

Los sistemas de gestión en operadores logísticos

Alberto Fernández

1. Razones para el estudio

2. Metodología

3. Primeros resultados

Razones para esta estudio

- Crecimiento del sector logístico

Crecimiento del sector logístico

- Aumento de la subcontratación.
- Globalización.
- Mercado logístico en España poco maduro



- Crecimiento de los servicios que se externalizan de un 10% anual.

Razones para esta estudio

- Crecimiento del sector logístico
- Sector altamente competitivo

Sector altamente competitivo

- Gran número de empresas, muchas de ellas pequeñas.
 - ① Sector muy atomizado
 - ① No obstante, los 10 competidores más grandes representan el 78% de la facturación, y los 30 mayores representan el 93%.
- Competencia en precio con dificultades en la búsqueda de diferenciación.
 - ① No obstante, importancia de la innovación tecnológica y la búsqueda de nuevos servicios.
 - ① Y según una encuesta de la U. de Teneesee, los clientes de las OL buscan servicio (el 47% se diferencian en servicio al cliente y el 27% en innovación de producto).
- Clientes cada vez más exigentes.

Razones para esta estudio

- Crecimiento del sector logístico
- Sector altamente competitivo
- Cambios en los servicios ofrecidos

Cambios en los servicios ofrecidos

OL como aliado estratégico



Gestión de todos los participantes de la cadena de suministros, con la ayuda del e-business.

Gestión de toda la cadena de suministros.

Gestión de cadenas de suministros más complejas.

Transporte clásico y almacenaje.

Transporte propio por parte del fabricante.

Razones para esta estudio

- Crecimiento del sector logístico
- Sector altamente competitivo
- Cambios en los servicios ofrecidos



Necesidad de clarificar la estrategia



Necesidad de la mejora de los sistemas de gestión

¿Qué son los sistemas de gestión estratégicos?

- Los **sistemas de gestión estratégica** son todos aquellos sistemas (y sus correspondientes **procesos**) que ayudan a la mejor planificación e implantación de la estrategia.
- Los procesos de gestión estratégica más habituales son:
 - ① Planificación
 - ① Presupuestación (asignación de recursos)
 - ① Información
 - ① Seguimiento (“control”)
 - ① Evaluación
 - ① Compensación
- Uno de los principales problemas es su **CONSISTENCIA**.

El problema de alineamiento (consistencia)

- Sistemas necesarios (y por tanto utilizados en todas las organizaciones) para gestionar la estrategia:

- Sistema de planificación

- Sistema de información

- Sistemas de asignación de recursos

- Sistema de control o seguimiento

- Sistemas de evaluación

- Sistemas de retribución

← D. de Planificación



D. Financiera

D. de Recursos Humanos

- Los sistemas dependen de distintos responsables.

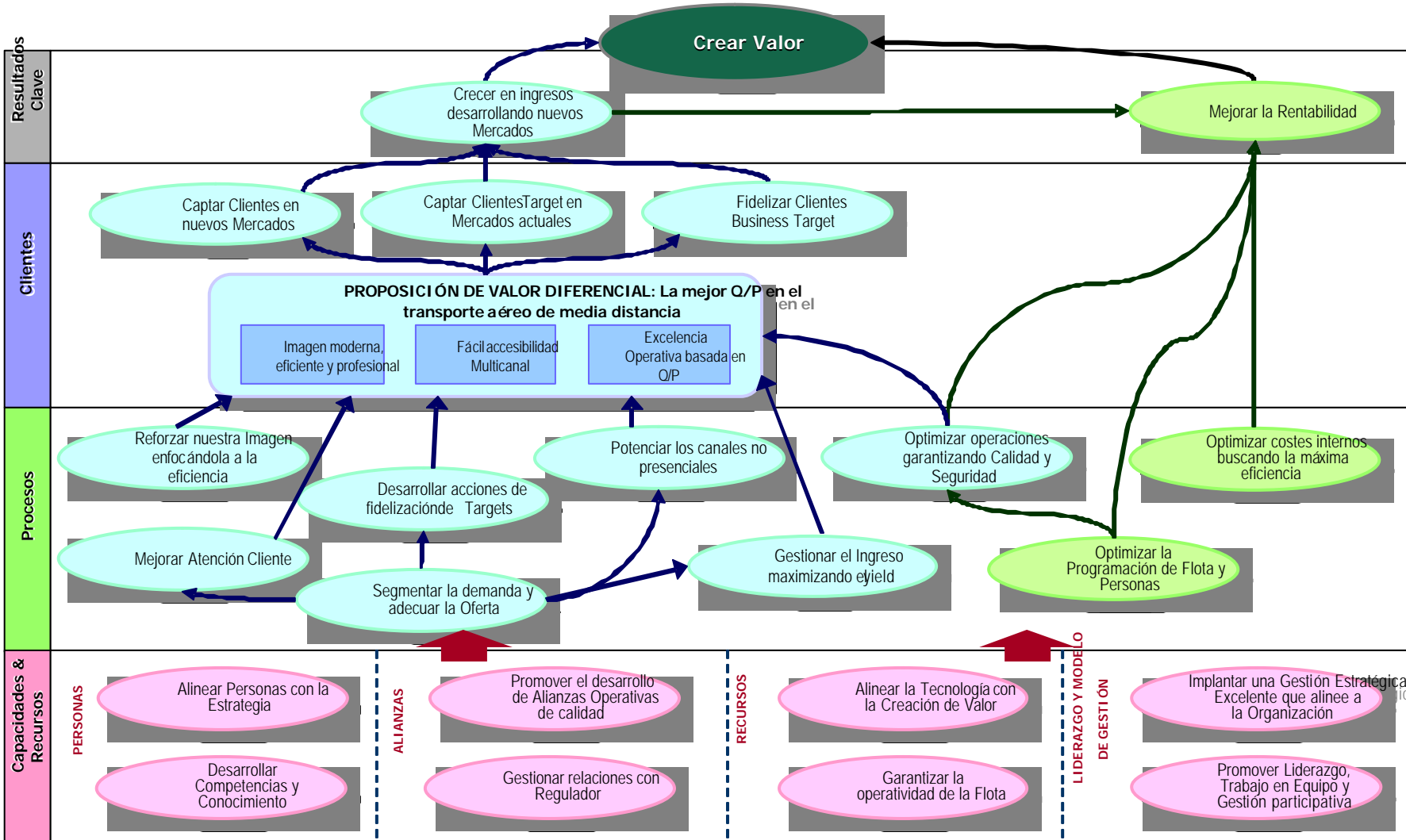
Alineamiento: El Balanced Scorecard (I)

- El Balanced Scorecard puede facilitar la consistencia. Pretende CLARIFICAR, PRIORIZAR, COMUNICAR y MEDIR la estrategia.

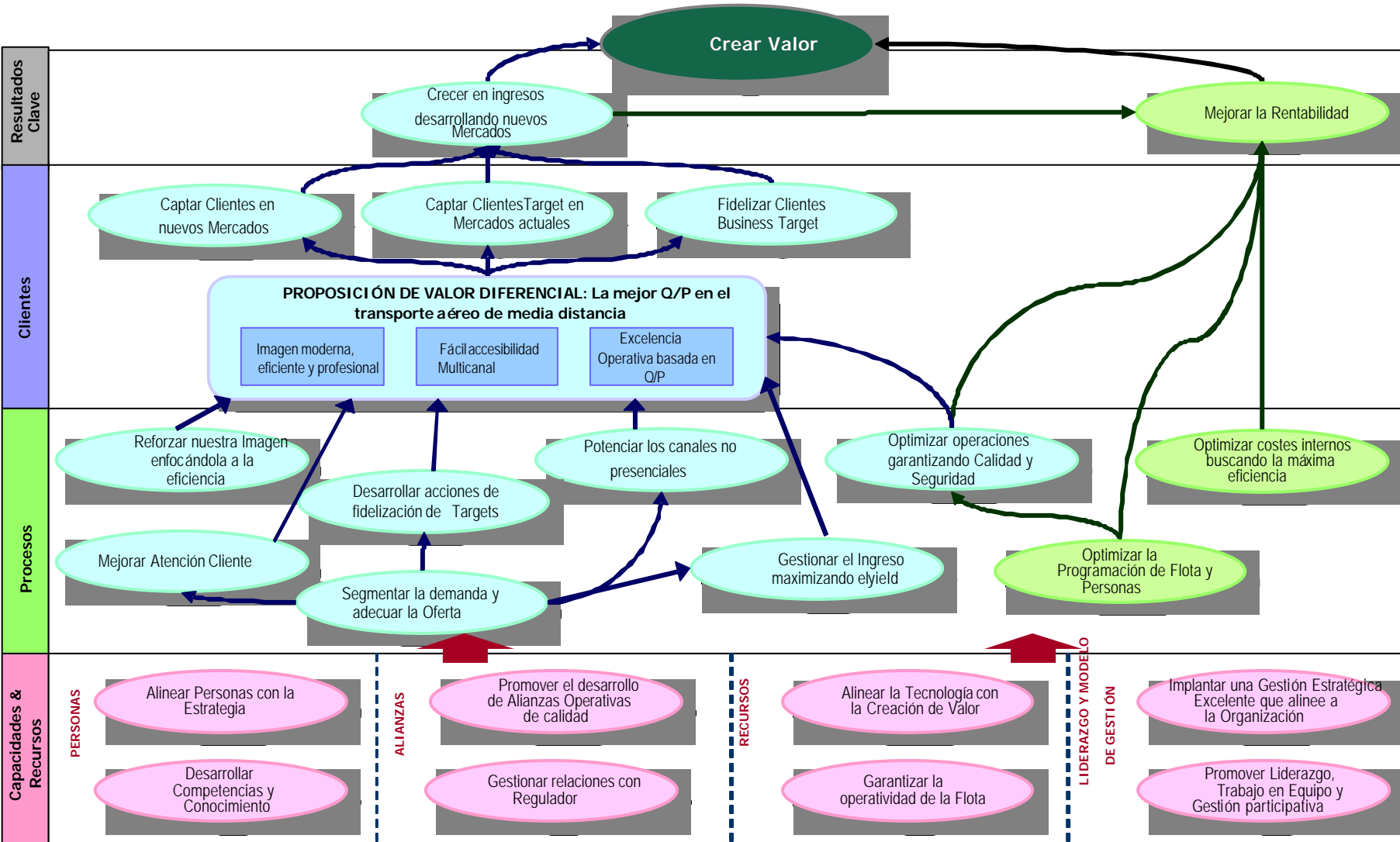
Balanced Scorecard



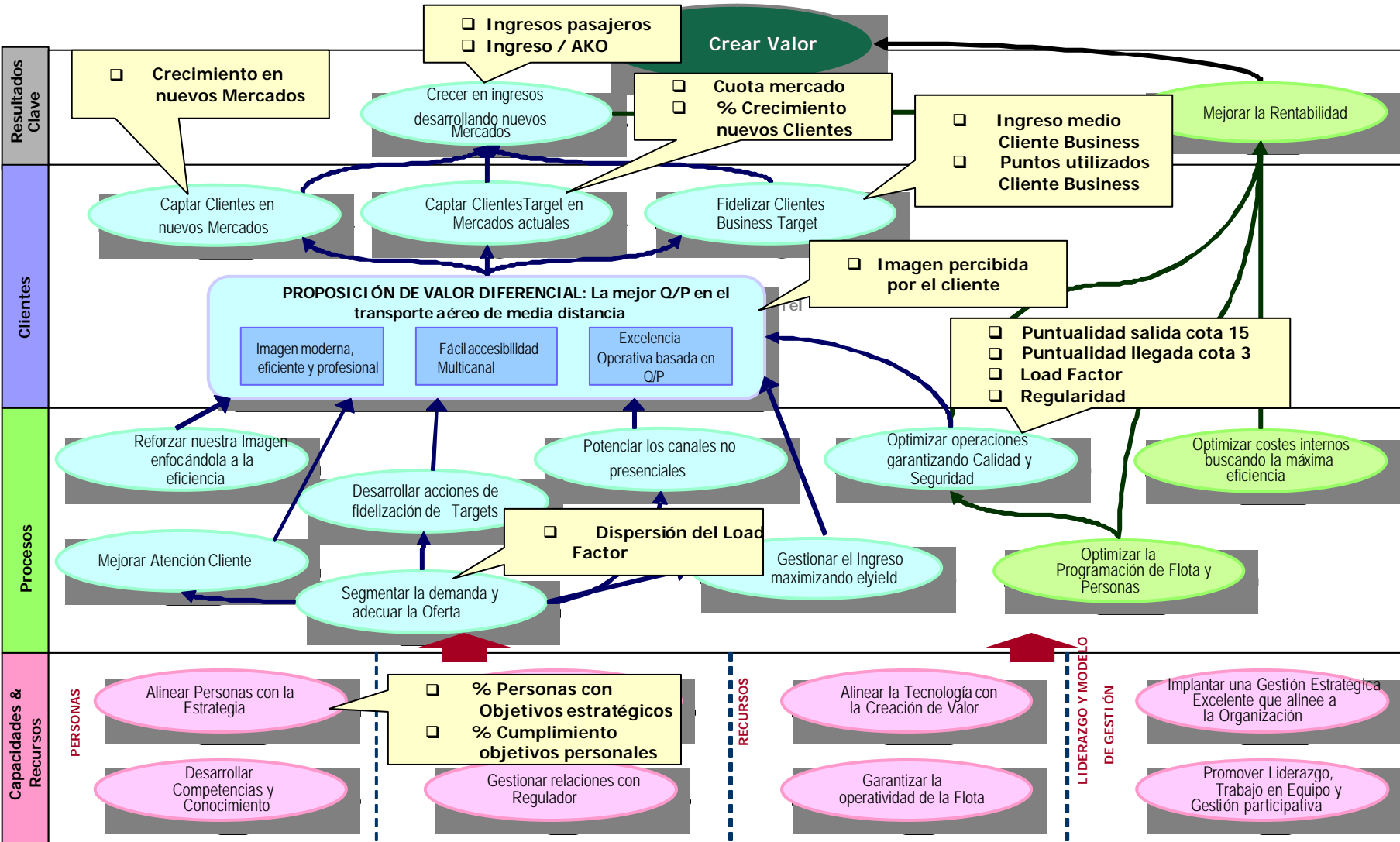
Alineamiento: El Balanced Scorecard (II)



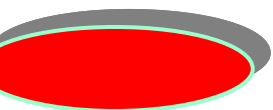
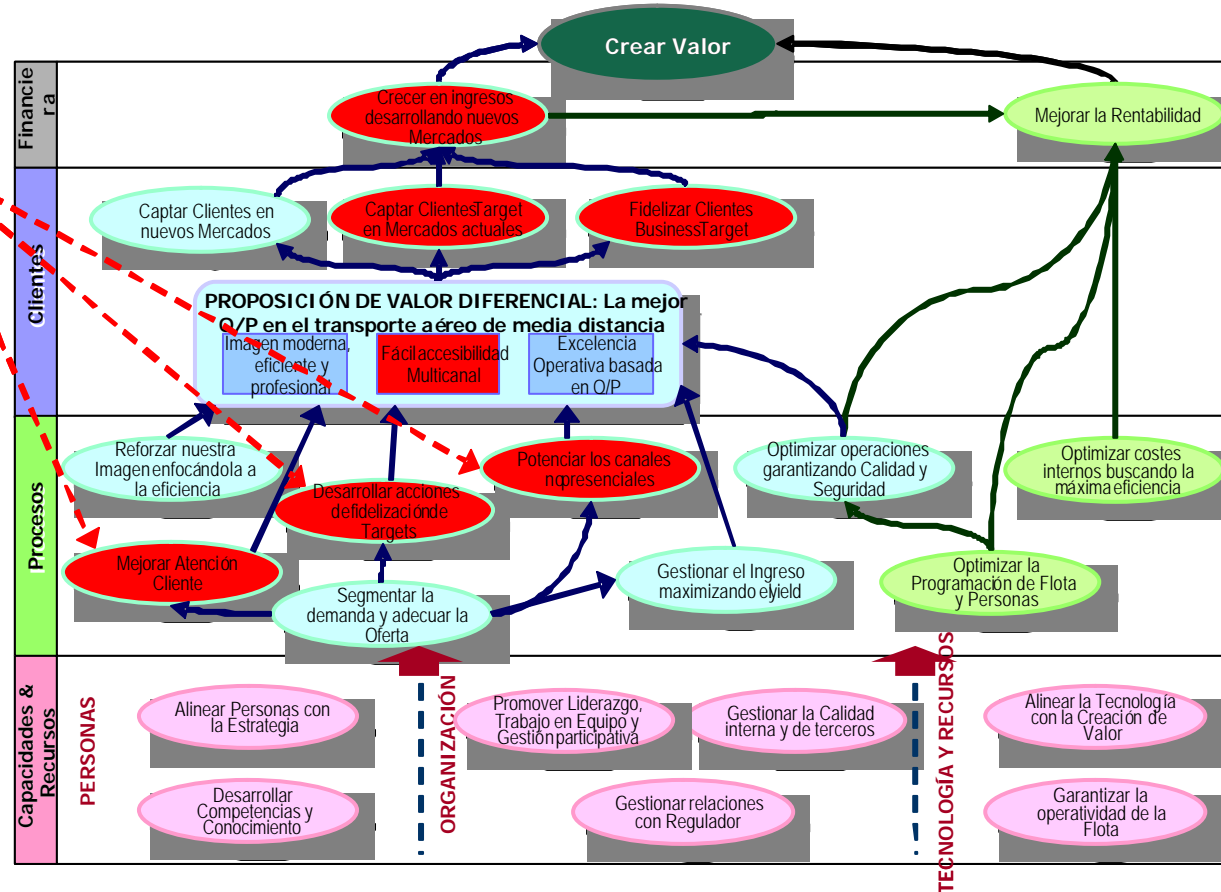
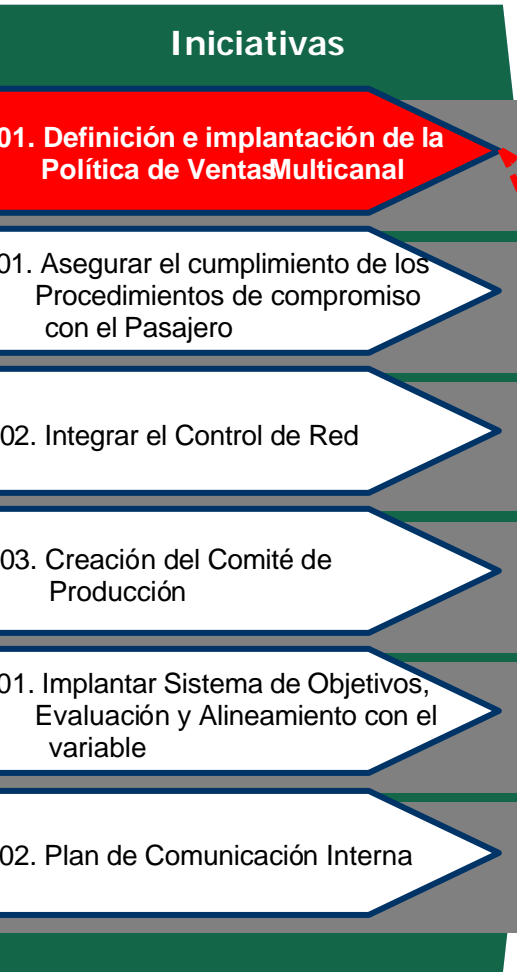
Alineamiento: El Balanced Scorecard (II)



Alineamiento: El Balanced Scorecard (III)



Alineamiento: El Balanced Scorecard (IV)



Objetivos impulsados por la Acción

1. Razones para el estudio

2. Metodología

3. Primeros resultados

Diseño del estudio

- Objetivo: conocer mejor aspectos relacionados con la implantación de la estrategia y el grado de desarrollo de los sistemas de gestión en empresas logísticas y de transporte.
- Fases:
 - ① Estudio de la literatura existente
 - ① Encuesta (200):
 - Preparación y lanzamiento
 - Recogida de datos y análisis de resultados
 - ① Estudio de campo (5):
 - Entrevistas
 - ① Análisis de los resultados:
 - Cuantitativos
 - Cualitativos
 - ① Conclusiones

Literatura existente

- Muy centrada en indicadores de producción.
 - ④ Su necesidad en logística más allá de la existencia de indicadores financieros
 - ④ Nuevos indicadores (SERVQUAL, MTC, ...)
- Nada respecto a sistemas de gestión estratégicos:
 - ④ Balanced Scorecard
 - Priorización de objetivos
 - Financieros y no financieros
 - Relaciones causa-efecto
 - ④ Relación de los indicadores con la estrategia

Encuesta

1. Misión y valores
2. Orientación estratégica
3. Planificación estratégica
4. Indicadores estratégicos
5. Proyectos estratégicos
6. Asignación de recursos
7. Dirección de personas
8. Sistemas de información



Estudio de campo

- Entrevistas a Directores Generales y otros directivos de primer nivel de cinco grandes empresas.
- Profundización en aspectos cualitativos.
- Además de aspectos incluidos en la encuesta se abordan otros temas como, por ejemplo:
 - ① La evolución de los sistemas de gestión
 - ① Aspectos relacionados con la cultura y el cambio
 - ① Aspectos relacionados con el liderazgo

1. Razones para el estudio

2. Metodología

3. Primeros resultados

El sector (I)

- El sector es altamente competitivo

Valore de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) las siguientes afirmaciones:

El entorno es altamente competitivo.	6,1
Los clientes son cada vez más exigentes.	6,6
La empresa proporciona un servicio de alto valor añadido para sus clientes.	5,7
La empresa aporta un servicio diferencial.	5,8
¿Han aumentado (o disminuido) los ingresos de su organización en los últimos años?	6,1
¿Han crecido (o decrecido) los beneficios de su organización en los últimos años?	6,1

El sector (II)

- Se valora la calidad ...

Valoración: 1 – Poco importante; 7 – Muy importante

Coste	4,5
Servicio al cliente	6,1
Productos novedosos e innovación	5,1

- ... y se quiere competir por servicio al cliente y diferenciación

Valoración: 1 – Totalmente de acuerdo; 3 – Totalmente en desacuerdo

La organización compite por liderazgo en costes.	2,46
La organización compite por liderazgo en servicio al cliente.	1,13
La organización compite por liderazgo en productos y en innovación.	2,08

1. La misión y los valores

- La misión no se comunica de forma clara en algunas organizaciones (40%):

Valoración: 1 – Totalmente en desacuerdo; 7 – Totalmente de acuerdo

La misión es clara, ilusionante y supone un reto para todos.	5,4
La misión y los valores son bien conocidos por la organización.	4,7

- Una misión clara y bien comunicada es un elemento esencial para entender la estrategia y para motivar a la organización.

2. Orientación estratégica

- En general, la estrategia está bien definida ...

Valoración: 1 – Totalmente en desacuerdo; 7 – Totalmente de acuerdo

La estrategia de la organización está bien definida, con objetivos estratégicos claros y alineados con la misión de la compañía.	5,4
Los objetivos estratégicos tienen una orientación a los resultados a largo plazo (en contraposición al corto plazo).	4,1
Existe coherencia entre los objetivos estratégicos de la organización y los de sus unidades. Los objetivos de las unidades están alineados con los de la organización.	5,2

- ... pero hay un excesivo énfasis en el corto plazo en la mitad de las organizaciones.

3. Planificación estratégica

- En general, la planificación es adecuada...

Valoración: 1 – Totalmente en desacuerdo; 7 – Totalmente de acuerdo

Los objetivos de las distintas unidades son coherentes con los de la organización.	5,4
El proceso de fijación de objetivos en mi empresa es adecuado.	4,8
En el proceso de fijación de objetivos participan adecuadamente los directivos de primer nivel.	5,8
La participación de otros directivos de la organización es bajo.	3,8
El proceso de fijación de objetivos es conocido por la organización.	5,6
La estrategia es conocida por la organización.	5,8

- ... pero hay una participación baja de los directivos de segundo nivel.

4. Indicadores estratégicos

- Hay una cierta complacencia con los indicadores existentes ...

Valoración: 1 – Totalmente en desacuerdo; 7 – Totalmente de acuerdo

La organización dispone de un conjunto adecuado de indicadores para el seguimiento de la estrategia.	5,3
Los indicadores utilizados incluyen no sólo indicadores financieros sino también indicadores no financieros (como satisfacción de clientes, motivación del personal, etc.).	5,3
El número de indicadores que tiene la organización es excesivoes excesivo.	2,5
Existen pocos indicadores no financieros.	2,9
El proceso de fijación de metas para cada objetivo es riguroso.	4,9
Se realiza un seguimiento periódico con una frecuencia adecuada de la evolución de los indicadores.	5,5
Los indicadores clave se comparan con otras organizaciones (benchmarking).	2,9

- ... aunque se reconoce el hecho de que no se comparan datos con la competencia.

5. Proyectos estratégicos

- Aunque la definición de proyectos es adecuada, existe un problema en su seguimiento, tanto durante su realización como a su finalización.

Valoración: 1 – Totalmente en desacuerdo; 7 – Totalmente de acuerdo

Los proyectos son adecuados para el cumplimiento de los objetivos.	5
Hay proyectos que, considerados importantes, no tienen que ver con la estrategia.	3,4
Existe un número excesivo de proyectos en marcha para los recursos que tiene la organización.	3,6
La decisión sobre la realización de proyectos se analiza periódicamente en función de la estrategia.	4,3
Los proyectos tienen asignado un responsable claro.	5,4
Durante la realización del proyecto, el seguimiento de los resultados es adecuado.	4,9
Los proyectos habitualmente cumplen las expectativas previstas tanto en plazo como en resultados.	4,2

Otros resultados relevantes

- Hay una relación entre una propuesta de valor basada en la diferenciación y la excelencia en los sistemas de gestión.
- Los sistemas de gestión evolucionan al tiempo que la organización crece. En cierta forma son reactivos pero, en la medida de lo posible, es importante anticiparse.
- Los aspectos de tecnología siguen siendo problemáticos en algunas organizaciones.
- Los aspectos de liderazgo y cultura son claves.

Muchas gracias