



LOGÍSTICA BASADA EN EL CLIENTE. UN ESQUEMA DE CUATRO PASOS

¿Cómo lograr, en la cadena de abastecimiento, innovaciones que destruyan viejos paradigmas? La consultora Mercer elaboró un esquema de trabajo que puede ayudar a desarrollar una logística focalizada en el cliente.

PASO 1. Conocer las necesidades de servicio de los clientes

Hay muchos métodos para descubrirlas: desde técnicas simples, como las encuestas que permiten identificar los requerimientos más obvios y fácilmente explicables, hasta metodologías de investigación de avanzada. Las entrevistas con los participantes del canal, por ejemplo, no sólo pueden ayudar a clarificar las demandas no expresadas o emergentes, sino además a resaltar un desajuste en las metas. También hay técnicas cuantitativas más complejas para poner de manifiesto la elasticidad de la demanda de servicios específicos relacionados con la logística.

PASO 2. Conocer el valor de los clientes a largo plazo

El valor de cada cliente es central para la logística focalizada en el cliente. Para conocerlo hay que preguntarse: ¿con qué clientes tenemos una relación provechosa? ¿Quiénes serán los clientes más beneficiosos en el futuro? O, de manera inversa, ¿qué clientes depositan poco valor en nuestros productos y servicios?

Con demasiada frecuencia, el sistema de logística está divorciado de lo que significa, para la empresa, un cliente fructífero. Muy pocas empresas pueden darse el lujo de elegir a los mejores clientes. Y las que los tienen luchan para retenerlos, a fin de que no se vean tentados por nuevos y más ágiles competidores.

De allí se deduce la importancia de saber cuán valioso es cada cliente. Las técnicas de valoración simples, que apelan a la

información existente de ingresos y costo del servicio, sirven para estimar qué nivel de rentabilidad actual representan los clientes. Pero algunas compañías han avanzado un paso más: calculan el valor a largo plazo esperado de

Esquema de la logística focalizada en el cliente



cada cliente.

PASO 3. Desarrollar paquetes de servicio focalizados en el cliente

Una vez conocidas las necesidades de cada cliente, así como la potencial rentabilidad que representan para la compañía, es posible determinar el nivel óptimo de servicios que se les debe ofrecer. El paso inicial es segmentar a los clientes en cuatro grandes grupos, en función del valor esperado a largo plazo y de las diferencias generales en sus necesidades de servicios de logística.

El siguiente paso es observar a los clientes de cada cuadrante, y seguir segmentándolos de acuerdo con sus necesidades más específicas. En el

cuadrante de "alto valor y necesidades de logística distintas", por ejemplo, puede ser apropiado agruparlos en tres subgrupos, a partir de sus expectativas de plazos de entrega, tipo de packaging y tasas de ejecución de la orden de compra. Es posible, así, concretar la oferta de servicios específicos que se le dará a cada grupo. Una oferta que debe considerar la relación entre el valor de los clientes y el costo de brindarles el servicio.

PASO 4. Alinear toda la cadena de abastecimiento

Una vez definidos los requerimientos de servicio al cliente, es necesario desarrollar una cadena de abastecimiento alineada, capaz de entregar lo prometido. Para lograr ese objetivo hay que coordinar el desempeño de cada paso de la cadena de abastecimiento: desde el diseño, el aprovisionamiento y la fabricación, hasta las ventas y la distribución, de modo tal de poder implementar los paquetes de servicio adecuados. Cuando se diseña el modelo de la cadena de abastecimiento, no sólo hay que considerar la infraestructura y los recursos físicos requeridos, sino también el personal, las mediciones de desempeño y los sistemas de información que harán falta. Todo esto puede ser un verdadero desafío; pero si la compañía adoptó el enfoque de logística focalizada en el cliente, estará guiada por un sentido muy claro de lo que debe lograr la cadena de abastecimiento.

Condición para el éxito

La logística focalizada en el cliente es un elemento clave –y a menudo ignorado– para el éxito de los negocios, que eleva la logística y la prestación de servicios a niveles estratégicos. Traslada la base de la competencia desde el precio y las características del producto, a un servicio y valor superiores para el cliente.

Los sistemas de logística flexibles y dinámicos, que ponen el foco en los requerimientos del cliente, proveen a las compañías de una significativa ventaja respecto de sus competidores, ya sean nuevos o establecidos.

