

¿Puede compaginarse una excelente eficiencia logística con un buen nivel de servicio al cliente?

La respuesta es SI.

Hay quien cree que si la empresa trata de mejorar sus ratios de eficiencia logística automáticamente empeorará su calidad de servicio al cliente. Es decir, si se toman medidas que reduzcan los costes logísticos (el coste de almacenaje, o el porcentaje de productos obsoletos), el cliente lo pagará con peor servicio (peor ratio de pedidos servidos completos y a tiempo).

Los consultores J. Grosspietsch y J. Küpper, explican en un artículo en el McKinseyQuarterly 1/2004 (ver www.mckinseyquarterly.com) un estudio que hicieron con el Instituto Alemán para la Gestión de la Cadena de Suministro en relación a las operaciones en el exigente y maduro mercado alemán de 40 empresas del sector de bienes de consumo (locales y multinacionales), que demuestra que se pueden alcanzar a la vez bajos inventarios y/o bajos costes logísticos en general, y alta calidad de servicio.

En las 40 compañías que analizaron se encontraron con que había "torpes" que gastaban más que la media y tenían peor calidad de servicio que la media, y había, sin embargo, "campeones" que con menores costes que la media conseguían mejor calidad de servicio que la media.

Los campeones tenían, en media:

- Costes logísticos del 4,1% de las ventas
- 11 días en inventarios
- Un 99% de productos entregados perfecto
- Menos de 2,5 días de plazo medio de entrega

Los torpes tenían, en cambio, en media:

- Costes logísticos del 5,3% de las ventas
- 48 días en inventarios
- Un 96% de productos entregados perfectamente (es Alemania)
- 4,0 días de plazo medio de entrega

Entrando al detalle de por qué los campeones conseguían esos resultados, sacaron las siguientes conclusiones:

- 1) No era una cuestión de mejor uso de las tecnologías de la información
- 2) No era que usaran servicios de outsourcing

- 3) Era el enfoque global de sus operaciones (relaciones humanas, modelo de producción y marketing, sistema de seguimiento...) lo que realmente las diferenciaba, como veremos a continuación.

La clave del éxito:

- **Más contacto informal** entre las personas dedicadas por parte del proveedor y el cliente a las tareas de gestión de la cadena de suministro. Una cultura más "colaborativa", que fomenta el P2P ("people to people") de forma transversal, llegando al cliente, conociéndolo bien, y fomentando el contacto informal. En suma, llamándolo, visitándolo e invitándolo a almorzar, o a tomar una copa, de tanto en cuanto. Todo ello mejora la comunicación, y permite ampliar el ámbito de gestión de la cadena de suministro en ambos sentidos: oferta a demanda o demanda a oferta. El resultado lógico es conseguir más con menos. Por ejemplo permite coordinar promociones con semanas de antelación.
- **Mayor flexibilidad y eficiencia en la producción.** Mejorar (es decir, acortar y abaratar) los procesos de cambio de producto en las líneas de producción, de forma que se puedan lanzar semanalmente órdenes de producción de más productos. Los campeones lo hacían de dos tercios de sus productos; los torpes, de un tercio.
- **Reducir el número de productos** o al menos el número de formatos almacenables. Los campeones tenían 1,4 formatos por millón de euros de venta; los torpes, 2,5.
- **Medir más frecuentemente** los indicadores de gestión de la cadena de suministro, y de calidad de servicio. E incentivar a los empleados para conseguir mejoras en dichos indicadores. De esa manera se pueden resolver los problemas con mayor inmediatez. Los campeones, grosso modo, tenían seguimiento semanal; los torpes, mensual.

Como dicen los autores, parece que se trata de factores que aisladamente quizás no sean suficientes, pero que aplicados en conjunto sin duda explican por qué hay empresas que consiguen altos niveles de servicio con menores costes logísticos.