

PRÓLOGO

En el quehacer diario de las empresas es muy habitual escuchar frases tales como “hay que reducir los costes, y cuanto más, mejor”.

A veces, quien dice esto está dando por sobreentendido que se trata de reducirlos sólo hasta un cierto límite. Pero también sucede con mucha frecuencia que quien así habla piensa que reducir costes, sin más consideraciones, es algo esencial en cualquier negocio.

En este último caso, se está olvidando que la razón de ser de las sociedades mercantiles es ganar dinero mediante la compraventa de productos dentro del marco legal que define el Código de Comercio, y que esta actividad no persigue reducir los costes o aumentar los ingresos, sino **hacer máximo el beneficio**.

El beneficio se consigue actuando simultáneamente sobre ingresos y gastos. El beneficio no crece necesariamente por un incremento en los primeros o por una disminución de los segundos. La razón de ello reside en que ingresos y gastos no son variables independientes entre sí, y no puede trabajarse con una de ellas solamente, ignorando o despreciando el efecto que tiene sobre la otra. Dicho de otra manera, una reducción de costes puede suponer, en muchos casos, una reducción mayor de los ingresos, con lo que el beneficio disminuye.

Este tema no es trivial en absoluto. Al comienzo de este prólogo hemos rebatido comentarios dichos a la ligera sobre la reducción de costes. Pero podemos hacer lo mismo sobre aquellos comentarios o lemas que van buscando sólo aumentar el ingreso sin importar los costes asociados. Se escuchan frases tales como “hay que buscar, por encima de todo, la satisfacción del cliente”. Mi consideración es: ¿debe hacerse a cualquier coste? Porque, si es así, el cliente quedará plenamente satisfecho si se le regala el producto que vendemos. Evidentemente, no es ésta la forma más adecuada de hacer negocios. Nunca debe regalarse lo que se vende, excepto por razones de promoción o campañas.

Las sociedades mercantiles con ánimo de lucro se guían (o deberían guiarse) exclusivamente por el beneficio económico, dentro de los marcos legales y sociales en donde realizan su actividad. Una sociedad que regale su producto podrá ser una ONG (en donde el concepto de beneficio económico está sustituido por otros beneficios), nunca una sociedad mercantil.

Cuando en este libro hablamos de optimización de costes, debemos entender cualquier acción que, actuando sobre los costes (ya sean incurridos, ya arrastrados) vaya dirigida no a su simple reducción, sino a hacer máximo el beneficio de la empresa.

Estas consideraciones vienen a cuento de los criterios que deben guiar cualquier intento de optimizar la actividad de la empresa, en cualquier área de actividad, y no sólo en la logística. Parece, por ello, conveniente empezar este libro con estas primeras consideraciones sobre cuál es la **regla de oro** de toda optimización empresarial.

Centrándonos en la Logística, en los últimos años estamos asistiendo al crecimiento de su protagonismo en la actividad mercantil, en su doble enfoque de flujo de materiales y de servicio logístico en sí. Esta importancia creciente se debe a:

- La necesidad de competir en mercados cada vez más exigentes, en donde el cliente valora conjuntamente aspectos de calidad en el producto, en el servicio y en el ambiente.
- Los costes crecientes de los servicios del flujo físico de productos para responder a los requerimientos de dicho mercado.

Por tanto, y dentro de la optimización de costes, el presente libro estudia la logística desde este punto de vista, presentando nuevos métodos y criterios para una gestión adecuada de los recursos implicados, tanto operativos (medios humanos, vehículos, instalaciones) como materiales (productos entrantes y salientes, materiales de acondicionamiento). La estructura y relaciones entre los diferentes temas de este libro, las metodologías que se estudian, y la mayoría de los conceptos e ideas que aquí

se presentan están basados exclusivamente en las experiencias del autor a lo largo de su vida profesional, así como en modelos y métodos que él mismo ha desarrollado o en adaptaciones y mejoras de modelos o métodos ya existentes.

El autor pretende con este libro poder contribuir a que el profesional del sector pueda hacer sus operaciones logísticas más competitivas, mediante la determinación de los factores clave del negocio y la aplicación de criterios y metodologías simples de probada eficacia en la gestión.

A pesar de lo árido del tema del libro, el autor espera que el lector disfrute con su lectura y que se acentúe su interés por el mundo de la logística.

Que así sea.

Madrid, noviembre de 2002
El autor

INTRODUCCIÓN

1. LA NECESIDAD DE “PERSONALIZACIÓN” DEL PRODUCTO PARA EL CLIENTE

Desde la segunda mitad del decenio de los 80 hemos asistido a una reorientación en las estrategias de las empresas, debido a cambios fundamentales en las relaciones demanda/oferta del mercado. El creciente desequilibrio de la oferta sobre la demanda ha venido dotando a los clientes de producto de un poder creciente a la hora de valorar y seleccionar ofertas de proveedores.

Éstos, por su parte, buscan diferenciar su oferta de la de los competidores, basándose en elementos que, hasta el momento, se habían considerado secundarios, pero que hoy adquieren su máximo protagonismo y son objeto de valoración decisoria para los clientes: nos referimos a los servicios asociados o “acompañantes” al producto ofertado.

Los servicios que son objeto de la máxima valoración por los clientes y de la máxima atención por los proveedores son:

- Servicios asociados a la entrega de productos materiales o al acto de prestación de productos tipo servicio.
- Servicios asociados a la atención al cliente, cuando éste se dirige a su suministrador para, reclamar o pedir información sobre productos o pedidos en curso.
- Servicios de posventa. Estos servicios son diferentes según se trate de productos materiales de uso, de consumo o de transformación, o de servicios. Dentro de estos servicios entra el mantenimiento (de productos materiales de uso), garantías, información al consumidor, etc.
- Servicios asociados al proceso de facturación para el cliente.

En consonancia con la asunción de importancia de estos servicios “acompañantes”, las áreas de la empresa responsables de los mismos han ido tomando una importancia creciente dentro de la organización. Estas áreas son todas las referentes a las transacciones comerciales (es decir, a los pedidos) con clientes y proveedores. En su conjunto, empiezan a conocerse como “Operaciones” de la empresa.

Por tanto, la razón de la importancia creciente que las empresas conceden, no sólo a lo que comercializan para sus clientes (los productos), sino también a la forma en que estos productos se fabrican, almacenan, transportan y entregan al cliente, hay que buscarla en esta necesidad de “personalización” de la actividad de cara al cliente, para conseguir su mayor valoración. Además, las Operaciones suelen constituir el punto más importante de la empresa en lo referente a volúmenes de actividad (junto a volúmenes físicos, cuando se trata de productos materiales) y, por tanto, un capítulo fundamental desde el punto de vista del coste.

2. EL PROTAGONISMO CRECIENTE DE LA LOGÍSTICA

¿Dónde queda la Logística, objeto de este libro, dentro de las operaciones? No existe un criterio unánime entre qué actividades o servicios asociados a las transacciones son logísticos y cuáles no. En cambio, sí existe una cierta unanimidad a la hora de considerar que los servicios logísticos forman parte de las operaciones de la empresa.

En el presente libro, consideraremos como actividades logísticas las asociadas a los pedidos (de clientes o a proveedores) desde el momento en que se producen hasta que el cliente de los mismos los acepta o rechaza (este cliente es nuestro cliente, en el caso de pedidos de cliente, o nuestra propia empresa, en el caso de pedidos a proveedores). Esto incluye también las responsabilidades de dimensionar y controlar los *stocks* de la empresa. A lo anterior hay que añadir los servicios técnicos de posventa, de nuevo en la parte transaccional que va desde la generación del pedido hasta la aceptación o rechazo por el cliente.

Por tanto, y teniendo en cuenta la importancia creciente de los servicios logísticos, es fácil de entender la atención que las empresas ponen en esta área de actividad, tanto en lo referente a su capacidad de generar valor para el cliente, como en lo referente al capítulo de costes y a su importancia dentro de la estructura general de costes de la empresa.

3. CONSIDERACIONES SOBRE LA OPTIMIZACIÓN DE COSTES LOGÍSTICOS Y EL CONTENIDO DE ESTA OBRA

La primera consideración es sobre el **alcance**. Por razones de extensión, se ha limitado a las áreas relacionadas con los *stocks*, el aprovisionamiento y el flujo físico de materiales (procesos de transformación, transporte y almacenamiento). Obviamente, la optimización se aplicará tanto a los recursos materiales (adquisición de productos, *stocks*) como a los recursos operativos que realizan las actividades logísticas (personal, instalaciones y medios, fondos económicos, procedimientos, etc.).

La segunda consideración es sobre los **criterios de optimización**, que deben de buscar, como objetivo:

1. Reducir los costes para una suficiente satisfacción del cliente.
2. Aumentar dicha satisfacción para unos costes fijados.
3. Aumentar la satisfacción del cliente y, simultáneamente, reducir los costes logísticos.

La tercera consideración que hace el autor es sobre las **técnicas de optimización**. Su propia experiencia le indica que existe una logística "**académica**", en donde las soluciones están apoyadas en fórmulas que, aunque no son complicadas, son poco prácticas en el "día-a-día". Por otra parte, hay una logística "**real**", que es la que se aplica en la empresa y que, como todo lo referente a la operativa empresarial, se basa en la **simplicidad**, el **sentido**

común y un **conocimiento profundo de toda la dinámica logística**. Muchos consideran a la logística **“académica” o teórica** como algo confinado a los centros universitarios. Sin rebatir estos criterios, el autor entiende que, aunque la única logística aplicable en la empresa es la “real”, es muy importante que el profesional de esta área conozca las bases teóricas en que se apoya, puesto que ésta es la única garantía de hacer frente a situaciones no rutinarias, bastante frecuentes en este sector.

En consonancia con lo anterior, el enfoque de esta obra es doble: de una parte, se sientan los principios teóricos de la Logística. De otra, se describen las técnicas prácticas que pueden ayudar a mejorar la operativa logística de la empresa e, incluso, a optimizarla.

PARTE I

LA ACTIVIDAD MERCANTIL Y LA EMPRESA

CAPÍTULO 1

EN QUÉ CONSISTE LA ACTIVIDAD MERCANTIL

1.1. QUÉ ENTENDEMOS POR OPTIMIZACIÓN EN LA EMPRESA

Optimizar algo es conseguir los máximos objetivos con el mínimo esfuerzo.

Por optimización de costes debe entenderse cualquier acción que vaya dirigida, más allá de una simple reducción de los costes, a hacer máximo el beneficio de la empresa.

Como ya se ha indicado en el prólogo, es muy habitual escuchar frases tales como "hay que reducir los costes, y cuanto más, mejor". Quien así se expresa está olvidando que la razón de ser de las sociedades mercantiles es ganar dinero mediante la compra-venta de productos dentro del marco legal que define el Código de Comercio, y que esta actividad no persigue reducir los costes o aumentar los ingresos, sino **hacer máximo el beneficio**. El beneficio se consigue jugando simultáneamente con ingresos y gastos. No necesariamente un incremento en los primeros, o una disminución de los segundos hacen crecer el beneficio. Ingresos y gastos no son variables independientes entre sí, y no puede trabajarse con una de ellas solamente, ignorando o despreciando el efecto que tiene sobre la otra.

Al no ser ingresos y gastos dos términos independientes, tan peligroso es hablar de reducir gastos, a secas, como de aumentar ingresos sin más consideraciones. Frases tales como "hay que buscar, por encima de todo, la satisfacción del cliente", llevan a considerar si se debe hacer a cualquier coste. Porque, en este caso, el cliente quedará más satisfecho si le regalamos el producto que vendemos. Evidentemente, no es éste el principio que guía a las sociedades mercantiles con ánimo de lucro. Una sociedad que regale su producto podrá ser una ONG, pero no una sociedad mercantil.

Estas consideraciones vienen a cuento de los criterios que deben guiar cualquier intento de optimizar la actividad de la empresa, en cualquier área de actividad, y no sólo en la logística. Parece, por ello, conveniente