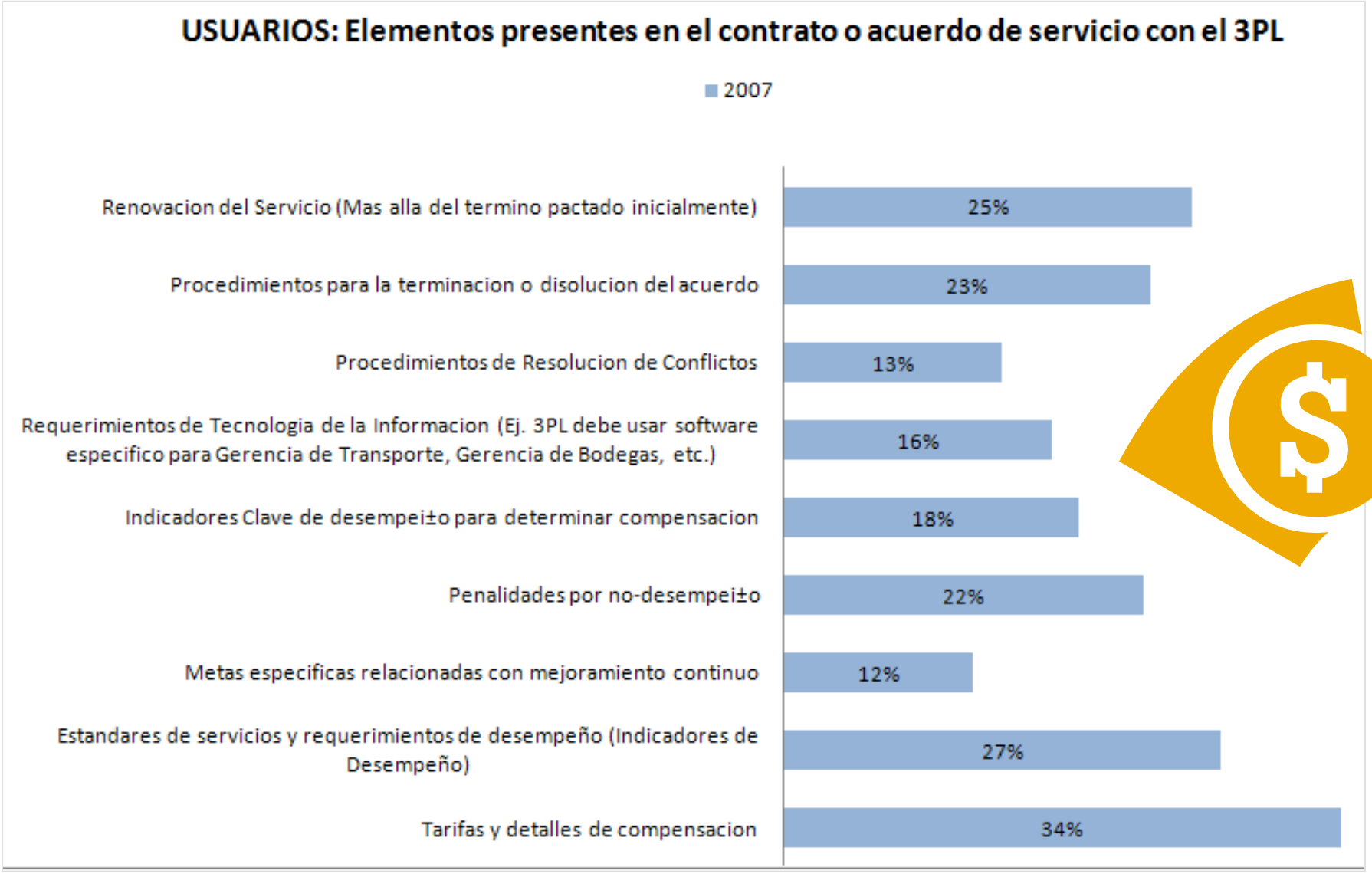
Respuestas de 213 empresas latinoamericanas participantes en el estudio en el año 2007

USUARIOS 2007: Duración Deseable de un Contrato con un 3PL



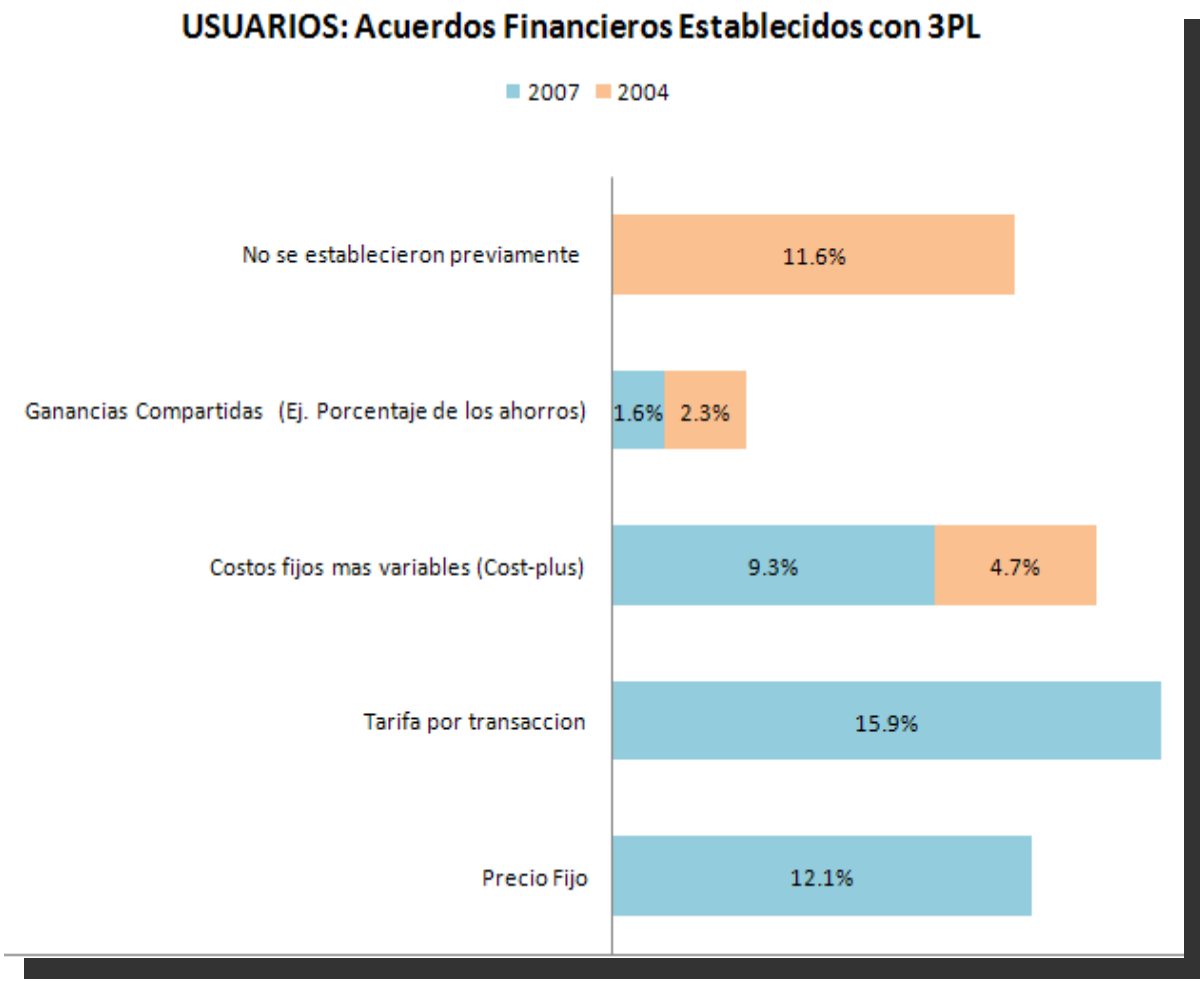


Money rules!


USUARIOS: Elementos presentes en el contrato o acuerdo de servicio con el 3PL
2007
Renovacion del Servicio (Mas alla del termino pactado inicialmente)
25%
Procedimientos para la terminacion o disolucion del acuerdo
23%
Procedimientos de Resolucion de Conflictos
13%
Requerimientos de Tecnologia de la Informacion (Ej. 3PL debe usar software especifico para Gerencia de Transporte, Gerencia de Bodegas, etc.)
16%
Indicadores Clave de desempei±o para determinar compensacion
18%
Penalidades por no-desempei±o
22%
Metas especificas relacionadas con mejoramiento continuo
12%
Estandares de servicios y requerimientos de desempeño (Indicadores de Desempeño)
27%
Tarifas y detalles de compensacion
34%

¿Donde está la filosofía “ganar-ganar”?

- Crear Rentas Relacionales
  - Renta Relacional. Qué se espera de la relación.
  - Capital Relacional. ¿Qué se trae a la relación?
  - Riesgo Relacional. ¿Qué puede ir mal?
  - Determinantes de la Renta Relacional
    - Activos específicos para la relación
    - Rutinas de conocimiento compartido
    - Recursos y capacidades complementarias
    - Marcos efectivos de gobierno relacional



Determinantes de la Renta Relacional (Dyer and Singh, 1998)

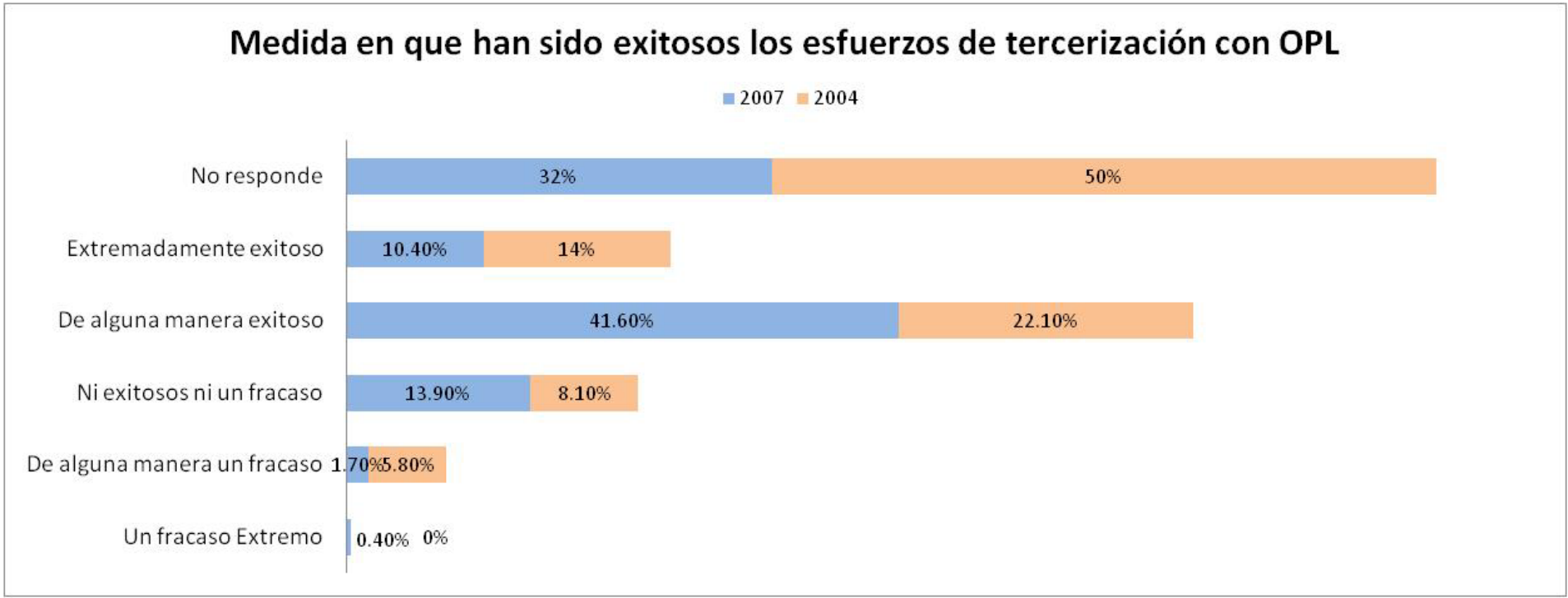
Selección y Evaluación de Desempeño del PSL

Indicadores, Percepción, Quejas y Mejoras Requeridas

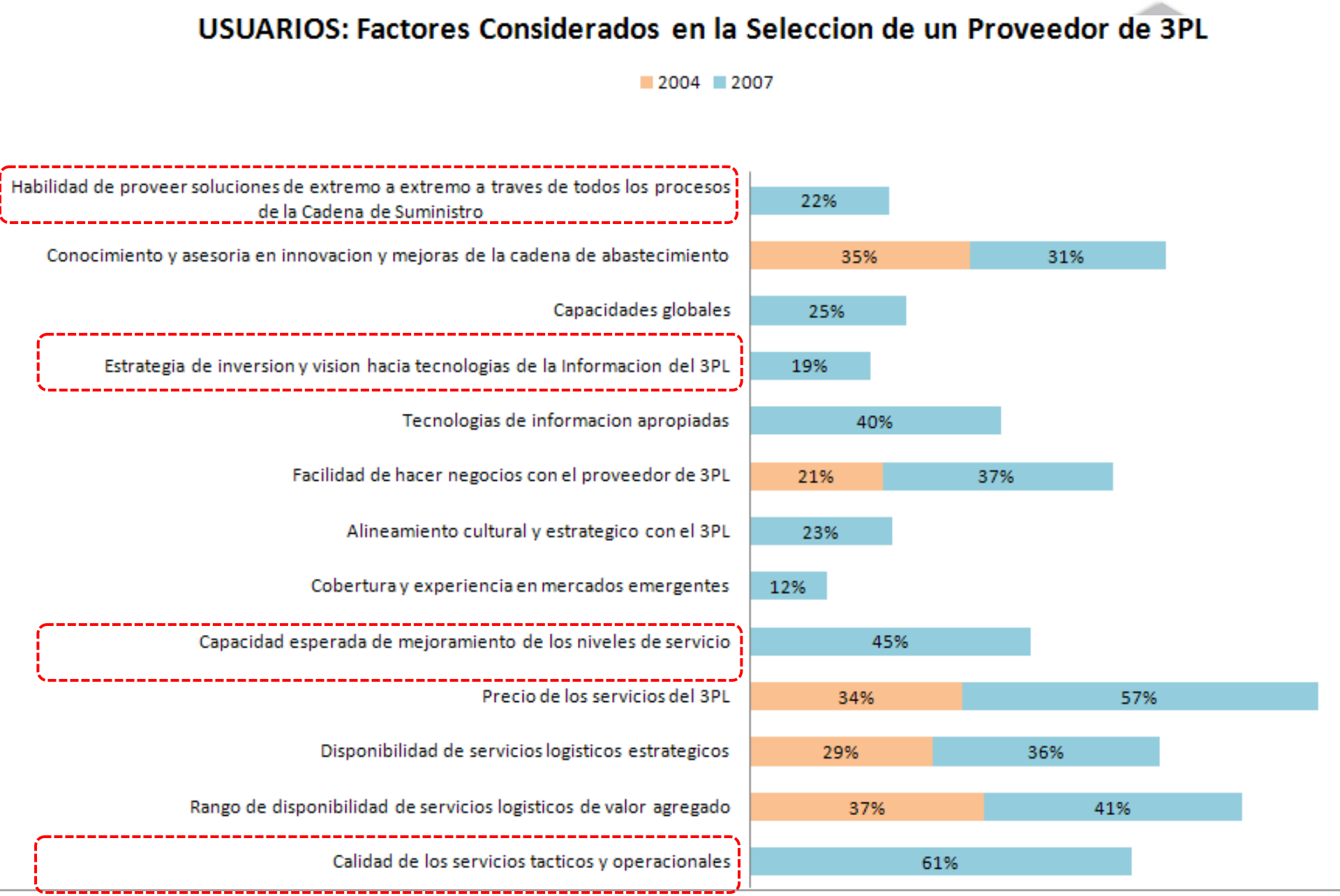
La industria está satisfecha con los resultados de la tercerización en su mayoría… la duda es ¿porqué 32% no responde?

USUARIOS: Resultados Experimentados		2007		2004	
		N	Mean	N	Mean
Reduccion del Costo de Logistica	(%)	114	14.8	18	17.1
Reduccion de los activos fijos de logistica	(%)	108	27.4	14	40.7
Ciclo promedio de procesamiento de una orden	De (dias)	102	8.2	10	20.7
	A (dias)	98	5.7	10	15.3

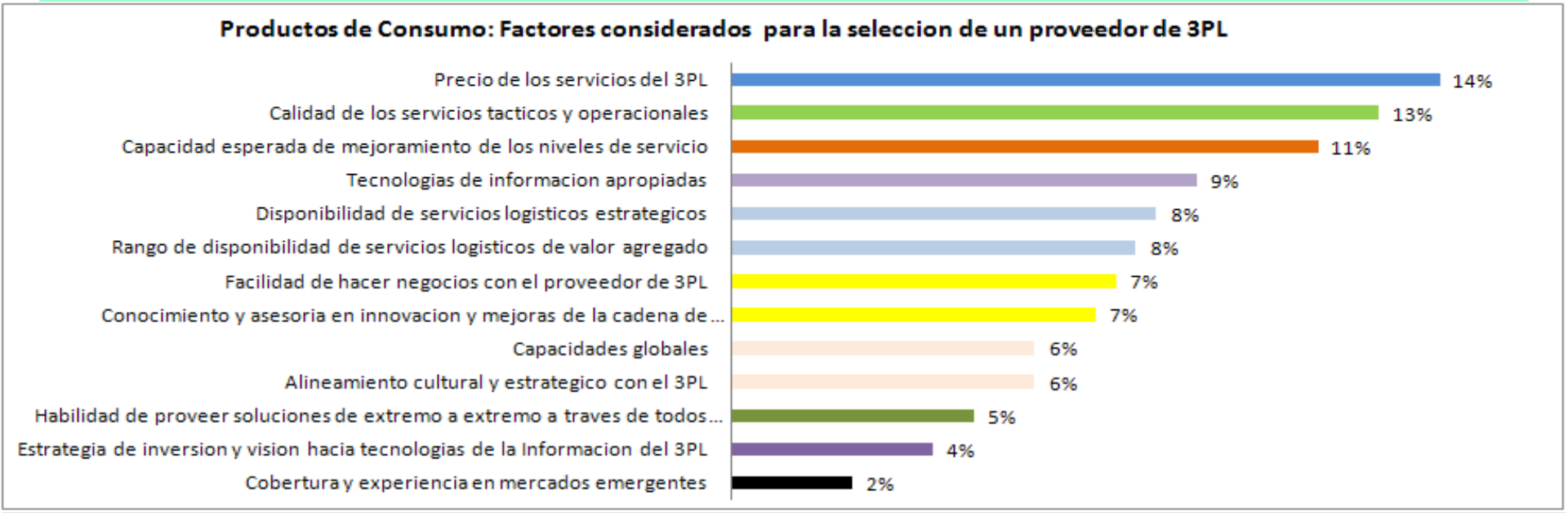
Una reducción del costo logístico del <u>14.8%.</u> Superior al 13% de reducción mundial!



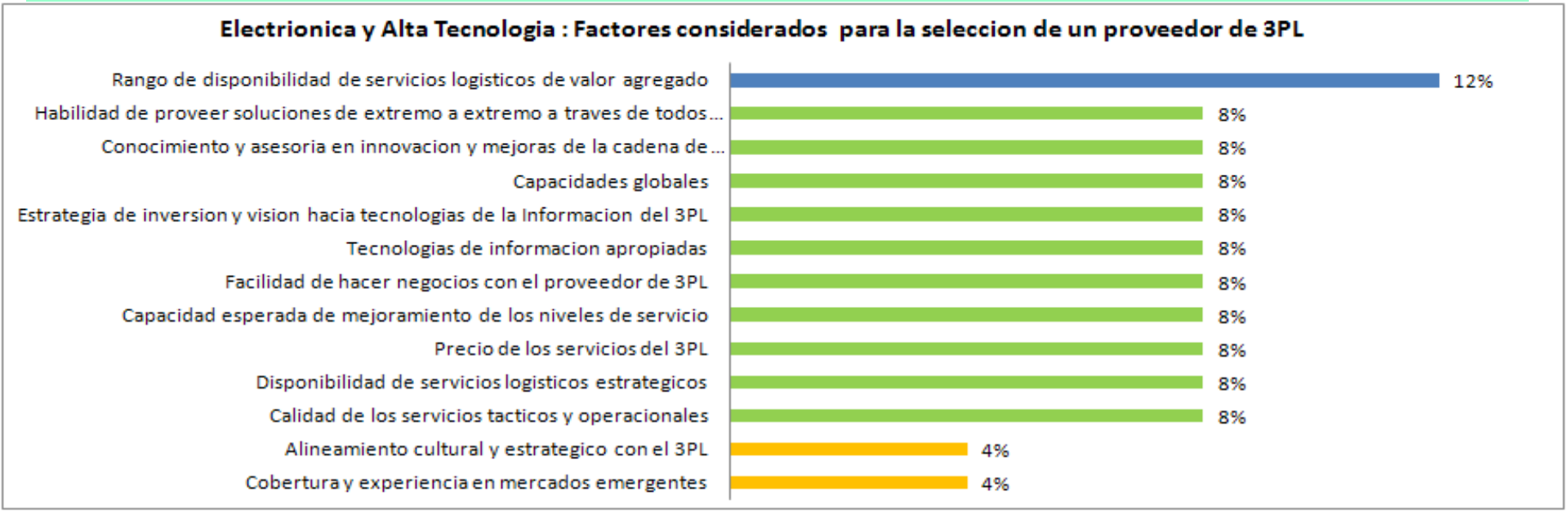
Las cosas han cambiado bastante!

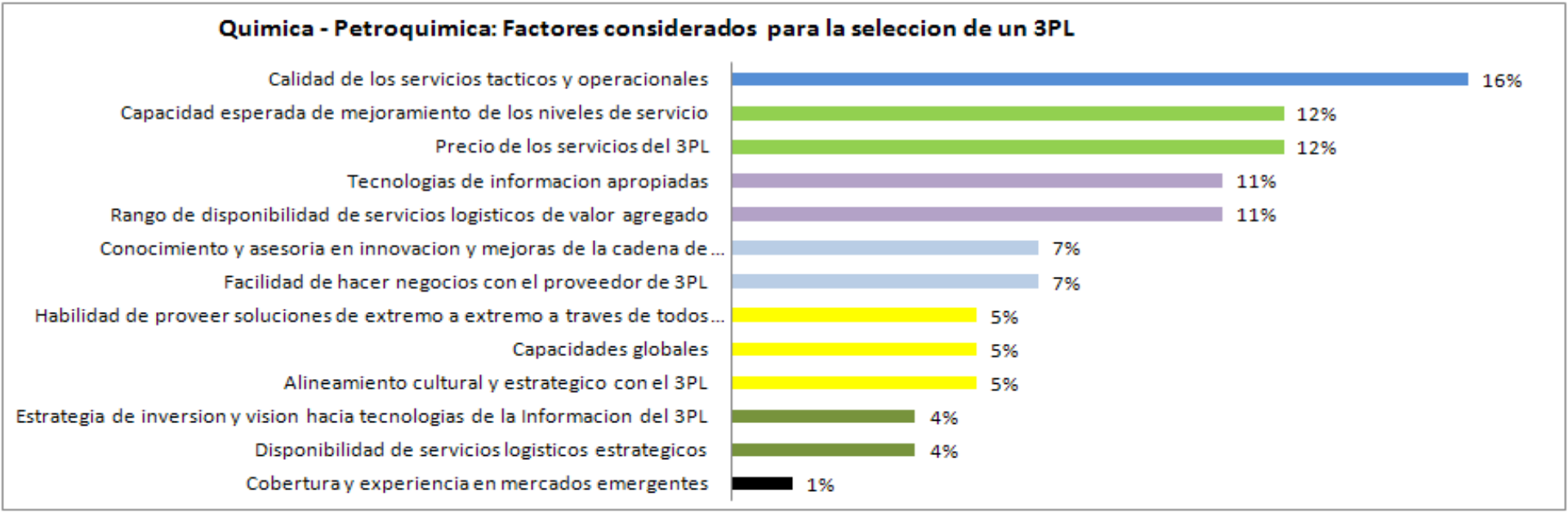


Pero estos criterios varían por industria, para unos es precio…



… para otros es calidad y disponibilidad de servicios…





No todo es color de Rosa

Servicios Logísticos Tercerizados	Todas las regiones (%)
Niveles de servicio ofrecidos no realizados	51%
Falta de mejoramiento continuo y desempeño ofrecidos	42
Capacidad de tecnologias de información no suficiente	39
Reduccion de costos no lograda	36
Falta de habilidades en gerencia de proyectos	35
Gerencia no efectiva de Indicadores de desempeño (KPI)	34
Transicion no satisfactoria durante la implementaciòn	30
Excesivos pasos manuales en los procesos del negocio. Alto error	28
Falta de capacidad global	27
Falta de habilidades en conocimiento/consultoría	25
Falta de integracion de procesos entre regioses y cadena de abastecimiento	20
Poca habilidad para desarrollar relaciones confiables	17
Pobreza en la integración	13
No hay problemas	12

Los clientes también reportan un numero de problemas que continuamente se presentan con sus OPL

LALC

Resultados 2008

- Este reporte presenta los resultados del 2008 del 13th estudio anual de Operadores de Logística.
- Rastrea las opiniones y experiencias de los usuarios de servicios logísticos a través del mundo.

Organizaciones de Soporte

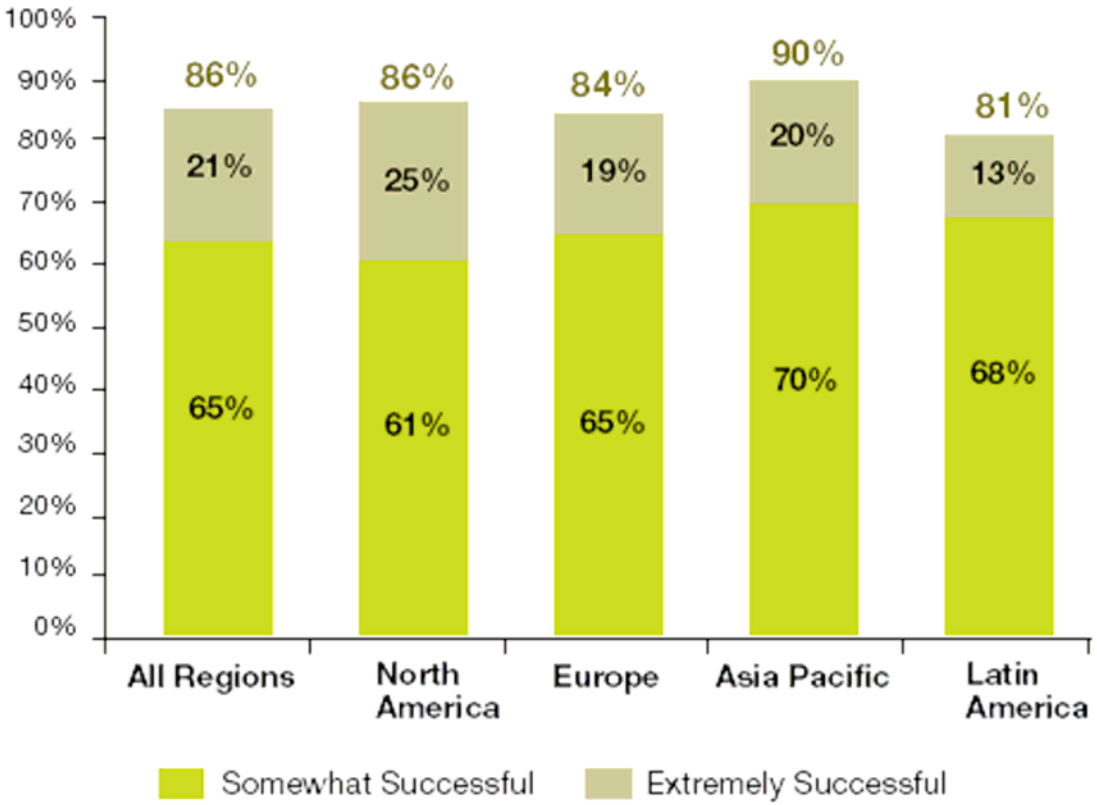
Web-based Survey

- 1.644 ejecutivos de logística en Norte América, Europa, Asia Pacifico y América Latina respondieron la encuesta a través de Internet.
- A los encuestados se les solicitó que pensaran en un “Operador de Servicios Logísticos – 3PL” como una compañía que ofrece uno o mas servicios logísticos a sus clientes y consumidores y como un 4PL aquel que puede incluir mayores servicios avanzados para subcontratación que un operador 3PL convencional.

Los clientes subcontratan un amplio rango de servicios de logística

Servicios Logísticos Subcontratados	Todas las regiones	Norte América	Europa	Asia Pacifico	America Latina
Transporte Domestico	85%	78%	92%	91%	70%
Transporte Internacional	81	69	89	89	70
Almacenamiento	72	70	73	75	62
Intermediación aduanera	65	66	57	81	56
Forwarding	52	48	44	70	45
Consolidación de Despachos	46	46	43	55	38
Logística de reversa (defectos, reparación, devoluciones)	38	31	42	41	34
Cross - Docking	38	37	43	35	25
Gerencia de Transporte (planeación despachos y ejecución con más de un transportador)	37	39	38	36	25
Etiquetado, empaques, ensamblaje, kits	36	29	42	37	35
Auditoria y pago de envios	30	54	20	21	14
Consultoria de Cadena de Abastecimiento ofrecida por el 3PL	17	21	15	14	14
Entrada de ordenes, procesamiento y fulfillment	15	12	14	21	17
Gerencia de flota	13	9	15	14	15
4PL servicios consolidados	13	11	13	14	12
Servicio al cliente	12	11	10	12	22

- En general los clientes reportan experiencias satisfactorias con sus OPL



En Norte América y Europa un 87% de los usuarios que respondieron están de acuerdo que la logística es estratégica y representa una ventaja competitiva para sus compañías; un 90% de los encuestados en Asia Pacifico y un 97% en América Latina están de acuerdo.

Resulta interesante que los resultados muestran que casi dos terceras partes sientes que los servicios subcontratados han tenido un impactos positivo en los servicios que ofrecen a sus propios clientes.

Estado de la Industria de Tercerización Logística en el Mundo: 10 Tendencias vistas por los PSLs!

- Globalización
- Mayores expectativas de los clientes
- Consolidación
- Relaciones cambiantes con clientes
- Presión financiera para reducir los costos del outsourcing
- Crecimiento en importancia de contratos de largo plazo
- Procesos más estrictos de selección de proveedores
- Logística líder vs. logística de nicho
- Necesidad de integración
- Soporte de IT

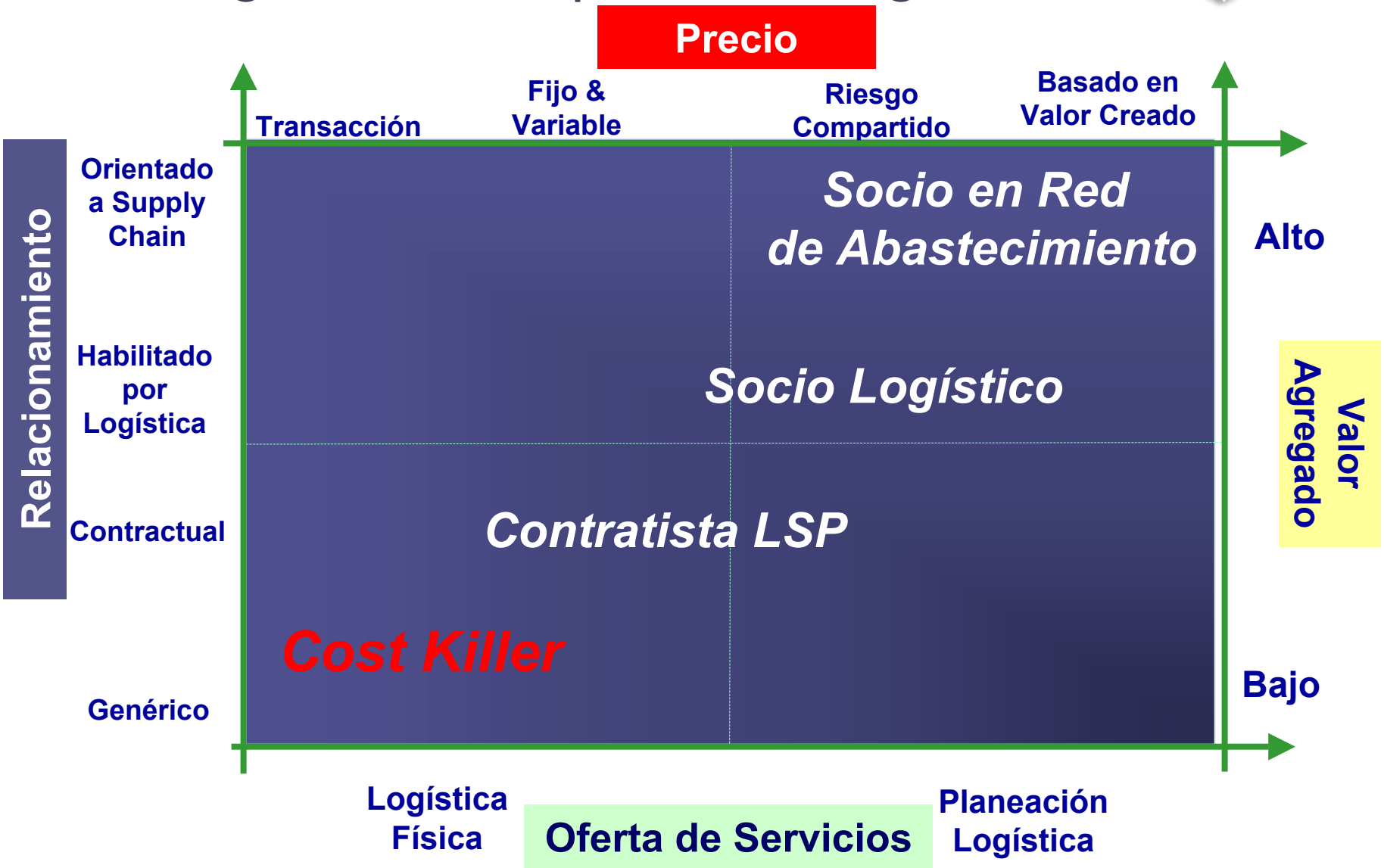
Beneficios experimentados del uso de Servicios Logísticos “Integrados”

Beneficios	Todas las regiones
Mayor facilidad para gerenciar los servicios logísticos subcontratados (p.e. un solo punto de contacto)	75%
Reduce tiempo y esfuerzo gerencial	69
Permite a la compañía a enfocarse en el "core business"	67
Mayor eficiencia logística/menores costos (e.j. dsctos por volumen)	56
Mayor efectividad sobre toda la logística /mejoramiento servicio	56
Reduccion en el numero de los proveedores de servicios logísticos	51
Mejoar la visibilidad del despacho	39
Respuesa más rápida	37
Utilización optima de la capacidad	34
Redes extendidas globales	31
Soluciones personalizadas	24
Capacidad para trabajar en soluciones más complejas	24
Riesgo compartido	23
Reducción de inventarios	22
Detección rápida del problema	22
Aproximación proactiva a IT	18

Oportunidades para la subcontratación de servicios basados en tecnologías de información

Servicios basados en IT ofrecidos por los OPL	Todas las regiones		
	Actuales	Futuro	Total
Comunicaciones a través de la Web (3PL-Usuario)	65%	26%	91%
Herramientas de visibilidad, rastreo, gerencia de eventos	58	33	91
Gerencia de centros de almacenamiento/distribución	66	17	83
Gerencia ejecución del transporte	63	20	83
Generación y escaneo de codigos de barras	50	30	80
RFID. Rastreo por radio frecuencia	13	61	74
Planeación de la gerencia del transporte	44	29	73
Herramientas colaborativas (niveles inventario, cronogramas de producción)	26	36	62
Gerencia ordenes de clientes	31	26	57
Gerencia relaciones proveedor	26	30	56
Planeación cadena de abastecimiento (pronosticos, plan inventario, optimización redes)	22	33	55
Intercambios a traves de Internet (subastas)	21	34	55
Gerencia del comercio global	20	31	51
Gerencia relaciones cliente	21	28	49
Gerencia de patios	24	16	40

El futuro traerá diferentes perfiles estratégicos de los operadores logísticos



Bajar Costo + Aumentar Servicio + Proveer Tecnología + Mas Especialización + Mas Cobertura Geográfica

Para más información o copias de este reporte:

ebedoya@celsc.org