



SERVICIO DE CONSULTORÍA ESTRATÉGICA

Logistics Support

PLAN DE MEJORA COMPETITIVA
EN EL ÁMBITO LOGÍSTICO

Elaborado por Exportrends Consulting S.L.

Julio 2021

Contenido

1. Introducción	3
2. Roadmap	4
3. Identificación de oportunidades de mejora	5
» 3.1 Perfil del destinatario del servicio	5
» 3.2 Necesidades y oportunidades de las PYMES	6
4. Diseño del plan de mejora	7
» 4.1 Estrategia del Plan de Mejora Competitiva de la Función Logística	7
» 4.2 Descripción de los servicios	8
5. Recursos necesarios con una estimación aproximada del coste de desarrollo y aplicación	12
6. Tiempo para obtener resultados y resultados esperados con su implementación	13

1. Introducción

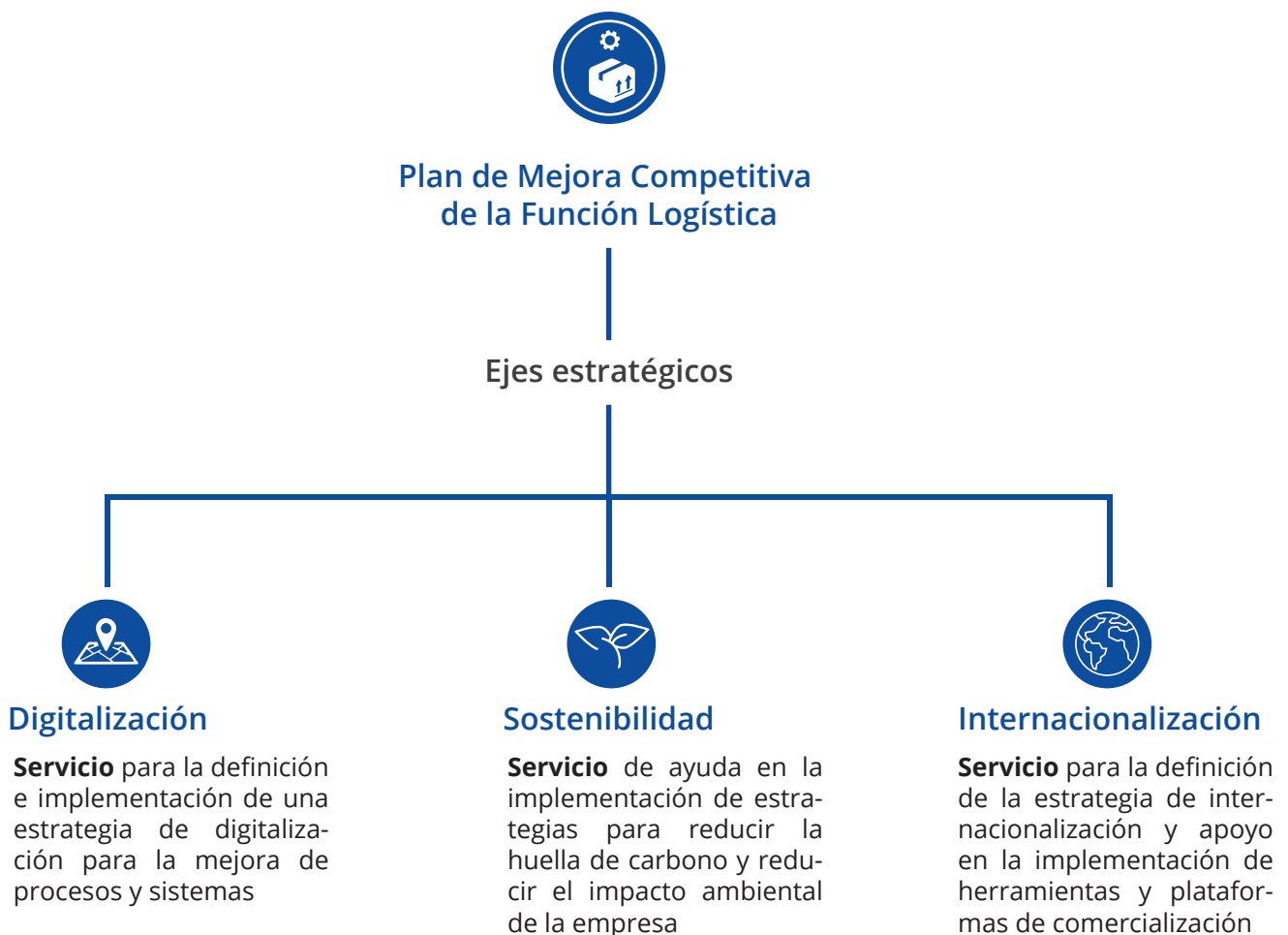
El **Plan de Mejora Competitiva** tiene como objetivo principal detectar los puntos débiles o cuellos de botella de las empresas que desempeñan funciones logísticas y proponer soluciones para optimizar su funcionamiento.

Este plan está basado en la logística colaborativa y se centra en tres Ejes Estratégicos, Digitalización, Sostenibilidad e Internacionalización. Mediante la ayuda externa de una empresa consultora, las empresas recibirán asesoramiento especializado sobre estos tres ejes, y sobre herramientas y plataformas que incorporar a sus procesos logísticos para una mejora competitiva.

Este plan se estructura a través de tres servicios:

- Servicio para la definición e implementación de una estrategia de digitalización para la mejora de procesos y sistemas
- Servicio de ayuda en la implementación de estrategias para reducir la huella de carbono y reducir el impacto ambiental de la empresa
- Servicio para la definición de la estrategia de internacionalización y apoyo en la implementación de herramientas y plataformas de comercialización

Como consecuencia de la aplicación de estos servicios, 20 empresas (14 gallegas y 6 del Norte de Portugal), mejorarán su desempeño logístico.



2. Roadmap

Identificación de oportunidades de mejora



1. **Definición de perfil de empresa destinataria**



2. **Detección de oportunidades y necesidades de las PYMES del sector**



3. **Definición de Ejes Estratégicos y Servicios:**

- **Eje Digitalización:** Servicio para la definición e implementación de una estrategia de digitalización para la mejora de procesos y sistemas
- **Eje Sostenibilidad:** Servicio de ayuda en la implementación de estrategias para reducir la huella de carbono y reducir el impacto ambiental de la empresa
- **Eje Internacionalización:** Servicio para la definición de la estrategia de internacionalización y apoyo en la implementación de herramientas y plataformas de comercialización

Diseño del plan de mejora competitiva de la función logística



4. **Objetivos por servicio**



5. **Diseño de fases por servicio:**

- **Fase 1:** Análisis preliminar de la situación actual de la empresa
- **Fase 2:** Propuesta de trabajo y definición de la estrategia a seguir
- **Fase 3:** Ejecución de las acciones planteadas
- **Fase 4:** Seguimiento de las acciones, tutorización y análisis de resultados



6. **Resultados esperados por servicio**

3. Identificación de oportunidades de mejora

Para determinar aquellas oportunidades de mejora para las PYMES del sector logístico, se han estudiado los sectores y agentes del mercado a los que irá dirigido este programa. Seguidamente, se han detectado las necesidades del mercado mediante la comunicación y la realización de múltiples reuniones con entidades de referencia en el sector logístico tanto en España como en Portugal.

3.1 Perfil del destinatario del servicio

Estos perfiles se proponen por su potencial de mejora, debido a la predominancia de empresas líderes mundiales de estos sectores, la creciente apertura exterior de la economía de la Eurorregión, y la globalización de las cadenas de suministro.

- **Empresas del sector forestal:** el sector detecta la necesidad de avanzar hacia una gestión logística global y mejorar la optimización de procesos, dada la importancia de la función logística en sus cadenas de valor como en sus costes.
- **Empresas del sector textil:** Galicia y el norte de Portugal cuentan con un potente sector textil moda, el cual mediante la incorporación de procesos de innovación tecnológica se ha afianzado como líder mundial. El sector textil está afrontando una re-localización industrial provocada, en parte, por la subida de costes salariales de países emergentes y reducción de plazos de producción. También se está viendo afectado por factores globales como el auge del comercio electrónico. En consecuencia, a estos retos, el Clúster Textil de Moda de Galicia (COINTEGA) detecta la necesidad de mejorar la gestión de su outsourcing logístico con el fin de mejorar su cadena de valor.
- **Empresas del sector alimentación:** el Clúster Alimentario de Galicia detecta la necesidad de mejorar sus procesos logísticos a través de la implementación de nuevas tecnologías, con acciones como la optimización de procesos y avance hacia la industrial 4.0. Además, el Clúster establece la necesidad de impulsar acciones colaborativas para reducir costes y optimizar procesos logísticos, así como la mejora de su posicionamiento en el mercado mediante acciones colaborativas por segmentos de mercado y canales de distribución.
- **Empresas del sector automoción:** el Clúster de Empresas de Automoción de Galicia centra parte de su estrategia en torno a la logística 4.0, en procesos de logística ágiles que acortarán el tiempo requerido en los distintos procesos para generar mayor valor en una cadena de valor más integrada.
- **Operadores logísticos y empresas relevantes de la función logística:** dirigido a empresas que utilicen la logística como uno de los pilares de su actividad económica, que tengan gran número de exportaciones al exterior, que realicen envíos de manera habitual, etc. Entre estos perfiles de interés se encuentran agentes como: cargadores, transitarios, agencias y empresas de transporte y operadores logísticos. Para llevar a cabo la consultoría estratégica, se buscarán empresas especializadas en gestionar parte o la totalidad de los procesos incluidos en la cadena de suministro. Entre los servicios realizados por la empresa se encuentran: almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, distribución y gestión de información.

3.2 Necesidades y oportunidades de las PYMES

- **Mejora de la eficiencia mediante la optimización de los procesos logísticos dentro de las empresas.** La industria está viendo afectada su actividad por el incremento de la digitalización y la reducción en plazos de entrega. Para poder dar respuesta al mercado de una forma más eficiente, las empresas deben incorporar soluciones que les ayuden a mejorar el control de stocks, los sistemas de almacenamiento, la trazabilidad, la comunicación entre el personal de la compañía y los agentes de la cadena de valor, etc. A través de herramientas y plataformas tecnológicas, las empresas tendrán la oportunidad de mejorar su procesos.
- **Mejora de la imagen corporativa de la empresa y visibilidad** mediante la utilización de herramientas que midan y reduzcan su huella de carbono.
- **Mejora de la posición de las PYMES de la Eurorregión en el mercado global** mediante la redefinición de estrategias para acceder a operadores logísticos y proveedores de servicios logísticos.
- **Reducción de costes en los procesos logísticos.** La reducción de costes en los procesos logísticos (envíos, costes salariales, costes de maquinaria, etc.) será posible mediante su implementación de digitalización e internacionalización, en un entorno colaborativo.

4. Diseño del plan de mejora

4.1 Estrategia del Plan de Mejora Competitiva de la Función Logística

Habiendo detectado las necesidades de las empresas y operadores del sector logístico, se presenta un **plan de mejora competitiva**. Los servicios de este plan están basados en el modelo de **logística colaborativa**, priorizando el desarrollo de nuevos servicios innovadores.

La logística colaborativa consiste en compartir operaciones y/o recursos y/o servicios entre distintos actores de una o de distintas redes de suministro, sean estos competidores o no, a efectos de mantener o mejorar el nivel de servicio logístico, con disminución de su costo y aumento de la flexibilidad operativa.

Este modelo colaborativo permite a las empresas lograr objetivos de manera conjunta, fortaleciendo la oferta de los operadores logísticos locales y facilitando su integración en la Euroregión, permitiéndoles ofrecer servicios en países en los que no disponen de recursos y/o instalaciones, mediante su integración a redes colaborativas y colaboración con agentes del mercado.

El plan de mejora competitiva de la función logística tendrá **tres Ejes Estratégicos, Digitalización, Sostenibilidad, e Internacionalización**. De cada uno de estos ejes se presenta un servicio que se implementará en las PYMES de la Euroregión.

- **DIGITALIZACIÓN:** se ha detectado que los cuellos de botella para muchas empresas de la industria se encuentran en la falta de automatización y uso de tecnologías facilitadoras de la Industria 4.0 o Internet of Things (IOT). La digitalización de la empresa supone una ventaja competitiva ya que IOT facilita la conexión a tiempo real de transmisión de información. La recopilación de datos online de distintos elementos (flotas, mercaderías, personas...) permitirá adaptar los servicios logísticos a las demandas de sus usuarios. Las posibilidades de IOT son infinitas (recopilación de datos, geolocalización, comunicación...) por lo que es crucial que las PYMES sean asesoradas en cómo digitalizarse y en qué herramientas incorporar a su empresa para mejorar su función logística.
- **SOSTENIBILIDAD:** las tendencias del mercado marcan el compromiso con la sostenibilidad como una importante ventaja competitiva en el sector logístico. El buen desempeño ambiental es una nueva variable para la toma de decisiones, ya que para mejorar la competitividad del sector debe reducirse el impacto ambiental en la actividad logística. El asesoramiento a la PYME en sostenibilidad puede contribuir a mejorar su competitividad mediante la optimización de su cadena de suministro, incorporación de herramientas y sistemas que midan el impacto ambiental de las actividades de la empresa, y cambios en su modelo de negocio para reducir su huella de carbono.
- **INTERNACIONALIZACIÓN:** En el tejido productivo de la Euroregión predominan PYMES y MICROPYMES, lo que dificulta su internacionalización. La estratégica apertura al exterior de las economías gallega y portuguesa, la relevancia de empresas líderes mundiales en sectores como el textil, la automoción, o la pesca, y la globalización de las cadenas de suministro suponen una oportunidad para estas empresas y satisfacer la demanda de servicios logísticos avanzados. Es necesario orientar a las PYMES en el proceso de internacionalización para distribuir sus recursos de manera eficiente y sacar partido a las herramientas existentes en el mercado que puedan facilitar este proceso.

4.2 Descripción de los servicios



DIGITALIZACIÓN: Definición e implementación de una estrategia de digitalización para la mejora de procesos y sistemas

> Objetivos:

- Ayudar a la empresa en la toma de confianza del uso de herramientas tecnológicas para optimizar la gestión de procesos logísticos
- Adaptar los servicios de las empresas de logística de forma sencilla para sacar mayor rendimiento a las soluciones tecnológicas.
- Implementación de acciones que mejoren el nivel de digitalización de la empresa y su competitividad

» **Fase 1: Análisis preliminar de la situación actual de la empresa y nivel de digitalización**

En este análisis preliminar se tendrán en cuenta factores como:

- Madurez digital de la empresa: nivel de digitalización actual (e-commerce, herramientas en la nube, sistemas utilizados, etc.) y herramientas y plataformas utilizadas hasta el momento
- Capacidad del personal para implementar y utilizar tecnologías de internet e industria 4.0
- Detección de oportunidades de digitalización adecuadas para la empresa

» **Fase 2: Propuesta de trabajo y definición de la estrategia de digitalización**

Una vez estudiada la situación actual de la empresa en el ámbito digital, se presentará una propuesta de trabajo a medida, según sus necesidades y oportunidades de crecimiento. Esta propuesta será una hoja de ruta con medidas a tomar, y habiendo definido la estrategia de digitalización previamente junto con la empresa.

Entre las acciones definidas en la estrategia, se plantean las siguientes:

- > **Definición de herramientas y plataformas digitales que mejor se adapten a la empresa a través de soluciones de interoperabilidad: uso de la nube, la utilización de nuevas aplicaciones que faciliten su trabajo o el replanteamiento de sus proveedores.**

Entre las ventajas que puede aportar a la empresa destacamos las siguientes:

- Cohesión de datos. Comunicación fluida. Todos los datos o información disponible en la empresa están relacionados con el flujo de producción.
- Adaptabilidad. Los sistemas se conectan y desconectan fácilmente. Los sistemas de captura de la información se conectan y transfieren la información detectada de forma automática, flexible y segura.
- Productividad y control. La cadena de valor opera de forma orquestada. Todos los parámetros o información capturada se relacionan con el proceso productivo, se gestiona de tal forma que la información esté disponible y sea de fácil acceso.

> **Asesoramiento sobre tecnologías facilitadoras relacionadas con Smart-logistics: senso-
rización, IoT, Big Data, robótica colaborativa.**

- Acompañamiento en la implementación de acciones: se asesorará a la empresa en la elección de herramientas de interoperabilidad y se acompañará en el proceso de implementación de acciones planteadas.

» **Fase 3: Ejecución de las acciones planteadas**

Esta fase consistirá en el acompañamiento de la implementación de acciones escogidas en la fase 2.

» **Fase 4: Seguimiento de las acciones, tutorización y análisis de resultados**

Se evaluarán las acciones implementadas, su impacto en la empresa y en su nivel de digitalización.



SOSTENIBILIDAD: Ayuda en la implementación de estrategias para reducir la huella de carbono y el impacto ambiental de la empresa

> **Objetivos:**

- Sensibilización sobre alternativas respetuosas con el medio ambiente
- Asesoramiento para la reducción del impacto ambiental y huella de carbono derivado de la actividad logística de la empresa
- Implementación de sistemas de control y reducción de la huella medioambiental

» **Fase 1: Análisis preliminar de la situación actual de la empresa y su eficiencia medioambiental**

En este análisis preliminar se tendrán en cuenta factores como:

- Utilización de herramientas y plataformas para reducir el impacto medioambiental de la empresa
- Nivel de contaminación de los procesos logísticos actuales
- Detección de oportunidades para la mejora de la huella de carbono de la empresa
- Detección de aquellas actividades perjudiciales para el medio ambiente y potencial de sustitución

» **Fase 2: Propuesta de trabajo y definición de estrategia de reducción de huella de carbono y impacto ambiental**

Una vez estudiada la situación actual de la empresa en el ámbito ambiental, se presentará una propuesta de trabajo a medida, según sus necesidades y oportunidades de crecimiento detectadas. Esta propuesta será una hoja de ruta con medidas a tomar, y habiendo definido la estrategia a seguir previamente junto con la empresa.

Entre las acciones definidas en la estrategia, se plantean las siguientes:

- > **Estudio y ayuda en la implementación de herramientas y/o sistemas para la optimización de cadenas de suministro y rutas**

- > **Implementación de sistemas de medición de la huella de carbono:** se realizará búsquedas personalizadas de herramientas que midan el impacto ambiental y la huella de carbono de los transportes de la empresa. Se tendrá en cuenta la herramienta Green Logistics, impulsada por APV (Autoridad Portuaria de Vigo).
 - > **Estudio de implementación de fuentes de combustible alternativas y energías renovables**
 - > **Sensibilización sobre alternativas de transporte menos contaminantes**
 - > **Asesoramiento para la implantación de sistemas de certificación de eficiencia medioambiental y elegibilidad de la empresa para su obtención**
- » **Fase 3: Ejecución de las acciones planteadas**
- Esta fase consistirá en el acompañamiento de la implementación de acciones escogidas en la fase 2.
- » **Fase 4: Seguimiento de las acciones y análisis de resultados**
- Se evaluarán las acciones implementadas y su impacto en la empresa y en el medioambiente.



INTERNACIONALIZACIÓN: Definición de la estrategia de internacionalización y apoyo en la implementación de plataformas de comercialización

- > **Objetivos:**
 - Facilitar a la empresa una estrategia integral de internacionalización
 - Promover la internacionalización del sector logístico de la Euroregión, fomentando la presencia de las empresas en los mercados objetivo internacionales
 - Mejorar la relación con proveedores logísticos internacionales a través de herramientas digitales
 - Optimizar los tiempos y recursos en los envíos logísticos internacionales a través de plataformas preparadas para estas actividades
- » **Fase 1: Análisis preliminar de la situación actual de la empresa y su nivel de internacionalización**
- En este análisis preliminar se tendrán en cuenta factores como:
- Análisis de las herramientas y plataformas integradas en la cadena de valor dirigidas a la internacionalización de la empresa
 - Evaluación del nivel de internacionalización actual de la empresa
 - Detección de oportunidades del proceso logístico internacional de la empresa
 - Estudio de *partners* y socios internacionales en la cadena logística

» **Fase 2: Propuesta de trabajo y definición de estrategia de internacionalización**

Una vez estudiada la situación actual de la empresa en el ámbito internacional, se presentará una propuesta de trabajo a medida, según sus necesidades y oportunidades de crecimiento detectadas. Esta propuesta será una hoja de ruta con medidas a tomar, y habiendo definido la estrategia a seguir previamente junto con la empresa.

Entre las acciones definidas en la estrategia, se plantean las siguientes:

- > **Estudio y ayuda en la implementación de herramientas y/o sistemas para la optimización de cadenas de suministro y rutas internacionales**
- > **Búsqueda y asesoramiento sobre la adhesión a consorcios y plataformas de comercialización de logística colaborativa para la penetración en mercados internacionales:** Estas plataformas tienen como objetivo incrementar la visibilidad en toda la cadena logística, agregar valor con soluciones multimodales optimizadas, simplificar y armonizar los procesos de contractualización e interacción entre operadores, y fomentar soluciones logísticas colaborativas.
- > **Asesoramiento en conocimiento de Lenguaje Estándar y Access Points:** se tratarán de tecnologías de adopción sencilla que siguen los estándares europeos e internacionales y que ayudan a intercambiar información con empresas de todo el mundo (mismos modelos de contratos, trazabilidad, ofertas, facturas). Estas herramientas facilitan la comunicación con múltiples entidades sin grandes costes, reduciendo los gastos de contexto e incrementando la eficiencia colectiva.
- > **Asesoramiento en la búsqueda de partners, adhesión a redes y alianzas comerciales** que den soporte a la internacionalización

» **Fase 3: Ejecución de las acciones planteadas**

Esta fase consistirá en el acompañamiento de la implementación de acciones escogidas en la fase 2.

» **Fase 4: Seguimiento de las acciones y análisis de resultados**

Se evaluarán las acciones implementadas y su impacto en la empresa y en su mejora de la función logística internacional.

5. Recursos necesarios con una estimación aproximada del coste de desarrollo y aplicación

RECURSOS Y COSTES		
Plan de Mejora Competitiva en el Ámbito Logístico Logistics Support		
Acciones para la implementación de soluciones tecnológicas	Recursos necesarios	Coste estimado de desarrollo y aplicación
Identificación y captación de empresas/ operadores logísticos en la Eurorregión para el servicio	Subcontratación de servicios de consultoría estratégica	5.000€ para cada empresa/operador logístico
Análisis de necesidades tecnológicas de la situación actual de la empresa		
Elaboración de la estrategia y definición de las acciones		
Acompañamiento a la empresa en la implementación de las acciones		
Seguimiento de los resultados esperados		

6. Tiempo para obtener resultados y resultados esperados con su implementación

En la siguiente tabla se detallan los objetivos del servicio, los resultados que se esperan obtener, el número de potenciales empresas beneficiarias, y el tiempo aproximado para alcanzar dichos resultados.

La empresa estará acompañada de un consultor en todas las fases del proceso. Durante la definición de la estrategia, se consensuará con la empresa los resultados esperados del servicio, que quedarán reflejados en el documento de hoja de ruta y se evaluarán al finalizar el programa

Actividad 2.3	Plan de mejora competitiva en el ámbito logístico Logistics Support		
Servicio	Digitalización: Definición e implementación de una estrategia de digitalización	Sostenibilidad: Implementación de estrategias para reducir la huella de carbono y el impacto ambiental	Internacionalización: Definición de la estrategia de internacionalización
Resultado esperado	<p>Sensibilizar a la empresa de los beneficios del uso de herramientas tecnológicas para optimizar los procesos logísticos</p> <p>Adaptar los servicios de la empresa a las soluciones tecnológicas</p> <p>Fomentar de los estudios de mejora para automatizar los procesos</p>	<p>Promover el uso de herramientas y/o sistemas para la medición de la huella de carbono</p> <p>Sensibilizar sobre alternativas de transporte menos contaminantes</p> <p>Promover la implementación de sistemas de</p>	<p>Contar con una estrategia de internacionalización para ayudar a mejorar el posicionamiento de mercado de la empresa</p> <p>Conocimiento y acercamiento a consorcios y plataformas de comercialización de logística colaborativa</p> <p>Mejorar la relación con proveedores logísticos internacionales a través de herramientas digitales</p>
Potenciales empresas beneficiarias	Mínimo 20 (14 gallegas y 6 del Norte de Portugal)		
Tiempo de alcance de resultados	16 semanas	16 semanas	16 semanas