

Unidad 22

- Formulación e instrumentación de una estrategia logística global.

Formulación e instrumentación de una estrategia logística global

John H. Roberts

En los años recientes, ICL ha evolucionado de un negocio dedicado a computadoras tipo mainframe hasta convertirse en un proveedor muy importante que ofrece al mercado una gama completa de sistemas de información para corporaciones, oficinas y usuarios personales.

Esta expansión en la gama de sus productos y servicios ha sido muy rápida y ha aumentado la complejidad del ambiente logístico que antes estaba dominado por la manufactura interna, pero que ahora requiere la integración de productos provenientes de sus propias plantas y de proveedores localizados en todos los continentes, para atender pedidos de clientes de todo el mundo.

La meta de ICL es ser un proveedor líder de soluciones informáticas para clientes que buscan mantener y mejorar su situación competitiva de punta mediante su infraestructura de tecnología informática. Para alcanzar esa meta, se han desarrollado seis estrategias:

- 1) *Soluciones integradas.* ICL se ha dedicado a proveer "soluciones" —no sólo equipos de cómputo o programas para los mismos— mediante la oferta y desarrollo de las mejores y más avanzadas tecnologías y productos disponibles. La oportuna producción y suministro de esas soluciones es resultado de su capacidad de manufactura y logística.
- 2) *Estrategia de mercado.* ICL orientará sus inversiones y recursos a desarrollar infraestructuras abiertas estándar en la tecnología de información para cumplir con las necesidades de mercados verticales de la

Fuente: Roberts, J. H. (1990) *International Journal of Logistics Management*, 1(2), 53-8
© 1990 International Logistics Research Institute Inc., EE. UU.

industria. Continuará su expansión haciendo que toda Europa se desarrolle como su mercado local.

- 3) *Marco de referencia abierto.* ICL usará normas abiertas en el diseño de los productos, de tal forma que puedan integrarse fácilmente como soluciones.
- 4) *Colaboraciones.* ICL capitalizará sus propias inversiones mediante la colaboración con otras empresas en tecnología, desarrollo de productos y mercadotecnia. Un elemento específico de esta estrategia es el compromiso de aumentar la proporción de componentes surtidos por empresas europeas.
- 5) *Experiencia.* Como expertos en el campo de sistemas integradores, ICL aumentará su inversión en el diseño, desarrollo e instrumentación de soluciones integradas.
- 6) *Organización.* ICL está comprometida con la evolución continua de sus políticas comerciales, procesos y sistemas de información para responder rápidamente a las cambiantes necesidades del mercado y mantener así la excelencia en el desempeño.

20.1 VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA CON LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA

Al presentar este panorama de las estrategias corporativas de ICL, se busca presentar el escenario básico en el cual se están desarrollando las estrategias logísticas. Por su propia naturaleza, las estrategias de alto nivel contienen las declaraciones básicas; y es importante que estas estrategias corporativas sean completamente entendidas para que las estrategias de niveles inferiores apuntalen a las de nivel superior. Al repasar el contenido de las seis estrategias corporativas, resaltan las siguientes siete frases que forman la fuerza que impulsa las estrategias logísticas de la empresa:

- 1) *Proveedor de "soluciones".* Aumenta la complejidad de las operaciones logísticas.
- 2) *Mercados verticales de la industria.* Cada uno necesita que se le "confeccione" una solución logística a la medida.
- 3) *Expansión internacional.* Requiere una infraestructura logística global.
- 4) *Europa como mercado interno.* Necesita nuevas mentalidades, reconocimiento de culturas empresariales, etc.
- 5) *Colaboraciones.* Cada una de ellas hace revisar las estrategias logísticas actuales.
- 6) *Fuentes de abastecimiento europeas.* Requiere una actividad propositiva enfocada a las compras.
- 7) *Desempeño del negocio.* Requiere la optimización de servicios logísticos y costos.

Con estos puntos en mente, en ICL se ha desarrollado la siguiente estrategia logística global.

20.2 ESTRATEGIA LOGÍSTICA DE ICL

20.2.1 Pronóstico y planeación

Para productos terminados (es decir, equipos, programas y literatura) ICL tiene un proceso centralizado de planeación bien establecido que opera por ciclos mensuales. No tienen planes para modificar este proceso de manera significativa, aunque se afina y mejora constantemente.

Con tiempos rectores típicos de la demanda de los clientes de dos a cuatro semanas y tiempos rectores típicos para las adquisiciones de hasta nueve meses, no se puede dejar de tener presente lo crítico que es la optimización de la exactitud de los pronósticos. Adicionalmente, con la reducción en los ciclos de vida de los productos, la introducción y eliminación de productos ocurre de manera creciente; consecuentemente, el reto mayor es pronosticar la demanda y las adquisiciones.

La complejidad de los pronósticos, con la consecuente posibilidad de equivocación, está directamente relacionada con la diferencia entre el tiempo rector de las adquisiciones y el tiempo rector de la entrega. Los tiempos rectores de entrega para la mayoría de los productos son mucho mejores que los de sus competidores. Esta situación se revisa regularmente con el departamento de ventas para determinar los requerimientos reales de los clientes; pero, ¿no se tiene un momento de respiro en esta área!

Una buena percepción de la exactitud de los pronósticos es el comportamiento de los inventarios. En los últimos años, ICL ha subido paulatinamente hasta las posiciones superiores de la industria, sin dejar de mantener la disponibilidad del producto y, por tanto, los niveles de servicio. Esto confirma a la empresa que el proceso de pronóstico es correcto, aunque con muchas posibilidades de mejorarlo. Por ejemplo, la norma de influenciar y alimentar el transporte de productos fuera del Reino Unido (en casi todos los casos basado en los requerimientos de los clientes), es fundamental para mantener un flujo regular de los inventarios a nivel internacional. Debido a que no se relacionan formalmente estos requerimientos reales con los pronósticos de meses anteriores de un país, casi no hay incentivo para mejorar la exactitud de los pronósticos por parte de ese país; así que los pronósticos financieros de ventas son tan buenos como podría esperarse, pero los pronósticos relativos a la mezcla de productos se pueden todavía mejorar. Para resolver esto, se está promoviendo el mejoramiento del nivel del personal de logística en cada país para que dejen de ser "cenicientas" y se conviertan en verdaderos socios, que entiendan la importancia de la exactitud de los pronósticos y para que puedan contribuir positivamente en ésta y en otras áreas.

Se mencionó antes que lo que más dio impulso a la estrategia logística fue la estrategia corporativa de buscar colaboraciones. La reciente expansión internacional ha exigido que se reoriente el proceso de planeación para asegurar que la centralización sea apropiada. Cada nueva situación se analiza por separado. Por ejemplo, para las actividades en Norteamérica, mediante la adquisición de Datachecker, se ha desarrollado un sistema paralelo de planeación que da flexibilidad para que las decisiones se tomen donde se necesitan, en Estados Unidos, pero con un vínculo de verificación y corrección con el proceso central de planeación en el Reino Unido. En RCI, la inversión de riesgo compartido en Dinamarca, se están reforzando los procesos internos de control, pero conservándolos totalmente separados del proceso del Reino Unido.

Los pronósticos de alto nivel para venta de refacciones tradicionalmente se ha basado en la demanda acumulada revolvente en las operaciones centrales de refacciones de las empresas en todos los países. Las operaciones centralizadas pueden estar hasta tres niveles de almacenamiento más altas que la que atiende la demanda real de los clientes, de aquí que la demanda percibida en ese nivel puede dejarse llevar más fácilmente por políticas de almacenamiento en etapas intermedias y no por los requerimientos reales de los clientes. Para combatir esto, recientemente se ha transferido la propiedad de los inventarios de refacciones, para que pase de las empresas en muchos países a la división global de refacciones dentro del área de manufactura y logística. El nuevo sistema de materiales y reparaciones fue instrumentado en todo el Reino Unido durante 1989, y está planeado para que se introduzca de manera progresiva en otros países a partir de 1990. Con el acceso al nuevo sistema de materiales y reparaciones, los planeadores de materiales en el Reino Unido tendrán visibilidad del uso real de los clientes y, por tanto, serán capaces de usar esta información en sus pronósticos, asegurando así la optimización a nivel global de los inventarios de refacciones.

Una vez reconocida la importancia creciente de los pronósticos y de la planeación durante la introducción de un producto y en la fase de desecho, con la correspondiente disminución de la vida media útil, la siguiente oportunidad es revisar por separado las operaciones actuales de planeación en manufactura y en logística con vistas a una integración que asegure la completa explotación de la capacidad ampliada de los sistemas de información.

20.2.2 Compras

En la división de compras existe una política bien difundida sobre adquisiciones europeas que establece:

“Daremos prioridad a los proveedores europeos que satisfagan nuestros requerimientos de calidad, costo de propiedad y servicio.”

Para cuantificar los objetivos, se trazó la meta alcanzar un contenido europeo del 70% en los productos al finalizar 1992, con una meta intermedia del 50% a fines de 1990. Estas metas se comparan con un 26% a principios de 1988, 32% a fines de 1988 y 40% a fines de 1989.

Hay tres razones por las cuales se tiene que romper la dependencia de fuentes no europeas.

- 1) Reducir riesgos.
- 2) Lograr reducciones de costos y mejorar la satisfacción de los clientes.
- 3) Construir fuentes locales de suministro que sean viables.

a) Reducción de riesgos

Los riesgos que se está tratando de reducir son de dos clases: primero, las pérdidas que resultan de las fluctuaciones en el tipo de cambio y, segundo, la interrupción de suministros.

Con el mercado interno en Europa, idealmente se deberían hacer las compras en monedas europeas con movimientos comparativamente pequeños entre ellas. En lugar de eso, se han venido haciendo tratos en dólares y yenes, los cuales, durante la vigencia de un contrato o de un pedido, pueden variar significativamente en relación con las monedas que circulan en Europa.

La interrupción de los suministros es todavía más preocupante debido a que puede suceder como resultado de situaciones completamente fuera de control: el control de exportaciones de material de alta tecnología en los Estados Unidos, cuotas o impuestos punitivos como resultado de un conflicto comercial a nivel internacional, o restricciones resultantes de nuevas alianzas comerciales de los proveedores y sobre las cuales no se tiene influencia.

b) Reducción de costos y mayor satisfacción de los clientes

Los menores costos de las adquisiciones en Europa ¡no tienen nada que ver con los precios! Son más bien una combinación de la ausencia de impuestos a la importación, ausencia de controles oficiales sobre la comercialización de alta tecnología, bajos costos de transporte y tiempos rectores más cortos.

Además de los ahorros en dinero, las adquisiciones en Europa tienen ventajas de logística que se pueden transferir a los clientes en forma de tiempos rectores más cortos y más flexibilidad en la aceptación de pedidos.

c) Crecimiento de fuentes de suministro europeas viables

Al centrar su atención en las fuentes europeas, la empresa pretende construir fuentes viables de tal manera que pueda empezar a conseguir las

ventajas descritas en sus nuevas líneas de componentes y durante un largo período.

Esto se da especialmente cuando los proveedores necesitan pedidos de gran volumen para competir efectivamente. Por ejemplo, la mayoría de los fabricantes de propulsores de discos son empresas de Estados Unidos (y la manufactura se hace en el Lejano Oriente); el único proveedor importante europeo es Siemens. No es sorpresa entonces que Siemens e ICL estén tratando de construir una relación a largo plazo para el suministro de dichos propulsores. Un ejemplo todavía más impresionante se da en los semiconductores. Aunque ICL no es un fabricante de semiconductores, le está dando todo el apoyo al proyecto de investigación y desarrollo de JESSI en la Comunidad Económica Europea para construir fuentes europeas competitivas de semiconductores muy potentes de tamaños menores que una micra.

20.2.3 Logística de producción

Tradicionalmente, las organizaciones de manufactura se enfocaron hacia lo que creyeron que eran los factores críticos que determinaban su funcionamiento; es decir, horarios normales, eficiencia de la mano de obra directa, costos anuales de fabricación, valor de la producción, recuperación de gastos generales de la mano de obra directa, etc.

El problema en la industria de la tecnología de la información fue que la importancia de esos factores virtualmente desapareció a medida que se incrementó el suministro externo y la tecnología del silicio penetró en la fabricación de equipos de computación. El contenido de mano de obra directa cayó hasta un nivel insignificante y la manufactura se desarrolló efectivamente en una operación de manejo de materiales en la que el 80% de los costos estaban representados por los materiales.

Los criterios de medición y los sistemas no cambiaron y esto condujo a una mala toma de decisiones, lo cual a su vez redujo la competitividad. Por ejemplo, los gerentes de manufactura, "queriendo o no", llenaron sus plantas sólo para reducir sus tasas de fabricación, sin considerar cómo podrían apoyar mejor a la empresa dentro del mercado. Se invirtió en automatización para reducir costos de mano de obra directa, que ya eran insignificantes.

El punto de atención principal fue el valor del producto, sin considerar el impacto que tendría en los inventarios y el servicio al cliente. Mientras este enfoque condujo al área de manufactura por un camino en el que los factores críticos eran el costo de la mano de obra y el desempeño, la competencia del Lejano Oriente hizo pensar si la mejor decisión era cerrar por completo manufactura y obtener todo de fuentes externas. Sin embargo, haber hecho eso hubiera significado perder de vista los beneficios potenciales para la empresa de tener capacidad local de manufactura. De ahí que se necesitara una apreciación más amplia.

El ambiente en el que se sitúa ICL es uno donde se atienden mercados particulares (por ejemplo, venta al público usuario y gobiernos locales) con requerimientos rigurosos. Para ser un competidor en estos mercados, la empresa tiene que ser capaz de satisfacer demandas de clientes cuyas necesidades cambian rápidamente, así como también cambia la tecnología. Apoyar con éxito a una empresa impulsada por el mercado, impone todo un conjunto diferente de disciplinas en la organización de la manufactura.

Las conclusiones de ICL sobre lo que el mercado demandaba de la operación de manufactura en la década de 1980 y la siguiente pueden resumirse como:

a) Servicio al cliente

El principal requisito es la capacidad de entregar al cliente siempre lo que pide, en la fecha comprometida. Esta ética se debe aplicar en toda la organización. Cada "proveedor" dentro de la cadena de manufactura tiene un cliente al que debe cumplir este compromiso, en piezas embarcadas, no en valor. Éste es un cambio de mentalidad importante para el gerente de manufactura.

b) Calidad

No se acepta nada que no tenga el más alto nivel de calidad en todos los aspectos del servicio. La administración de la calidad total es esencial. Esto implica un compromiso visible desde el presidente del consejo hasta el vigilante de la puerta de entrada.

c) Costo del producto

El costo debe medirse regularmente por producto, no por organización, para poner atención en los aspectos competitivos y las metas que se deben fijar por producto. Los asuntos decisivos son las metas en precios y en costos.

d) Respuesta al mercado

Apoyar a una empresa orientada al mercado, en un mercado que cambia rápidamente, requiere una organización de manufactura altamente sensible. Para esto se necesita poner especial atención en tecnologías de manufactura, como CIM y FMS, introducción rápida de productos y ciclos incisivos de tiempo. El problema era que ninguna de las medidas establecidas consideraban estos factores clave y, por tanto, no se le daba atención a su desarrollo.

Inherente a todos estos objetivos es el tema de la flexibilidad. Ésta es una fuente de ventajas competitivas que los fabricantes europeos harían

bien en aprovechar. La competencia externa es todavía débil en esta área pero se está desarrollando con rapidez. Ser flexible significa que cada miembro del equipo de manufactura tiene que entender (y estar preparado) que cada día es diferente. Nada es fijo. Esto es lo que hace a la manufactura algo desafiante.

Como la tarea principal es el manejo de materiales, se debe poner énfasis en contar con una cadena logística internacional eficiente, en la que los inventarios sean sólo de materias primas, con un mínimo manejo de materiales, en la que todos se preocupen por el nivel del inventarios que está bajo su influencia, y en la que el valor se agregue al producto hasta el último momento. Mientras más bajos sean los niveles de inventarios dentro del sistema, más alto será el nivel de servicio al cliente.

El impulsor clave de inventarios y servicios es el ciclo de tiempo; ya sea el ciclo tiempo para la introducción de un producto, el ciclo de tiempo de manufactura, el ciclo de tiempo administrativo o el tiempo rector del proveedor. Si se pone atención en estos tiempos y se introducen sistemas y procesos para reducirlos, se eliminan los cuellos de botella y los inventarios.

La filosofía de justo a tiempo en la empresa ha sido un instrumento de mucha utilidad en este proceso, como mecanismo y como forma de pensar. Educa para atender sólo lo que se requiere. Los supervisores se han acostumbrado a preferir tener tiempos ociosos del personal en lugar de tener tiempo ocioso del material. Se planea el exceso de capacidad, y no se considera una pena de costo.

Con la reducción de inventarios, los problemas quedan expuestos. Los gerentes empiezan a darse cuenta de la relación entre el inventario (o el faltante) y el servicio al cliente.

La automatización se debe enfocar hacia lo que es relevante para la organización. Si lo importante es el manejo de materiales y el servicio, entonces la automatización debe usarse para mejorar esos factores. Se ha puesto atención en el concepto de celdas flexibles de manufactura conectadas por un manejo automatizado de materiales.

Las colaboraciones y adquisiciones recientes de la empresa también han representado un reto para establecer la misma filosofía dentro de sus operaciones de manufactura y se mantiene cerca de la curva de aprendizaje de sus habilidades para reconocer las diferentes necesidades y culturas en todo el mundo.

También está estableciendo operaciones de ensamble del tipo "destornillador", primeramente en el Tercer Mundo y en el bloque de países del Este, dejando así que los productos adquieran el contenido apropiado de valor a nivel local. Se presenta de nuevo la necesidad de adoptar la filosofía de servicio, calidad, costo y flexibilidad, al mismo tiempo que se satisface un sinnúmero de requerimientos locales.

20.2.4 Configuración, adaptación a las especificaciones del cliente y servicio por reglamento

Esta área ofrece quizá el mayor reto logístico. Como se anotó anteriormente, el contenido de mano de obra directa en los productos de ICL ha caído significativamente a medida que se han incrementado las adquisiciones del exterior. En su lugar ha habido una demanda creciente de ensamble final y de actividades de prueba y, para ayudarse a tomar las decisiones logísticas correctas, la empresa las ha subdividido en tres grupos: ensamble final, adaptación a las especificaciones del cliente y servicio por reglamento. Existe alguna confusión, ya que las personas tienden a usar estos términos indistintamente, pero aunque las actividades físicas involucradas son muy similares, sus propósitos son diferentes, al igual que las soluciones logísticas.

Configuración. Es el acto del ensamble final para producir una gama limitada de productos de catálogo. Los dos ejemplos más obvios en la gama de productos son las computadoras personales y las cajas registradoras. En el caso de las computadoras personales, el procesador normal que se adquiere en el Lejano Oriente se configura con una variedad de capacidades de memoria, propulsores de disco e interfaces para ofrecer una gama de "productos listos para entrega".

Adaptación a las especificaciones del cliente. Es la acción de tomar los productos listos para entrega y agregarles valor adicional, usualmente con cargo al cliente. Puede ser cualquier cosa, desde la pintura para adaptarlo a la decoración de la oficina del cliente hasta la carga de algún programa de computación específico.

La diferencia entre esas dos actividades es subjetiva, pero como las soluciones logísticas son diametralmente opuestas, es imperativo que se establezcan criterios de decisión para trazar la línea divisoria y que sea respetada por todas las partes. Con el fin de optimizar el equilibrio entre los niveles de servicio y la flexibilidad por un lado y los costos de logística y niveles de inventarios por el otro, la configuración debe hacerse tan cerca del proveedor como sea posible y el ensamble final debe hacerse cerca del cliente. Si no se hace así, los resultados serán insatisfactorios en toda la cadena de suministro con elementos de ambas actividades que ocurren en varias etapas en medio de los dos extremos ideales.

Servicio por reglamento. Es el tercer elemento ya mencionado y que también es definido de manera diferente, aun dentro de una misma empresa. Para algunos es el acto que se realiza inmediatamente antes de la instalación mediante el cual se ponen en red todos los elementos de un sistema, previa prueba de cada uno para asegurar la compatibilidad total del sistema y su concordancia con los requerimientos del cliente. Ver a esta actividad como el precio por la no concordancia y, consecuentemente, como una actividad que debe ser eliminada, es quizá un síntoma de que se utiliza un

punto de vista demasiado simplista. En esta era del diseño modular, la funcionalidad del tipo "conecte y opere" y la confiabilidad creciente en la tecnología electrónica, la necesidad real de verificar la compatibilidad debe ser severamente limitada a situaciones altamente complejas. Con demasiada frecuencia la necesidad de realizar actividades costosas de compatibilidad del producto se basa en la experiencia histórica sobre percepciones no cuantificables de su calidad. En muchos casos esto significa incurrir en costos innecesarios y provocar problemas de calidad. En resumen, todas las actividades de compatibilidad del producto se deben revisar con la intención de eliminarlas. Si hay razones genuinas para mejorar la calidad en algunos elementos individuales del sistema, éstas deben consignarse como causas de origen para buscar soluciones de raíz.

20.2.5 Cumplimiento de pedidos

Un prerequisite clave en cualquier proceso de cumplimiento de pedidos es el entendimiento mutuo entre proveedor y cliente de los tiempos rectores y niveles de servicio acordados. ¿Cuándo comienza y cuándo termina un tiempo rector? En la logística de suministros, en la empresa ofrecemos un programa global de disponibilidad en línea de todos los productos terminados, haciendo mención de cualquier tiempo rector que se refiera a una exigencia específica de suministro. El reloj se pone en marcha cuando el pedido de un cliente entra al sistema y se para cuando se consigna el embarque desde el almacén en el Reino Unido. Para evitar el descontento de los vendedores, todos los que están dentro de la cadena de suministro, de manera corporativa o dentro del departamento de ventas, necesitan asegurar el tiempo de entrada y distribución desde el almacén en el Reino Unido.

Para asegurar este entendimiento mutuo dentro del mundo de las refacciones, la división mundial de refacciones con base en el Reino Unido ha establecido acuerdos formales de servicio y comerciales con las operaciones de servicio al cliente dentro del Reino Unido y en el Continente.

Como se indicó anteriormente al hacer referencia a los pronósticos y a la planeación, la estrategia corporativa para el crecimiento internacional, tanto orgánicamente como mediante colaboraciones, presenta muchos retos logísticos. Al igual que en el caso de los pronósticos y la planeación, el proceso de cumplimiento de pedidos permanece centralmente administrado en el Reino Unido. Se pretende manejar la complejidad adicional provocada por la comercialización mundial con el uso de sistemas de información y no multiplicando procesos e incrementando personal. Los almacenes en Japón y en Estados Unidos aparecen en el proceso de cumplimiento de pedidos en el Reino Unido sólo como otros lugares en la base de datos, desde la cual se pueden asignar inventarios y arreglar los transportes sin que los productos tengan que pasar por el Reino Unido.

Los avances tecnológicos dentro de la duplicación de literatura y programas de computo ofrecen ahora oportunidades atractivas para reducir la relación P/D (tiempo rector de adquisiciones: tiempo rector en la demanda) a menos de 1; se elimina así la necesidad de utilizar pronósticos sujetos a error. Con la organización correcta, los sistemas y los procesos en su lugar, la empresa puede entregar los productos disponibles en pocos días de manera efectiva en costo, no sólo en casos especiales de pánico, sino como norma. Esto le permite establecer una política de fabricación sobre pedido, reduciendo así drásticamente los costos por llevar inventarios y por obsolescencia, que tradicionalmente han sido demasiado altos para ser aceptables.

Para los productos más estables (unidades centrales de procesamiento, minicomputadoras, sistemas de ventas al menudeo), los tiempos rectores que ICL ofrece a sus clientes siempre han sido extremadamente competitivos; este hecho ha sido comprobado por una encuesta independiente realizada recientemente. Por definición, los sistemas y procesos de cumplimiento de pedidos han apoyado esta capacidad. En los años recientes, el surgimiento de productos como las computadoras personales, ha llevado a establecer tiempos rectores todavía más cortos (¿es un tiempo rector de 24 horas un requerimiento genuino de los clientes?). Hasta hace poco tiempo, se habían satisfecho estas demandas usando los sistemas y procesos establecidos para el cumplimiento de pedidos, respaldados con inventarios de seguridad cuando se ha requerido. Durante este año, en respuesta a los cambios en el mercado, la logística de ICL está estableciendo un proceso de vía rápida, que evita algunos de los procesos que consumen más tiempo; esta vía rápida permite atender mejor los requerimientos globales por tiempos rectores más cortos en productos de servicio.

20.2.6 Almacenamiento

Los traslados, el manejo de material y el almacenamiento de productos cuesta dinero, por eso se busca constantemente cómo mejorar la eficiencia. En 1987 se abrió un almacén especialmente construido para refacciones a nivel corporativo en Stevenage, Hertfordshire, y en 1989 se abrió otro almacén en el mismo sitio, con los adelantos más modernos, para equipos de cómputo terminados y programas de computación. Estas dos operaciones centralizadas dieron un punto de apoyo desde el cual la empresa podía revisar la estrategia óptima para un almacenamiento global descentralizado.

Los requerimientos de un inventario de refacciones y uno de productos terminados son diferentes, y las soluciones de almacenamiento deben reflejar esa diferencia. Un inventario de refacciones sólo es útil si se encuentra, por ejemplo, a dos horas del domicilio del cliente. Todos los demás inventarios de refacciones en la red están para apoyar y resurtir a

todos los depósitos ubicados en múltiples lugares. Con excepción de los productos que prestan un servicio indispensable, los inventarios de productos terminados deben estar ubicados para atender a un cliente en semanas y no en horas y minutos, como sucede con los inventarios de refacciones. Estos dos requerimientos definen el escenario de la estrategia global de almacenamiento, mediante la cual se mueve casi el total de los inventarios de refacciones, si es posible hasta los almacenes locales descentralizados —para optimizar el servicio al cliente— y casi todos los inventarios de productos terminados en una dirección opuesta hasta almacenes centrales —para optimizar la flexibilidad.

En 1988, ICL estableció en Holanda un centro europeo de distribución de refacciones para encargarse de cinco países: Holanda, Bélgica, Alemania, Suiza y Austria. Este centro es la base de un equipo central de gerentes de inventarios y analistas que están desarrollando sistemas para tener una visibilidad paneuropea de los inventarios y optimizar los depósitos de refacciones que están a su cargo. La creación de este centro de distribución se planeó como una prueba piloto a corto plazo para propiciar la credibilidad y la confianza en el principio de la administración centralizada de refacciones entre los equipos administradores en cada país. Este objetivo se ha logrado con mejores niveles de servicio a cada almacén, al mismo tiempo que se reducen los inventarios con el retiro de los artículos en exceso y los de lento movimiento. Adicionalmente, este centro ha estado sirviendo como almacén piloto para el resurtido directo a las tiendas locales, sin pasar por los almacenes nacionales.

La empresa está ahora en la siguiente fase de la estrategia europea de almacenamiento de refacciones, planeando los pasos y calendarios para tener un sistema de inventarios de dos niveles: un almacén corporativo en el Reino Unido que surtirá directamente a las tiendas locales. Esto implicará la desaparición del centro europeo de distribución y 12 almacenes nacionales de refacciones, una mejor explotación de los flujos de información, una mejor infraestructura europea de distribución y la eliminación de demoras en las fronteras nacionales conforme se acerca el año de 1992.

Para los productos terminados, la empresa considera que la estructura existente de almacenes nacionales es la más apropiada. Estos almacenes brindan el servicio directamente a los clientes, sin intermediarios y progresivamente están agregando valor a los productos para adaptarlos a las necesidades específicas de los clientes. Éste vendrá a ser su propósito principal con inventarios restringidos estratégicamente a productos de servicio.

Se hizo mención ya de los almacenes en los Estados Unidos y en Japón. Éstos se consideran como una extensión del almacén ubicado en Stevenage. Se usan para almacenar productos que se surten localmente, hechos ahí o comprados fuera, y que se envían a lugares que no sean del Reino Unido, ahorrando así costos de transporte y tiempo.

20.2.7 Transporte

En transporte y distribución, la empresa espera las presiones competitivas liberadas hacia el año de 1992 que provocará la nivelación de tarifas. Para aprovechar esto con efectividad, está revisando la red de distribución, en Europa y en todo el mundo. La mentalidad de confrontación del Reino Unido contra otros continentes se está derribando al fusionarse las antiguas unidades de transporte del Reino Unido con las unidades de servicio de importación y exportación para formar redes de distribución. Al tiempo que desarrolla sus operaciones rutinarias, se requiere que la unidad combinada piense estratégicamente a fin de conseguir lo más que se pueda al empezar a operar en el nuevo ambiente que vendrá después de 1992. Lo que está tratando de cultivar es una visión objetiva de las distancias, de los tiempos y de las tarifas en Europa, al margen de las fronteras de los países. La visión política de países separados tiene que reemplazarse por una visión en la que lo importante es saber dónde realmente están los proveedores y los mercados.

Debido al alto valor de los equipos para transmisión de información, los principales motivos para definir una red más apropiada son la velocidad y la flexibilidad. Se están buscando continuamente oportunidades para hacer embarques directos de productos no adquiridos en el Reino Unido hacia clientes localizados fuera del mismo pero, aparte de algunas actividades entre el Lejano Oriente y el Continente Austroasiático y en el interior de los Estados Unidos, la empresa está luchando abiertamente para establecer volúmenes significativos. Con la complejidad adicional, la flexibilidad disminuida y el deseo de brindar soluciones totalmente integradas a clientes, lo que inicialmente parece una propuesta tan atractiva, en la práctica no resulta así. Pero ciertamente puede ser más sagaz en esta área y tiene confianza en que el departamento de redes de distribución, recientemente formado, aprovechará las oportunidades para mejorar al tiempo que establecen formalmente una infraestructura global de distribución.

20.2.8 Reparaciones

Ya antes mencionada, la pregunta que surge es ¿centralizar o descentralizar? Pero, ¿centralizar o descentralizar qué? ¿Las ubicaciones físicas?, ¿la definición de políticas?, ¿el control administrativo? ICL ha estado revisando sus actividades de reparación al reconocer que hay oportunidades para mejorar la eficiencia. Con la feroz competencia en el mercado, los márgenes de utilidad disminuyen a nivel mundial y las operaciones nacionales están en contra, con toda razón, de los cargos corporativos internos por servicios de reparación. Para detener las decisiones que afectaban adversamente la eficiencia global en costos de ICL, se reconoció que los criterios de decisión sobre qué y dónde reparar deberían ser coor-

dinados centralmente y formar parte de un plan global no contradictorio. Muchas decisiones sobre qué y dónde reparar son simples: si se requiere equipo de prueba muy caro, entonces es lógico tener un solo lugar para reparaciones; si las reparaciones no requieren equipo especial, no es recomendable que el producto se envíe al otro lado del mundo. Otras decisiones no son tan fáciles, por lo que se están revisando actualmente las políticas de reparación en Europa y cuestionando la necesidad de tener una capacidad significativa en Holanda, en Francia así como en el Reino Unido.

La decisión final se basará en análisis individuales de costos, sin olvidar los costos por mantener inventarios adicionales asociados con el flujo de productos buenos y material defectuoso. Cualquiera que sea el resultado de este análisis, la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo permanecerán centralizadas.

20.2.9 Sistemas de información

Se han incluido deliberadamente los sistemas de información como un tema aparte, para hacer énfasis en el mensaje de que la clave para el éxito logístico en la década de 1990 es sustituir los inventarios por información como el principal intercambio para lograr el servicio al cliente, y esto debe fijarse en la mente de todos los gerentes a lo largo de toda la cadena de suministro.

La inversión estratégica en tecnología de información es la palanca más grande de la administración logística en la batalla por los servicios, por los inventarios y por el buen desempeño de los costos.

Posiblemente la característica más importante de la cadena de suministro de ICL es el flujo de información. La administración de la información es una actividad obligatoria en la logística de los negocios, en tanto que los inventarios son el resultado de un proceso desequilibrado. ICL cree que el costo de inventarios es mayor que el costo de administrar efectivamente la información. En consecuencia, la estrategia logística contiene un énfasis predominante en el desarrollo de aplicaciones de tecnologías de información para mejorar el funcionamiento logístico. El mejor ejemplo de esto puede ser donde la sabiduría popular aconseja usar los inventarios para ofrecer flexibilidad y el inventario de seguridad contra demandas y suministros variables.

En ICL se cree que es más rentable mejorar el contenido y la velocidad de la comunicación, con la consecuente reducción de los tiempos rectores, e incrementar la flexibilidad y la sensibilidad de la organización ante demandas y suministros variables, pero con menos inventarios.

20.2.10 La gente

Nada de lo que se ha expuesto es posible sin contar con la gente adecuada, que tenga las habilidades apropiadas. Esto es más crítico hoy, en vista del

crecimiento internacional con éxito de la empresa y de los avances que se prevé impactarán el comercio global durante la década de 1990.

En una empresa con el tamaño de ICL, que tiene una estructura en su organización caracterizada por interrelaciones matriciales, el logro de los objetivos logísticos no puede dejarse en manos de especialistas en manejo de materiales o en distribución. Es imperativo que los ejecutivos más experimentados, desde el director general hacia abajo, reconozcan la función que la logística tiene que desempeñar para apoyar a cualquier competidor multinacional importante en la obtención de ventajas competitivas. Éste es el caso en ICL, y la educación administrativa a través de toda la empresa ahora trata los temas de logística y de manejo de materiales como uno de los ingredientes más importantes en la mezcla de una administración con éxito. Un programa educativo de conocimiento amplio sobre la función de la cadena de suministro ha empezado a aumentar la efectividad de los gerentes en su contribución a la logística.

Actualmente, ICL tiene organizaciones logísticas separadas en cada una de sus doce operaciones europeas principales que dependen de equipos administrativos nacionales. A nivel corporativo, en el Reino Unido hay tres divisiones logísticas. En los años recientes se ha recorrido un largo camino en las operaciones logísticas mediante la aplicación en las corporaciones de una administración matricial y la influencia de técnicas administrativas. En 1988, como gerente de logística internacional, el autor asumió la responsabilidad de trabajar proactivamente con los equipos administrativos nacionales para desarrollar una infraestructura global de administración logística; se designó un gerente europeo de refacciones para asegurar la optimización de la administración de refacciones y establecer el centro europeo de distribución; se nombró también un gerente europeo de compras para establecer una amplia experiencia profesional dentro de las operaciones nacionales, que permitiera el establecimiento de una política de compras efectiva en costos coordinada en toda Europa; y se creó un equipo europeo de administración logística con representantes de los gerentes de operaciones nacionales y del Reino Unido. Aunque todas estas iniciativas están ayudando a integrar las operaciones, a explotar las economías de escala y a mejorar las comunicaciones a través de toda la cadena de suministro, ahora ICL necesita ver la estructura de organización si quiere practicar lo que predica respecto a una logística integrada, antes de que las fronteras de la organización se conviertan en restricciones para el progreso futuro.

