

LA LOGÍSTICA COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Los clientes compran un servicio basándose en el valor que reciben en comparación con el coste en el que incurren. Por lo tanto, el objetivo a largo plazo de cualquier empresa es mejorar su oferta de valor al cliente.

Para ello, el éxito depende de varios factores clave. El primero de ellos es que la compañía debe adoptar una estrategia de satisfacción del cliente; esto requiere comprender los requerimientos de servicio de los clientes concentrándose en aquellos atributos de servicio que realmente añaden valor. El segundo es la calidad del servicio, que se está convirtiendo en uno de los principales instrumentos para diferenciar la oferta de valor de una empresa, al convertirse la mayoría de los productos en una *commodity*. Por consiguiente, cuando una empresa persigue una estrategia de satisfacción del cliente y elige la calidad del servicio como un elemento diferenciador, los procesos logísticos deben ser el elemento clave de la ejecución de esta estrategia. Por último, es necesario tener en cuenta que todas las funciones operativas del negocio deben alinearse para ejecutar esta estrategia de satisfacción del cliente efectivamente. La integración de los procesos logísticos a lo largo de estas funciones debe ayudar a lograr estos objetivos.

1. La Logística como instrumento de creación de valor

Las empresas de servicios líderes tienden a centrarse en los procesos de negocio claves que crean valor para el cliente y para el accionista. Uno de esos procesos clave es la logística y, en su aspecto más general, la gestión de la cadena de suministros.

Unos procesos logísticos eficientes son críticos para satisfacer al cliente y para ganar ventajas competitivas. En primer lugar, los clientes que reciben los productos que demandan a tiempo, completos, sin daños y de una forma predecible, perciben valor. De esta forma tenderán a dar más negocio a estos proveedores. Por tanto, cualquier mejora de la calidad del servicio de los procesos logísticos aumenta la satisfacción del cliente y ayuda a fidelizarlo. Esto ayuda a aumentar los ingresos, ganar cuota de mercado y márgenes.

En segundo lugar, la mejora de la eficiencia en los procesos logísticos focalizando los esfuerzos en la necesidad real de los clientes elimina los costes de servicios que no añaden ningún valor.

Así, la mejora de la productividad de los procesos logísticos también reduce los costes. Integrando todo estos factores, se puede llegar a crear un producto mucho más atractivo para el mercado y crear valor para los accionistas.

2. La Logística como instrumento de diferenciación

La esencia de la calidad del servicio se encuentra en el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Para los procesos logísticos, esto significa facilitar la realización de pedidos por parte de los clientes. Para conseguirlo, hay que seguir cuatro reglas:

- poner a disposición de los clientes información actualizada del estado de sus pedidos.

- realiza una entrega fiable y a tiempo de los pedidos con una buena comunicación a los clientes.

- asegurar que los pedidos llegan completos y sin daños, con facturas correctas.

- prestar unos servicios de reparación y de asistencia técnica adecuados.

Las empresas que no cumplen los requerimientos de sus clientes, los pierden. Si el incumplimiento se realiza de una forma continuada, la compañía queda fuera de mercado. No obstante, el simple cumplimiento de los requerimientos no diferencia el servicio de una empresa y no proporciona ventajas competitivas.

La verdadera satisfacción del cliente se logra cuando se identifican unas pocas dimensiones de servicio que son diferenciales para los clientes para lograr alternativas que permitan exceder sus expectativas. Para tener éxito, es necesario comprender estos requerimientos de los clientes y después ofrecer un servicio a medida, lo que requiere:

- cumplir los requisitos en todo el espectro de servicios.

- identificar y luego exceder las expectativas en aquellas dimensiones de servicios que son críticas para diferenciarnos de la competencia y crear ventajas competitivas.

El cumplimiento de los requerimientos significa lograr unas prestaciones que se encuentren en un rango aceptable para el cliente. Por ejemplo, un cliente puede esperar unas "entregas a tiempo" comprendidas en un rango entre el 96 y 98%. Mientras todos los proveedores se encuentren en ese rango, el cliente se encontrará fuertemente presionado para elegir entre los proveedores basándose en esa dimensión.

Excediendo las expectativas en las dimensiones críticas es como el proveedor logra diferenciar su oferta de valor y ganar ventaja competitiva. Sin embargo, no todas las dimensiones de servicio son críticas. Una dimensión que es crítica para un cliente puede no serlo para otro. La clave para crear ventajas competitivas se encuentra en comprender lo que es crítico para cada cliente clave y proporcionar un servicio clave y proporcionar un servicio excelente en esas pocas dimensiones que impactan en la decisión de compra.

3. Enfoque organizativo para el área logística

Las empresas con orientación al cliente utilizan los procesos logísticos como elemento generador de satisfacción del cliente. Con independencia de como se articulen las Relaciones entre las distintas unidades organizativas, estas

empresas son conscientes de la necesidad de dar una respuesta integrada a las actividades que se ejecutan desde el momento en el que un cliente realiza un pedido hasta el momento en que se hace entrega de este y se factura por los servicios prestados.

Para lograr estos objetivos, estas empresas han integrado las distintas funciones que juegan un papel clave en la prestación de un servicio excelente. Esto implica el diseño de estrategias funcionales que se complementen unas con otras y, también, el diseño de un conjunto de planes operativos gestionados bajo unos parámetros integrados sobre demanda, producción, inventario y niveles de servicio.

Las mejores empresas han establecido una estructura organizativa que incluye una posición responsable de coordinar las distintas áreas funcionales que atraviesan los procesos logísticos. En las empresas líderes, el responsable de la logística se encarga de la planificación, compra del transporte, servicios logísticos y sistemas de información.

Esto requiere del soporte de unos sistemas de información que permitan compartir información para la toma de decisiones de una forma concurrente frente al tradicional sistema secuencial. En contraste, las compañías menos eficientes considera la logística como una serie de actividades individuales, como almacenamiento, transporte y gestión de inventarios, cada una de las cuales se delega a distintos responsables.

La consecuencia es la creación de barreras funcionales entre departamentos, creadas para satisfacer necesidades específicas de los clientes.

4.- Enfoques diferenciados para el area logistica y resultados obtenidos por las empresas lideres

Las empresas líderes tienen una visión mucho más amplia y madura de los procesos logísticos que el resto. Estas han reconocido que la logística es un proceso de negocio clave que cubre todas las actividades involucradas en el movimiento y almacenamiento de materiales desde su punto de origen hasta el cliente final.

Ello incluye los flujos de información que soportan las operaciones y la gestión de los procesos involucrados en la consecución de los niveles de servicio demandados por los clientes.

Las áreas en las que los líderes siguen enfoques diferenciados u obtienen un resultado mejor que la media se pueden clasificar en seis grandes grupos:

-enfoque integrado hacia la logística

-mejora conjunta de los procesos con sus socios de la cadena de aprovisionamiento.

-consolidación de su base de proveedores de transporte y servicios logísticos.

-búsqueda de relaciones a largo plazo con sus proveedores de transporte y servicios logísticos.

-integración de los sistemas de información

-seguimiento de indicadores de desempeño para implantar líneas de mejora.

Las empresas excelentes en sus procesos logísticos e en la gestión de su

cadena de aprovisionamiento crean ventajas competitivas importantes tales como:

-costes logísticos significativamente menores.

-mejor servicios al cliente

-reducción de los tiempos de ciclo.

-reducciones de inventarios.

-mejora del valor para el accionista.

Solamente esas empresas que han comenzado a rediseñar su cadena de aprovisionamiento hoy adquirirán la flexibilidad necesaria que necesitan para implantar una estrategia de satisfacción del cliente en el futuro.

Esto significa proporcionar productos y servicios a medida de la necesidades de los clientes de una forma más rápida y eficiente a un menor coste. La consecuencia de la excelencia logística representa una ventaja competitiva que permite a las empresas diferenciarse de su competencia, reducir costes y mejorar el servicio y la satisfacción del cliente; pero, ¿se puede cuantificar el impacto de la excelencia logística en la competitividad global de la empresa?

Un estudio realizado por A.T. Kearney y Europa revela que el impacto de los costes asociados a la cadenas de suministro actuales desde las líneas de fabricación hasta los lineales del punto de ventas es, aproximadamente, de entre un 12% y un 15% del precio de venta final. Las empresas excelentes no solo ofrecen niveles de servicios que permiten la adaptación a las necesidades del consumidor, sino que también consiguen una estructura de costes logísticos situada entre un 30% y un 40% por debajo de la media del sector.

El gran dinamismo que está viviendo el sector de la distribución origina nuevos requerimientos de servicio y coste a la cadena de suministro:

-la garantía de disponibilidad de producto en el lineal obliga a la reducción de los plazos de entrega y al aumento de la frecuencia de envíos.

-la diversidad de hábitos de compra provoca el aumento progresivo del número de referencias.

-la fuerte competencia del sector, que empuja los precios de venta a la baja, requiere una reducción de coste operativos para un mantenimiento de márgenes.

-la presión de aspectos medioambientales hace necesario optimizar las unidades de embalaje y diseñar circuitos de retorno.

El reto consiste en responder a las nuevas tendencias que se presentan en la gestión de la cadena de suministro de una forma eficiente. Las mejoras simultáneas de coste y servicios solo son posibles con un enfoque integrado de toda la cadena de suministro, a través de los distintos departamentos o funciones de la empresa (integración intra empresa) involucradas en dicha cadena (integración inter empresa).

Ante este enfoque, las empresas excelentes de la distribución están llevando a cabo varias iniciativas, entre las que podemos señalar las siguientes:

-Optimización de los flujos de materiales a través de nuevas configuraciones de red de almacenes y mejora de infraestructuras y medios físicos.

-Rediseño de sus actividades y procesos logísticos.

-Control de inventarios on-line

-Generación automática de los pedidos de reposición

-Empleo de sistemas de embalaje eficientes y conformes con los requerimientos medioambientales

-Integración de sistemas de información e implantación de sistemas de comunicación EDI con el proveedor.

-Implantación de sistemas estándar de codificación

-Definición de funciones y responsabilidades con una visión global de la cadena de suministro.

Las iniciativas emprendidas por la distribución comercial les ha reportado claras ventajas competitivas, como son la mejora del servicio al consumidor final (al garantizar la disponibilidad de producto en las mejores condiciones de frescura y exposición), la disminución de los costes de la cadena de suministros y la disminución de inventarios y la liberación de superficie en tienda.