

Unidad 21

- El singular mercado europeo: Optimización de operaciones logísticas.

El singular mercado europeo: optimización de operaciones logísticas en la Europa posterior a 1992

J. H. Van der Hoop

Las comunidades europeas han acordado un ambicioso programa para crear un mercado común y abolir la fragmentación que todavía existe a lo largo de las líneas divisorias nacionales y que se hace presente en cada aspecto de los negocios. Sólo creando un mercado común puede Europa sobrevivir como un competidor viable en el mercado internacional.

La declaración oficial de 1985 de la Comunidad Europea, CE, que trazó el curso hacia un mercado común, identificó cerca de 300 áreas en las cuales se haría necesaria una legislación de todos los miembros.

De acuerdo con una evaluación real, se puede observar un desarrollo en dos velocidades.

En la arena política se está teniendo un progreso estable, aunque lento, debido a que cada país intenta configurar las reglamentaciones de la CE para asegurarse ventajas. Al mismo tiempo, hay una preocupación creciente acerca de cuánta autonomía nacional se debe ceder para la autonomía de la CE. Esto es particularmente válido en áreas tan sensibles como finanzas, política fiscal y política de bienestar social. Una preocupación más es que la maquinaria legislativa existente en Europa todavía tienen un largo camino que recorrer para ser capaz de reemplazar a los cuerpos legislativos nacionales.

Si en el campo político se puede esperar que las cosas marchen con lentitud, en el área de los negocios la situación es completamente diferente. Los principales competidores no están esperando el resultado de las

Fuente: Hoop, J. H. Van der (1989). *Proc. Council of Logistics Management*, presentado primeramente en la *Conferencia Anual 1989 del Council of Logistics Management*, St. Louis, EE. UU.

© 1989 Council of Logistics Management.

contendidas políticas y de reglamentación, sino que han empezado a poner los cimientos de un mercado común en la práctica. Las palabras clave son economía de escala y participación de mercado. El número de compañías que son adquiridas por empresas de países distintos se ha incrementado drásticamente y se están probando nuevas formas de alianzas estratégicas. Las empresas de tamaños mediano y pequeño centrarán su atención en los nichos de mercado y en la construcción de redes. Al mismo tiempo, se puede esperar que haya víctimas: aquellas empresas incapaces de superar la nueva estructura competitiva.

El singular mercado europeo planteará múltiples retos y oportunidades para la creación de estructuras óptimas de distribución. Las empresas necesitan más que nunca una estrategia que integre los objetivos de manufactura, mercadotecnia, finanzas y logística que, en el contexto europeo, deben estar firmemente entrelazados.

19.1 EL MARCO DE REFERENCIA

No obstante que por algún tiempo continuará existiendo una gran incertidumbre, los parámetros de una estructura logística en la arena europea ya son visibles.

Aunque la estructura óptima obviamente será diferente para empresas individuales o grupo de industrias, el marco de referencia de la cadena de suministro, que será válido para la mayoría de los competidores en este mercado, se puede derivar del progreso y expectativas actuales.

- 1) La producción está siendo organizada racionalmente en el sentido de que se están asignando gamas limitadas de productos a plantas específicas para producirlos a nivel de toda Europa, en lugar de producir una gama amplia de productos a nivel de una región. Esto significa una reprogramación de líneas de productos y la interconexión de plantas en una red para alcanzar las mejores economías de escala. También significa la reducción del número total de plantas. Obviamente esto cambiará los flujos de productos.
- 2) Las fuentes de adquisición de materiales y componentes se está recomponiendo. Por un lado, se están acercando a las empresas fuentes de suministro nuevas y distantes y, por otro lado, el número de fuentes se organizará racionalmente con el fin de crear líneas de suministro confiables y económicas. Con la manufactura reprogramada y además con flujos de suministros más concentrados, será más fácil realizar adquisiciones en lugares fuera de Europa.
- 3) Es de esperarse que los submercados nacionales europeos retendrán sus características individuales por un largo tiempo, particularmente en lo que se refiere a la demanda de productos y servicios, la cual puede ser

mejor atendida con servicios de ventas y mercadotecnia con organización a nivel nacional.

- 4) Con el fin de obtener las economías de escala necesarias y el control de flujos más complejos de información y productos, se centralizarán dentro de las empresas no sólo la función de finanzas, sino también las funciones de planeación de materiales y logística.

Una vez que los aspectos de las economías de escala y de los niveles de servicio sean trasladados a las operaciones de logística, el centro de atención tendrá que estar en el control y en la información, en la ubicación y en el nivel de los inventarios, en las funciones de los centros de distribución y en las opciones disponibles de servicios de terceros para alcanzar las metas trazadas de servicio al cliente.

19.2 CONTROL LOGÍSTICO

Para alcanzar un sistema logístico efectivo, desde una perspectiva de costo y de servicio, es necesario un control centralizado para administrar y regular con precisión los flujos convergentes y divergentes de materiales. Todavía más, las respuestas flexibles y rápidas a los requerimientos de varias partes del mercado se podrán dar cuando las áreas de manufactura, ventas y planeación logística se integren en una verdadera administración de la cadena de suministro.

El control logístico centralizado también permitirá un costeo logístico total, con la asignación de los costos generados a los segmentos relevantes del mercado. Esto no sólo será una condicionante para evaluar la rentabilidad de la atención a mercados diversificados y a demandas de servicios, es probable que también sea el punto de partida principal para la diferenciación en precios con base en un mercado único, en comparación con mercados nacionales.

Otro aspecto esencial que se considera aquí es el establecimiento de normas relativas a la información sobre el flujo de materiales, que en la práctica tiende a basarse en parámetros diferentes.

Estos argumentos apremiantes tendrán que superar argumentos contrarios de entidades separadas en la cadena que están en contra de renunciar a parte de su autonomía.

La centralización del control logístico, sin embargo, no significa que deban centralizarse todas las operaciones de distribución en Europa. Las diferencias particulares de cada país, frecuentemente hacen que se dejen algunas operaciones (como el manejo de pedidos y las operaciones locales de entrega, vigilancia y control de servicio al cliente, impuesto al valor agregado y la administración) bajo responsabilidad local. De manera interesante, esto modificará la definición y la medición de los centros de utilidades.

19.3 CONTROL DE INVENTARIOS

Uno de los aspectos más importantes en la estructuración logística del singular mercado europeo es el control de los inventarios en la cadena total de suministros. El rompimiento de las fronteras de la segmentación nacional dará por resultado un uso más ligero y flexible de los inventarios. Hay dos caminos principales para lograr esto:

- 1) Centralización de inventarios. Como se analiza después, con esto se puede reducir la acumulación de inventarios y controlar mejor la disponibilidad.
- 2) Aplicación del principio de la posposición. Con esto se puede reducir todavía más la acumulación de inventarios, mientras que el valor de los mismos y los costos de llevarlos serán más bajos por mantenerlos en las etapas iniciales de la cadena.

La posposición de inventarios significa posponer el compromiso final tanto en forma como en tiempo y lugar, hasta que se conozca la demanda real o se tengan los pedidos en la mano. Esto es particularmente relevante en Europa, donde si bien no se podrá adaptar el producto a las características de cada submercado, sí se podrá ensamblar, acondicionar, empaquetar y etiquetar con ese fin. Aquí también se genera otra función del centro europeo de distribución: el procesamiento de productos que fluyen a través del centro. En este sentido, se requiere la integración del centro con la función de manufactura.

19.4 CENTRALIZACIÓN DE INVENTARIOS

Una característica importante del mercado europeo es que se tienen mejores posibilidades de ubicar los inventarios en uno o en pocos lugares. Esto permite la organización racional de la ubicación de los inventarios en la cadena de suministro con base en consideraciones logísticas y no en consideraciones territoriales, como es lo común.

Sin embargo, como es usual, no hay una solución fácil para el problema de organizar la centralización de inventarios y se deben considerar algunos aspectos prácticos tales como dónde, cómo, por qué y por qué no y, finalmente, a qué niveles de servicio debe mantenerse un inventario central.

¿Dónde? El inventario central ¿debe ubicarse en la planta o entre los mercados? Esta pregunta es particularmente relevante en las relativamente áreas pequeñas del mercado europeo.

¿Cómo? Hay varias opciones: concentrar todo el inventario, dejar algunos artículos críticos en inventarios nacionales (cediendo algo en los

requerimientos locales del mercado en favor de la efectividad óptima), convertir puntos de almacenamiento en puntos de transferencia.

¿Por qué? La centralización de inventarios reduce significativamente la suma de los inventarios nacionales y permite mejorar el control y el costo de esos inventarios. Además, permite la optimización (por la consolidación) del transporte, que es otro aspecto importante en el mercado europeo y hará posible la aplicación del principio de posposición.

¿Por qué no? Hay razones específicas que contradicen las ventajas de la centralización de inventarios. Las distancias a algunos segmentos del mercado y el impacto sobre los tiempos rectores en algunas de sus áreas clave pueden influenciar la decisión de fijar hasta dónde se puede reducir el número total y la ubicación de los inventarios. Las formalidades de los reglamentos que todavía existen pueden provocar demoras. La factibilidad puede ser influenciada por las características físicas de los productos y de los pedidos. Las desincorporaciones y la redundancia de actividades de almacenaje pueden ser inaceptables, como puede ser el hecho que la centralización de inventarios descarga responsabilidades (por ejemplo, en los niveles de inventarios) consideradas esenciales por las entidades locales (nacionales).

¿A qué niveles de servicio? Uno de los aspectos esenciales en la arena europea será decidir el nivel y la diversidad de los servicios que las empresas pueden soportar y ofrecer en los diferentes mercados europeos. Por un lado, esto requiere una evaluación cuidadosa del servicio al cliente para ver la sensibilidad a los diferentes elementos del servicio en cada uno de los submercados; por otro lado, se necesitan medidas con imaginación para hacer más uniformes las operaciones de distribución en los distintos submercados (es decir, en el empaque y en las unidades de manejo, en los tamaños de embarque, en la consolidación y en la programación).

19.5 FUNCIONES DEL CENTRO EUROPEO DE DISTRIBUCIÓN

En un contexto europeo, el centro de distribución que atienda a todo o a una gran parte del mercado necesita combinar un número de funciones:

- 1) Servir como un punto de almacenamiento central.
- 2) Tener funciones de consolidación y desconsolidación. El centro de distribución sirve como un punto central en la cadena de suministro para los flujos de entrada desde las diversas fuentes y para la organización de los flujos de distribución hacia los distintos mercados. Atenderá la necesidad de consolidar óptimamente el transporte y también asegurará que los suministros con diferentes tiempos puedan combinarse con las entregas de pedidos completos.

- 3) Servir como un centro de información para combinar los datos acerca de pedidos y suministros, así como generar información administrativa vital sobre uso de existencias y disponibilidad. Obviamente, esto sólo se puede lograr con el uso de redes de intercambio electrónico de datos.
- 4) Estar equipado para procesar, ensamblar, reempacar y etiquetar los productos que pasan a través de él, con el fin de obtener las ventajas de la posposición.

Una cuestión crucial es si un centro europeo de distribución puede asegurar el mismo nivel de servicio al cliente que un centro local de distribución. Esto depende en gran medida de la confiabilidad de los arreglos que se hagan para el transporte. La experiencia práctica muestra que en el período anterior a 1992, con las mezclas disponibles de transporte, todos los principales mercados europeos podían ser atendidos con tiempos rectores aceptables, a excepción de los mercados de la periferia.

Cuando las operaciones se centralizan, pueden considerarse dos opciones de servicio: entregas programadas y distribución directa desde el centro de distribución hasta el cliente final en el país de destino. Estas opciones se pueden usar en un intercambio entre el tiempo de traslado, los costos del transporte y la confiabilidad del servicio. Es interesante hacer notar que las posibilidades de consolidación del transporte, con la consecuente disminución en las tarifas correspondientes, así como también que las tarifas por el cruce de fronteras sean relativamente más bajas que las tarifas locales, en gran medida compensan el costo de un volumen más grande de transporte.

19.6 UBICACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

Muy relacionado con la consideración de un centro europeo de distribución es el aspecto de su localización desde una perspectiva de servicio y costos.

En un contexto europeo los criterios de selección tienen pesos diferentes o son de distinta naturaleza.

Los criterios principales son:

- 1) Costo y tiempo de traslado hacia los centros de comercialización. Estos aspectos no siempre se corresponden a las distancias efectivas ya que están influenciados por las situaciones reales del tránsito. Consecuentemente, no siempre es aplicable un modelo de centro de gravedad.
- 2) Los costos de operación y la productividad que se puede alcanzar. Hay diferencias significativas entre los países.

- 3) Habilidades disponibles. Particularmente por lo que se refiere al dominio de idiomas y experiencia internacional.
- 4) Disponibilidad de servicios competitivos: transporte, almacenamiento, documentación y administración, comunicación e intercambio electrónico de datos.
- 5) Inversión/desincorporación e incentivos

19.7 SERVICIOS EXTERNOS DE DISTRIBUCIÓN

Finalmente, cuando se busca una estrategia óptima de distribución para Europa se debe analizar la cuestión sobre si un proveedor externo del servicio puede contribuir a hacer más efectiva la operación.

Particularmente en el área del transporte, debe tomarse en cuenta que el uso de proveedores, organizadores y despachadores en la distribución internacional y dentro de Europa, históricamente ha sido una forma viable y probada de distribución. Por lo que concierne al almacenamiento y operación de centros de distribución, hasta hace poco tiempo los proveedores externos eran poco comunes.

¿Cuáles son las razones principales de la tendencia a contratar parte de las operaciones de distribución?

- 1) En el ambiente europeo, se palpa la necesidad de dedicarse a los negocios medulares y a las actividades de agregación de valor, donde existen muchos submercados altamente competitivos.
- 2) El uso de proveedores externos mejora la adaptabilidad en mercados cambiantes e inciertos.
- 3) Desde una perspectiva de administración de recursos, es preferible convertir los activos fijos asignados a costos variables de actividades que no son medulares.
- 4) La contratación de proveedores externos permite ubicar con claridad los riesgos (principalmente los riesgos de manejo y los riesgos causados por la falta de habilidades específicas, conocimiento y experiencia) donde sean económicamente más manejables: los proveedores de servicios pueden manejar mejor estos riesgos por tener una base amplia de clientes.
- 5) Aunque no es la razón principal de la contratación externa, una ventaja de este tipo de operación es que se obtiene una mayor transparencia en los costos. Una estructura racional de tarifas, facilita la asignación de costos a las consignaciones de distribución (y a los segmentos del mercado) y ofrece una buena base para contabilizar los rendimientos y tomar decisiones sobre precios.

¿Hay disponibles proveedores externos de servicios de distribución a escala europea?

Debe entenderse que incluso antes del año de 1992, la distribución a escala europea ya estaba siendo organizada. El mercado europeo facilitará todavía más la forma en que se haga tal organización. Los proveedores externos se están adaptando a las oportunidades mediante la creación de redes de control en toda Europa y ofrecen contratos de servicio de distribución específicos. Éstos pueden reemplazar a los sistemas construidos con contratos separados y secuenciales con contratistas en varios países. Se pueden ver dos enfoques de desarrollo:

- 1) Las empresas de transporte, despacho y almacenamiento están reforzando sus redes mediante adquisiciones y preparando sus propias operaciones en países claves o afianzando sus relaciones comerciales y operativas con contrapartes independientes.
- 2) Las empresas de servicio en un campo particular están extendiendo sus actividades a campos relacionados, como la ampliación de su paquete de servicios.

Además, cada vez son más comunes los contratos de servicios diseñados para atender requerimientos específicos de los clientes. Estos contratos a largo plazo ya no se basan sólo en tarifas, sino también en condiciones cualitativas y en un intercambio de información estructurado entre ambas partes. El desarrollo acelerado de las políticas para el intercambio electrónico de datos en la distribución y el transporte facilitará considerablemente el uso de proveedores externos de servicios.

19.8 RESUMEN

El desarrollo del mercado europeo plantea retos para la administración de la distribución, pero también nuevas oportunidades. Requerirá de una relación más estrecha entre las áreas de manufactura, mercadotecnia y finanzas. Las metas de obtención de economías de escala y el ofrecimiento de servicios efectivos a los clientes se pueden alcanzar mediante un uso selectivo del control centralizado de materiales y la creación de uno o más centros europeos de distribución, con funciones de almacenamiento, consolidación y procesamiento de materiales y de información. El uso de proveedores externos facilitará la optimización de un sistema europeo de distribución.

Indudablemente, la fuerza de la estructura logística será decisiva en la toma de posiciones competitivas en el mercado europeo por lo que se refiere a obtención de economías de escala, determinación de liderazgos en la cadena de suministro, fijación de precios y servicio al mercado.