

El rol de la logística en el aumento de la productividad y competitividad de su empresa en época del COVID - 19

Julio 2020

Colombia Productiva. Germán C. Lleras. Steer (german.lleras@steergroup.com)

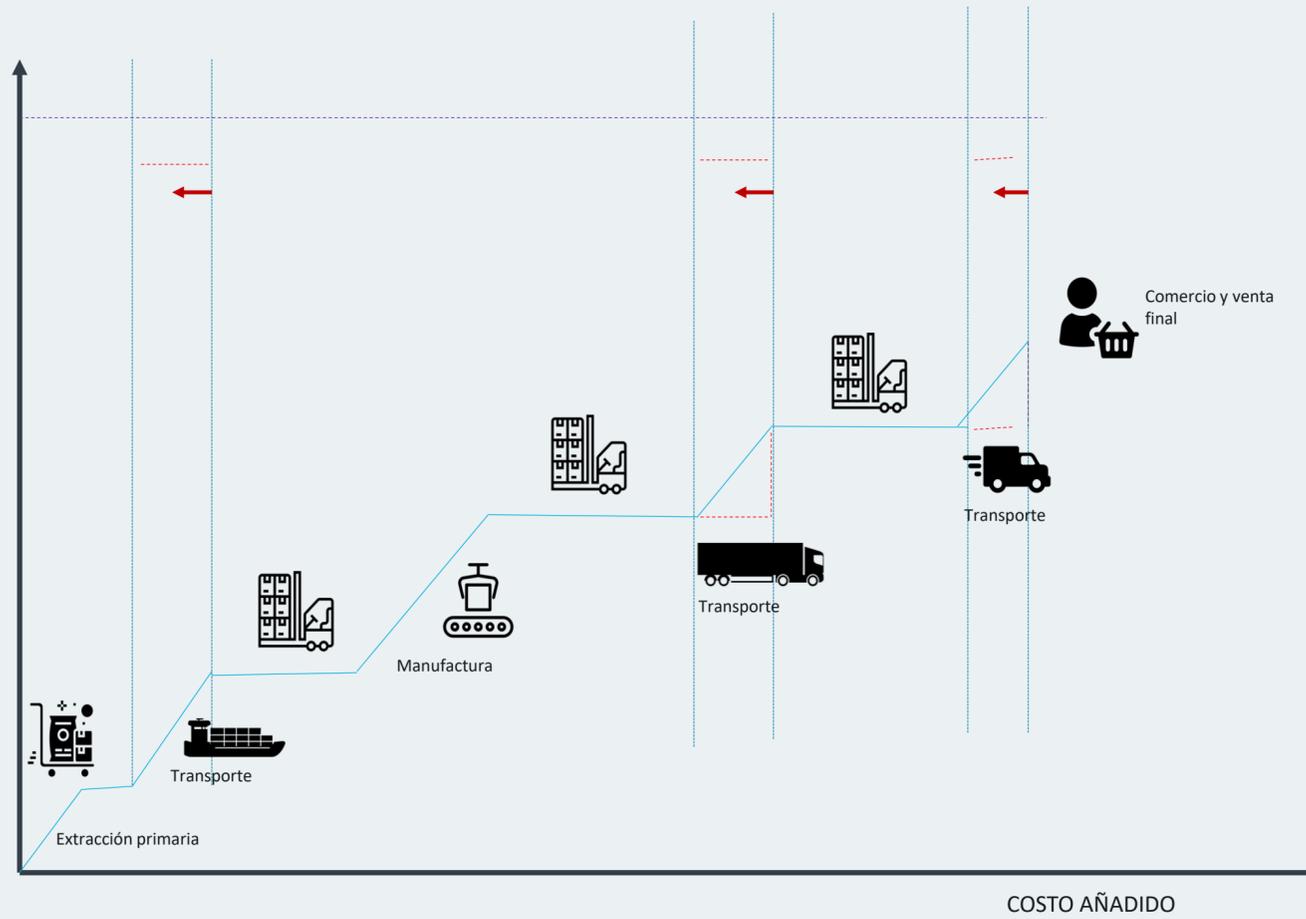
Contenido

- 1 Logística: valor vs costo
- 2 Logística como herramienta de competitividad
- 3 Algunos resultados para Colombia
- 4 Disrupciones
- 5 Las consecuencias del COVID-19
- 6 Algunas acciones
- 7 Conclusiones

Logística: Valor vs Costo

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Tiempo en actividades de valor añadido}}{\text{Tiempo total hasta el cliente}}$$

VALOR AÑADIDO:
Aquellas actividades por las que el cliente está dispuesto a pagar



Basado en: Christopher M (2005). Iconos descargados de: The Noun Project (Simon Child, Wichai Wi, Mello, Adrian Coquet; Anthony Bossard, Marc)

¿Cómo hacer que los tiempos, costos y calidad de pedido esperados por los clientes se logren con la mayor eficiencia para todos los actores de la cadena de suministro?

¿Cómo lograr que todas y cada una de las actividades necesarias para que el producto o servicio llegue al cliente se hagan agregando el máximo valor y con el mínimo costo?

¿Cómo administrar de forma eficaz, eficiente y coordinada los flujos necesarios para lograr el objetivo?

Información Productos Dinero

Vehículos

Infraestructura

Redes

Logística: Valor vs Costo

Tiempo en el que el cliente quiere recibir el producto (servicio) < Tiempo requerido para proveerlo

- 1) Pronosticar la demanda
- 2) Invertir, preparar y contratar servicios para poder cumplir demanda

Los errores se evidencian normalmente en los inventarios o en clientes insatisfechos

Tiempo de entrega

Ciclo de servicio al cliente

Pronosticar demanda de productos (Cantidades)

- Muchas referencias lo hace más complejo
- Muchos clientes lo hace más complejo
- Complejidad: referencias, clientes, ubicación

Definir y seleccionar modos de transporte

- ¿En qué transporto los productos?

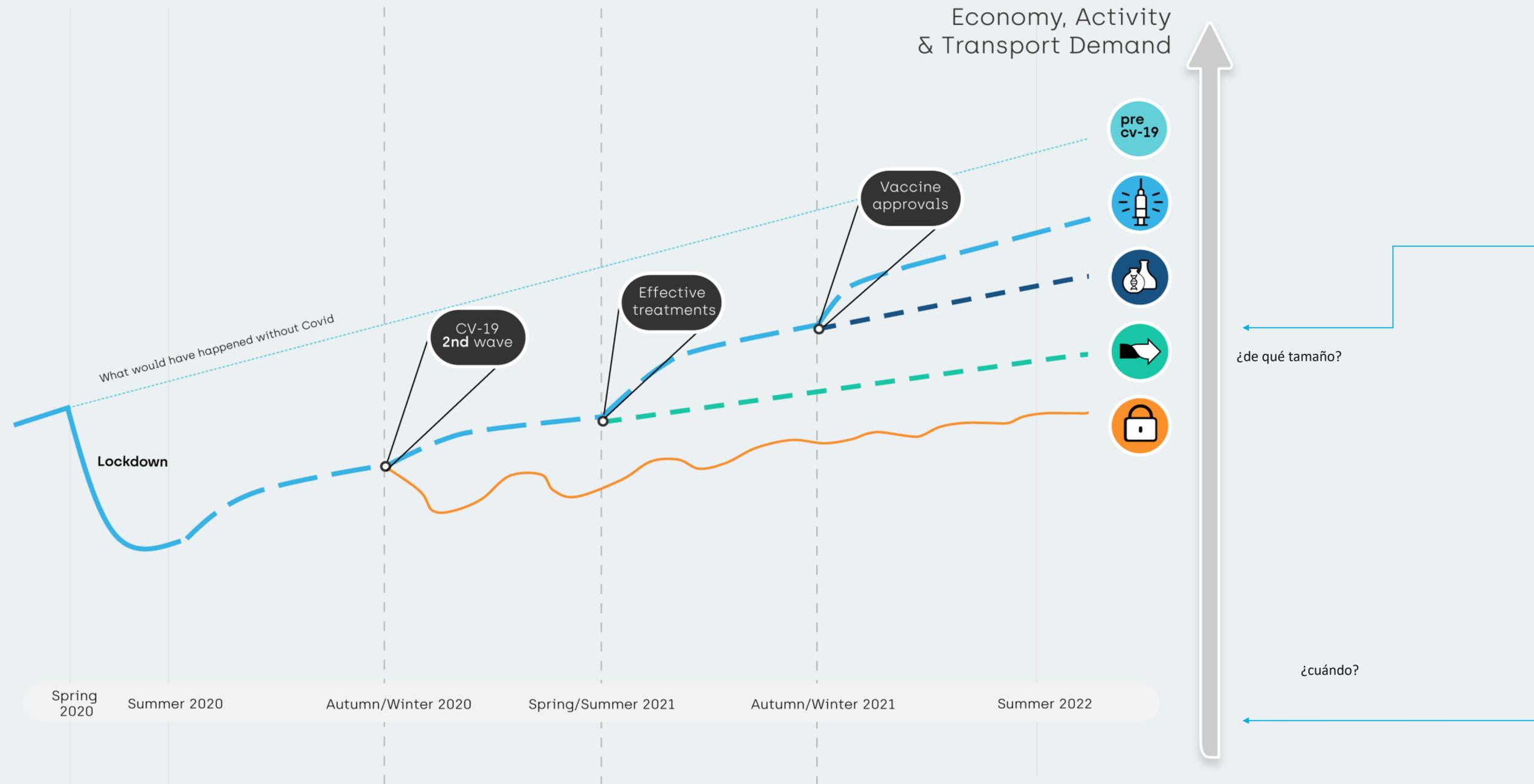
Contratar

- ¿Cómo contrato el transporte?
- ¿Lo integro verticalmente a la empresa?

Ejecutar

- Rutas
- Despachos
- Vehículos
- Conductores
- Rastreo

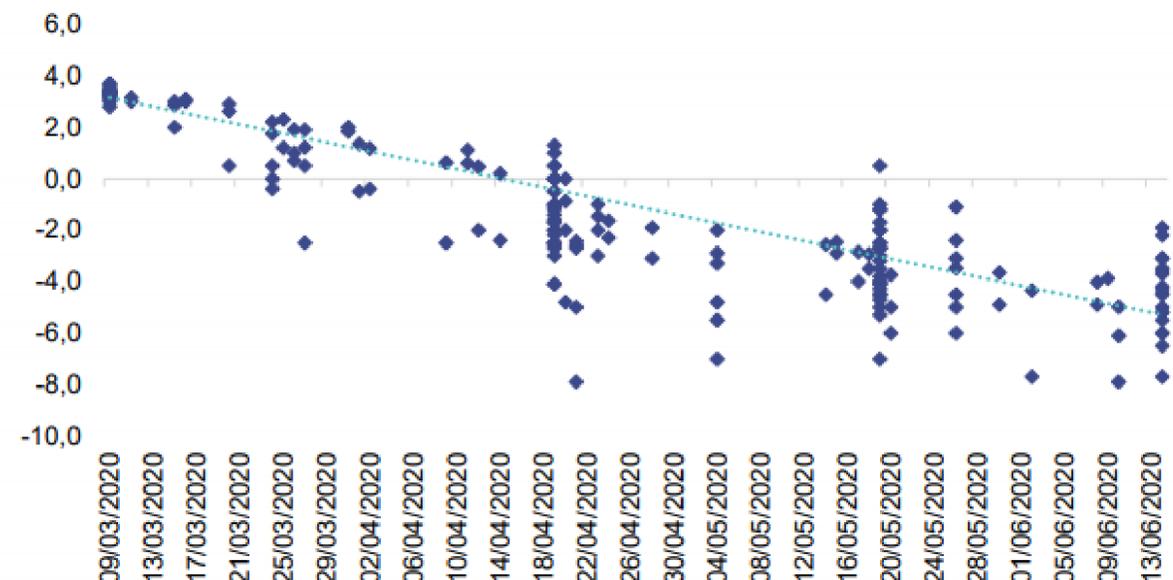
COVID – 19 es principalmente una tragedia humanitaria: ¡logística al rescate!



Fuente: Steer

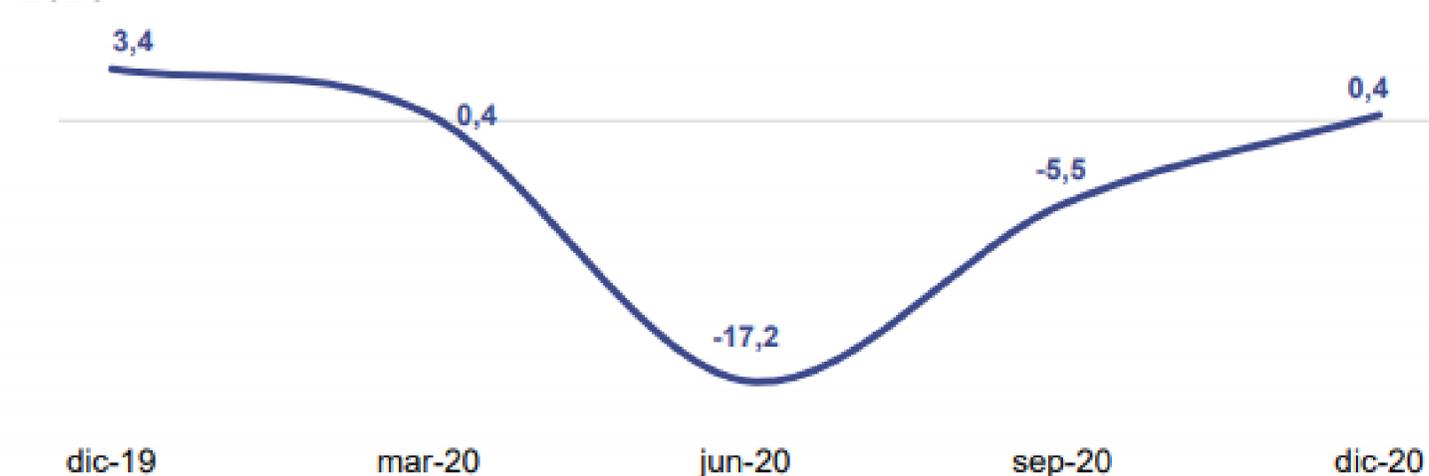
Algunas datos recientes y proyecciones (MHCP, 2020 y Bancolombia (2020))

Gráfico 28. Evolución de las proyecciones de los analistas sobre el crecimiento del PIB real en 2020



Fuente: Reportes de las entidades entrevistadas en el LatinFocus Consensus Forecast. Cálculos MHCP – DGPM.

Gráfico 29. Dinámica por trimestres del escenario de crecimiento del PIB real 2020

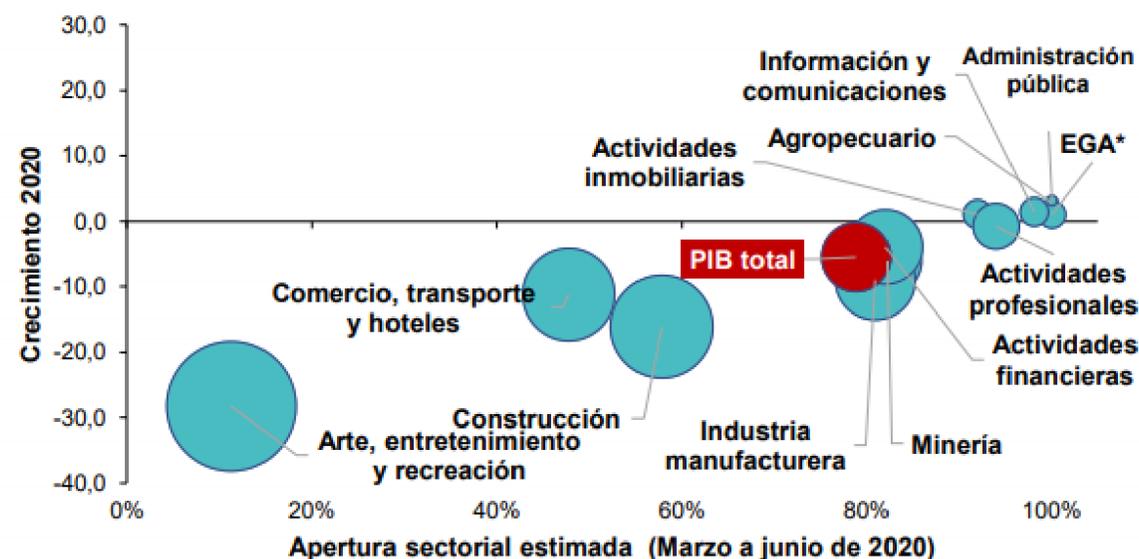


*Estimaciones con base en la serie de PIB corregida por efectos estacionales y calendario

**Variación anual

Fuente: DANE. Cálculos MHCP – DGPM.

Gráfico 30. Apertura sectorial estimada y revisión en el crecimiento sectorial del año 2020

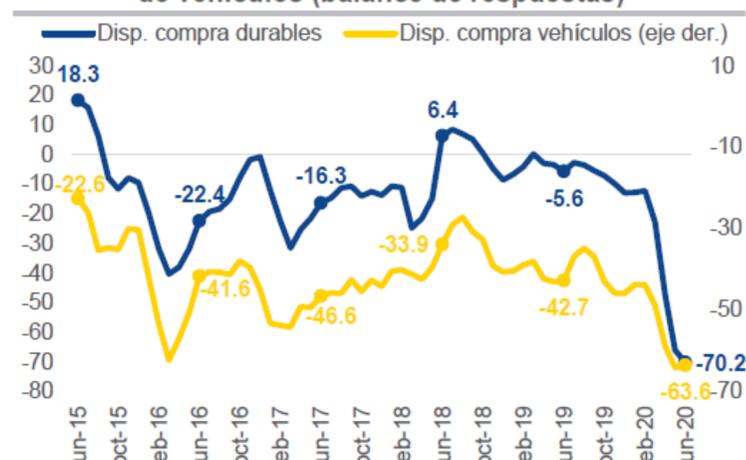


Índice de confianza del consumidor (balance de respuestas)



Fuente: Grupo Bancolombia, Fedesarrollo.

Disposición a compra de bienes durables y a compra de vehículos (balance de respuestas)



Fuente: Grupo Bancolombia, Fedesarrollo.

Algunas datos recientes y proyecciones (MHCP, 2020 y Bancolombia (2020))

Tabla 10. PIB real por componentes de gasto 2019 y 2020

	Participación (%)	Crecimiento 2019 %	Crecimiento 2020 %	Contribución (pp)
PIB	100	3,3	-5,5	-5,5
Consumo final (I)	85,6	4,4	-3,9	-3,4
Hogares	69,7	4,5	-5,7	-4,0
Gobierno	15,9	4,3	4,1	0,6
Formación bruta de capital (II)	22,2	4,0	-17,7	-3,9
Demanda Interna (I+II)	107,9	4,3	-6,8	-7,3
Exportaciones	15,1	2,6	-16,3	-2,5
Importaciones	23,1	8,1	-19,0	4,4
Demanda Externa	8,0	20,4	-24,1	1,9

Fuente: DANE. Cálculos: MHCP – DGPM.

Tabla 11. Gasto de consumo final de los hogares por durabilidad

	Participación	Crecimiento 2020 (%)
Consumo de los Hogares	100,0	-5,7
Durable	4,6	-19,3
No Durable	31,9	4,5
Semidurable	7,7	-17,8
Servicios	55,9	-8,2

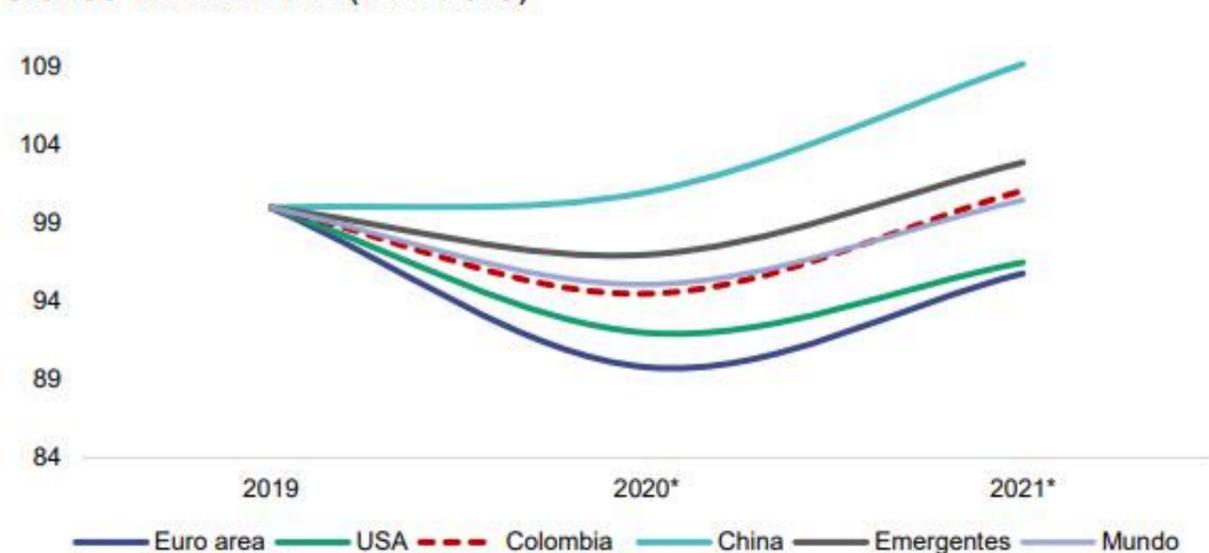
Fuente: DANE. Cálculos MHCP – DGPM.

Tabla 47. Principales supuestos macroeconómicos

Variable	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
PIB Real (% variación anual)	-5,5	6,6	5,5	5,0	4,6	4,2	3,9	3,6	3,4	3,3	3,3	3,3
PIB Nominal (% variación anual)	-4,5	11,8	8,7	8,2	7,7	7,3	7,0	6,7	6,5	6,4	6,4	6,4
Tipo de cambio (\$ fin año)	4.100	3.747	3.811	3.876	3.950	4.025	4.101	4.179	4.258	4.339	4.422	4.506
Tipo de cambio (\$ promedio año)	3.960	3.747	3.811	3.876	3.950	4.025	4.101	4.179	4.258	4.339	4.422	4.506
Tasa de interés local (% promedio año)	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Tasa de interés ext. (% promedio año)	5,4	4,5	4,1	3,9	3,8	3,7	3,6	3,6	3,5	3,4	3,4	3,4
Inflación (% fin año)	2,4	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Balance primario (% acumulado año)	-5,0	-1,9	0,7	1,3	1,8	1,7	1,7	1,5	1,5	1,4	1,4	1,3

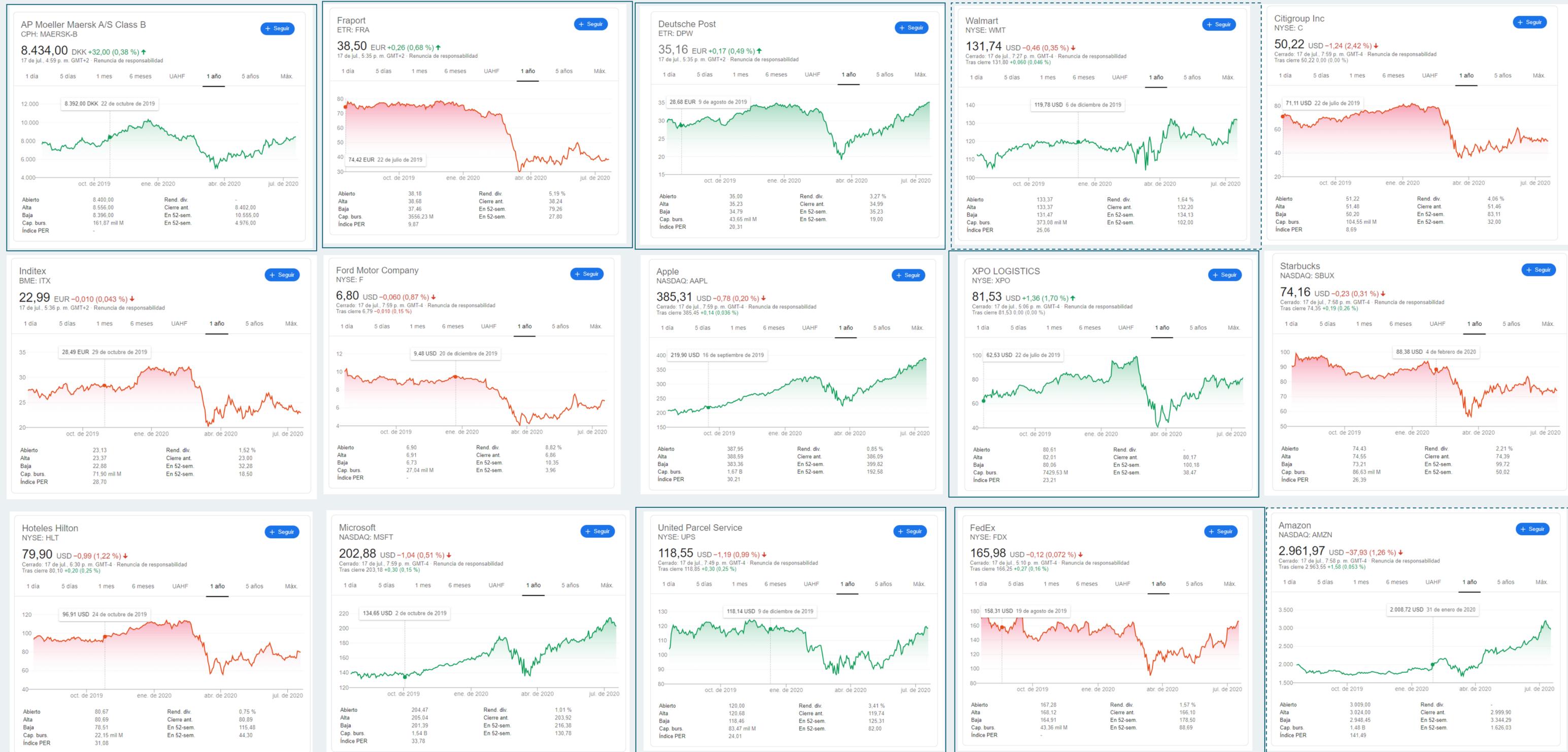
Fuente: MHCP – DGPM.

Gráfico 47. Índice PIB (base 2019)²⁰⁸



Fuente: World Economic Outlook (WEO), Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Cálculos MHCP – DGPM.

Valor de las empresas de transporte y logística



Riesgo: Probabilidad X Tamaño del impacto



Riesgo de demanda

Caída en el consumo, aumento de fenómenos tipo “látigo”.

Muy alto



Riesgo de oferta

Dificultades en las cadenas de suministro, empresas transportadoras que pueden dejar de existir o bajar su capacidad de producción.

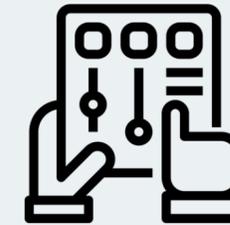
Alto



Riesgo de proceso

Capacidad de atender la demanda de forma eficaz y eficiente. Problemas para administrar la información o el flujo de caja. Implementación de medidas de bioseguridad.

Medio - Alto



Riesgo de control

Se tienen los sistemas suficientes, los datos y la capacidad de tomar decisiones correctas. Restricciones de circulación, medidas de bioseguridad.

Medio - Alto



Riesgo del entorno

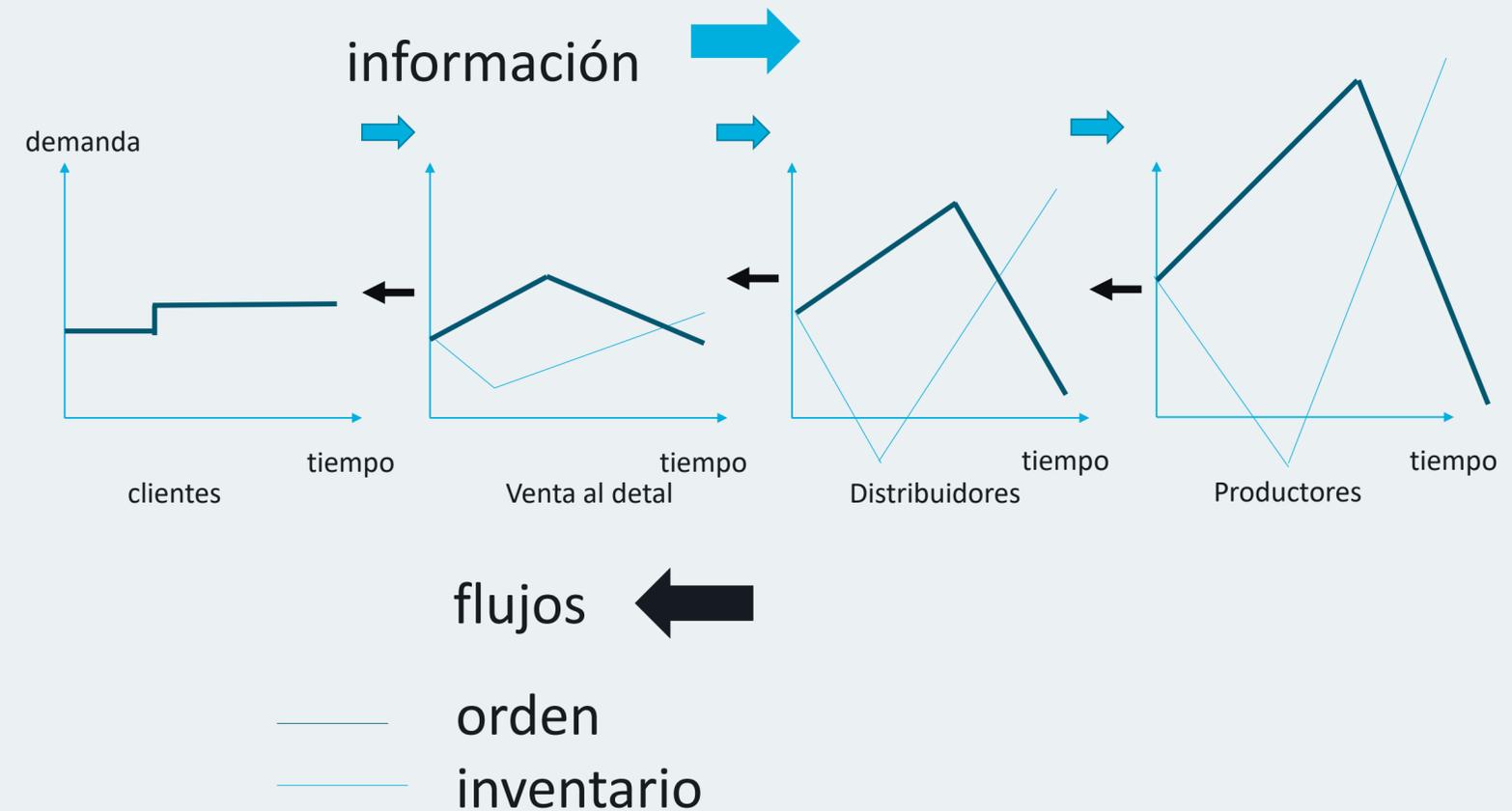
Decisiones políticas, macroeconomía, salud pública.

Muy alto

Efecto látigo (Forrester, P&G, Volvo)

Normalmente se genera por un cambio que puede ser pequeño en la demanda que se entiende como una señal disruptiva del proceso “normal” que se va amplificando en la cadena y resulta en mayores costos para todos los actores.

El problema fundamental está en la señal de información y como se comparte entre actores de la cadena.

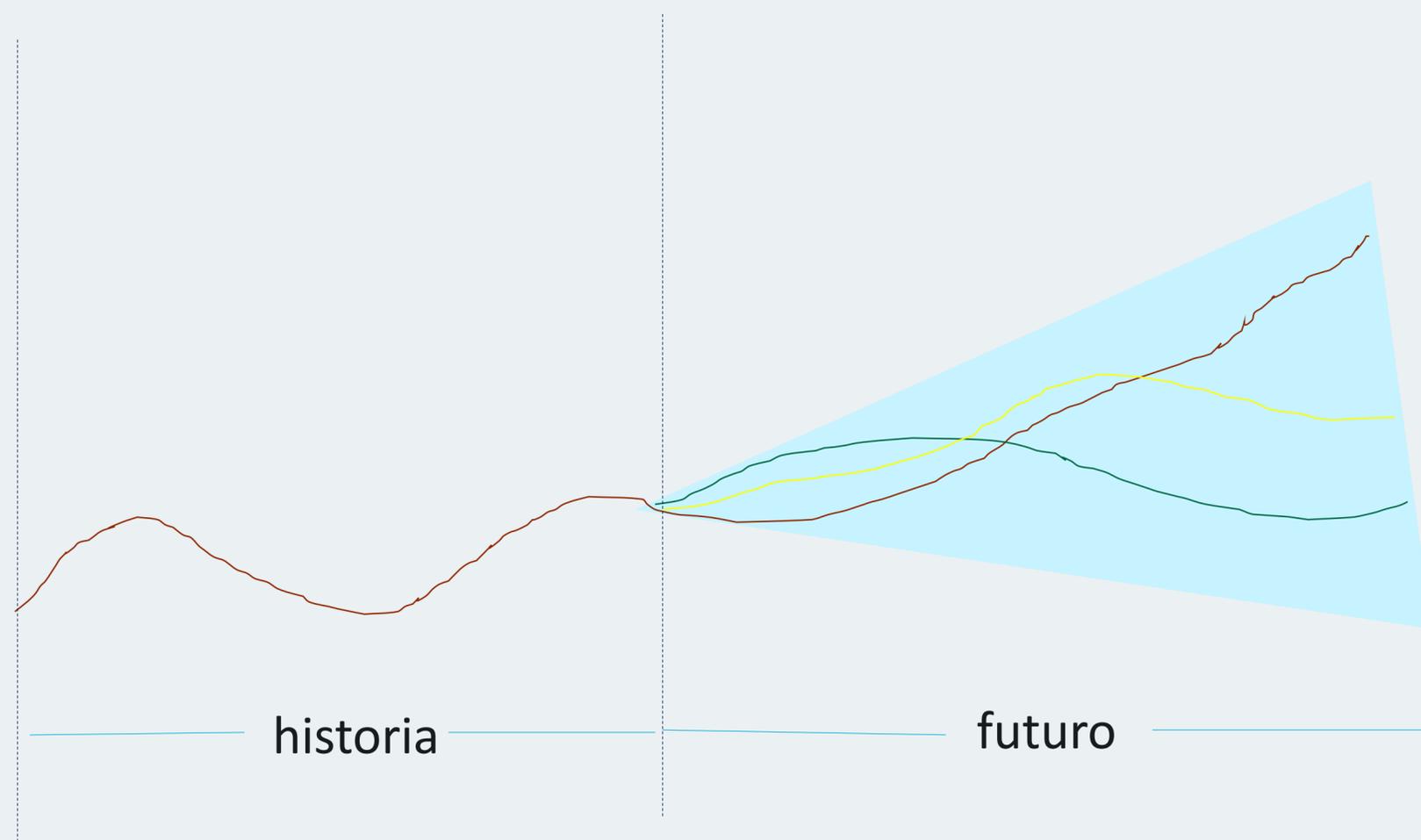


Acciones: Visión del riesgo en la cadena de suministro



Christopher M. Logistics and Supply Chain Management
Sheffi Y. The Resilient Enterprise
Sheffi Y. The power of Resilience

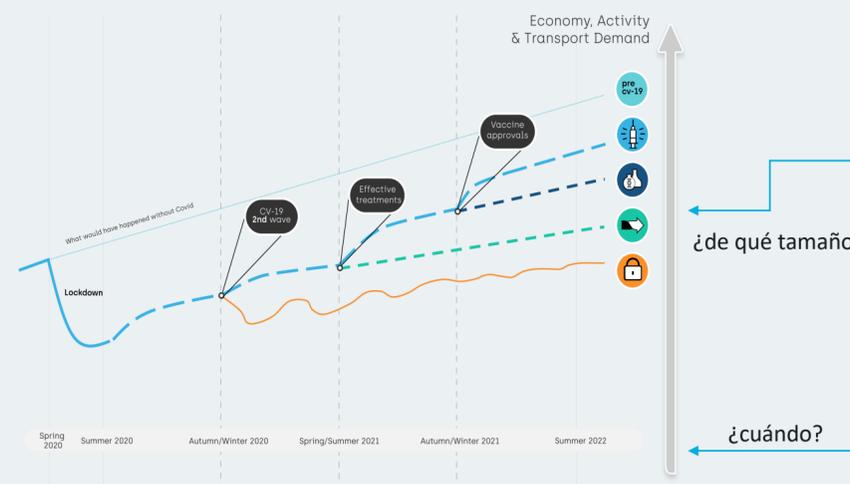
Acciones: Planificación por escenarios – Ruta de mínimo arrepentimiento



¿Cuáles son las acciones que como empresa se pueden tomar que sin importar el escenario que se desarrolle permiten obtener el mejor resultado?

Criterio minimax de optimización
Minimizar la máxima pérdida o costo de oportunidad

Plans are worthless, but planning is everything
D. Eisenhower



Fuente: Steer

Conclusiones

1. Proteger la salud de los empleados y reforzar mensajes de estabilidad
2. Estabilizar en la medida de lo posible la operación básica y las finanzas de las empresas
3. Reestructurar la organización para atender la situación de “crisis”
4. Repasar los componentes de la cadena: clientes, procesos, datos, proveedores y costos
5. Identificar oportunidades:
 - Menos congestión, carácter esencial del transporte de carga, facilidad de coordinación para cargues y descargues
6. Colaborar, compartir, aprender
7. Entendimiento de la demanda, incrementar comunicación con actores de la cadena para entender interrupciones
8. Planificación por escenarios
9. Reingeniería de la cadena de suministro
10. Fijar en la organización la gestión del riesgo como el “nuevo normal”