

CAPÍTULO III

LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA

3.1 Conceptos

Movimiento de los bienes adecuados en la cantidad correcta, el lugar adecuado y el momento oportuno.⁶

La logística en si, es el movimiento de recursos hacia la organización, es decir hacia adentro y de productos de la organización a los clientes hacia afuera.

La logística (del inglés Logistics, a su vez del francés Logistique y Loger), es definida por la Real Academia Española (RAE) como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones.⁷

En el área empresarial, existen varias formas de definir el término logística que ha estado evolucionado desde la logística militar en sus principios, hasta el concepto actual del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, de la energía e información. La logística empresarial cubre también la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución.

Otros definen logística como la administración de los inventarios, otros piensan en ella como el transporte de los bienes y otros dicen que logística se encarga del sistema de entrega de mercancías. Todos ellos están en una definición correcta. Hoy en día, hay muchas y distintas definiciones de logística dando vueltas.

⁶ BOTEMAN, Thomas S. y Snell, Scott A., Administración "Un nuevo panorama competitivo", Sexta Edición, 2005, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México, D.F., Pág. 286

⁷ ANÓNIMO, "Logística", <http://es.wikipedia.org/w/index.>, 07 de Febrero del 2007.

La razón puede ser, que en muchas ocasiones es utilizada como un término genérico, cubriendo muchos diferentes componentes de las operaciones e influenciando en todos los aspectos del negocio. En términos generales, logística integrada es un sistema muy amplio de administración en toda la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta la distribución de los bienes elaborados para el consumidor.

En un concepto mas amplio se aplica a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena de distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final.

De las funciones principales esta el de optimizar fletes, asegurarse que los productos vayan en buenas condiciones de transporte, calcular tiempos de espera y de descarga, manejo y control del almacenamiento. El objetivo final de la logística es reducir los niveles de inventario y de optimizar el funcionamiento de toda la cadena de distribución.

Recientemente algunas PYMES están descubriendo la importancia que tiene la logística. No tanto como una estrategia competitiva, además de reducir costos y lo más importante, para dar un excelente servicio al cliente, todo esto a costos razonables.

La exposición de los conceptos relacionados a la función logística supone un recorrido a lo largo de toda la cadena logística. Por otro lado la forma de mejorar la posición competitiva de la empresa, esta el desarrollar la estructura logística necesaria para conseguir los objetivos finales de incremento de la satisfacción de los clientes, servicios de apoyo y post venta al cliente, reducir el plazo que transcurre entre la realización del pedido y la entrega de los bienes y productos, reducción de los costos totales, aumentar la calidad del proceso de entrega, llegar a acuerdos estratégicos con los clientes, transportistas, operadores logísticos y suministradores utilizando las tecnologías de información.

El objetivo final de la logística es examinar cada decisión en la cadena de suministro, por el impacto en el sistema total y no solamente en sus componentes. Para realizar este se requiere que se administre cada una de las funciones que componen la cadena de abastecimiento como una unidad, en lugar de hacerlo cada una por separado.

La logística da a las empresas una ventaja que les permite afianzar la cadena de abastecimiento, apoyándose en llevar las mercancías necesarias al lugar correspondiente y en el momento oportuno. Un buen sistema de logística integrada reduce los costos de mantener inventarios, ayuda a prestar mejor servicio al cliente, reduciendo así las inversiones de capital.

3.2 La importancia de la logística

Actualmente el tema de logística es un asunto de importancia para las empresas, permitiéndoles crear áreas específicas para su tratamiento, se han desarrollado a través del tiempo y es hoy en día uno de los aspectos básicos en la lucha constante de las empresas por ser parte de primer mundo.⁸

Antes la logística era solo el de tener el producto justo, en el lugar indicado, en el tiempo oportuno y sobre todo al menor costo posible, hoy en día estas actividades con apariencia sencilla ha sido redefinida y actualmente son todo un proceso.

La logística tiene muchos significados, uno de ellos, dice que es la encargada de la distribución de productos de una manera eficiente de una empresa al menor costo posible y con un excelente servicio al cliente.

Por decirlo así, la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, movimiento, almacenamiento de productos así como el control de inventarios, como todo el flujo de información asociado con esto, a través de los cuales la organización y el canal de distribución se unen de manera tal que la

⁸ ANGULO, Rivera, Julio Cesar, "Logística", angulojulio@hotmail.com, Lucas Morea/Sinexi S.A. 1997

rentabilidad de la empresa es maximizada en los términos de costo y efectividad.

El fin de la logística es el de determinar y coordinar en forma optima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Esto sucede porque el objetivo del mercadeo es el de estimular la demanda, y el rol de la logística será precisamente el satisfacerla.

Solamente cuando se realiza un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, con esto es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atendiendo dicha demanda en los términos de costo y efectividad.

Es preciso decir que la logística no es una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial, no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación, es mas sirve para pensar que servirá para reducir la incertidumbre en un futuro desconocido. Dentro de las actividades claves están las siguientes:

- Servicio al cliente
- Transporte
- Gestión de inventarios
- Procesamiento de pedidos

Uno de los enfoques obligados de la logística es la satisfacción del cliente y la reducción de los costos, estas actividades en conjunto tienen que ser realizadas por la empresa.

Otros de los factores que intervienen en la evolución de la logística son:

- El aumento en la línea de producción.
- La forma eficiente de producción, hasta alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución requiere mantener menos inventarios.
- Desarrollo de los sistemas de información.

Cuando se realiza esto en conjunto puede traer los siguientes beneficios:

- Incremento en la competitividad y mejoramiento en la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Una coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra, calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección y servicio.
- Amplia forma de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo o mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

Una de las definiciones de la logística tradicional afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en tiempo y forma mas adecuada, siempre al menor costo posible.

En el servicio al cliente, la logística implica:

- Un grado de certeza, lo importante aquí no es de llegar rápido con el transporte, como lo es el llegar con certeza, siempre con un mínimo rango de variación.
- Tener confiabilidad, ya que una cadena se conforma de diferentes eslabones, es a lo que se le llama una cadena logística, se debe de tener cuidado de agregar algunos que no están relacionados, ya que se segmentan las responsabilidades, y esto puede hacer que el cliente final pierda la confianza, es de suma importancia que el cliente manifieste como desea ser atendido.
- Crear flexibilidad, esto es que la organización que esta prestando un servicio o producto pueda adaptarse en forma eficiente a la demanda, para un operador logístico es de suma importancia para él, el valor de sus clientes.
- Aspectos cualitativos, aquí lo importante no es tanto la calidad del producto, sino el enfoque del servicio, ya que debe de encontrarse su forma de conjugarlo en toda la cadena logística. Es muy común que las organizaciones, cuidan en forma minuciosa el proceso productivo, se diseña con extremo cuidado el empaquetado, se escoge la mejor forma de su

transportación y almacenaje, esto es importante, pero en realidad son pocas las empresas que diseñan la forma de cómo llegaran hasta el cliente final.

- Tener siempre la idea de una mejora continua, ya que día a día se deben de plantearse los parámetros que salen mal, esto de acuerdo a los objetivos trazados, pero también se deben de tener en cuenta los que salen bien, las empresas deben de exigirse la mejora de estas variables.

La logística la integran tanto la distribución física como la gerencia de materiales, esto es porque tiene bastante relación entre si, siendo la primera el de proveer a los clientes el nivel de servicio requerido por ellos, con el propósito de optimizar los costos de transporte y almacenaje de los sitios de producción a los lugares de consumo, la segunda su función será el de maximizar los costos de flujo de materiales de los proveedores hasta la cadena de distribución con el enfoque de justo a tiempo.

El justo a tiempo, es una parte de las actividades logísticas, es una forma de pensar en la que se administran los criterios de producir, el lugar y el tiempo, todos en la forma correcta, y siempre con el enfoque de eliminar desperdicios. Ya que los desperdicios solo agregan costo sin agregar valor.

La administración logística se forma de varios componentes, empezando con las entradas, las cuales son las materias primas, los recursos humanos, financieros y de información, estas deben de complementarse con las actividades de la gerencia como logísticas, teniendo así la salida de logística, las cuales son todas aquellas características y beneficios que se obtiene de un buen manejo logístico.

Para que se logre el buen funcionamiento de la administración logística son necesarias ciertas características en los líderes en el manejo logístico, las cuales son:

- Debe de existir una organización logística formal.
- Debe de haber logística a nivel gerencial.
- Tener una logística con la idea de crear valor agregado.
- Estar orientada al cliente.
- Estar siempre flexible a cambios inesperados.

- Tener asesoría externa como parte de su estrategia empresarial.
- Darle una mayor dedicación a la planeación logística que a la operativa.
- Entender a la logística como parte del plan estratégico.
- Crear alianzas estratégicas.

Otro de los aspectos importantes en la logística son los sistemas de información, ya que de esta manera se mantienen abiertos los flujos, así como la tecnología de información es de suma importancia en el crecimiento y desarrollo logístico, también son importantes los sistemas de ordenes, ya que son los enlaces entre la compañía, los proveedores y los clientes, hay que tener en cuenta que la información debe de ser analizada, para así tomar decisiones rápidas y efectivas.

Las decisiones en la logística de las organizaciones tienen sus repercusiones, en si toda organización hace logística, ya que esta cobrando mayor auge en los mercados mundiales, en la economía de los países, siendo estos internos o externos, la logística ha cambiado con los avances tecnológicos, y algo de moda es la protección del ambiente.

3.3 Logística: ¿ciencia o arte?

La administración es una doctrina en la que se puede insertar cualquier disciplina en la que se haga uso del talento humano, de recursos materiales y financieros, para lograr objetivos predeterminados. Una de estas disciplinas es la logística: interna y externa, dado que la misma planifica, organiza, ejecuta y controla programas orientados a crear y mantener intercambios útiles con el mercado, con el fin de aumentar el rendimiento económico de la organización.⁹ Esto es a lo se le puede denominar administración de mercadeo o logística externa.

A partir de lo anterior se han suscitado y aún se presentan discusiones científicas sobre si ésta es una ciencia o un arte. Los argumentos se están basados en dos posiciones diferentes y aparentemente peleadas entre sí,

⁹ LEPORATI, Carlos Luis, "Logística", cllporati@arnet.com.ar, 07 de Febrero del 2007.

hasta el punto de percibirse como un dilema, por la dificultad de hacer conciliar dos posiciones.

Algunos pensadores las consideran una ciencia poco formal, en comparación con el grado de formalización alcanzado por otras ciencias de tipo social. Ubica su objeto de estudio en el ser humano, en relación con las motivaciones y comportamientos de compras, así como en el medio donde se desenvuelve; e indica que utiliza un conjunto de conocimientos sistemáticos, racionales y verificables, referentes a la realidad observada. Apoyándose en la experimentación que se realiza en el proceso mercadotécnico para explicar las causas que produzca un fenómeno y predecir la aparición de nuevos fenómenos que satisfagan los requerimientos de su objeto de estudio. La prueba de un producto en un mercado piloto, para predecir su éxito en el mercado nacional o regional requerido, es uno de los experimentos más divulgados por este.

Otros pensadores consideran a estas disciplinas orientadas a relacionar dinámicamente la organización con el mercado meta, a través de políticas y prácticas que incrementan la efectividad de la planificación y distribución de los productos y servicios. Ubica su aplicación en la identificación de necesidades humanas en oportunidades comerciales, obteniendo como resultado la supervivencia y prosperidad económica de la organización y además indica que se basa en conocimientos, métodos y técnicas de otras ciencias: como la economía, estadística, psicología, sociología, entre otras. Se apoyan en el cambio continuo y rápido del medio ambiente donde se desenvuelve el mercado meta. Esta inestabilidad no permite acumular el conocimiento de hechos y acontecimientos de un fenómeno para su utilización posterior, si se considera que las necesidades humanas varían en el tiempo. Esta variabilidad obliga el uso del arte, a recurrir a la habilidad y a la experiencia para tomar decisiones sobre la acción mercadotécnica a seguir, o, inclusive, cambiar la acción por otra que se considere más efectiva.

Ya que se han expuesto alguno de los argumentos más elocuentes, y muy lejos de pretender descifrar el problema de si la logística y el mercadeo son una

ciencia o arte, se presenta una percepción que, sin agotar el tema, busca encontrar un tiempo para la reflexión en torno de las dos posiciones encontradas. Si se considera ciencia como un cuerpo de conocimientos sistemáticos, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de verdades generales, relativas a un problema y arte como la virtud de aplicar la experiencia, la habilidad, la destreza y la creatividad para hacer o realizar algo determinado, el mercadeo reúne características que hacen difícil encuadrarlo dentro de una de ellas, excluyendo totalmente la otra, dado que posee características de ambas.

Las preguntas mas comunes que se realizan sobre los consumidores para detectar expectativas y necesidades, insatisfechas e intuir posteriormente los atributos, presentación y manera de comunicar y llevar el producto o servicio hasta el consumidor final, es el testimonio que da fuerza al planteamiento anterior. La concepción y ejecución de cada una de estas actividades exige la aplicación del conocimiento científico, de la utilización de técnicas que generen y produzcan información correcta y confiable para elaborar los pronósticos adecuados. Además, se debe de utilizar la experiencia, la habilidad, la destreza y la creatividad para lograr analizar las tendencias del consumidor, en un tiempo y espacio determinado.

Si bien es cierto que los descubrimientos en la investigación mercadológica no permanecen constantes en el tiempo para su aplicación futura, este carácter de verdad provisional es una característica del conocimiento científico en general. La verdad científica es hasta cierto punto perfecta, se transforma en nuevos hallazgos o bien se sustituye por una nueva verdad, como consecuencia y efecto de investigaciones con el uso de métodos y técnicas más avanzadas y refinadas. Basta con explorar la evolución que ha tenido la ciencia para observar que el significado del pensamiento científico ha variado en el tiempo, como producto de los criterios científicos establecidos en diferentes épocas.

Algunos conocimientos científicos, que en otros tiempos habían sido aceptados universalmente por la comunidad científica, en la solución de problemas, pierden su vigencia. La organización del trabajo como resultado de una acción

científica, se ha centrado en el análisis de tareas por casi cien años. No obstante, la concepción de organizar el trabajo en torno de los procesos básicos del negocio y de los equipos que los ejecuta, es un conocimiento de reciente que tiende a desplazar una verdad que parecía inmutable.

En resumen, hay que decir que el conocimiento es poder, o más aún la información es poder, en síntesis la presencia del arte de la logística y mercadeo, la efectividad de su desarrollo e implantación depende del arte de aplicar el conocimiento adecuado, necesario y oportuno. Muchos hombres y mujeres poseen conocimientos en abundancia, pero en realidad los utilizan poco, sin desarrollar el arte de aplicar de todo lo que saben, sólo lo necesario en el momento oportuno, y de la manera más adecuada. Aunque el arte es práctico y como tal requiere práctica para perfeccionarlo, la práctica aislada del conocimiento también es inviable, porque ofrece soluciones parciales. De la misma forma, la aplicación del conocimiento solo, sin la disciplina de la práctica, tiende a resultar también en esfuerzos estériles. El saber elegir qué, cómo, cuándo y dónde aplicar un conocimiento, califica a quién lo ejerza, hacer de la logística y mercadeo una ciencia exitosa, pero también aquel que se destaque en su aplicación, debe considerársele un artista de la logística y el mercadeo.

3.4 Logística, ¿una nueva forma de administración y control?

En la décadas de 80s y 90s se generó un gran avance en la planificación empresarial integral, que empezó con los sistemas de control y administración en sus dos versiones: la primera sólo contemplaba la distribución física de los materiales que conforman un producto, mientras que en la segunda consideraba, además de la distribución de los materiales, la capacidad instalada de la maquinaria y el equipo con que contaba la empresa.¹⁰

Otro de los temas relevantes y que cobró mucha importancia era el manejo de materiales dentro de la empresa. Esta además en decir que las herramientas metodológicas que después aparecieron fueron ayudando a simplificar más la

¹⁰ POLANCO, Héctor, "Logística" ¿una forma nueva de administración y control?, www.infochannel.com.mx, 07 de Febrero del 2007.

vida y las operaciones de una empresa, sumando las reducciones de tiempo, desperdicios, transportes y dinero.

Este esfuerzo continuó con la creación del sistema de planeación de los recursos de la empresa, esto trajo como resultado la integración de metodologías como el propio sistema de control y administración en sus dos versiones, del concepto de planeación estratégica, de empresa inteligente y demás conceptos, filosofías y herramientas de apoyo. Estas nuevas herramientas simplificaron más la logística en las empresas a nivel general, dando el alcance de rastrear la información, así como la unión entre las islas de operación.

Actualmente se está teniendo un gran avance en las soluciones de administración en las relaciones con el cliente, en las que se ven involucradas las áreas de mercadotecnia, ventas, atención a clientes, así como también a las centrales telefónicas de contacto, en algunos casos. Este tipo de sistemas controla, administra y da seguimiento a la creación del flujo de ventas; en otras palabras, ayuda a la promoción, contacto y venta adicional o cruzada de uno o más productos y servicios con cada cliente, ayudando a mantener un registro exacto de los gustos, fecha de compra, niveles de consumos y demás características.

Por el otro lado de la administración de la cadena de suministros que involucra a toda la empresa desde que se solicita al proveedor un pedido, ya sea de un bien o de un servicio hasta que es entregado al usuario final, utilizando la forma tradicional de hacer negocios o empleando las herramientas de Internet. A todo lo anterior se le conoce como empresa extendida, ya que esta atiende a los mercados tradicionalmente conocidos y a los nuevos mercados digitales.

En lo referente a el concepto de la empresa extendida, y de que los mercados nunca permanecen estáticos sino que están en un constante evolución, surge una solución que apoya todos los ámbitos de las compañías sin importar su tamaño: planeación de los recursos de la infraestructura, que implica el control y la administración de los activos empresariales, que parte desde su presupuesto, compra, mantenimiento y retiro de la empresa. Llamando activo a

todo lo relacionado con la operación de una compañía de cualquier giro, como líneas de producción, transportes, inmuebles, mobiliario y equipo de oficina, programas de software, hardware en fin, todos los elementos con que ésta cuenta.

Otra de las soluciones de gestión no menos importante es aquella que administra y controla las actividades entre una empresa y los canales de comercio y distribución de uno o más productos; se trata de la solución de administración de la relación con socios, esta da respuesta a las necesidades descritas anteriormente pero con el propósito de mejorar el flujo comercial y de servicios, reduciendo tiempos de espera y acercando más a las empresas.

Las soluciones que sirvan para mejorar las utilidades y reduzcan los costos de una empresa están llamadas a optimizar su productividad y la toma de decisiones de inversión, a planear de manera más eficiente los presupuestos de inversión, las compras, la contabilidad, las finanzas, el inventario, las entregas en tiempo y forma.

En si, estas son formas que realmente ayudan a ser más fácil el control y la administración logística en una empresa, en menos tiempo y con la calidad requerida.

3.5 La cadena logística

Las actividades principales son las necesarias para fabricar un producto, venderlo y distribuirlo entre los compradores, y brindarle servicio después de la venta.¹¹

En los negocios, la logística puede tener un enfoque bien interno o externo que cubre el flujo desde el origen hasta la entrega al usuario final. En base a esto en el área militar, los expertos en logística determinan cómo y cuándo movilizar determinados recursos a los lugares donde son necesarios. En la ciencia militar, lo importante es mantener las líneas de suministro propias e interrumpir

¹¹ HITT, Michael A., Ireland, Duane, y Hoskisson, Robert, "Administración estratégica", competitividad y conceptos de globalización, Quinta Edición, Thomson Editores S.A. de C.V., 2004, Pág. 92.

las del enemigo y algunos dirían que se trata del elemento más importante. Existiendo así dos formas básicas de logística:

- Una consiste en optimizar el flujo de material constante a través de una red de líneas de transporte y de centros del almacenaje.
- La otra trata de coordinar una secuencia de recursos para la realización de un determinado proyecto.

Todo esto debe ser realizado al menor costo para la empresa. El propósito de los sistemas de flujo logísticos es el de optimizar varias metas: evitar la escasez de los productos, reducir al mínimo el costo del transporte, obtener un bien en un periodo mínimo o almacenaje mínimo de bienes. La importancia del flujo logístico está enfocada en la fabricación del justo a tiempo en la cual el gran énfasis se pone en reducción al mínimo del stock. Una de las tendencias recientes en las grandes cadenas de distribución es asignar estas metas a los artículos comunes individuales, más que el de optimizar el sistema entero para un objetivo determinado. Esto llega a ser posible porque los planes describen generalmente las cantidades que se almacenarán en cada localización y éstos varían dependiendo de la estrategia. El método básico de optimizar un sistema de estándar de distribución es utilizar una cobertura mínima de distribución para diseñar la red del transporte, y después situar los lugares de almacenaje dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima de artículos. Con gran frecuencia, la demanda es limitada por la capacidad de transporte que existe fuera de la localización del lugar de almacenaje. Cuando el transporte fuera de un punto del almacenaje excede su límite de capacidad entrante, el almacenaje es útil solamente para igualar la cantidad de transporte por unidad de hora con objeto de reducir picos de carga en el sistema del transporte.

3.6 La logística de operaciones

La logística de operaciones, puede entenderse como aquella actividad de la logística que se encarga del movimiento y almacenamiento de materiales, así como de los componentes y producto intermedios a lo largo del proceso productivo con el fin de permitir el cumplimiento de objetivos de continuidad,

orden y de ritmo de la función productiva, que necesariamente redundarán en resultados mas eficaces frente a los objetivos corporativos.¹²

De esta forma, la logística de operaciones está en la base de la actividad productiva de la empresa, facilitando su ejecución eficiente y ajustada a los objetivos propuestos y por lo tanto, acercándola a la meta de la competitividad empresarial. Si se acepta como cierto que la función productiva es la clave de la competitividad empresarial, por ser esta la responsable de la satisfacción de las prioridades competitivas, deberá aceptarse entonces que el puente necesario es el de la logística de operaciones, y que ésta es única para cada empresa pues está definida por características propias de su configuración productiva, de su relación con el mercado y de la filosofía que haya adoptado para su propia gestión.

3.7 La logística en la red

La transparencia, inmediatez y eficiencia de las redes telemáticas que tratan la información están alterando el comercio. En el fondo, las start-ups actúan en el mercado como siempre: desintermedian y reintermedian con nuevos formatos comerciales buscando un mejor servicio para compradores y vendedores.¹³

Se debe de aplicar las teóricas ventajas de las nuevas tecnologías, como serian la accesibilidad, la movilidad, la rapidez, la reducción de costos, la personalización, entre otras.

Si esto se aplica no hubiese algunas interrogantes, por ejemplo ¿por qué muchas de estas empresas no llegan a los resultados que esperan sus inversionistas?, ¿Puede ser que no se llegue a comprar por desconfianza en el medio de pago o porque el sistema en si es complejo como dispositivo de acceso?, estas interrogantes están cambiando rápidamente. Ya que ahora, las incomodidades o ineficiencias están asumidas, y la confianza establecida.

¹² URQUIAGA, Ana Julia, "Desarrollo y aplicación del modelo general de la organización para el análisis y diseño de sistemas logísticos empresariales". Tesis doctoral presentada en el Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana, Cuba. 1999.

¹³ PELÁEZ, José María, "La logística en la red", El portal para las empresas de Navarra, Director General de Alitec Service Provider, S.A.

Se debe tener en cuenta que el cambio de hábitos en la compra es lento, y el costo e incertidumbres de la logística influyen. Aún así hay que mejorar las capacidades de los sistemas de logística y la integración Inter empresarial. Los módulos correspondientes de los sistemas de planeación de los recursos de la empresa no están preparados para ello. Son buenos sistemas integrando las funciones y recursos de una empresa sobre el núcleo contable, pero no se concibieron para las capacidades requeridas por los profesionales logísticos, ni están diseñadas para la colaboración entre empresas. No se debe confundir el tener acceso a un sistema por Internet con que éste se base en el modelo que la ha hecho universal. Internet no uniformiza los ordenadores de sus departamentos sino que integra los existentes y promueve la aparición de servidores especializados.

En nuestro mundo la economía digital es considerada más una economía de red. Para poder brindar las eficiencias en costo y la calidad de servicio demandadas debemos emplear Internet, pero sobre todo ver que creció integrando los ordenadores y líneas existentes mediante protocolos para compartir e ínter operar. Se debe de aplicar el espíritu de la red, que integra diversidad y especialización, ya que estas son las bases de la innovación y del ahorro.

En la logística, tenemos que ampliar nuestra tradicional visión de cadena de materiales. Con el fin de prestar un servicio a costo razonable, hay que partir de una red donde se entrecruzan cadenas de colaboración de organizaciones grandes y pequeñas, integradoras y especializadas, con recursos compartidos siempre que sea posible.

3.8 Logística: estrategias push y pull

La gestión logística está adquiriendo cada día más importancia en las organizaciones, e incluye funciones tales como la planificación, organización, control y ejecución de los materiales desde el inicio de una actividad hasta su

entrega, a la vez que se busca la máxima satisfacción de la clientela al menor costo posible.¹⁴

En tiempos pasados, la logística carecía de estrategia alguna y las empresas ponían su producción en el mercado a través del método push.

Era así, como se realizaban pronósticos sobre la demanda y según los resultados obtenidos se colocaban los productos. En muchas ocasiones las empresas producían más que lo exigido por el mercado y sus mercancías eran presionadas hacia el mercado, con la creencia de que la demanda igualaría la oferta.

Sin embargo, el mercado no tenía la capacidad de consumir tales cantidades y la clientela no se sentía satisfecha, puesto que sus gustos y preferencias no eran tenidos en cuenta. Produciendo así el denominado efecto látigo: mayor producción, más stock y menor servicio.

Las relaciones con los proveedores por otro lado, no eran aprovechadas al máximo. Las empresas en definitiva, no eran conscientes de que mejorar las relaciones tanto con los proveedores como con la clientela final supone alcanzar un mejor negocio y a un costo menor.

Hoy en día, satisfacer la demanda del público consumidor es el objetivo principal de la mayoría de las empresas, al mismo tiempo que minimizar los tiempos de entrega, la cantidad de mercancías almacenadas y sobre todo los costos. Para cumplir estos fines muchas utilizan el método pull.

Según este sistema, las demandas del mercado dictan el funcionamiento de las empresas. La producción se basa ahora en las demandas reales que permiten conocer, quién será el consumidor final de un producto que se está empezando a fabricar. De las economías de escala se ha pasado a una

¹⁴ "C.E.I.N.", "Logística, estrategias push y pull", <http://www.navactiva.com.>, 09 Febrero del 2007.

producción más limitada, que reduce los stocks en los almacenes así como los costos necesarios para mantenerlos.

En esto tiene mucho que ver con el progreso de las tecnologías de la información y la comunicación y sobre todo con el constante abaratamiento de las mismas, que permiten gestionar los pedidos de una clientela mucho más dispersa, así como unos recursos que se encuentren en diferentes lugares.

El Internet no ha quedado al margen en la logística, y es una herramienta que se utiliza más a la hora de optimizar el servicio y sincronizar las cadenas de suministros de los proveedores y minoristas.

Al mismo tiempo, gracias a la información obtenida, las empresas pueden crear nuevos productos y servicios más acordes con los deseos y necesidades del cliente, esto es para que aumente su satisfacción y de asegurar una compra futura.

Así, la empresa, los proveedores y el cliente tienen una relación más cercana, y todos salen beneficiados, especialmente los consumidores finales, cuyas demandas son resueltas de una manera mejor y sobre todo más rápida.

En el futuro, el funcionamiento eficaz de la logística no será una opción, sino una obligación para toda empresa que quiera sobrevivir en el mercado.

3.9 La logística inversa

Para definir logística inversa es necesario recordar el significado de logística, ya que prácticamente es lo mismo, solo que de forma inversa.

La logística es un proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente final.

La logística inversa es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor ó el de la propia devolución.¹⁵

El propósito de la logística inversa es el gestionar el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible.

La meta logística inversa se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso se adelanta al fin de vida del producto, con objeto de darle salida en mercados con mayor rotación.

La responsabilidad de todo lo anterior es precisa en los próximos años de la logística inversa va a suponer un importante cambio en el mundo empresarial y, muy probablemente, se convertirá en uno de los negocios con mayor crecimiento en el nuevo milenio.

Esta será una actividad con un enorme potencial de crecimiento a la que se le ha denominado como la última frontera para la reducción de costos en las empresas, además de convertirse en una importante y novedosa fuente de oportunidades.

3.10 La logística kaizen

La logística Kaizen como un sistema destinado a la mejora continua en los niveles de calidad, productividad, costos, satisfacción, tiempos de los ciclos, y tiempos de reacción, mediante la gestión combinada del justo a tiempo, el mantenimiento productivo total, la actividad de grupos pequeños, los sistemas de sugerencias y el despliegue de políticas, permite lograr la eliminación de

¹⁵ ANGULO, Rivera, Julio Cesar, "logística inversa", angulojulio@hotmail.com, Lucas Morea/Sinexi S.A. 1997

despilfarros, estandarizar las operaciones y lograr un óptimo de disciplina laboral.¹⁶

La meta de la logística kaizen es que debe ser enfocado a los efectos de la reducción en los costos logísticos y mejora de sus servicios desde dos puntos de vista:

- Mediante la aplicación del kaizen en todas las áreas de la empresa y sus efectos en la logística.
- Y mediante la aplicación del kaizen en las operaciones de logística.

En cuanto a la aplicación del kaizen en la empresa y sus efectos en materia logística tenemos:

- La aplicación del mantenimiento de calidad total y sus efectos en la reducción de niveles de fallos y defectos, tiene como ventaja que genera por un lado una menor necesidad de contar con inventarios de reserva o seguridad para hacer frente a problemas de calidad en la producción. Y por otro lado, el menor nivel de desperdicios implica una menor adquisición de insumos para reservas y reprocesos. Esto es el de tener menores costos de transporte y de almacenamiento, como así también menores costos administrativos para solicitar y gestionar los insumos.
- La implantación del sistema de producción justo a tiempo, trae ventajas como menores costos de inventarios, una reducción en el costo total de los insumos, mejoras importantes en las relaciones con los proveedores, reducción en la cantidad de proveedores, reducción en los niveles de inventarios de materias primas, productos en procesos y productos terminados y reducción en los costos de pedidos y control de inventarios.
- El mantenimiento productivo total lleva a menores niveles de esperas en las máquinas, como así también a reducir visiblemente las fallas por desperfectos en el funcionamiento de las máquinas, equipos y de las instalaciones. Esto genera menores necesidades de inventarios de seguridad, como así también reduce notablemente las necesidades de insumos para actividades de reprocesamiento.

¹⁶ LEFCOVICH, Mauricio, "El Kaizen y Seis Sigma", dos caras de una misma moneda, 2004.

De esta forma los aspectos antes mencionados pueden y deben ser aplicados específicamente a los procesos y actividades logísticas. Para ello la mejor manera de controlar y mejorar, tanto los niveles de costos como los de satisfacción, es aplicando el control estadístico de procesos, permitiendo una mejor óptica de la evolución de los distintos indicadores de la empresa, también se puede conocer tanto la capacidad de los procesos para generar servicios logísticos a bajo costo y con un excelente nivel de satisfacción tanto interno como externo, como además de conocer el costo medio y el nivel medio de satisfacción, detectando a tiempo las desviaciones y efectos en los cambios de gestión.

La logística kaizen se enfoca, a la filosofía y metodología antes descrita, en los aspectos concernientes a:

- Reducir el número de proveedores
- Hacer más pequeños los plazos o tiempos de suministros.
- Reducción de los costos relativos al suministro.
- Lograr un suministro justo a tiempo.
- Aumentar la calidad del transporte.
- Lograr un buen nivel, en cuanto a redes de información.

