

Actualización del cuestionario
Benchmarking de ASLOG
sobre la vanguardia logística
en Francia y el extranjero
2011-2012

Tutor: Jean-Paul Laurent

Co-director y Coordinador: Elisa María Ruiz Navas

María Jesús ROMÁN AGUADO

INTRODUCCIÓN

La mejora continua en una empresa es un elemento clave para su éxito, y esta necesidad también se aplica al ámbito de la logística.

- ¿Cómo se debe reaccionar frente a las mutaciones del mercado y a sus necesidades?
- ¿Cómo desarrollar una estrategia eficaz y productiva para hacer frente a estos cambios?

Para ayudar a las empresas en este proceso de mejora de la competitividad, la Asociación Francesa de Logística (ASLOG) facilita intercambios entre las empresas y apoya la búsqueda de una mejora continua, mediante su cuestionario Benchmarking.

ASLOG

ASLOG, organización neutra e independiente, fue fundada en 1972 y tiene con objetivo principal promover la logística en todas sus formas. Es la única asociación que cubre todo el conjunto de las actividades en el seno de la cadena logística global.

Sus principales objetivos son:

- Aumentar el contacto y multiplicar los intercambios a través de eventos profesionales logísticos y comisiones temáticas de expertos con ayuda de su red nacional e internacional de contactos.
- Medir la mejora logística de las empresas y evaluarla.
- Favorecer la difusión y apropiación de técnicas a través de estudios y encuestas periódicas.

BENCHMARKING

El Benchmarking es una técnica de marketing o de gestión de la calidad que permite encontrar, a nivel mundial, las empresas que realizan de la manera la más competente posible un proceso, **analizar** sus técnicas de gestión y sus modos de organización para inspirarse en ellos y **compararlos** con los suyos, y **adaptar** este proceso a los de la propia empresa.

Se puede considerar como una herramienta para adquirir la estimulación necesaria para mejorar los procesos existentes.

ENCUESTA BENCHMARK

La Comisión Benchmarking de ASLOG realiza desde el año 2000 encuestas bianuales con el fin de crear una referencia de las mejores prácticas y procesos logísticos de las empresas industriales y de distribución francesas.

Desde 2005, esta encuesta se puede cumplimentar vía internet (accesible en francés, inglés y español), lo ha que hecho aumentar considerablemente el número de empresas participantes.

La encuesta consta de 68 preguntas separadas en dos secciones:

- *Gestión de la Supply Chain*: concepción, venta, distribución, producción, aprovisionamiento, compras, devoluciones y gestión.
- *Estrategia y Gestión de la logística*: estrategia, gestión, indicadores, tecnología y desarrollo sostenible.

OBJETIVOS

OBJETIVO INICIAL

El estudio inicial que se ha llevado a cabo para ASLOG comenzó a mediados de noviembre de 2011. Éste tenía por objetivo, mediante el cuestionario Benchmarking de ASLOG, saber si la logística en las empresas francesas está a la vanguardia. Aprovechando la nacionalidad española, ASLOG propuso extender el cuestionario a las empresas españolas. Por lo tanto, el objetivo principal era analizar las respuestas a esta encuesta de las empresas francesas y españolas desde el punto de vista de la logística.

Para llevar a cabo la síntesis de las respuestas al cuestionario, el estudio se descompondría en tres partes: análisis de las empresas francesas, análisis de las empresas españolas y la comparación entre ambos grupos de empresas. Para alcanzar estos objetivos se procedería de la siguiente manera:

- Búsqueda de información: prensa, folletos, internet
- Contactar con Cédric Musialowski, antiguo alumno becario en ASLOG.
- Evaluación de las encuestas precedentes.
- Determinación de las empresas que realizarían el cuestionario, según la base de datos de las empresas socias de ASLOG. Se deberá seleccionar un número representativo de empresas en todos los sectores para que el estudio sea fiable. Además, se tendrá que seleccionar un alto número de empresas para evitar la no respuesta.
- Contactar con las empresas para que contesten al cuestionario.
- Conocer a fondo el cuestionario para ser capaces de contestar a las posibles dudas que les podrían surgir a las empresas al rellenarlo.
- Profundizar en la noción de Benchmarking.
- Analizar las respuestas de la encuesta y elaborar una síntesis para ALSOG.

OBJETIVO DEFINITIVO

Los objetivos del proyecto cambiaron con la llegada de un nuevo coordinador de proyecto: Sr. Dromigny, Director de la comisión Benchmarking de ASLOG.

Tras una reunión con el nuevo coordinador, se decidió no realizar la encuesta 2012 entre las empresas francesas. Sin embargo, propuso dos nuevas actividades:

- **Mejorar el cuestionario Benchmarking de ASLOG a nivel nacional.**

ASLOG necesita **conocer** cuáles **son las necesidades de sus empresas socias de cara al cuestionario** de la asociación. Es decir, poder **garantizar la utilidad de este cuestionario** para sus empresas socias. Para poder analizar estas necesidades, el coordinador seleccionó 5 empresas representativas de los 4 principales sectores de actividad: movilidad, agroalimentario, comercio, construcción, sanidad. Estas 20 empresas serían contactadas por el coordinador para organizar las entrevistas.

- **Mejorar el cuestionario Benchmarking de ASLOG a nivel internacional.**

Se procederá de la misma forma que en el apartado anterior, ya que el objetivo es conocer la opinión y las necesidades de las empresas y asociaciones socias respecto al cuestionario. En este caso, las entrevistas se harán por teléfono o mediante emails.

“Challenge” es el hecho de examinar y evaluar la metodología existente para comprobar su buen funcionamiento. Y en esto consistía precisamente la mejora del cuestionario. En este proyecto el *challenge* se centró en:

- Las necesidades comunes a todas las empresas.
 - Comprensión de las preguntas.
 - Claridad en la definición de los indicadores.
 - Modificación, adición o supresión de preguntas.
 - Utilidad de la plataforma de internet de ASLOG.
 - Opinión general.
 - Sugerencias.
- Las necesidades específicas para cada sector.
 - Necesidad de otros indicadores.
 - Adición de preguntas particulares.
 - Identificación de nuevos sub-sectores.

El objetivo, por tanto, es realizar una síntesis para ASLOG con la recopilación de toda la información obtenida, así como determinar la posible evolución del cuestionario. Estas perspectivas de mejora serán consensuadas con las empresas que hayan colaborado con este *challenge*. Finalmente, se propondrá un cuestionario con todas las modificaciones y mejoras.

INICIO DEL PROYECTO

DOCUMENTACIÓN

Organización de la información

Para organizar la toma de contacto con las empresas, se elaboró un documento compartido (Google Drive) con los coordinadores del proyecto para que pudieran conocer el avance del proyecto. Para estructurar la información (nombre del responsable, teléfono, disponibilidad y colaboración con el proyecto) se crearon dos documentos Excel: uno con las empresas francesas y otro con las asociaciones extranjeras.

Acreditación del convenio

Para formalizar la colaboración entre l'École Arts et Métiers PartisTech y ASLOG, se elaboró un documento, firmado por el coordinador del proyecto de la universidad y por el de ASLOG, que sintetizaba el objetivo del proyecto.

Cuestionarios

Se trata de un documento de apoyo imprescindible de cara a las entrevistas, ya que son estos cuestionarios el objeto de la actualización. Además, se prepararon una serie de preguntas, traducidas al francés, inglés y castellano, para conocer la opinión de las empresas sobre el cuestionario existente con el fin de mejorarlo. Gracias a estos cuestionarios la etapa de análisis estaría más organizada.

Índice propuesto

Dado que el cuestionario de ASLOG no tenía índice, se propuso como mejora añadir uno al principio para que la persona que fuese a cumplimentarlo supiera qué tipo de preguntas se abarcaban y cuál era la duración aproximada del mismo. Este índice se llevaba a cada entrevista para que las empresas dieran su opinión sobre su utilidad.

Indicadores

A lo largo del cuestionario Benchmarking de ASLOG, se pedía el cálculo de ocho indicadores para que las empresas se evaluaran con respecto al resto de empresas según las etapas de la Supply Chain. Para facilitar la tarea, y dada la importancia de estos indicadores, se propuso una hoja que los reunificaba.

Encuesta de satisfacción

Con el fin de evaluar nuestro trabajo, se elaboró una encuesta de satisfacción para preguntar a nuestros interlocutores su opinión sobre nuestra entrevista y de este modo poder mejorarla.

TOMA DE CONTACTO CON LAS EMPRESAS FRANCESAS Y LAS ASOCIACIONES DE LOGÍSTICA EXTRANJERAS

EMPRESAS FRANCESAS

Para poder realizar el *challenge* del cuestionario, el Sr. Dromigny contactó por email con los responsables de los cuatro principales sectores reseñados de ASLOG. Se consiguieron dos candidatos para entrevistar: uno en el sector agroalimentario (PepsiCo France); y otro en el sector comercio-distribución (Rexel).

En ambos casos se siguió el mismo esquema:

- 1.- Se envió un email para acordar una entrevista con el responsable del sector.
- 2.- Antes de la entrevista, se envió un email de confirmación así como el cuestionario de ASLOG como archivo adjunto.
- 3.- Tras la entrevista, se envió un email de agradecimiento con el resumen de las mejoras propuestas durante la reunión.

ASOCIACIONES DE LOGÍSTICA EXTRANJERAS

Se contactó con 20 asociaciones de logística extranjeras, proponiéndolas participar al *challenge* del cuestionario. Dado que una entrevista presencial no era posible, se envió a estas asociaciones una serie de preguntas sobre cómo mejorar el cuestionario de ASLOG traducidas en varios idiomas. Estas preguntas trataban de los mismos temas que se abordaron en las reuniones con las empresas francesas. De este modo se podrían sintetizar las opiniones de ambos grupos de manera homogénea.

Para contactar con las asociaciones extranjeras, se estableció un orden de prioridad según la relación que éstas tenían con ASLOG. En primer lugar, Brasil e Italia dado que el primer estudio Benchmarking contó con la participación de estas dos asociaciones. A continuación se contactó con las asociaciones de Alemania, Países Bajos y España. Después de enviar varios emails, tan sólo recibimos contestación por parte de la Associazione Italiana di Logística (AILOG). Esta asociación a su vez contactó con la Università Cattolica del Sacre Cuore para que 5 alumnos continuasen nuestro proyecto en Italia.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A lo largo del proyecto se hicieron dos entrevistas: una con el Grupo PepsiCo France y otra con el Grupo Rexel; y un intercambio de opiniones con la l'Associazione Italiana di Logística (AIlOG). A partir de estas experiencias se extrajeron las conclusiones expuestas a continuación.

GRUPO PEPSICO

La entrevista tuvo lugar el 27 de marzo 2012 con el Director de Logística del Grupo, el Sr. Henri Roger Estrade. Pepsico France ya había participado con anterioridad a la encuesta de ASLOG en 2005 y en 2008 a través de Internet. Él mismo había participado en la creación del cuestionario por lo que el *challenge* se abordó de forma global.

Según el Sr. Estrade, en rellenar el cuestionario de ASLOG se tarda aproximadamente 1h30. Argumentó que era un poco largo aunque sólo se realizara cada dos años. Al principio de la entrevista, se le propuso la idea de añadir un índice y una barra de progresión, algo con lo que estaba conforme ya que de esta forma se podía tener una idea del tiempo que se tarda en completar la encuesta y además poder ver el porcentaje de preguntas ya contestadas. En general, las preguntas del cuestionario estaban bien organizadas, eran claras y seguían el orden lógico de la Supply Chain.

El grupo PepsiCo es multi Supply Chain, con tres categorías. Por este motivo y dado el tiempo que se tarda en completar el cuestionario, se estimó que la encuesta debía ser también adaptada a empresas multi producto y así poder analizar el conjunto del grupo.

La parte más útil del cuestionario son los indicadores y la sección de Medio Ambiente:

Indicadores

Los ocho indicadores abarcan toda la Supply Chain. Dado que éstos son calculados habitualmente por las empresas, se estimó que era innecesario ponerlos en una hoja aparte, sino que era más coherente analizarlos a medida que se rellenaba la encuesta.

Medio Ambiente

La opinión era favorable; sin embargo, se deberían añadir preguntar sobre la metodología para reducir las emisiones de CO₂. Dada la importancia que el medio ambiente tiene actualmente a la hora de decidir las estrategias de las empresas, se propuso añadir preguntas sobre la gestión de almacenes, el empaquetado o el reciclaje.

En cuanto al análisis de los resultados de la encuesta, el Sr. Estrade opina que no es fácil acceder a ellos a través de la página web de ASLOG. Por ello, sería bueno que las empresas recibieran vía mail los resultados de la encuesta actual y de las precedentes para poder valorar su evolución. Del mismo modo, se debería explicar cómo se analizan los resultados para que las empresas sepan de qué modo han obtenido su puntuación.

Por último, el Sr. Estrade considera que el cuestionario Benchmarking de ASLOG es muy útil pues permite a las empresas saber en qué sectores deben mejorar para ser más competitivas.

GRUPO REXEL

El 3 de abril, se entrevistó al Sr. Xavier Derycke, Director Internacional Supply Chain del grupo Rexel. Este grupo participó por primera vez en la encuesta Benchmarking de ASLOG en 2008.

En este caso, el cuestionario se abordó de dos maneras: en un primer momento se propusieron algunas modificaciones y a continuación, se fue analizando paso por paso el cuestionario siguiendo el orden de la Supply Chain e introduciendo mejoras.

Modificaciones propuestas

Se trata de las mejoras que se propusieron al Sr. Derycke al comienzo de la entrevista

- Incorporación de un índice al inicio del cuestionario así como una barra de progreso informando sobre el porcentaje de preguntas respondidas.
- Explicación cómo se analizan los resultados de la encuesta.
- Para asegurar la utilidad de la encuesta, proporcionar vía mail los resultados de la encuestas actual y de las precedentes.

Modificaciones sugeridas en la entrevista

A continuación, se analizó la encuesta detalladamente siguiendo el orden de la Supply Chain y se acordaron las siguientes modificaciones:

- Para los indicadores de venta y compra, habría que especificar la franja de análisis así como el número de unidades o productos.
- Se deberían distinguir los motivos de externalización en el almacenamiento, transporte, gestión administrativa, producción y proveedores.
- Sería necesario preguntar cuál es el plazo medio de entrega.
- Convendría añadir una nueva tipología de aprovisionamiento: la Gestión Compartida de Aprovisionamiento (GPA).
- A la hora de descomponer los costes en logística, habría que separar los costes debidos al almacenamiento de las compras y a los productos terminados.
- Desde el punto de vista de los indicadores:
 - *Indicador servicio cliente*: especificar el tipo de unidad utilizado en el cálculo.
 - *Indicador de reclamaciones cliente*: distinguir entre reclamación interna y externa.
 - *Rotación de stocks*: este cálculo se hace en el cuestionario sobre los últimos 12 meses sin embargo, según la normativa IFRS, debería hacerse con los últimos 3 meses.
 - Añadir un indicador para evaluar la calidad de los stocks.

Finalmente, según el Sr. Derycke la encuesta Benchmarking de ASLOG es una de las más serias realizadas sobre el Supply Chain. Por este motivo, ha querido colaborar en este *challenge* del cuestionario de ASLOG.

PROBLEMAS Y MEJORAS

PROPOSICIÓN DE NUEVOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Problemas encontrados

A principios de febrero, la coordinadora del proyecto en ASLOG dejó la asociación. A partir de este momento y con la llegada de un nuevo coordinador, los objetivos cambiaron. Este fue uno de los principales problemas puesto que un proyecto que debía realizarse en 6 meses tuvo que hacerse con la mitad de tiempo ya que tuvimos que comenzar otro proyecto y planificarnos de nuevo.

TASA DE RESPUESTA

Problemas encontrados

El índice de participación por parte de las empresas (2 sobre 20 →10%) y de las asociaciones (4,5%) fue bastante bajo a lo largo de todo el proyecto. A pesar de que ASLOG ya había avisado sobre este aspecto, se intentó mejorar el contacto con las empresas pero el resultado no fue mejor que en años anteriores. Varias razones podrían explicar esta baja tasa de respuesta:

- Falta de unión entre las empresas del mismo sector.
- Falta de tiempo o de interés.
- Mala organización a la hora de proporcionar los contactos.
- Las ventajas de participar en este *challenge* no están muy extendidas.

Mejoras propuestas

Para intentar aumentar el número de empresas que colaboran al *challenge* del cuestionario Benchmarking de ASLOG, se propone:

- Tener acceso a una base de datos con todas las empresas que forman parte de ASLOG. De esta forma, se podría contactar directamente con las empresas y no a través del responsable de cada sector.
- Sería necesario asegurar qué empresas están realmente interesadas en participar y conseguir un compromiso por su parte.
- Este *challenge* debería dirigirse a varias empresas y no sólo a aquellas que forman parte de ASLOG. Además se podrían también incorporar opiniones de expertos en logística.
- Mejorar la publicidad de este *challenge* nombrando grandes empresas que participan en él.

BASE DE DATOS NO ACTUALIZADA

Problemas encontrados

Al ponernos en contacto con las asociaciones extranjeras, se recibieron mails de no recepción ya que los contactos estaban de vacaciones, las direcciones no eran correctas o las bandejas de entrada estaban llenas. Tras esperar un tiempo prudencial a que estas situaciones cambiasen, volvimos a enviar los emails de contacto; sin embargo, las respuestas fueron las mismas.

Mejoras propuestas

Actualizar periódicamente la base de datos.

VERACIDAD DE LOS RESULTADOS

Problemas encontrados

El objetivo del proyecto era hacer el *challenge* del cuestionario Benchmarking de ASLOG entre 20 empresas. Sin embargo, al final del proyecto se consideró que tal vez una muestra de tan sólo 20 empresas no fuese representativa de todas las empresas que forman parte de ASLOG.

CONCLUSIÓN

La tasa de respuesta ha sido baja a lo largo de todo el proyecto, sin embargo nuestros coordinadores ya nos habían advertido de este hecho. Prueba de ello es que incluso la plataforma de internet puesta por la asociación para realizar este *challenge* no obtuvo mejor resultado. Sin embargo, estoy satisfecha de haber podido realizar las dos entrevistas pues fui muy bien acogida y ambas personas compartieron sus conocimientos conmigo y han sido muy enriquecedores.

Este proyecto me ha permitido desarrollar los conocimientos que he adquirido a lo largo de mis estudios como ingeniero. Gracias a él, he podido adentrarme en diferentes empresas francesas y descubrir cómo está implantado el Supply Chain Management en ellas.

BIBLIOGRAFÍA

- L'enquête et ses méthodes, LE QUESTIONNAIRE.
François de SINGLY
- Les techniques de questionnement, savoir poser les bonnes questions.
Lionel BELLENGER y Marie-Josée COUCHAERE
- Introduction to Materials Management.
J.R. Tony ARNOLD, Stehen N.CHAPMAN y Lloyd M.CLIVE
- Artículos de Logística Urbana impartidos en el curso Athens de l'École de Mines
PARISTECH en Marzo de 2012.
- Resultados de la encuesta Benchmarking ASLOG 2009
- www.aslog.fr
- www.wikipedia.com
- www.developpement-durable.gouv.fr