IESE
Universidad de Navarra
Barcelona-Madrid

0-593-001
M-886

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

ASTRO-SCHWARZKOPF

I. Introducción

En los últimos años se está abriendo paso una nueva concepción de la logística. La necesidad de mejorar y flexibilizar estos servicios, así como de disminuir su coste, han contribuido a este cambio de orientación.

La nueva logística se basa fundamentalmente en la subcontratación a terceros de todas aquellas tareas que no necesariamente ha de llevar a cabo la propia empresa productora. En esta categoría entran algunas tareas de la producción y prácticamente todas las de la logística.

La subcontratación a terceros consigue disminuir los costes fundamentalmente a base de convertirlos en variables: la empresa sólo paga los servicios que utiliza y puede reducir el activo inmovilizado –al reducir el número de almacenes propios, o incluso eliminarlos, no debe incurrir en fuertes inversiones, y los costes financieros permiten disminuir los stocks en almacén, ya que también mejoran fundamentalmente el tiempo en que se realiza la distribución. Se elimina también una serie de costes fijos de personal, que habitualmente no suele ser especializado, y capacita a la empresa para hacer frente a períodos punta de pedidos sin costes sociales. Además, permite a la empresa beneficiarse de la gestión profesionalizada de especialistas en estos temas, que consiguen grandes economías de escala conjugando los intereses de todos sus clientes.

En definitiva, consiguen flexibilizar toda la distribución, dato especialmente importante cuando se observa una fuerte tendencia a la concentración de la fabricación en toda Europa, y estamos ya en el mercado único de 1993.

Además, para la empresa que contrata estos servicios, supone disponer de una serie de tecnologías a las que sólo tendría alcance a un coste altísimo si gestionara ella misma su

---

Caso de la División de Investigación del IESE.
Preparado por Ana Domingo, asistente de investigación, supervisado por el profesor Juan Farrán. Septiembre de 1992.

Copyright © 1992, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

logística: la mayoría de las empresas que prestan estos servicios gestionan totalmente sus almacenes por ordenador, permiten la conexión al mismo a todos sus clientes, ya que así pueden trabajar con información en tiempo real, etc.

Por otra parte, la gama de servicios que pueden prestar es muy amplia y varía según las necesidades de cada cliente, comprendiendo desde la alimentación de la línea de producción, transporte del lugar de producción al almacén, almacenamiento, reembalaje, manipulación y preparación de pedidos, entrega de mercancías en destino, presentación de productos para venta, información ligada al proceso logístico, cobro de facturas, etc.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Astro, S.A.

Astro, S.A. es una empresa nacida hace unos 20 años. Su sede principal está en Milán, junto a la salida de las principales autopistas de la zona y a escasos minutos de los dos aeropuertos de la ciudad. Esta situación geográfica le permite enlazar fácilmente no sólo con el resto del país, sino también con los países vecinos.

Astro, que define su actividad como gestión logística de mercancías de terceros, no es una empresa de transportes, es más, carece de una flota de vehículos propia ya que, a su vez, la subcontrata casi por entero a otros –para los responsables de Astro, la variabilidad de los costes es tan importante como para sus clientes–. Astro ofrece, junto a todos los servicios que ya hemos mencionado, otros como el embalaje, tanto de materias primas como de productos terminados, el montaje de pequeñas piezas, colocación de etiquetas de identificación, códigos de barras, envases de polietileno, PVC, «blister», estuches de cartón y «skinpack», y marcas con símbolos antifalsificación, incluso ológrafos, control informático de cada elemento que entra en la empresa, realización de promociones, gestión de estadística comercial, etc.

Para atender estos servicios, Astro cuenta en Milán con una superficie de 60.000 m^2, de los cuales 35.000 corresponden a almacenes cubiertos y a un edificio direccional destinado a la logística, a la coordinación y a la administración. En esos cuatro almacenes dispone de instalaciones adecuadas para almacenar sustancias y productos inflamables, zonas de temperatura controlada y cámaras frigoríficas.

Además, Astro tiene almacenes en Pisa, Florencia y Barcelona. Desde hace años Astro está dirigiendo sus esfuerzos a encontrar la forma más racional de internacionalizar sus servicios, para atender la demanda que va a suponer el mercado único europeo, no sólo por la libre circulación de mercancías, sino también por el proceso de centralización de la fabricación que las empresas están llevando a cabo, pero que no se puede encarecer con una proliferación de almacenes que, si bien acercan el producto al cliente, elevan los costes financieros y, por tanto, el precio final del producto.

Un cliente de Astro: Schwarzkopf Italia SpA

Schwarzkopf es una marca de productos de cosmética para el cabello. Es de origen alemán, pero a través de empresas filiales opera en toda Europa. Schwarzkopf Italia SpA inició sus actividades en Italia de manera autónoma en 1955.

Hasta 1975, la actividad principal era la comercialización de los productos de cosmética para peluquerías, artículos profesionales muy especializados, que importaba o producía en su establecimiento de Calenzano, ampliado en 1974 dada la práctica saturación del área productiva disponible. En esta sede se venían efectuando las operaciones de producción, las de almacenaje del producto acabado y la preparación de los pedidos para su expedición por medios corrientes o por correo a los numerosos negocios de peluquería, que representaban a finales de 1976 un porcentaje muy alto de la facturación.

El sucesivo y fuerte desarrollo de la división de productos destinados a los «mass-market», la proliferación de las referencias, el aumento de solicitudes registrado en el lanzamiento de nuevos productos y de promociones particulares, la elevada estacionalidad de ciertos artículos, la necesidad de reducir los tiempos de estancia en el almacén del mayorista o del supermercado, produjeron una gran crisis en el viejo y autárquico sistema de almacenamiento, preparación y expedición de pedidos.

Este tipo de organización entraba en crisis por varios motivos. Algunos de los más representativos desde el punto de vista logístico, son:

1. La imposibilidad, con sólo personal interno, de hacer frente a las necesidades de preparación de pedidos en el tiempo que dura el incremento de las solicitudes, debiendo prepararse en una semana un número de órdenes desproporcionado a las registradas durante todo el mes, teniendo también en cuenta el clima sindical de la época, que no consentía recurrir a mano de obra extraordinaria ni a la realización de contratos a término.

2. La insuficiencia de la estructura física e, incluso, de espacio en los almacenes, proyectados para flujos más homogéneos y continuos.

3. La saturación de las terminales locales de correos, que no pueden garantizar un adecuado grado de servicio en los términos de tiempo establecidos, y tampoco tienen disponibilidad de recibir los mayores flujos de las puntas.

Este sistema organizativo fue sustituido por otro que se basaba fundamentalmente en la parcelación del almacén de productos acabados en una decena de depósitos que estarían estratégicamente distribuidos por toda Italia, y que servirían para reforzar el almacén central de Calenzano.

Todo ello exigía la reorganización del sistema informático de la empresa que, a partir de entonces, debía dividir la facturación por áreas de competencia de varios depósitos, así como organizar un sistema de transmisión de datos por conexión, dotar a los almacenes de terminales e impresoras para la facturación, etc.

Este modelo logístico respondió bastante bien a las necesidades distributivas, pero a costa de crear unos costes directos e indirectos muy elevados en cuanto el fraccionamiento del stock supone un aumento del mismo, exige una buena organización y control de los depósitos con inspectores que verifiquen el grado de servicio, la correcta gestión de las mercancías (almacenaje adecuado al mantenimiento de una calidad exterior del embalaje conforme con la imagen del producto, reposición y control inventarial continuo de la mercancía, correcta gestión de las devoluciones y de la mercancía devuelta, adecuada preparación de pedidos con una mezcla de referencias que, por motivos de promociones comerciales o similares, cambian continuamente su código de producto, el puntual respeto de los plazos de consigna para los grandes distribuidores, etc.).

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post