

Actualización del cuestionario
Benchmarking de l'ASLOG sobre el
estado del arte de la logística en
Francia y el extranjero 2011-2012

Tutor: Jean-Paul Laurent

Co-director y Coordinador: Elisa María Ruiz Navas

Raquel Alejandra de Lama Expósito

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? y ¿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.

OBJETIVOS

OBJETIVOS INICIALES

El estudio inicial que se ha llevado a cabo para l'ASLOG comenzó a mediados de noviembre del 2011. Éste tenía como objetivo conocer el estado del arte de la logística en las empresas francesas mediante el cuestionario Benchmarking de l'ASLOG. Aprovechando la nacionalidad española, ASLOG propuso extender el cuestionario entre 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 Cédric Musialowski, antiguo alumno becario en ASLOG.
- Evaluación de las encuestas precedentes.
- Determinación de las empresas que realizaran el cuestionario, según la base de datos de las empresas socias a 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.
- Manejar el cuestionario para ser capaces de contestar a las posibles dudas que puedan surgir a las empresas al rellenarlo.
- Profundizar en la noción de Benchmarking.
- Analizar las respuestas de la encuesta y elaboración de una síntesis para l'ALSOG.

OBJETIVOS DEFINITIVOS

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

Tras una reunión con el nuevo coordinador, se decidió no realizar la encuesta entre las empresas francesas, sin embargo se propusieron dos nuevas actividades:

- ***Challenger 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 -, es decir, un total de 20 empresas. Estas empresas debían ser contactadas por el coordinador para organizar las entrevistas.

- ***Challenger 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 mails.

Challenger es el hecho de examinar y evaluar la metodología existente para comprobar su buen funcionamiento. En este proyecto el challenge se centrará sobre:

- ***Las necesidades comunes a todas las empresas.***
- Comprensión de las preguntas.
- Claridad en la definición de los indicadores.
- Modificar, completar, añadir o suprimir preguntas.
- Utilidad de la plataforma de internet de la asociación.
- Opinión general.
- Otras sugerencias.
- ***Las necesidades específicas para cada sector.***
- Necesidad de otros indicadores.
- Añadir preguntas particulares.
- Nuevos sub-sectores que se deban identificar.

El objetivo es realizar una síntesis para ASLOG con la recopilación de toda la información obtenida, así como predeterminar la evolución que podría tener el cuestionario. Estas perspectivas de mejora serán consensuadas con las empresas que han colaborado con este challenge. Finalmente, se propondrá un cuestionario con todas las mejoras propuestas.

INICIO DEL PROYECTO

DOCUMENTACIÓN

Organización de la información

Para organizar la toma de contacto con las empresas, se elaboró un documento compartido 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.

Atestación

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 la asociación, 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 actualización. Además, se prepararon una serie de preguntas, traducidas en 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 dar una idea a la persona que fuese a cumplimentarlo de 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 nos dieran su opinión sobre su utilidad.

Indicadores

A lo largo del cuestionario Benchmarking de la asociación, 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 reunificara.

Encuesta de satisfacción

Con el fin de evaluar nuestro trabajo se elaboró una encuesta de satisfacción para preguntar a nuestros interlocutores su opinión y de este modo poder mejorar nuestras entrevistas.

TOMA DE CONTACTO CON LAS EMPRESAS Y ASOCIACIONES

Empresas francesas

Para poder realizar el challenge del cuestionario el Sr. Dromigny, contactó por mail con los responsables de los cuatro principales sectores reseñados de l'ASLOG. Se consiguieron dos candidatos para entrevistar: en el sector agroalimentario PepsiCo; y el en sector del 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, objeto de nuestro proyecto, 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.

Para contactar con las asociaciones francesas 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 se realizó con 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, hasta aquí la colaboración con las asociaciones extranjeras.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A lo largo de nuestro proyecto se hicieron dos entrevistas: una con el Grupo PepsiCo y otra con el Grupo Rexel; y un intercambio de opiniones con la l'Associazione Italiana di Logística (AILOG).

A partir de estas tres experiencias se extrajeron varias conclusiones que se exponen a continuación.

GRUPO PEPSICO

Nuestra primera entrevista tuvo lugar el 27 de marzo con el Director de Logística del grupo l'OUBL, el Sr. Henri Roger Estrade. Su grupo ya había participado con anterioridad a la encuesta de ASLOG en 2005 y en 2008 a través Internet; incluso él mismo había participado en la creación del cuestionario con lo que el challenge se abordó de forma global.

Según M.Estrade, en rellenar el cuestionario de ASLOG se tarda aproximadamente 1h30, argumentó que era un poco larga aunque sólo se realizaba 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 tardaba 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: Tropicana, Chilled y Food. 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.

Para este grupo, la parte más útil del cuestionario es el análisis de los indicadores y la sección de Medio Ambiente.

Indicadores

Los ocho indicadores que aparecen a lo largo de toda la encuesta abarcan toda la Supply Chain. Dado que estos indicadores son calculados habitualmente por las empresas, se estimó que era innecesario tenerlos en una hoja a parte sino que era más coherente analizarlos a medida que se rellenaba la encuesta.

Medio Ambiente

La opinión de M.Estrade sobre este tema era favorable sin embargo, consideraba que se debían añadir preguntas 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 consideró el hecho de añadir también algunas preguntas sobre: Gestion de almacenes, empaquetado y reciclaje.

En cuanto al análisis de los resultados de la encuesta Benchmarking de ASLOG, el Sr. Estrade opina que no es fácil acceder a ellos a través de la página de Internet de la asociación. Por este motivo, considera que sería una buena alternativa que las empresas recibieran vía mail los resultados de la encuesta actual y de las encuestas precedentes para poder valorar su evolución. Del mismo modo, debería ser más clara la explicación de cómo se analizan los resultados para que las empresas sepan de qué modo han obtenido su puntuación.

Para finalizar el análisis de esta entrevista, Sr. Estrade consideraba que el cuestionario Benchmarking de ASLOG era muy útil pues permitía a las empresas preguntarse en que sectores debe mejorar para ser más competitiva.

GRUPO REXEL

El 3 de abril, se entrevistó al Sr. Xavier Derycke, el 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 introduciendo mejoras.

Modificaciones propuestas

Se trata de las mejoras que se propusieron al Sr. Derycke al comienzo de la entrevista. Todas éstas le parecieron convenientes:

- Incorporar un índice al inicio del cuestionario así como una barra de progreso informando del porcentaje de preguntas respondidas.
- Explicar cómo se analizan los resultados de la encuesta.
- Para asegurar la utilidad de la encuesta, proporcionar vía mail los resultados de la encuesta 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.
- A la hora de descomponer los costes en logística habría que separar los costes debidos al almacenamiento de las compras y de 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 l'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 a 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, 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 dar los contactos.
- Las ventajas de participar en este challenge no están muy extinguido

Mejoras propuestas

Para intentar aumentar el número de empresas que colaboran al challenge del cuestionario Benchmarking e 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 esta situaciones cambiasen, volvimos a enviar los emails de contacto sin embargo las respuestas fueron las mismas.

Mejoras propuestas

Tener una base de datos actualizada.

VERACIDAD DE LOS RESULTADOS

Problemas encontrados

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

CONCLUSIÓN

La tasa de respuesta ha sido baja a lo largo de todo el proyecto, sin embargo nuestros coordinadores ya nos habían advertido. Prueba de ello es que incluso la plataforma de internet puesta por la asociación para realizar este challenge no tuvo 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 et Marie-Josée COUCHAERE
- Introduction to Materials Management
J.R. Tony ARNOLD, Stehen N.CHAPMAN et Lloyd M.CLIVE
- Artículos de Logística Urbana impartidos en el Athens de l'École de Mines PARISTECH
(Mars 2012)
- Resultados de la encuesta Benchmarking ASLOG 2009
- www.aslog.fr
- www.wikipedia.com
- www.developpement-durable.gouv.fr