

Unidad 5

- Apalancamiento a través de la logística.

Apalancamiento a través de la logística

Roy D. Shapiro

Conforme el campo de batalla industrial se hace más peligroso para las empresas, los gerentes ejecutivos han vuelto a ver los sistemas logísticos como una fuente de ventajas competitivas —y no como una necesaria aunque desalentadora colección de políticas y procedimientos. Esta nueva manera de ver las cosas ha hecho evidente para todos, no con mucha rapidez, el enorme potencial que representa un sistema bien diseñado para avanzar en el cumplimiento de las metas estratégicas de una empresa, pero también ha evidenciado el potencial que tiene un sistema mal diseñado para retrasar dicho cumplimiento. Como el autor lo demuestra, las estrategias basadas en innovaciones, ~~servicio al cliente y costos bajos~~ generan demandas diferentes y frecuentemente contradictorias a la infraestructura logística de las empresas. Dejar de lado otras consideraciones ante la necesidad de hacer más rápida la entrega de productos puede ser algo muy benéfico para una empresa, pero puede ser ruinoso para otra. La responsabilidad de los administradores es, como siempre, entender qué es lo que sus organizaciones tratan de hacer y de esta manera armonizar las capacidades logísticas con los propósitos de sus empresas.

- 1) Después de observar cómo se debilitaba año con año su posición en el mercado y cómo habían disminuido sus utilidades, un fabricante de bienes de consumo duradero reestructuró su sistema de logística. Esta

Fuente: Shapiro, R. D. (1984) *Harvard Business Review*, mayo-junio, 119-126.
Reimpreso con el permiso de *Harvard Business Review*, "Apalancamiento a través de la logística", Roy D. Shapiro, mayo/junio 1984.
© 1984 The President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.

reestructuración incluyó una consolidación de sus centros de distribución, la reducción en un 50% de la inversión en inventarios de productos terminados, una centralización de las funciones de manejo de materiales y de compras, un cambio en la vía embarque por medio de camiones combinado con el ferrocarril, y un cambio en la política de precios que estimulara a sus clientes para que cada pedido que colocaran fuera por el cupo completo de un camión.

Estos cambios trajeron un nuevo tipo de cliente, de empresas que colocaban pedidos pequeños para ser entregados cuando los necesitasen, a clientes dispuestos a colocar pedidos grandes con mejor precio. Al principio, la participación en el mercado disminuyó, pero en el corto plazo las utilidades aumentaron. Asimismo, después de 2 años el volumen de ventas aumentó, se amplió la participación en el mercado y las utilidades se fortalecieron.

- 2) A mediados de la década de 1970, un centro de distribución de metales con sucursales múltiples fue presionado por la competencia creciente de pequeñas empresas locales y de una empresa grande que atendía a toda la región con una línea reducida de productos desde un punto central. La empresa reaccionó incisivamente, el centro de distribución mejoró los tiempos de entrega al aumentar el número de almacenes, incrementó sus inventarios de productos terminados y delimitó el área del mercado que atendería cada sucursal. Además, la empresa amplió sus líneas de productos para atender a sus clientes con líneas completas.

Estos cambios logísticos fueron caros, pero le permitieron a la empresa tener una mayor participación en el mercado, sobre todo de aquellos clientes que hacían pedidos frecuentes y en pequeñas cantidades, y que estaban dispuestos a pagar un sobreprecio debido a que el acero que ellos pedían constituía una parte pequeña de sus costos.

- 3) También a mediados de esa misma década, un productor de una amplia línea de productos médicos desechables, como catéteres, comenzó a rezagarse respecto al rápido crecimiento de la industria. La proliferación de productos y la disminución en el control sobre su red de más de 20 distantes y olvidados centros de distribución, se convirtieron en los principales problemas de la empresa. El exceso de inventarios tuvo un efecto devastador en los márgenes de ganancia, lo mismo que el agotamiento frecuente de existencias y el consiguiente enojo de los clientes y el fortalecimiento de los competidores. La administración consolidó las operaciones en 4 centros de distribución; con esto se disminuyeron los inventarios y se redujo la posibilidad de agotamiento de existencias en el futuro. Simultáneamente, la empresa comenzó a usar el transporte aéreo en la mayoría de sus entregas para asegurar una respuesta más rápida a los pedidos de los clientes.

La administración vio esta consolidación no sólo como una manera de reducir costos y ser más eficiente, sino también como una manera de

recuperar el control de una línea de productos rápidamente cambiante en un mercado que se caracteriza por la fluctuación en su demanda. Los clientes estuvieron de acuerdo. En un plazo breve se recuperó la senda del crecimiento.

Cada una de esas empresas utilizó su sistema de logística para obtener ventajas competitivas; sin embargo, en cada caso la manera de hacerlo fue diferente, diseñando un sistema logístico y políticas de operación que ajustaran cuidadosamente con una estrategia competitiva. Ese "ajuste" es el tema de este artículo.

De acuerdo con la opinión de Wickham Skinner sobre la "fábrica enfocada", ningún sistema logístico puede hacerlo todo bien.* Es inevitable que se hagan concesiones o se sacrifique algo, por ejemplo, entre las consideraciones sobre reducción de costos, gama de servicios y flexibilidad para hacer cambios en las especificaciones de los productos, en los volúmenes de producción y en las preferencias de los clientes. Así, la pregunta crucial para los gerentes es: ¿Qué es lo que nuestro sistema logístico en particular debe hacer bien?

Estas importantes tareas de la logística, en las que con poco esfuerzo se obtienen grandes retribuciones, generan las oportunidades de apalancamiento y la identificación de tales puntos claves es parte del gran esfuerzo que debe realizarse para ajustar los sistemas logísticos a la estrategia competitiva de la empresa. La elección de alternativas con un enfoque global competitivo —por ejemplo, la innovación del producto, mejoramiento del servicio al cliente o la reducción de costos— determina requerimientos logísticos que, si no se consideran explícitamente en las concesiones que deben hacerse para diseñar el sistema, pueden socavar el enfoque competitivo que se escogió en primer término. Por tanto, hay mucho que ganar si se tiene éxito en la aplicación del apalancamiento por medio de la logística —y también mucho que perder si usa ese apalancamiento de manera incorrecta.

5.1 INNOVACIÓN DEL PRODUCTO

Una estrategia basada en la innovación le otorga mucha importancia a evitar la saturación del mercado y a servir a mercados de altos ingresos con un flujo de productos nuevos, diferentes y de probado rendimiento. Tal estrategia no queda limitada a empresas que operan en campos de alta tecnología, como lo confirma el éxito que han tenido empresas dedicadas a productos de consumo como Gillette o Procter and Gamble. Lo que importa es la habilidad de los gerentes para desarrollar el mercado —primero

* Ver Wickham Skinner, "La fábrica enfocada", *HBR*, mayo-junio, 1974, p. 113.

creando expectativas sobre el producto entre los clientes potenciales y luego asegurando que el producto se encuentre disponible en el mercado. Mientras más nuevo sea el producto, más importante es que la primera experiencia de los clientes sea favorable.

En consecuencia, se torna crítico contar con sistemas de distribución expeditos, especialmente cuando se trata de productos de consumo. Si el producto no se encuentra disponible, los clientes no pueden hacer la primera compra, que es crucial. Al mismo tiempo, como es de esperarse, los revendedores y los distribuidores invierten cautelosamente en existencias de productos nuevos. Sus pedidos típicos son pequeños y erráticos, y su preferencia por tener existencias pequeñas incrementa la demanda de entregas, con lo que aumenta la presión en el sistema de distribución.

Para cumplir con estos requerimientos, un sistema logístico debe asegurar la continuidad de suministro, conservar altos niveles de inventarios de seguridad para evitar agotamientos de existencias, utilizar el transporte aéreo siempre que sea posible para garantizar entregas rápidas y consistentes, y ser capaz de manejar pedidos pequeños y de frecuencia errática. Una estrategia basada en la innovación, sin embargo, también conlleva cambios rápidos en los productos, incertidumbre respecto a los volúmenes de producción, baja densidad de la demanda y posibles cambios en la preferencia de los clientes. Estos requerimientos se constituyen en argumentos para dar mayor flexibilidad a los contratos con los proveedores (las especificaciones de las materias primas pueden cambiar) y para bajar los niveles de inversión en los inventarios (para minimizar la obsolescencia) y en la cantidad de piezas y ensambles (al menos hasta que los patrones de demanda sean claros).

La determinación de políticas de control de inventarios es especialmente difícil en este contexto estratégico. El interés de tener el producto en el mercado y por hacer entregas rápidas son partes de un argumento que apoya la idea de mantener grandes inventarios cerca de los clientes, pero los cambios en los productos y el temor a la obsolescencia son argumentos en favor de minimizar los inventarios. Sin ser sorprendentes, estas posiciones contradictorias hacen necesario contar con arreglos apropiados para conciliar las características particulares tanto de la industria como del producto. La parte difícil es la definición correcta de esos arreglos.

Como ejemplo se puede exponer el caso de la industria grabadora de discos, en la cual las empresas compiten mediante la innovación de productos que tienen incorporada la obsolescencia. Sólo uno de cada cincuenta nuevos discos que se lanzan al mercado alcanza el éxito; sin embargo, en una industria tan fragmentada y competitiva, la disponibilidad del producto es verdaderamente esencial. Debido a que el agotamiento de existencias durante el corto período de demanda puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de un disco, la mayoría de las compañías en esta industria ven la obsolescencia como un costo inevitable del negocio y procuran

mantener altos inventarios de seguridad durante el tiempo que dura la promoción intensa de un disco.

La figura 5.1 resume las implicaciones más importantes de los factores a los que tiene que avenirse el control de inventarios: la velocidad del cambio del producto y el nivel de intensidad de la competencia. Como se describió anteriormente, la industria del disco se ubica en el cuadrante superior derecho. En los primeros años de la década de 1960, Xerox, para citar un ejemplo diferente, se enfrentó a los rápidos cambios del producto aun cuando contaba con la patente sobre su tecnología básica que le garantizaba una barrera protectora contra la entrada de competidores a su mercado. Sus políticas sobre centralización de inventarios de refacciones podían ubicarse bien en el cuadrante inferior derecho. En 1973, cuando estaban por expirar sus patentes, Xerox previó una competencia creciente. En consecuencia, rápidamente comenzó a ampliar el número de almacenes locales y regionales con el fin de construir una insuperable red de servicios a nivel nacional.

Es oportuno volver a citar el caso del fabricante de suministros médicos descrito al principio de este artículo. La administración vio en la innovación de productos la clave del éxito en una industria de mucha demanda y competitividad. En un intento por hacer llegar sus nuevos catéteres desechables a toda su clientela a nivel nacional, la empresa había establecido más de 20 almacenes, pero la proliferación de nuevos productos y la incertidumbre en la demanda hicieron que esos 20 almacenes se convirtieran en un peso agobiante. Los costos de mantener inventarios crecieron, en parte debido a la obsolescencia del producto que no había sido prevista. Con todo, las fluctuaciones de la demanda provocaron agotamientos de existencias que únicamente podían ser subsanadas interrumpiendo los programas de producción de sus plantas de manera tan frecuente que la capacidad efectiva se derrumbó y los embarques se retrasaron cada vez más.

Finalmente, la administración se dio cuenta de que el transporte aéreo podía garantizar entregas oportunas. Los inventarios locales se hicieron innecesarios en todos los mercados. De hecho, sólo quedaron 4 almacenes cuando las aguas volvieron a su nivel. La reducción en los costos de inventario fue mayor que los incrementos en costos de transporte, por lo que la balanza se inclinó favorablemente, y la obsolescencia y las fluctuaciones de la demanda fueron más fáciles de manejar.

Con demasiada frecuencia, los gerentes piensan que un sistema de logística efectivo aporta beneficios sólo mediante la reducción de costos. Sin embargo, para las empresas que siguen una estrategia de innovación, hay otros factores más importantes que la sola reducción de costos. Todavía más, en su preocupación por las divisiones de investigación y desarrollo, mercadotecnia, ventas y producción —hacer que los productos lleguen a las manos del cliente en cuanto se recibe el pedido— estos ejecu-

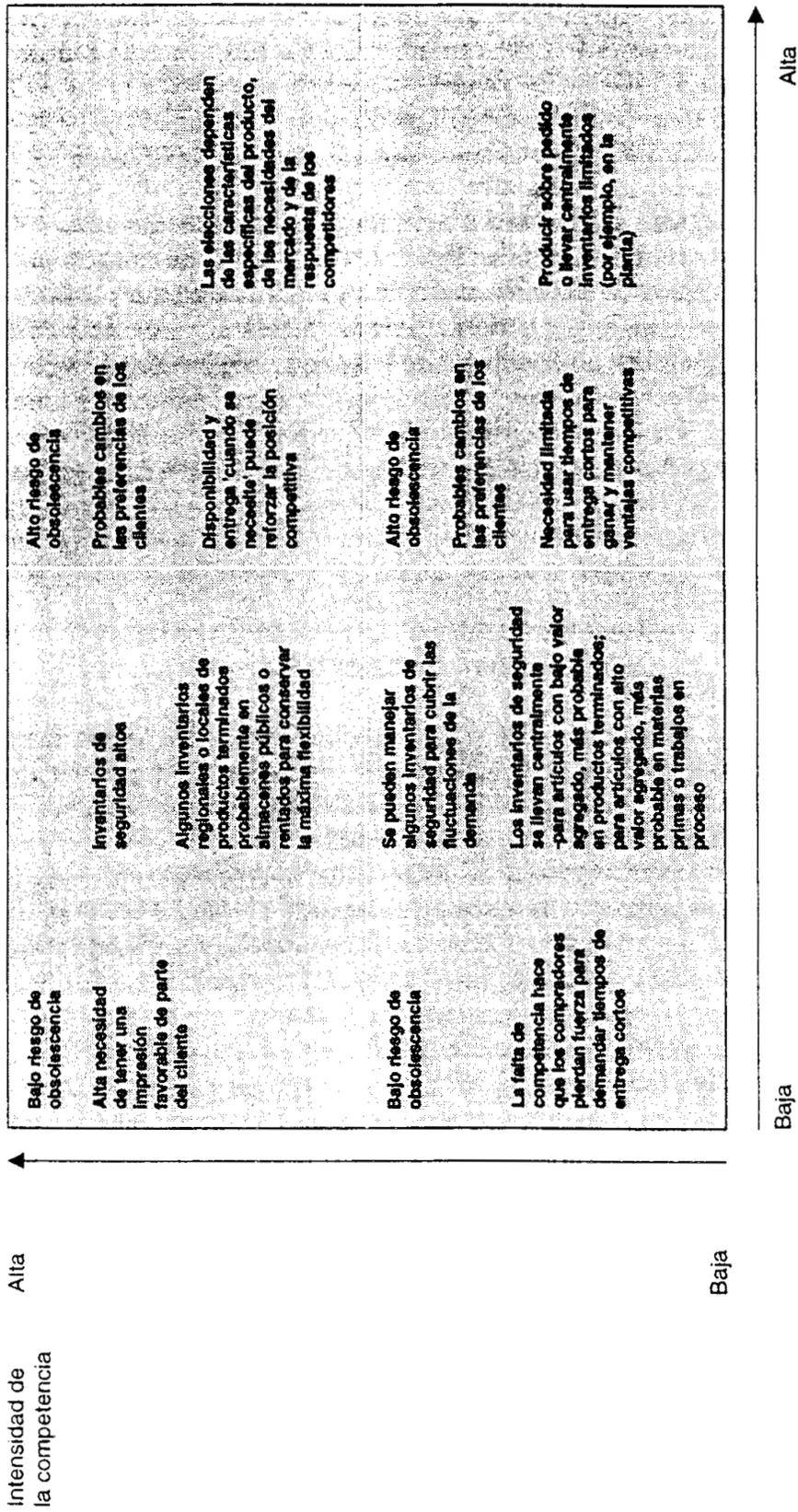


Figura 5.1 Políticas de inventario.

tivos olvidan el apalancamiento real que ofrece la logística. Lo que es peor, ven a la logística puramente como una táctica de moda para la minimización de costos.

Por el contrario, es oportuno citar lo que dijo en 1978 Daniel T. Carroll, entonces presidente de Gould, en una reunión de gerentes de división:

Si quieren espantarse de verdad, ...tengan presente que gastamos 12 millones de dólares al año en investigación y desarrollo de nuevos productos. ¿Saben cuál es la mejor forma de hacer que fracase un producto nuevo? Realizando un manejo de materiales deficiente, por no poder conseguir los materiales adecuados o de la calidad requerida, o no conseguir que el producto avance a través de la fábrica, o por no coordinar el transporte y la distribución para hacer que el producto llegue a las manos del cliente. Yo apostaría a que más de la mitad de las fallas al lanzar un producto nuevo no se deben a que la tecnología o la estrategia de mercado sean deficientes; las fallas se deben a que la gente no pone suficiente atención en el manejo de materiales.*

5.2 SERVICIO AL CLIENTE

Todas las estrategias basadas en la diferenciación involucran el llevar al mercado un gran surtido de productos y sus correspondientes servicios que son únicos, o así le parece al mercado. Una estrategia común de diferenciación seguida por Coca-Cola y Colgate-Palmolive se basó en una publicidad intensa y otros gastos de mercadotecnia para desarrollar la identificación de sus marcas. Otra estrategia, seguida por Braun en el ramo de utensilios pequeños y Mercedes-Benz en el ramo de automóviles, puso énfasis en el rendimiento del producto. Una tercera estrategia, ejemplificada por Xerox cuando sus patentes estaban por vencer, es el uso de la logística para ofrecer a los clientes un mejor nivel de servicios.

En la práctica, por supuesto, el problema es que la palabra servicio puede entenderse de muchas y diferentes maneras. Antes de que los gerentes puedan responder a la pregunta "¿qué es lo que, específicamente, tiene que hacer bien nuestro sistema logístico?", primero tienen que decidir qué servicio es el que se va a ofrecer —tiempos cortos de entrega, amplia gama de productos, operación consistente, o sensibilidad y flexibilidad ante las necesidades del comprador.

¿Cómo pueden los administradores usar la estructura y las políticas de operación de un sistema logístico para satisfacer las necesidades de sus clientes? En primer lugar pueden dar el negocio a los proveedores que ten-

* Ver Gould, A., *Harvard Business School Case Services*, 9-678-184, Boston, Mass. 1978, p. 1

gan consistencia en las entregas, disponibilidad de productos y rapidez de respuesta. Pueden también colocar inventarios locales (en almacenes públicos) para tener presencia en el mercado y brindar rapidez en las entregas; esos inventarios no implican inversiones excesivas en una red de servicios muy compleja. Asimismo, pueden establecer un sistema de transporte en dos o tres niveles, uno para hacer acarreos cortos desde los almacenes locales a los clientes, otro nivel para realizar entregas a grandes distancias (con embarques eficientes, que llenen el cupo completo de los camiones) para reabastecer a los almacenes locales desde instalaciones regionales o nacionales y un tercer nivel para embarques de emergencia.

En lugar de gastar en una gran variedad de servicios basados en la logística, muchas empresas prefieren enfocar sus estrategias de diferenciación en un subconjunto de servicios que sea efectivo en costo. Una alternativa intermedia es ofrecer alta disponibilidad con una gama amplia de productos y entregas rápidas y consistentes. Como se muestra esquemáticamente en la figura 5.2, esta elección tiene importantes implicaciones en las políticas de inventarios y de la línea de productos.

5.2.1 Dimensiones del servicio

El eje vertical en la figura 5.2 ubica dónde se llevan los inventarios en los conductos logísticos. En general, la gama de alternativas incluidas aquí involucran diferentes grados de posposición (fabricar sobre pedido) y de “especulación” (fabricar para almacenar). El eje horizontal se refiere a la amplitud de la línea de productos: ¿se deben dedicar los recursos a una línea reducida o se atiende el mercado con una línea amplia? Es muy común que los gerentes formulen las políticas referentes a la línea de producto o localización de inventarios sin darse cuenta que la interacción de ambos aspectos es crucial para la efectividad de un sistema logístico.

Esta interacción da lugar a las cuatro formas de operación ilustradas en la figura 5.2

- 1) *Servicio completo.* Hay dos factores que se combinan para hacer que los costos se eleven más en este cuadrante que en los demás: uno, el manejo de una línea amplia de productos requiere cambios más frecuentes y lotes de producción más pequeños, y ambos requerimientos elevan los costos de producción; dos, los altos niveles de inventario de productos terminados, especialmente cuando van aparejados con una proliferación de productos, hacen que se eleven los costos por manejo de inventarios. Sin embargo, para las empresas que siguen una estrategia de servicio completo, éstos son costos necesarios en el negocio.

Como lo expuso un ejecutivo de una importante empresa fabricante de aparatos eléctricos: “Piense en el mercado de reposiciones de emer-

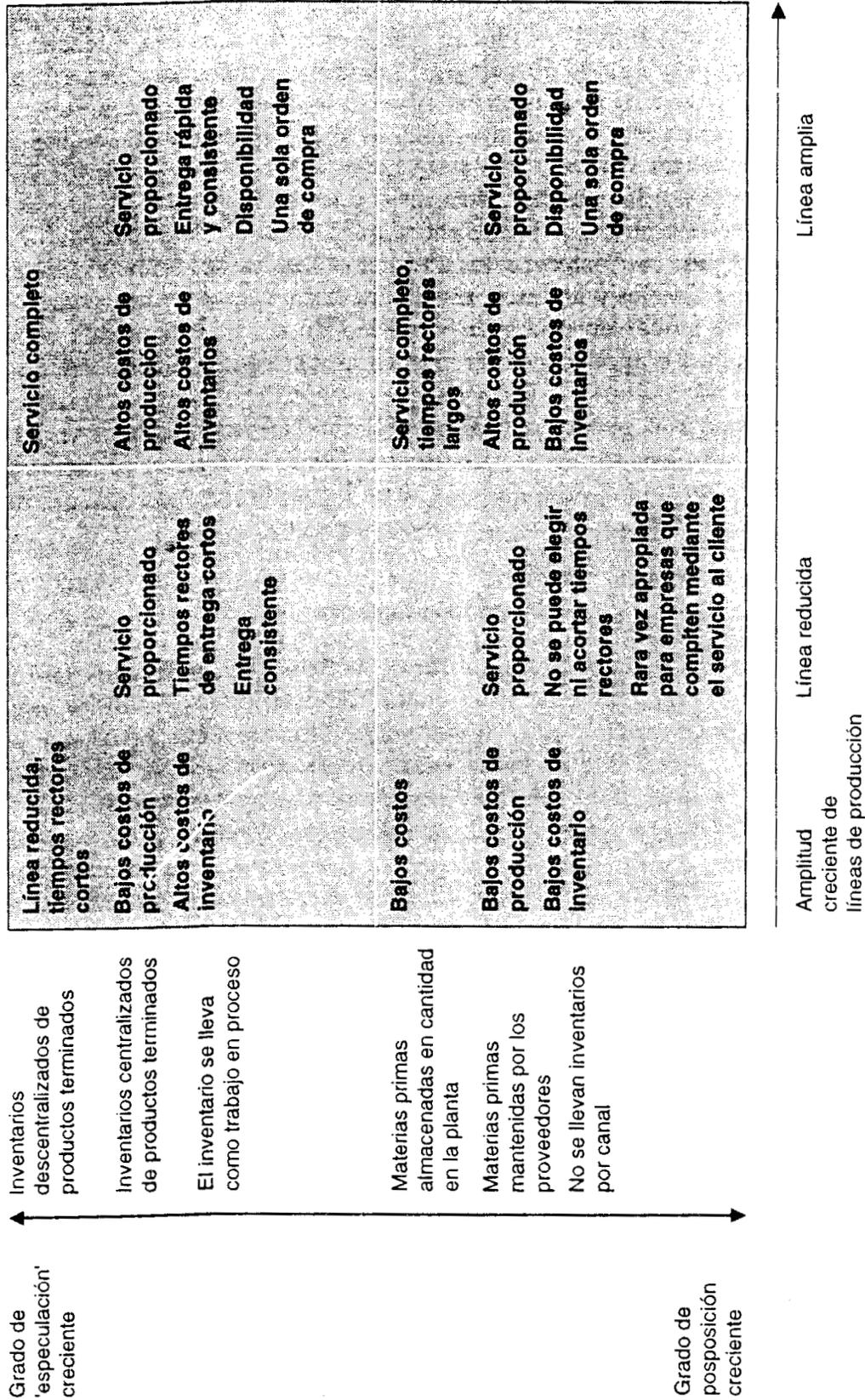


Figura 5.2 ¿Dónde se lleva inventario según una red logística?

gencia (de refrigeradores). Si su refrigerador se descompone, usted necesita uno nuevo, y lo necesita ya. Y si su cocina tiene una decoración color flamingo, usted quiere un refrigerador que vaya de acuerdo con esa decoración. Si nosotros no lo tenemos, lo buscará en otra parte”.

- 2) *Bajo costo*. Una estrategia que no ofrezca la adaptación a las necesidades de los clientes ni entregas rápidas es, obviamente, inapropiada para una empresa que quiere ser diferente con base en los servicios que ofrece. Sin embargo, es apropiada cuando se quiere ser el fabricante que produce al más bajo costo, en cuyo caso es posible diferenciarse en otros aspectos que no sean los de servicio (por ejemplo, cuando se ofrece consultoría de ingeniería sobre aplicaciones). También es apropiada cuando —como en los antiguos días de la industria telefónica— la intensidad de la competencia es muy baja y las barreras para que ingresen al mercado otros competidores son suficientemente altas, por lo cual el ofrecimiento de servicios limitados no provoca temor de una reacción negativa preocupante.
- 3) *Línea reducida*. Las empresas que siguen una estrategia de bajos costos para obtener ventajas competitivas confían mucho más en una producción eficiente que en los sistemas logísticos para tener un apalancamiento competitivo. Sin embargo, aquéllas que siguen una estrategia basada en el servicio usualmente buscan una posición moderada en cuanto a costos y ponen énfasis en un aspecto particular del servicio. Una estrategia basada en una línea reducida sacrifica la amplitud en la línea de productos para tener costos bajos y rapidez en las entregas, tal como lo hizo Ford de manera enfática con el modelo T a principios de la década de 1920.

Un ejemplo menos extremo de esta estrategia es el caso de la empresa Martin-Brower; por su sana rentabilidad y rápido crecimiento, está colocada ahora como la tercera más grande distribuidora de alimentos en Estados Unidos. De manera diferente a la mayoría de los distribuidores de alimentos, los cuales compiten sobre la base de un servicio de línea completa y rapidez en las entregas, Martin-Brower restringió su lista de clientes a ocho cadenas grandes de comida preparada y almacena únicamente una línea reducida de productos.

- 4) *Línea completa*. En contraste, algunas empresas prefieren sacrificar la capacidad de hacer entregas rápidas para adaptar sus productos a las necesidades de los clientes. Los ejemplos que ilustran bien esta estrategia son las compañías que se surten pedidos por correo, como Sears y otras firmas altamente adaptadas a las necesidades o gustos de los clientes, como la empresa impresora Avery Labels, National Lead que está en el campo de productos y servicios para pozos petroleros, así como la industria de sistemas comerciales de teléfonos.

Algunos fabricantes que trabajan por lotes siguen una variante importante de esta estrategia. En lugar de incurrir en los altos costos inherentes a la producción de cada pedido que llega, estas empresas van

agrupando los pedidos (por modelo, tamaño o tipo) hasta que tienen los suficientes para garantizar una producción eficiente. Para esto se requiere tener inventarios de materias primas. Otra alternativa es tener inventarios de trabajos que estén en las últimas etapas del proceso de producción —tal como lo han hecho los fabricantes de automóviles durante años— y esperar hasta que llegue un pedido para ensamblar los componentes de acuerdo con las características finales del producto solicitadas por el cliente.

El centro de distribución de metales mencionado anteriormente utilizó con éxito la logística para buscar una estrategia en el servicio a los clientes. A mediados de la década de 1970, Metales Especiales (no es el nombre real) atendía una región de diez estados del oeste de Estados Unidos con cuatro almacenes. Su competidor más importante atendía la misma región con una línea reducida y un solo almacén grande. También tenía la competencia de varios almacenes locales pequeños que atendían cada uno una área metropolitana con un servicio único. Metales Especiales quedó en una posición incómoda: su sistema logístico no podía lograr el mismo nivel de costos que el de su principal competidor, ni podía ufanarse de tener la misma presencia en el mercado y la rapidez en las entregas que tenían los centros locales.

La empresa trabajó para ser diferente brindando ambas cosas: rapidez en las entregas y disponibilidad de una amplia gama de productos; es decir, trabajó para colocarse firmemente en el cuadrante de "servicio completo" de la figura 5.2. Abrió cuatro almacenes adicionales para hacer entregas de un día para otro en una gran parte de su mercado y amplió su línea de productos. Debido a que un sistema logístico de este tipo resulta muy caro, Metales Especiales ofreció sus servicios a los usuarios finales, preferentemente a las industrias con alta tecnología para quienes el acero constituía un pequeño porcentaje en sus gastos generales. La empresa mantuvo sus niveles de costos centralizando las adquisiciones y coordinando cuidadosamente su flotilla de transporte.

La estrategia funcionó. Durante la recesión ocurrida en 1981 y 1982, Metales Especiales prosperó mientras que su competidor principal sufrió pérdidas y varios de los centros locales se fueron a pique. Dadas las tasas de interés que superaban el 20%, los usuarios de acero disminuyeron sus inventarios y el tamaño de los pedidos. Una compañía capaz de surtir con rapidez pedidos frecuentes y pequeños tenía gran demanda. Metales Especiales construyó un sistema logístico que le hizo ser tal empresa.

5.3 LIDERAZGO EN COSTOS

Desde la mitad de la década de 1970, el incremento desmesurado de los costos de energía, materias primas, transporte y capital han hecho muy

atractiva una estrategia global basada en el liderazgo en costos. Por eso, los administradores han recurrido a la logística en la lucha por evitar la disminución de los márgenes de utilidad. Y es correcto hacerlo —en Estados Unidos los costos logísticos consumen en promedio más de 21 centavos de cada dólar de ventas.

¿Cómo puede una empresa diseñar su sistema logístico y las políticas asociadas de operación para minimizar los costos y al mismo tiempo mantener el servicio en un nivel aceptable? La mayoría lo hacen mediante economías de escala con la producción de grandes volúmenes, la obtención de descuentos por volumen y la ejecución de embarques de productos hasta que llenan el cupo de un camión o un vagón de ferrocarril. Un importante fabricante de automóviles, por ejemplo, estableció 14 centros en diferentes puntos de los Estados Unidos para consolidar los embarques de materias primas y componentes que le hacen más de 2000 proveedores; de esta manera embarca en camiones o vagones completos hacia sus diferentes plantas de ensamble.

Asimismo, las empresas también pueden centralizar sus inventarios tanto como les sea posible, especialmente de artículos que ocupan poco volumen y de manera que sea consistente con los niveles requeridos de servicio. Montgomery Ward reconoció que podía reducir los niveles de sus inventarios a nivel nacional si consolidaba todos los movimiento de artículos de lento movimiento en un almacén central a doce kilómetros del aeropuerto O'Hare en Chicago. Los menores costos de inventario superan con ventaja los cargos del envío de artículos por vía aérea cuando es esencial la rapidez en la entrega.

Otra táctica relevante consiste en procurar el uso de rutas eficientes para transportar los productos desde la planta a los almacenes y de ahí a los clientes. Esta táctica es de gran importancia para empresas que están en la última parte de su ciclo de vida, cuando los servicios han crecido de manera irregular y por la expansión geográfica y los múltiples niveles de almacenamiento se ha creado una logística monstruosa.

En 1978, International Paper tenía 20 millones de acres de bosques, 124 plantas manufactureras y unos 100 almacenes con transporte en Estados Unidos, Francia, Italia y Brasil. Su red de proveedores de materias primas abarcaba todo el mundo. Un sistema basado en la optimización le permitió organizar racionalmente su estructura para la operación de plantas múltiples y asegurar eficiencia en costos, una tarea que hubiera sido imposible sin esta herramienta de la logística.

Finalmente, ~~las empresas pueden automatizar el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos tanto como las necesidades de los clientes y las características físicas del producto se los permitan.~~

Ciertamente los sistemas eficientes en costo que se acaban de describir son del tipo que tienen organización racional, centralizada, estrechamente coordinada e inflexible. Pero, puesto que la elección de una posición

<i>Modo de competencia elegido</i>	<i>Innovación del producto</i>	<i>Servicio al cliente</i>	<i>Liderazgo en costos</i>
Metas del sistema logístico	<p>Disponibilidad</p> <p>Flexibilidad de cambios de volumen</p> <p>Flexibilidad a cambios en el producto</p> <p>Capacidad para manejar pequeños pedidos</p> <p>Capacidad para atender pedidos con frecuencia errática</p>	<p>Entregas rápidas</p> <p>Entregas consistentes</p> <p>Disponibilidad</p> <p>Flexibilidad para hacer los cambios requeridos por el cliente</p>	<p>Costos mínimos con un nivel de servicio "aceptable"</p>
Ubicación de la planeación	<p>Administración de línea</p>	<p>Administración de línea</p>	<p>Personal administrativo</p>
Adquisiciones	<p>Buscar proveedores que puedan asegurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Continuidad en los suministros Calidad Flexibilidad para aceptar cambios en las especificaciones 	<p>Buscar proveedores que puedan asegurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entregas consistentes Disponibilidad de línea completa Capacidad de respuesta 	<p>Hacer el máximo volumen de compras, para tener descuentos</p> <p>Organización centralizada de compras</p> <p>Buscar proveedores que ofrezcan precios bajos</p>
Política de inventarios	<p>Conflicto entre la necesidad de tener altos inventarios de seguridad locales que aseguren la disponibilidad y la necesidad de llevar bajos inventarios para mantener la flexibilidad y protegerse contra la obsolescencia. Se requiere encontrar un punto medio entre estos dos extremos. Este punto</p>	<p>En empresas que producen para inventario, se requieren inventarios locales para mantener "presencia en el mercado" y ofrecer entregas rápidas y consistentes.</p>	<p>Inversión en inventarios al nivel mínimo para asegurar un servicio "aceptable"</p>

competencia; los factores más importantes son el ritmo de cambio del producto y la intensidad de la competencia.

Políticas de transporte

Transporte rápido y de primera (aéreo, si la situación lo demanda).
 Usar líneas de transporte en lugar de adquirir una flotilla privada.
 Embarques comunes MQCC.*

Para suministros normales, una mezcla de acarreo cortos MQCC* (para entregas a clientes) y acarreo largos con camión completo CCC† o vagón de carga VC‡ (para reabastecimiento de almacenes).
 Red para embarques de emergencia que esté disponible cuando se necesite.
 Puede necesitarse una flotilla privada (especialmente para acarreo cortos).

Transporte de bajo costo (ferrocarril o plataforma).
 Alta utilización (CCC‡ completo o embarques por ferrocarril).
 Hacer descuentos por volumen para estimular embarques de carro completo directos desde la planta.
 Puede ser deseable una flotilla privada para mejorar el control y bajar los costos de transporte.

Red de servicios

Casi no existe en la mayoría de los casos —la entrega se hace de la planta al cliente.
 Cuando se requiere almacenamiento, se rentan o se usan almacenes públicos.

En empresas que producen para inventario, es preferible un sistema de varios escalones (almacenes de planta o nacionales, almacenes regionales, almacenes locales).

Centralizada.
 Consolidada (minimizar el número de instalaciones locales).
 Organizada racionalmente (número, tamaño, escala) con decisiones sobre fuentes de suministro para minimizar costos.
 Automatizadas hasta donde lo permita el mercado.

* MQCC = Menos que camión completo
 † CCC = Carga de camión completo
 ‡ VC = Vagón completo

estratégica de bajo costo se hace típicamente en las últimas etapas del ciclo de vida de un producto, cuando las preferencias de los clientes y las especificaciones del producto se han estabilizado y hay poca incertidumbre acerca de los volúmenes y patrones de demanda, la flexibilidad es menos importante que en las primeras etapas del ciclo de vida.

Cuando el fabricante de bienes de consumo duradero mencionado anteriormente maduró, no pudo ser efectivo en costo en un mercado en que los compradores demandaban cada vez precios más bajos. La administración trató de lograr una posición de bajos costos con una integración vertical de la fabricación de metales y el moldeoado por inyección de plástico, así como automatizando gran parte del proceso de producción. Los altos niveles de calidad y bajos costos que alcanzó le hubieran podido dar ventajas competitivas, pero su sistema de distribución, que había sido diseñado para ofrecer tiempos de entrega cortos, no se pudo adaptar a un mercado que ahora apreciaba más los costos bajos.

Su participación en el mercado y la rentabilidad continuaron disminuyendo, ya que los distribuidores, para quienes era importante operar con costos bajos, colocaban sus pedidos con otros proveedores. Como el sistema de manufactura y el sistema de distribución avanzaban en direcciones diferentes —el primero hacia una posición de liderazgo en costos y el segundo para ofrecer servicio excelente aunque con alto costo— las condiciones se deterioraron rápidamente. Como se describió anteriormente, la administración finalmente reestructuró su sistema logístico para lograr los costos más bajos posibles con un nivel de servicio “razonable”. Esta nueva estrategia, coherente, rindió buenos resultados.

En los sistemas logísticos diseñados para apoyar una estrategia de liderazgo en gastos generales, la tarea administrativa más importante no es sólo conseguir los elementos adecuados para el sistema; también lo es ubicar la planeación logística en el contexto adecuado de la organización. Una estrategia para operar con costos bajos, por ejemplo, requiere que la planeación se diseñe, se controle y se administre como una función del personal en forma centralizada. En contraste, las estrategias basadas en la innovación y en la diferenciación, para las cuales la minimización de costos no es algo importante, requieren que se involucre a los gerentes de línea en el diseño y en la administración del sistema logístico.

5.4 EL AJUSTE CORRECTO

En las páginas precedentes se ha tratado de demostrar cómo una empresa puede obtener apalancamiento al asegurar un buen ajuste entre su sistema logístico y su estrategia competitiva. La tabla 5.1 resume los detalles operativos de ese ajuste. Los tres ejemplos principales que se citaron ilustran el valor práctico de ese apalancamiento.

Pero esas empresas fueron las que tuvieron éxito. En una gran parte de la industria de los Estados Unidos la logística permanece relegada y a las estrategias logísticas, en el mejor de los casos, se les considera como meras ideas fuera de tiempo. En el mundo competitivo actual, no puede tolerarse tal desprecio. Como lo señaló Bernard La Londe de Ohio State University, "la manera típica de pensar de los administradores estadounidenses ha sido: 'si eres lo suficientemente listo para fabricarlo y decidido para venderlo —¡entonces cualquiera puede llevarlo!' Y ahora estamos pagando por esa filosofía."*

* Como lo citan James C. Johnson y Donald F. Wood en *Contemporary Physical Distribution and Logistics*, Pennwell Books, Tulsa, Oklahoma, 1982, p. 3.