

IKEA SEVILLA – TRANSPORTES J. L. PANTOJA (B)¹

“A finales de Julio de 2003 me llamó Juvencio Maeztu, el Director del nuevo IKEA-Sevilla, para comunicarme que habíamos resultado ganadores del concurso... No os vais a arrepentir, te lo aseguro, le dije. Pero al colgar el teléfono, no sabía si reír o llorar. Ahora sí que empezaba el trabajo. Es que nos metemos en unos líos...”

Javier Lafuente recordaba así el momento en que conocieron el resultado del concurso. *“A partir de ese momento empezó una actividad frenética: negociar y firmar el contrato en 15 días y, lo más importante, poner el servicio a punto en 5 meses, ya que la fecha de apertura se había fijado para el 21 de enero de 2004”.*

En opinión de Juan Luis, el concurso se había ganado gracias a tres factores clave:

“Primero, haber demostrado un carácter emprendedor, con capacidad de asumir riesgos, como avalaba nuestra reciente historia en el sector de los carburantes”.

“A continuación, haber demostrado en todo momento un gran interés y flexibilidad relacionados con el contrato. Nuestro principal objetivo fue siempre aportar nuevas ideas que mejorasen lo que habíamos visto en las tiendas que visitamos. Además, el hecho de que fuéramos una empresa pequeña contribuyó a reforzar la idea de que IKEA sería muy importante para T. Pantoja como cliente y que estaríamos dispuestos a darlo todo”.

“Por último, y como aspecto más tangible, la oferta de desarrollar un sistema informático a la medida del servicio, así como el equipamiento tecnológico de la flota que ofertamos”.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor José Antonio Boccherini Bogert y el Profesor Julio Audicana Arcas del Instituto Internacional San Telmo.

Copyright © Junio de 2004, Instituto Internacional San Telmo, España.

Este caso ha sido preparado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo

En cuanto al precio, T. Pantoja ofertó, inicialmente, una tabla de tarifas similar a la vigente en Barcelona, aceptando durante las negociaciones una reducción de éstas en un 15-20% (el **Anexo 1** muestra los precios del servicio en Sevilla). *“Para cubrir el previsible pico de la apertura, ofrecimos doblar el personal, que se había entrenado intensamente encargándose de montar los muebles del Showroom o sala de exposición de la tienda”*. Además, T. Pantoja consideraba que la ubicación de su almacén, *“a 5 minutos por carretera de IKEA”*, también había jugado en su favor, así como el hecho de disponer de la certificación ISO 9002, y estar en trámites de obtención de la ISO14000 para la gestión medioambiental.

LA SOLUCION GANADORA

La oferta realizada se basaba en potenciar el servicio *exprés*, ampliando el radio de 60 km establecido, *“ya que considerábamos que esta decisión reduciría el número de cargas y descargas de paquetes, simplificaría la gestión y reduciría los costes”*. Además, se proponía rediseñar los procesos actuales, utilizando un sistema informático que se desarrollaría específicamente con este fin.

Los módulos del sistema informático propuesto fueron:

- **Check-in:** para la toma de datos del cliente y la preparación del contrato, se utilizarían terminales tipo PDA² con conexión inalámbrica, que permitirían realizar las funciones mencionadas a pie de caja, evitando la limitación del pequeño mostrador y multiplicando la capacidad de atención de forma potencialmente *“ilimitada”*.

T. Pantoja propuso conectar su sistema en tiempo real con el de IKEA, de forma que se descargarán todos los artículos del ticket al sistema del transportista con sólo introducir el número de ticket³ en la PDA. De esta forma, el empleado del transportista consultaría los artículos en su PDA e iría seleccionando aquellos que el cliente deseaba transportar. La disponibilidad de los datos de los artículos permitiría también al sistema calcular automáticamente el precio del servicio, y *“corregir los errores que, a veces, cometían las cajeras al hacerlo manualmente con una calculadora”*.

La PDA se utilizaría también para capturar los datos del cliente y su domicilio, pudiéndolos recuperar automáticamente si el cliente ya había utilizado el servicio anteriormente.

A continuación, la PDA accedería a las rutas programadas, bien en servicio *exprés* o en servicio de ruta (el que pasaba por la plataforma del transportista), y el empleado seleccionaría con el cliente una hora de entrega entre las franjas disponibles.

² PDA: *Personal Digital Assistant*, o Asistente Personal Digital, es un pequeño ordenador de bolsillo con capacidad para ejecutar aplicaciones. Las PDA equipadas con radiofrecuencia pueden conectarse sin cables (conexión inalámbrica) a una red de área local en un radio de 400 m, para recibir y enviar datos.

³ La necesidad de esta conexión en tiempo real levantó inicialmente resistencia en el departamento de sistemas de IKEA, que nunca antes había abierto sus sistemas de tienda a un proveedor externo, por ver un riesgo potencial para la seguridad informática.

Finalmente, se imprimiría en una impresora local el contrato, tantas etiquetas como bultos más una etiqueta adicional por cada carro del cliente. Las etiquetas tendrían un código de barras que permitiría identificar fácilmente el bulto en todo momento (el **Anexo 2** muestra un ejemplar de las etiquetas utilizadas).

Durante el proceso de *check-in*, el sistema abriría además un expediente de forma automática que permitiría consultar toda la información relativa al envío. Esta información sería accesible en tiempo real por el personal de IKEA.

- **Gestión de rutas y transporte:** este módulo permitiría planificar las rutas, optimizando los envíos y proporcionando la información necesaria para la reserva de horas de entrega durante el proceso de check-in. Se integraría con la base de datos de IKEA para conocer las dimensiones y peso de todos los artículos lo cual permitiría calcular automáticamente cuándo una furgoneta se llenaba, para asignar otra.

También se encargaría de la emisión de los albaranes de entrega y las hojas de ruta para los conductores, y recibiría información de los GPS instalados en las furgonetas, para controlar su ubicación y actividad, y optimizar las rutas.

Además, se enviaría automáticamente un mensaje corto (SMS) al teléfono móvil del cliente antes de la entrega, pudiéndose configurar en el momento de la toma de datos del cliente (por ejemplo, “*avíseme una hora antes*”).

- **Gestión de almacenes:** este módulo sería el encargado de recepcionar la mercancía y controlar las diferentes manipulaciones que se hacían en las cargas y descargas.

Por ejemplo, cuando IKEA entregara mercancía al transportista a través de *Full Service*, el empleado del transportista comprobaría las referencias de los paquetes entregados con una pistola lectora de código de barras y, gracias a la capacidad de acceder a los artículos del ticket, se comprobaría automáticamente que la entrega era correcta. El mismo tipo de comprobaciones podría realizarse en todos los puntos de manipulación de la mercancía.

Además, estos controles permitirían al sistema conocer en todo momento la ubicación de los artículos, y proporcionaría la información de ubicación necesaria para la gestión del almacén.

- **Información al cliente y gestión postventa:** este módulo permitiría al cliente acceder, a través de Internet, a la información de su envío introduciendo su número de contrato (estado del servicio, hora de entrega, reimprimir el contrato de transporte e, incluso, visualizar en un mapa la localización geográfica del mismo, gracias a la integración con los GPS de las furgonetas). El módulo permitiría, además, registrar y gestionar todas las reclamaciones e incidencias (anotándolas en el “*expediente*” creado durante el proceso de *check-in*) y las devoluciones de mercancía.

La accesibilidad por parte de IKEA a este sistema había sido valorada muy positivamente, ya que ello permitiría tener la información de la incidencia si el