


Segones jornades:
Competitivitat i sostenibilitat territorial

10 i 11 de maig de 2012



Redefinició i Planificació Global de les
Cadenes Logístiques

Manuel Medina Burrull (Seat)

Col·labora:

CX Catalunya Caixa
Obra Social



Generalitat de Catalunya
Departament de Territori
i Sostenibilitat

Estructura de la Presentació

- Una foto de situació
- Ha obligat la crisi a SEAT a redefinir els Fluxos de Distribució ???
- Diverses consideracions



Arrelament de les Empreses al Territori

- **Quin es l'objectiu de una Administració:**

- Generar les condicions pel major benestar possible de la seva població, que esta situada en un territori.
- *L'activitat econòmica es essencial per aconseguir aquest benestar.*

- **Quin es l'objectiu de una Empresa:**

- Generar plusvàlues econòmiques pels seus titulars, de manera sostenible en el temps.
- *L'arrelament de les empreses en un territori ve donat per les condicions que li permeten la obtenció dels seus objectius.*



Foto de Situació



La posició de SEAT



SCANIA



VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

- Facturació: 159.337 Milions €
- Producció: 8.494.000 unitats
- Empleats: 502.000 persones
- 94 Fàbriques a quatre continents

Font: Informe Anual Grup VW 2011



SEAT

- Facturació: 5.040 Milions €
- Producció: 372.549 unitats
 - Martorell: 353.420
 - SEAT: 333.807
 - AUDI: 19.613
 - Altres Plantes (Seat): 19.129
- Per segon any consecutiu líder de matriculacions a Espanya (73.652 unitats)
- Empleats: 11.394 persones

Font: Informe Anual SEAT 2011



Situació del Sector del Automòbil

- **El mercat local (dades Anfac):**

Any	2008	2009	2010	2011	2012 (Gen-Mar)
Fabricació	1.943.049	1.812.688	1.913.513	1.839.068	440.140 (-16,3%)
Exportacions	1.655.154	1.555.149	1.658.341	1.642.578	366.904 (-21,1%)
Matriculacions:					
-Totals	1.161.176	952.772	982.015	808.059	208.151 (-2%)
-Importats	873.281	695.233	726.843	611.569	134.915
-Fabric. Local	287.895	257.539	255.172	196.490	73.236

- **Mercats importants amb Indústria Local potent:**

- Europa: Alemanya, França, Itàlia, Anglaterra

- **Mercats en creixement:**

- Rússia, Xina, Mèxic, Brasil, Nord d'Àfrica, Orient Mitjà.

La Fotografia Final

Primeres conclusions:

- Important capacitat de producció instal·lada
- Feblesa estructural del mercat local, agreujada per la crisi
- Mercats propers molt madurs i amb forta indústria local
- Mercats en creixement llunyans i amb importants costos logístics

Conseqüències

Respecte dels mercats propers:

- Diferencial de costos logístics respecte de la producció local / geogràficament més propera
- Diferencial addicional causat pel desequilibri de fluxos
- Comunicacions ferroviàries deficitàries, tant infraestructural com organitzativament

Respecte dels mercats en creixement

- Xina: Capçaleres de les línies marítimes situades a ports Atlàntics Nord-Europeus
- Rússia / Àsia Central: El factor distància com desavantatge de costos
- Algèria: Dèficit d'infraestructures adequades a destinació

Els Canvis introduïts per Seat



Crisi !!!

EntornGlobal..... i de Crisi

Efectes en els fluxos de transport

- Caiguda de importacions
- Descompensació en el transport
- Creixement de exportacions
- Agreujament de la descompensació
- Manca d'alternatives
- Impacte en preus/costos

Fases de la Reorganització

- 2008, Tercer Trimestre
 - Primers símptomes en el transport
- 2009: Patiment
 - Aguantem: A veure si passa
- 2010: Reorganització
 - Això dura !!: Decisió de canvi
 - Primer els Fluxos Crítics
- 2011: Estabilització
 - Posada en marxa de la Reorganització
 - Estabilització dels nous fluxos
- 2012: Segona fase d'Ajustos:
 - Ajustar la resta de fluxos a les noves dimensions del mercat.
 - Focus: Reducció de costos.



La magnitud del Canvi

▪ Fase 1: 2010 / 2011

▪ Agrupacions de països i introducció canvis logístics:

- Bèlgica/Holanda/Luxemburg
- Àustria + Est Europa
- Balcans
- Introducció Vaixell a Alemanya
- UK+Itàlia: confirmació de la validesa de la logística vigent

46% Volum marca
Seat des de
Martorell

▪ Fase 2: 2012

▪ Noves introduccions:

- Embarcaments a Xina des de Barcelona
- Nou Fluxe a Finlàndia

▪ En Planificació / Estudi

- Nou Fluxe a Rússia
- Canvi de l'esquema logístic d'Espanya i Portugal
- Altres fluxos en estudi: Irlanda, Dinamarca, Suècia

31% Volum marca
Seat des de
Martorell

Fets mes significants

- **Adaptació del transport de carretera a les noves circumstancies**

- Triangulacions massives per evitar Km sense carrega.
- Ocupació d'espais originàriament propis del ferrocarril
 - Les reduccions de volum han fet el fluxe inviable per ferrocarril
 - La rigidesa de la gestió ferroviària ha provocat una obertura del mercat
 - Els costos del kilometratge en buit y la dificultat de triangulacions ha situat al ferrocarril fora de mercat
- La descompensació de tràfics Nord-Sud vs. Sud-Nord ha modificat la relació de preus en perjudici del transports des de la Península a Europa

- **Pèrdua de Quota Ferroviària::**

- El ferrocarril no ha pogut o no ha sabut afrontar la crisi, tot i això...
-la caiguda de quota del ferrocarril era un fet anunciat. La crisi l'accelerat.

- **Increment del transport marítim:**

- L'acceptació de la possibilitat de transbordament ha permès l'augment de la seva quota.

Diverses Consideracions



Conseqüències del Desequilibri de Fluxos

18 | EL VIGÍA | 23 DE ABRIL DE 2012

E.de. J/J. E. Barcelona

■ Un cuarto del total de camiones de la Comunidad Europea viajan vacíos. El resto, tan sólo están cargados al 57% de su capacidad. Esta situación ha provocado que el sector de la carretera reconsidere sus reglas de juego y las formas tradicionales de trabajar. Entre las

EU ▶ EU



■ Cargas en % ■ Camiones en %

Durante las dos últimas semanas parecía que la actividad del transporte mantenía una leve tendencia al alza, la mejor desde que empezara 2012. Sin embargo, el barómetro del transporte, elaborado conjuntamente por T&C Truck & Cargo y *El Vigía* de esta semana pone de manifiesto un nuevo retroceso de tres puntos porcentuales en las cargas. Sigue, además, manteniéndose la disponibilidad de los camiones en las rutas de importación, mientras que las cargas en las rutas de exportación siguen atesorando unas tasas elevadas.

ES ▶ AT	58	42	AT ▶ ES	22	78
ES ▶ BE	57	43	BE ▶ ES	22	78
ES ▶ BG	38	62	BG ▶ ES	46	54
ES ▶ CH	50	50	CH ▶ ES	6	94
ES ▶ CZ	58	42	CZ ▶ ES	4	96
ES ▶ DE	77	23	DE ▶ ES	9	91
ES ▶ FR	92	8	FR ▶ ES	32	68
ES ▶ GB	67	33	GB ▶ ES	12	88
ES ▶ HU	67	33	HU ▶ ES	2	98
ES ▶ IT	72	28	IT ▶ ES	37	63
ES ▶ NL	70	30	NL ▶ ES	18	82
ES ▶ PT	81	19	PT ▶ ES	5	95
ES ▶ PL	11	89	PL ▶ ES	71	29
ES ▶ RO	41	59	RO ▶ ES	3	97
ES ▶ SI	59	41	SI ▶ ES	8	92

Datos del 12 al 18 de abril

Segons els transportistes mes representatius del sector porta-cotxes (Març 2012):

Els preus de transport Nord-Sud es situen un 10% (aprox.) per sobre del Sud-Nord

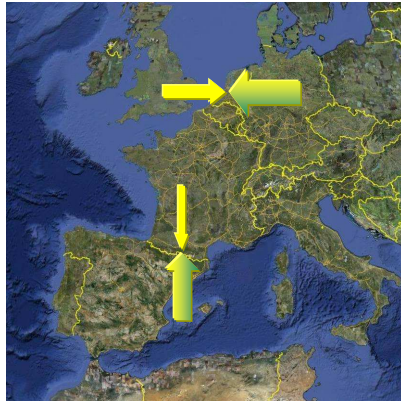
Global Cat | Segones jornades sobre competitivitat i sostenibilitat territorial



Presentació a la Comissió de Transports del Parlament Europeu

European Parliament – Committee on Transport and Tourism

Case on Finished Cars Transport (1/2):

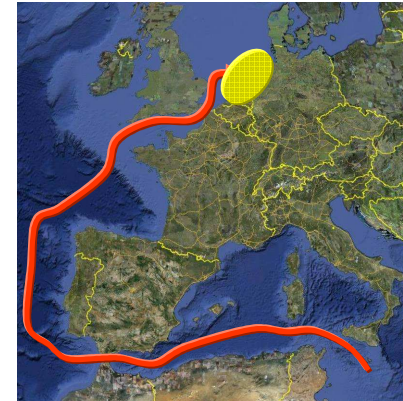


Situation:

- Current unbalanced transport demand (import-export) at North European Atlantic Ports for sailings to the Far East
- Current unbalanced transport demand between Spain and Central Europe

Consequences:

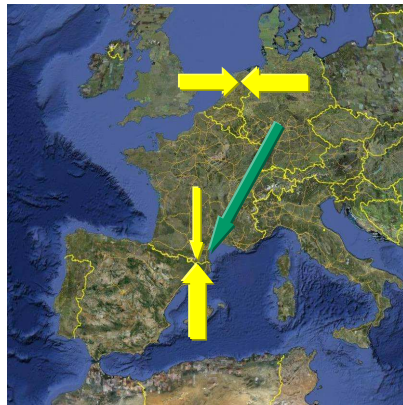
- ❖ Over-dimensioned stocks waiting for transport
- ❖ Empty land movements, mainly by truck, North to South
- ❖ Sailings in ballast from South to North



Presentació a la Comissió de Transports del Parlament Europeu

European Parliament – Committee on Transport and Tourism

Case on Finished Cars Transport (2/2):

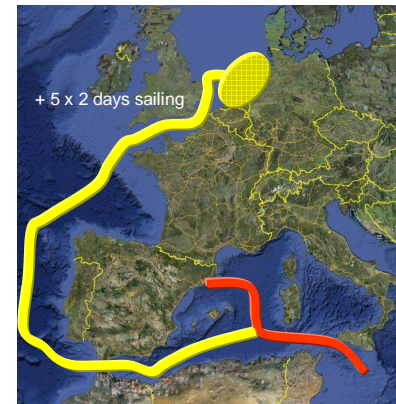


Potential Improvement:

- Efficient railway infrastructure could allow to move cargo from Central and Northern Europe to be loaded in Spanish Mediterranean Ports.

Consequences:

- ❖ Better balanced demand/offer for transport
- ❖ Improvement on use of infrastructures
- ❖ Positive economical effects by reduction of empty transports
- ❖ Positive environmental balance because of global reduction of transport movements



Infraestructures – Hem fet els deures ?

LA VANGUARDIA SUPLEMENTO

ECONOMÍA Y NEGOCIOS

SUMARIO

RECIBO DE LA LUZ
Nuevo impuesto en lugar del canon del carbón. 2

FINANCIACIÓN SANITARIA
Un plan más realista pero con defectos de fondo. 3

IR A LATINOAMÉRICA
La necesidad de una asesoría para negociar. 6

CONSUMO DEL HOGAR
Encuesta en 4 millones de familias españolas. 7

QUÍMICA A TOPE
Habla el vicepresidente del grupo holandés DSM. 8

INFRAESTRUCTURAS

Atasco en Cataluña

Barcelona se juega su objetivo de ser el gran centro logístico del sur de Europa

Oportunidad única para Cataluña

ANÁLISIS
Una batalla ha penalizado la inversión en infraestructuras desde los Juegos hasta hoy: el objetivo de entrar en el euro —que ha obligado a reducir el déficit público— y la prioridad política de mantener y ampliar el Estado de Bienestar. Las fidejucuraciones, sin embargo, son clave para ganar competitividad, generar progreso y garantizar a medio plazo un Estado de Bienestar que todos queremos defender y que puede peligrar si no se alienta la economía. Ante el euro, además, cada región europea deberá reducir sus esfuerzos para multiplicar su competitividad, crear más empleo y tomar posiciones para defender su protagonismo económico. Cataluña tiene ahora una oportunidad histórica. El impulso a las infraestructuras que están programadas —y para convertir a Barcelona en el gran centro logístico del sur de Europa. La inversión programada —y para los próximos siete años, con el apoyo de una inversión estatal de unos 2,7 billones de pesetas—, se acerca a los tres billones (medio billón del sector privado). Es más que lo invertido para los Juegos Olímpicos. Admitir el reto exige darle prioridad política, que es tanto como reconocer presupuesto, poner de acuerdo a todas las administraciones y admitir nuevos mecanismos de financiación que permitan atraer capitales privados. Todo ello, además, plantea la necesidad de converger al ritmo de España de que Cataluña, para poder seguir siendo su motor, ha de ser más competitiva que nunca en la UE. Hay el riesgo de que, en los próximos meses, salga otro argumento para penalizar las infraestructuras que no conviene porque la economía crece demasiado. Pero deberían buscarse otros instrumentos para enfriar la economía salvo que volver a castigar las inversiones que son clave para la competitividad.

INVERSIONES
La inversión de todos los proyectos programados que llegan a Cataluña suma 2,7 billones de pesetas.

PUERTO Y AEROPUESTO
El rotón en los planes de ampliación del puerto y del aeropuerto puede presentar efectos negativos irreversibles.

TREN DE ALTA VELOCIDAD
Los expertos defienden que el TAV debe conectar con el puerto y el aeropuerto para mejorar el núcleo de los servicios con la frontera.

Suplement d'economia de La Vanguardia Novembre 1997

ECONOMÍA Y NEGOCIOS • 4

INFORME

LOS PROYECTOS CLAVE PARA EL FUTURO

LAUTOMÍA DEL LLOBREGAT
El proyecto de autómata (11.000 millones) se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de autómata, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera. El proyecto de autómata (11.000 millones) se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de autómata, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

DESVIÓ DEL LLOBREGAT
El proyecto de desvío (11.000 millones) se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de desvío, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

AMPLIACIÓN AEROPUESTO
La ampliación del aeropuerto se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de ampliación, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

AMPLIACIÓN DEL PUERTO
La ampliación del puerto se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de ampliación, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

SABADO, 29 NOVIEMBRE 1997

ECONOMÍA Y NEGOCIOS • 3

INFORME

ECONOMICO DE BARCELONA

TREN DE ALTA VELOCIDAD
El proyecto de tren de alta velocidad se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de alta velocidad, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

ESTACIÓN DE LA SAGRERA
El proyecto de estación de La Sagrera se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de estación, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

FORUM DE LES CULTURES
El proyecto de foro de las culturas se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de foro, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

DIAGONAL MAR
El proyecto de diagonal mar se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de diagonal, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

AMPLIACIÓN COMUNICACIONES
La ampliación de comunicaciones se prevé en el mes de mayo de 1998, que completará la red de ampliación, un hecho que permitirá mejorar el tráfico y reducir los tiempos de espera.

No fa ja massa que parlem del mateix ??



Infraestructures – Algunes consideracions (poc ortodoxes)

▪ Corredor Mediterrani

- Si bé la construcció del Corredor Mediterrani és bàsic per la connectivitat de la Indústria amb els grans centres de consum europeus, i per a la captació de tràfic per part dels nostres ports....

▪ La vida va més enllà de l'infraestructura

- Te el ferrocarril una visió Global de la Cadena Logística ??
 - Quin és el posicionament del ferrocarril, com a mode de transport, front del usuari ??.
 - Existeix un “Pla de Negoci” en la construcció de la oferta ferroviària ?? Esta realment focalitzat al mercat ??
 - Els requeriments d'accessibilitat a l'infraestructura fomenten realment l'accés de nous operadors??
 - Perquè la gestió de les xarxes ferroviàries europees segueix en mans dels estats i no hi ha una Autoritat Ferroviària Europea ??
 - Quan passi la crisi, tindrem un nou ferrocarril, més modern i adaptat als nous temps i a les necessitats dels clients, o serà el mateix que teníem ??
- La distància i la dimensió del mercat europeu fa vital la connexió ferroviària, però la reclamació d'infraestructures no pot fer-se servir per deixar de banda altres problemes.



Que ens falta ??

18 DINERS

DIUMENGE, 22 ABRIL 2012

Volum. És evident que perquè un port sigui eficient ha de tenir un volum alt de tràfic. Explica que, en el cas de Barcelona, com que no hi ha un vaixell diari amb Xangai i no té un volum suficient de càrrega obliga la nau a anar parant en ports del camí per augmentar la càrrega, amb la qual cosa es retarda el lliurament a Barcelona. "Per això, de vegades pot sortir més barat portar la mercaderia a Hamburg i portar-la després fins aquí". Explica que és el peix que es mossega la cua. "Si no atraiem més mercaderies al port, no hi ha prou volum i no hi ha vaixells directes i com que no hi ha vaixells directes no ve més mercaderia. Cal trencar el cicle".

▪ Fa ja molts anys que Barcelona es va voler postular com la "Entrada Logística del Sud de Europa" (BCL-1994)



BARCELONA

- Tot i això la quota de mercat dels ports mediterranis respecte dels Nord-Europeus no ha variat de manera rellevant.
- La disposició de capçaleres de línia
 - No sols aportaria un estalvi real a la Cadena Logística
 - També reduiria el desequilibri de transport entre la Península Ibèrica i Europa
- En el cas de les exportacions de Seat a Xina, el nòlit que es paga des de Barcelona es el mateix que es pagaria si es carregues a Bremerhaven (L'estalvi ve donat pels costos d'aproximació).



La conseqüència o el origen ??

EL VIGIA

La falta de dominio sobre la cadena de valor obstaculiza la salida al exterior de las pymes

20.02.12

LA VANGUARDIA

crear
solución

de la salida al
pequeñas y
el cartel de



Els punts negres de la relació comercial amb la Xina

Què passa des que es fabrica un producte a la Xina i arriba a Espanya? No és un camí fàcil i senzill. Hi intervenen molts agents i encara que cadascú prova de fer-ho el millor que pot en la seva funció, el sumatori final no és tant positiu com seria desitjable. Pel professor Jaume Ribera, "es perd moltíssim valor a cada baula de la cadena de distribució, ja que abunden els

errors i les ineficiències". Des del seu punt de vista, el problema que impedeix una millora de la situació és que "no hi ha ningú que tingui una visió completa de la cadena. El producte passa per moltes mans i cada una compleix la seva comesa, però sense poder optimitzar-la en funció de la fase següent". D'entre les ineficiències principals n'esmenta tres.

- sabem fer molls, ponts, túnels, i viaductes, sabem dissenyar magatzems
- els nostres enginyers saben analitzar el territori,
- saben per on te que passar la via del tren, i la força de les onades
- però
 - a qui truco per avaluar una oportunitat de negoci als confins de "ninguna parte" ??
 - a qui truco si vull noliejar un vaixell ???
- *Qui gestiona la Cadena de Valor ??*

La Logística s'ha centrat en el disseny, la construcció d'instal·lacions d'infraestructures i la gestió en entorns tancats (fabriques, magatzems), però no a la creació i gestió de Xarxes Logístiques i Cadenes de Valor en entorns externs

Localització vs. Deslocalització

idescat Població Economia Societat Territori Idescat mapa web

Economia > Estructura > Indicadors > Exterior > Resultats

Exportacions de productes industrials. Per contingut tecnològic (R+D)

Catalunya. 2011

Afegit

	Valor						
	2008	2009	2010	2011			
Total exportacions	50.515,7	41.461,7	48.871,6	55.185,0	-17,9	17,9	13,5
Exportacions de productes industrials	47.662,8	39.047,3	45.525,4	51.471,3	-18,1	16,6	13,5
nivell tecnològic alt	6.379,9	4.786,2	5.355,2	5.123,0	-25,0	12,5	13,5
nivell tecnològic mitjà alt	23.565,6	18.407,2	21.889,6	25.321,1	-20,0	16,6	13,5
nivell tecnològic mitjà baix	6.881,8	5.531,8	6.854,7	8.176,7	-18,1	16,6	13,5
nivell tecnològic baix	10.835,5	10.322,2	11.425,9	12.850,5	-17,9	17,9	13,5

Unitats: Milions d'euros.
Font: Idescat a partir de dades de l'Agència Estatal d'Administració Tributària. Departament de Duanes i Imposts.

Els productes amb incorporació tecnològica baixa i mitja/baixa han crescut el 3,7% sobre el total de les exportacions en el període 2008-2011 i ja representen el 41% del total (37% l'any 2008)

La partida de "Nivell Tecnològic Alt" ha caigut prop del 20% en el període 2008-2011

L'evolució de les dues grans partides (2011 vs 2008):

- Incorporació mitja alta: +7,5 %,
- Incorporació baixa: +18,6 %.

Localització vs. Deslocalització

La “Gestió de Riscos” com a part de les decisions de Localització

- El 29 de Febrer, en les jornades anuals de Automotive Logistics, alts responsables de Ford Europa, Sr. Alan Drapper, i de G.M. Europa, Sra Sussane Webber, varen exposar els criteris de Gestió de Riscos de les seves companyies
- Ambdós varen basar el seus criteris per l'elecció de localització geogràfica de proveïdors en “Politics/Labor/Infrastructure”
- Uns dies després, 20 de Març, el “Financial Times” va publicar un suplement sobre la Gestió de Riscos a la Cadena de Subministre, i el 22 d'Abril “La Vanguardia - Diners” va tractar el mateix tema.

FINANCIAL TIMES TUESDAY MARCH 20 2012

Risk Management: Supply Chain

A change of location brings risks of its own

Reshoring
Sourcing strategy must be kept under constant review, writes Rod Newing

In the face of rising domestic labour costs, many companies moved their manufacturing and assembly

be difficult compared with local manufacturers. “The risks in reshoring are often as great, if not greater, than the risk associated with offshoring in the first place,” says Steve Heilings, group supply chain director at eXception Group, an electronics manufacturer. He advises companies considering reshoring to start by reviewing the drivers and assumptions that caused them to offshore in the first place.



COMPETITIVITAT

LA VANGUARDIA

La complexa relocalització industrial

Un dels principals problemes per repatriar producció és la falta d'un entorn empresarial adequat

Jordi Goula

Just a crisis del tipus de canvi del Gran, de la pujada interna de salaris (21% en alguns sectors), del marge que moltes empreses han tançat i ja no és tan fàcil trobar l'adequada. Tots aquests canvis...

DIJUMENGE, 22 ABRIL 2012

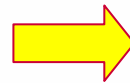


Localització vs. Deslocalització

- La discussió sobre les re-localitzacions és actualment una discussió oberta.
- El model original de deslocalització fou un model fonamentat quasi únicament en costos .
- Però la re-localització
 - es un concepte obert, “qualsevol cosa pot anar a qualsevol lloc”. No contempla necessàriament la tornada de la producció a on era localitzada.
 - avalua tant els riscos estratègics i operacionals, com la possibilitat de creixement en el mercat local
- Segons FT (citant al Sr. Darin Buelow, de Deloitte), les variables a analitzar son sis: “Logistics, Labour, Utilities, Real State, Taxes, and Governement Incentives”

La capacitat de reproduir “qualsevol cosa a qualsevol lloc” te un límits:

- Saber fer allò que ningun mes sap fer
- Fer allò que ningú mes pot fer



El terratrèmol + tsunami a Japó i les inundacions a Tailàndia, no han posat en qüestió el aprovisionament des d'aquests països.

La incorporació de valor i la capacitat tecnològica local es bàsica

Quin és el repte ??

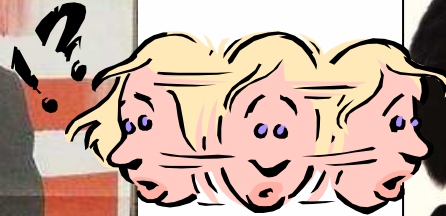
**El repte de les dificultats
està en, un cop identificades,
superar-les.**

Parlar de elles únicament el just i necessari

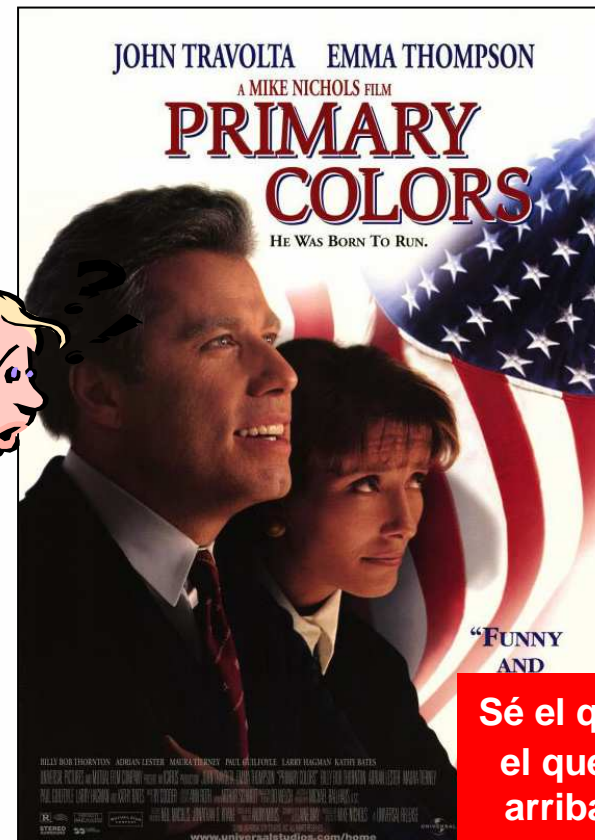
Quin és el nostre personatge ??



Ja tinc el que volia.....
I ara que ???



VS.



Sé el que vull i faré
el que calgui per
arribar on pugui
fer.ho



Gràcies per la
seva atenció

