CAPÍTULO IV

LA DISTRIBUCIÓN

4.1 Importancia de la distribución

Existen más beneficios en un sistema de distribución física que ventajas en el costo. Un sistema de distribución física efectivo puede ofrecer niveles de inventario óptimos y servicios de entrega mejores.¹⁷

La logística integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a apoyar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente o mercado, en calidad, cantidad, lugar y momento, maximizando la satisfacción del cliente y la flexibilidad de respuesta y minimizando los tiempos de respuesta y los costos.

Dentro de las actividades de la logística esta el de ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demanda para asegurar un nivel determinado de servicio al menor costo posible.

Fue en respuesta a la falta de coordinación entre las ventas y la producción, la que dieron lugar a la aparición de la logística en las empresas, como medio de resolver el conflicto que existe en dichas actividades, sirviendo la misma como forma de conexión entre la demanda del mercado y las actividades de producción de la empresa.

Dentro de las actividades de la logística, dos de las que más costo absorbe son las de inventario y transporte. Con la experiencia y con estudios desarrollados indican claramente que cada una de ellas representa, gran parte del costo logístico total. En tanto que al producto el almacenamiento añade valor tiempo y el transporte añade valor situación.

¹⁷ CATEORA, Philip R. y Graham. John L., Marketing internacional, Duodécima Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México D.F., Pág.458

Actualmente el transporte es un factor esencial para cualquier empresa, ya que ninguna podría operar sin prever el desplazamiento de sus materias primas o de sus productos finales. El otro tema importante está dado por el control de inventarios, puesto que generalmente no es práctico producir y vender de forma inmediata. Este paso intermedio entre el punto de producción y la demanda, tiene como meta mantener la disponibilidad de las mercancías en referencia al usuario, a su vez que proporciona la flexibilidad necesaria a las áreas de producción y logística en su búsqueda de métodos de fabricación y distribución más eficientes.

La última actividad clave en esta, es el procesamiento de pedidos. En comparación con los costos de transporte y almacenamiento, el procesamiento de pedidos constituye una parte importante del tiempo total de recepción por parte del cliente de los productos o servicios que son solicitados.

Dentro de la gestión empresarial, la logística es vital para casi todas las áreas, ya sea el control de costos, el nivel de empleo o el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. En los últimos años las actividades de logística han pasado a convertirse en áreas funcionales de importancia.

4.2 Ingredientes de la logística

La logística permite una reducción en los costos de la distribución física, incrementa el servicio al cliente y a los involucrados, reduce la inversión económica al mantener, a su mínima expresión, los inventarios, incrementa la calidad de la información, incrementa la especialización y eficiencia de los recursos y flexibilidad de los costos haciéndolos variables en lugar de fijos, pero sobre todo asegura el cumplimiento de la entrega justo a tiempo.¹⁸

Por eso es importante identificar estos ingredientes en dos grandes grupos. Por una parte están los servicios que la conforman:

- El etiquetado, existen tres tipos de etiquetado en un producto y también existen varias formas de aplicarlos. Primeramente esta la información

¹⁸ REYES, Díaz-Leal, Eduardo, "Introducción a la logística internacional", Editorial Web Imagen Virtual, 2002, México, D.F., Pág. 25

comercial de la empresa o del producto. En segundo lugar esta aquella que se requiere para un buen manejo de los bienes como los cuidados y señalizaciones que requiera y por ultimo esta la exigida por la legislación del país de origen o de destino estas las establecen los Gobiernos, cuidando siempre al consumidor. Esta parte de la logística es muy importante, primero por los retrasos que ocasionan al no haberlo hecho a tiempo y así eliminar los dobles manejos y segundo por el propio costo que implica la etiqueta, la colocación y sobre todo las maniobras.

- El empaque y embalaje, una regla fundamental, es empacar el producto para que llegue sano y salvo, pero no gaste demasiado en ello y piense en las necesidades de los clientes. El empaque y embalaje son aspectos muy importantes del comercio internacional, primero por la seguridad que se brinda de saber que el producto llegara completo a su destino. Segundo, porque el empaque y embalaje forma parte del estuche de las mercancías que les da imagen y utilidad.
- La transportación a larga distancia de las mercancías siempre ha sido un factor determinante en la distribución y en la logística. Es importante señalar una fecha exacta en la cual llegue la mercancía conforme a las necesidades requeridas; para que los responsables de la logística o trafico decidan el medio de transporte que le brinden seguridad en la entrega y que se este dispuesto a pagar el precio.
- El reparto a cortas distancias, este constituye una parte muy importante de la distribución, si podemos distinguir entre la transportación y la distribución, considerando que la primera es llevar una mercancía de un punto a otro, solo porque alguien así lo decidió y la segunda implica el conocer cuando y cuanto de mercancía debe estar en que punto y de donde esta saldrá.
- La distribución y el almacenaje, regularmente existen tantos centros de distribución como cobertura de zonas sean las que se requieran, son varias las empresas que mantienen centros de distribución por región geográficas. Estos centros tienen como objetivo el poder mantener muy cerca del cliente el o los productos necesarios que le permitan la continuidad de los negocios, manteniendo un estricto control de los inventarios así como el salvaguardo de la integridad de las mercancías.

- Las maniobras, de los aspectos menos mencionados pero no por ello no tan importantes es lo relativo a las maniobras y estibas de las mercancías. El acomodo de las mercancías permite su optimización en el manejo en muchas ocasiones.
- El desaduanamiento, la aduana es por decirlo así, quizás, la peor pesadilla de la logística internacional, pero es un mal necesario y además, la mayor parte de los países tienen una aduana y en todos ellos existe una función que ésta debe de cumplir.
- Los sistema de información, los sistemas de información es un ingrediente no solo básico sino indispensable en la logística, se podría describir como el corazón de la logística y no solo se trata de un simple programa de cómputo que describe la ubicación de un embarque o el valor de un inventario, ya que es mucho mas que eso. Ya que se trata de un cerebro de la información que indica a las partes a actuar en el momento preciso con sus acciones habituales o extraordinarias.

Estos sistemas realizan, entre otras, las siguientes funciones:

- Presupuestos.
- Recepción anticipada de las ventas.
- Recepción y confirmación de pedidos.
- Preparación de pedidos.
- Flujo de pedidos.
- Sistema de planificación de la transportación y reparto.
- Control de servicio por tipo de cliente, producción, zona, plazos y tiempos.
- Parámetros de calidad.
- Confirmación de entregas en el almacén, con el cliente o en la línea de producción.
- Ordenes de carga y control de distribución.
- Incidencias en la entrega y reclamaciones.
- Control de costos, procesos y procedimientos, en términos relativos y absolutos, que permitan la toma de decisiones sobre la sustitución, eliminación o fortalecimiento de un determinado paso de la logística.

- Inventarios, en ocasiones no solo del producto final sino también de los intermediarios.
- Condiciones de entrega y servicio al cliente.

Por otra parte están los elementos llamados sustantivos de este proceso llamado logístico, que es la información y cooperación que se da a través del trabajo entre todas las partes para intercambiar conocimientos y para realizar una planeación integral de operaciones conjuntas, lo que lleva a la necesidad de un sistema de cómputo compatible entre las partes, como serían:

- Los pedidos.
- La transmisión y tratamiento de pedidos.
- La ruta de mercancías.
- Los almacenes e inventarios.
- y las contingencias y quejas.

La comunicación, es lo que nos lleva a estructurar una codificación entre las partes, en los sistemas de tiempos, importancia y formas, y que deben de ser:

- Sin limitación.
- En un lenguaje técnico que de precisión.

La razón de todo esto es darle servicio al cliente, por ser una forma agresiva y efectiva de competir en la jungla de los negocios, ya que al mejorar la distribución se reducen los costos en beneficio de las partes, lo que se conoce como ser más competitivos en términos reales y concretos.

En estos grupos existen especialistas con los que se cuentan y que ayudarían a mejorar cada proceso, como puede ser una mejor colocación de los estantes del almacén, una mejor paletización de las mercancías o la utilización del medio adecuado de transportación.

Lo importante de todo esto es sacarle jugo a la gestión logística, es decir al proceso vivo y coordinado de las actividades que se requieren para la entrega de un bien o dar un servicio en forma efectiva, eficiente y productiva.

4.3 Las cinco reglas de oro en la logística

La logística es un elemento en constante evolución. La mejor combinación posible hoy, seguramente será diferente a la de mañana.¹⁹

Para construir las mejores formulas en materia de logística, es necesario delegar responsabilidad y confiar en los proveedores, hacerlos socios nuestros.

Enseguida se presenta las que se consideran que son las reglas de oro para el diseño de los mejores caminos en cuestión de logística.

Una de ellas es la comprensión, hay que tener en cuenta que la competencia actual no es de compañía contra compañía, sino de cadena de suministro contra cadena de suministro. Es necesario que este seguro que su cadena de suministro trabaje realmente bien. Esto es que hay que eliminar los límites entre su empresa y sus proveedores para estar seguros que ambas partes trabajan realmente como socios.

Otra es la visión, mejor conocido como el tradicional trato cliente-proveedor, este no funciona con los proveedores en cuestiones de logística. Lo mejor es ampliar el horizonte y establecer un plan estratégico que permita a la compañía y a los proveedores hacer inversiones de largo plazo. No se debe de buscar solamente por los costos a sus proveedores, por que esa política a lo que llevara será a romper la confianza y dejara de funcionar con el tiempo.

Otro es el compromiso, es decir el de comprometer a toda la organización. Los directores de la empresa tienen que invertir tiempo con los socios de la cadena de suministro y así establecer iniciativas conjuntas.

Otra es el cumplimiento, algunos proveedores de logística se salen continuamente de la visión conjunta que se tiene. Lo importante aquí es que hay que mantener un proceso que garantice que los socios logísticos trabajen

¹⁹ SOLIS, Victoria, "Las cinco reglas de oro en Logística", Negocios Internacionales Bancomext Año 15 Numero 173, 15 de Agosto del 2006.

realmente de la mano con la compañía. Es necesario que en este camino se establezcan prioridades de trabajo muy claras en ambas partes.

Tener información, es indispensable que proporcione a los socios logísticos información adecuada para que puedan ayudar a formar una cadena de suministro más eficiente. Este sería el primer paso para convertirlos verdaderamente en socios. No proporcionarles la información para que tengan una visión completa del negocio es imposibilitarlos para que le ayuden.

4.4 El justo a tiempo y el aprovisionamiento

El concepto justo a tiempo es una filosofía o cultura que abarca toda la empresa, orientada a la eliminación sistemática de desperdicios por medio de las funciones logísticas y de manufactura. Caracterizándose por operar con bajos niveles de inventarios y con los más altos niveles en materia de calidad y servicio al cliente.²⁰

Todas las funciones básicas de una empresa son afectadas por el justo a tiempo. En el área de la logística, el justo a tiempo genera relaciones totalmente nuevas con los proveedores y los transportistas, requiriéndose nuevas formas de ver a los efectos de la localización de los centros de distribución y en el manejo de inventarios.

El enfoque justo a tiempo a afectado a las actividades relacionadas con los flujos tanto internos como externos de materiales. El justo a tiempo debe comenzarse por aplicar en primer término en la propia planta, con un control único del sistema por parte del que lo usa, para luego extenderlo al exterior.

Las razones principales por las que se recomienda en primer lugar adquirir una experiencia interna en la utilización del justo a tiempo está dada por:

²⁰ ROMERO, Prida y Gutiérrez Casas, "Logística de aprovisionamiento", Editorial Mc Graw Hill, 1996.

- La formación de proveedores es una de las actividades importantes para la aplicación exitosa del justo a tiempo externo, lo cual difícilmente pueda lograrse sin antes poseer un conocimiento y experiencia a nivel interno.
- La planificación del justo a tiempo viene partiendo de las necesidades de los clientes finales.
- Las necesidades de entregas frecuentes de productos con una calidad garantizada sólo es posible explotarla cuando los procesos internos de la empresa tienen un elevado nivel de calidad.
- Al basarse en el arrastre la activación de los procesos productivos y de aprovisionamiento, es estar a la espera de la señal dada por los clientes y consumidores.
- La preparación de las funciones logísticas para la realización del concepto justo a tiempo debe atender los aspectos relativos como la estrategia, organización, operaciones y sistemas.

Los objetivos del enfoque justo a tiempo aplicado en materia de aprovisionamiento son:

- La entrega de componentes y partes justo a tiempo al usuario, para la fabricación o ensamble.
- Eliminar todo desperdicio generado por actividades que no agreguen valor al producto en el proceso.
- Lograr que las transacciones se hagan de una manera menos compleja.

En cuanto al número de proveedores es de suponerse, de acuerdo al sistema justo a tiempo, la existencia de un número limitado de proveedores que hay que integrar dentro de los sistemas operativos. De igual forma el mantenimiento de calidad total prevé la unión con los más importantes proveedores de la empresa y la limitación de su número. Estas estrategias están basadas en un crecimiento guiado del proveedor. Con mucha frecuencia, esto exige asistencia, formación adecuada, así como consultoría, todo lo cual sería totalmente imposible de llevar a cabo con un número muy grande de proveedores.

Por tal motivo, es importante reducir notablemente el número de proveedores activos seleccionando aquellos que por sus capacidades y características mejor se acoplen a la estructura de la empresa, valorándose el costo total, su potencial de mejora, así como sus deseos de seguir el largo camino de colaboración.

En cuanto al plazo de suministro, el mismo afecta notablemente el nivel de stock de insumos. Reducir el plazo de suministro es vital, conformándose dicho plazo por:

- El tiempo requerido para definir el pedido.
- Tiempo necesario para emitir los documentos.
- El tiempo de respuesta que da el proveedor.
- Los tiempos de transporte.
- Tiempo de recepción e inspección.
- Tiempo para volver a enviar la mercancía a la cadena o departamentos.

Todos estos tiempos pueden ser reducidos adoptando el justo a tiempo. Así la etapa destinada a la definición del pedido es prácticamente eliminada gracias a la aplicación de la teleinformática. La emisión de documentos se reduce al adoptar pedidos abiertos, que cubren períodos prolongados.

La confirmación de los pedidos se reemplaza por mecanismos de información que confirman la orden automáticamente.

En cuanto al tiempo de transporte el mismo se ve reducido gracias al uso de diversos métodos, como los centros de acopio, los circuitos de clientes o proveedores. El transporte coordinado o combinado constituye un importante sistema para reducir los tiempos cuando se tratan de grandes distancias. La cercanía del proveedor asume siempre una importancia primordial dentro del esquema de trabajo del justo a tiempo.

Los plazos de recepción e inspección, así como los plazos de reenvío se ven notablemente reducidos e inclusive pueden ser eliminados debido a que un

proveedor que garantiza la calidad de su producto puede enviarlo directamente a las líneas de producción del cliente.

Los gastos relacionados a los suministros están conformados por:

- Costo de la negociación.
- Costo de la emisión de documentos.
- Costo de despachar.
- Costo de transporte.
- Costo de las mercancías recibidas.
- Costo de inspección de las mercancías entrantes.
- Costo de envío a los departamentos.

Mediante la implantación del justo a tiempo y de la administración de calidad total, los costos antes mencionados se ven modificados por cuanto:

- La frecuencia con que se realizan las negociaciones se reducen drásticamente gracias al concepto de pedido abierto. La necesidad de negociación llega solamente en el caso de nuevos productos.
- La emisión de los pedidos puede considerarse cancelada porque solamente se utilizan los pedidos abiertos, mientras las peticiones de entrega se hacen, automáticamente.
- En el sistema de entregas justo a tiempo de pequeños lotes y de frecuentes entregas automáticas el término de despachar llega incluso a perder su sentido.
- El costo de transporte es el que, quizás menor cambio sufre, pero es posible que sea sujeto de alguna reducción.
- Los gastos de la contabilidad relacionados con la recepción de mercancías e insumos se reduce al adoptarse un sistema de facturación automática al final de cada periodo.
- En tanto que los costos de inspección en la recepción y de envíos desaparece completamente si el proveedor se compromete a entregar directamente a las líneas de producción.

4.5 Logística en la forma más simple

El almacenamiento, transportación e inventario son los principales componentes de la logística.²¹

Lo anterior tiene cierta razón, pero se debe de saber que a logística simplifica la distribución comercial, surtir en tiempo y forma, a solución integral a los problemas de entrega, cuyo corazón esta en los sistemas, la información y la comunicación, significa en si, el arte de proveer. Sin estas definiciones, cualquiera se confunde y pensaría que logística es el término fino o refinado de lo que se piensa que es tráfico o transportación de mercancía lo cual es un error.

En si logística implica la optimización y coordinación de los recursos para cumplir con el propósito que la demanda exige o pudiera exigir. Desde luego, en la guerra comercial e industrial que enfrentamos todos los proveedores de bienes y servicios los costos deben de ser los más cuidados y reducidos, ya que la guerra se traduce en calidad, precio y oportunidad como elementos de competencia.

4.6 Sistematización y optimización

Algunas interrogantes como: ¿A dónde?, ¿Por qué? y ¿Cómo? son las preguntas que se deberían de preguntar los gerentes a fin de mejorar la entrega de los bienes. Para algunos gerentes, la distribución física solo significa camiones y almacenes. Pero la logística moderna implica mucho mas que eso, incluye planificación, puesta en practica y control del flujo físico de materiales, bienes finales e información relacionada, desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente y obtener una utilidad.²²

²¹ GARCÍA, Sordo Juan B., "Marketing internacional", Editorial Mac Graw-Hill interamericana México D.F., Pág. 371.

²² KOTLER, Philip y Armstrong, Gary, "Fundamentos de mercadotecnia, Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F., Pág. 378.

En si, la logística para la distribución de su carga, implica más que camiones, empaques, documentos y permisos o aduanas, se requiere de ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo; implica constante flujo de información, comunicación permanente y trascendente, una oportuna y elevada coordinación entre todas las partes que intervienen en esa entrega, así como una excesiva planeación. Siendo estos los factores determinantes que aseguran el éxito del movimiento de su carga desde origen y hasta su destino final.

Los sistemas, entre otras cosas, permiten optimizar los recursos de la logística, descubriendo las rutas idóneas de la distribución, definiendo así los almacenes que actuaran como centros de distribución inteligente. La localización de la necesidad del abastecimiento marca la ruta, la cantidad marca el centro de almacenaje y distribución.

Otra opción es contratar con servicios externos, es decir, buscar el outsourcing para estos servicios, para diseñar los empaques, embalajes y marcaje que permitirán cumplir con la tarea de llegar hasta el fin de la cadena, con la tarea administrativa de las aduanas y con la tarea de representar la identidad de la fábrica o comercializador. La información técnica al cliente y a las aduanas hoy en día es una función determinante para que el cliente compre y que los embarques no se detengan ante las autoridades, además de cumplir con su función natural de proteger las mercancías ante los movimientos.

Así como identificar aquellos pasos que pueden ser reducidos o quitados, sin merma la calidad de la entrega ya que nada podría justificar el no entregar a tiempo y en el lugar indicado, lo que permite reducir los costos y riesgos de esta actividad que seguirá existiendo a pesar de la globalización y de la nueva tecnología.

4.7 Variables de la logística

Aun cuando se supone que la logística es una ciencia exacta, esta presenta algunas variables que deben de ser identificadas a fin de ser controladas.²³

No es difícil entender lo que es logística, ni reconocer su utilidad, ni dimensionar su impacto, pero si es difícil escoger o planificar el como se implementará la logística en cada uno de los puntos o casos y en lo particular saber en donde y que tan profundo se requiere implementar o siquiera si se debe o no implementar un esquema tan integral como este.

Los factores de diferenciación, son los siguientes:

Identificar los canales de distribución, primeramente hay que determinar que se refiere al conjunto de individuos o empresas que trabajan en la fabricación, distribución y uso de un bien o servicio. Además se debe conocer que uno de los factores más importantes que deben tomarse en cuenta en la planeación e implementación logística, sin importar si esta proviene de fuentes internas o externas, es la estructura que se tenga en cuanto a los canales de distribución.

La relevancia económica y comercial, también es importante recordar que la logística se relaciona conforme a los casos que resuelve, hay casos que presentan problemas más complejos y de mayor o menor relevancia económica. Siempre se debe de partir de la ubicación, diversidad, costumbres y necesidades de los clientes. Además, que cada proceso logístico, debe de ser objetivo, por lo tanto se debe de medir constantemente y compararlo con los demás elementos originalmente planteados.

Esforzarse en la integración con el resto de la cadena de suministros, ya que desafortunadamente, no todos los eslabones de una cadena de suministros están en condiciones o disponibilidad de participar de un esfuerzo logístico, ya sea por falta de infraestructura humana o material. Es muy importante ya que no todos participan del esfuerzo por la integración logística no da una justificación para no implementarla.

²³ REYES, Díaz-Leal, Eduardo, "Introducción a la logística internacional", Editorial Web Imagen Virtual, 2002, México, D.F., Pág. 120.

Identificar las condiciones de entrega y servicio, conociendo la calidad de los productos y servicios, así como también identificar cual es la estrategia de servicio al cliente. Sus necesidades e ideales marcan una cierta diferencia entre una integración de otra. Por ello se ha insistido que la base de este esquema es la necesidad del usuario final de la cadena de suministros que puede ser tan amplia como se quiera. Por lo que se debe de preguntar, ¿Quién es el cliente? a fin de pasar a la siguiente pregunta, ¿Qué requieren y que busca? de las repuestas se obtiene información, sin ella los esfuerzos serán casi infértiles pues como toda estrategia requiere de una meta común.

Contar con tecnología aplicada y potencial, aun cuando el sistema es el corazón de la logística, no todos deben de tener acceso a esta tecnología. Por ello es importante la evaluación de los recursos tecnológicos con los que se cuenta y con los que se debería contar, no solo en programas de cómputo sino también de los equipos necesarios para la operación, es decir un inventario de recursos y potencialidad de los mismos.

Contar con normalización de las partes, casi tarea vital es la de estandarizar procesos en todos los aspectos comerciales, con el fin mantener una norma constante en los servicios y productos presentados. Esta normalización implica que todos trabajen bajo una misma norma, no tanto con una norma global, sino una propia lo cual se logra con manuales, políticas y auditorias.

Conocer los costos integrados, directos e indirectos y es más los costos ocultos. Ya que, un elemento importante en la planeación y en la implementación logística son los costos, pero hay que tener en cuenta no solo aquellos que se facturan directamente, sino los indirectos y aun mas los ocultos. Pudiendo ser estos en gran medida parte del valor del producto.