

YOVANI BARRÍA

GESTIÓN LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL



YOVANI BARRÍA

GESTIÓN LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL



Editorial Universitaria
Carlos Manuel Gasteazoro
2023

Esta obra forma parte de las publicaciones de las editoriales miembros del Sistema de Editoriales Universitarias Centroamericanas (SEDUCA)



YOVANI BARRÍA

GESTIÓN LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL

GESTIÓN LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL

© YOVANI BARRÍA

ISBN 978-9962-53-338-2

DISEÑO, DIAGRAMACIÓN Y CORRECCIÓN:



© Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro | 2023

Estafeta Universitaria

Panamá, República de Panamá

TeleFax 523-5172 | Tel. 523-5174 | 523-5173

Correo electrónico: eupan@up.ac.pa

DIRECCIÓN DE LA PROFESORA MARÍA F. DOMÍNGUEZ

Diseño y diagramación: Daniel A. González D.

Portada: Daniel A. González D.

Corrección ortográfica: Sin Bein Kam

Primera edición | Panamá | 2023

Impresión de 100 ejemplares

Todos los Derechos Reservados de esta edición.

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin el previo consentimiento y expresa autorización por escrito del autor.

CONTENIDO

PRÓLOGO9

CAPÍTULO I

LOGÍSTICA Y GESTIÓN 11

Principios de la concepción y la actividad

logística en la empresa 18

Funciones de la gestión logística 21

Tipos de gestión logística..... 24

Importancia de la logística..... 25

Preguntas del capítulo 26

CAPÍTULO II

EL SISTEMA LOGÍSTICO..... 29

Elementos clave de la logística en una

empresa 36

Diseño del proceso logístico 37

Canales de distribución 38

Canales directos 40

Canales indirectos 40

Áreas involucradas en la logística 41

Preguntas del capítulo 43

CAPÍTULO III

COMPRAS, ALMACENAMIENTO

Y DISTRIBUCIÓN..... 45

Carga general 48

Gestión de compras..... 50

Gestión de almacén 52

Principios de almacenaje.....	52
Políticas de almacenamiento.....	53
Gestión de distribución	55
Preguntas del capítulo	57

CAPÍTULO IV
ESTUDIO DE CASOS EN LA
EMPRESA X.....59

El perfil de los trabajadores.....	62
La capacitación y los procesos en cifras	63
El análisis del caso.....	64
Los antecedentes.....	65
La situación actual.....	66
El desenlace.....	67
Comentarios del personal del área logística.....	68
Preguntas del capítulo	69
Objetivo didáctico del caso.....	69

EPÍLOGO.....73

BIBLIOGRAFÍA.....75

PRÓLOGO

El control de los procesos es un punto clave en el éxito de las operaciones a nivel de toda organización, evaluando las actividades que agregan valor a las cadenas de producción o unidades de negocios y que representan su sostenibilidad en el mercado.

Los problemas de planeación, tecnología, cultura y métodos de información son causa de un flujo de procesos no apropiado, lo cual dificulta la supervivencia de la empresa disminuyendo su competitividad.

Para asegurar un desarrollo óptimo del servicio y que las empresas sean altamente competitivas, debe ser implementado el análisis de la administración de los recursos.

En este sentido, el presente libro tiene como propósito fundamental mostrar que la aplicación de un sistema de gestión adecuado en la cadena logística de una empresa, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas.

La importancia radica en la medición a corto plazo de la aplicación de medidas que deberán ser implementadas, para asegurar la confiabilidad y efectividad de la gestión que favorezca el logro de las metas esperadas, lo que se reflejará en los resultados de la empresa.

Heskett (1977) señalaba que la logística se

ocupaba de asuntos tan básicos como la ubicación de la planta, el abastecimiento de materias primas y los estándares de servicio al cliente.

En los últimos años, los cambios en el entorno empresarial han obligado a las empresas de cualquier tamaño a conocer cómo las tareas de control en logística dependen en gran medida de la naturaleza del negocio de la empresa, de qué procesos logísticos tienen lugar en la empresa y en qué medida (Lipowski, 2016).

Desde el ámbito comercial logístico, el contenido de este libro estimula en el lector la necesidad de pensar en la adaptabilidad de una metodología basada en la identificación de procesos para la formación logística en administradores de empresas, así como también para guiar al personal operacional hacia la implementación de mecanismos para que cuenten con conocimientos y competencias integrales que mejoren su perfil profesional, más ceñido a la realidad actual de las empresas.

En concordancia con la realidad actual, es el personal del área logística —mediante nuevos mecanismos— el que deberá operar sin contratiempos cada una de las etapas de la cadena. Es un equipo que se une para generar el debido compromiso para no interrumpir la eficiencia de producción en los centros de fabricación y afectar el almacenamiento de productos que pueden causar problemas potenciales para los distribuidores y clientes.



Capítulo I

Logística y gestión



El inicio de la logística viene desde los primeros grupos humanos, donde las familias se proveían de alimentos por un cierto período del año almacenándolos en cuevas para poder disponer de ellos en las épocas de invierno.

Esta es una clara demostración del control de inventario, ya que en esa época eran las cuevas las que consideraríamos el día de hoy como almacenes: tenían que ser apropiadas y accesibles para luego tener un desarrollo que ha ido paralelo con el de la humanidad, habiendo jugado un rol determinante durante la Primera y Segunda Guerra Mundial (Servera-Francés, 2010), que fue cuando se alcanzó su mejor nivel de aplicación (Baqueiro, 2018).

“El término logística proviene del campo militar; está relacionado con la adquisición y suministro de los equipos y materiales que se requieren para cumplir una misión” (Basaldúa, 2018, p. 12). Los ingenieros logísticos de las compañías siempre han coordinado la gestión de aprovisionamiento de los suministros, materiales y el reporte continuo de insumos para sus ejércitos.

Con un buen suministro se enfrentaban las batallas sin contratiempos y con todo lo necesario para llevar a cabo exitosamente la misión, mejorando su previsión y planificación. En la actualidad, cada vez es más frecuente el uso de este término por parte de organizaciones que cuentan con un número elevado de puntos de suministro y de clientes geográficamente dispersos (Álvarez Hernández, 2017).

Para atender a la demanda que creció de forma considerable en los países industrializados —debido a que la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción— se expandió la comercialización de los productos y el desarrollo de estrategias de ventas en los departamentos de mercadeo. Los empresarios optaron por vender cualquier tipo de artículos en cualquier lugar posible, al extremo de que los canales de distribución comenzaron a volverse obsoletos.

La gestión logística eficiente proporciona una visibilidad clara de las actividades involucradas para garantizar operaciones fluidas en la cadena de suministro y obtener los resultados esperados, que no es más que alcanzar la meta de la empresa (Hurtado Ganoza, 2018). Al analizar los datos de transporte, las empresas pueden implementar una mejor optimización de rutas para evitar posibles interrupciones y también ahorrar en costos operativos y de combustible.

“La logística se empezó a aplicar en la empresa para identificar todas aquellas actividades relacionadas con el aprovisionamiento y suministro de productos” (Bisquerra, 2017, p. 89).

Durante su época de desarrollo y expansión entre 1950 y 1960, la teoría y la práctica de esta filosofía se empezó a aplicar en Estados Unidos, dentro del área de las actividades de almacenamiento, transporte y distribución comercial. Las empresas americanas que aplicaron la disciplina de la logística consiguieron aumentar sus beneficios

hasta un 25%, al haber conseguido reducir los costes de almacenaje y transporte.

En este entorno, es necesario considerar que:

se ha venido desarrollando en las empresas desde hace varios años; las primeras comunidades ya desarrollaban la gestión de transporte y distribución de cargas livianas y masivas los cuales eran almacenados en cuevas para ser conservados durante el invierno para que no sufran ningún tipo de deterioro mientras se producían varios cambios climáticos. (Brinz, 2019, p. 34)

También se puede decir que forma parte de los siguientes aspectos que se describen a continuación:

- En primer lugar, es una función operativa donde se involucran las actividades que son necesarias para que se cumpla el ciclo de obtención y administración de la materia prima, así como de sus componentes (manejo de productos, empaque y distribución).
- En segundo lugar, se trata de la administración estratégica del flujo y almacenamiento de las materias primas (incluye existencias y bienes desde su origen hasta el cliente final).
- Finalmente, se trata de mover los bienes correctos en la cantidad apropiada al lugar correcto y cumpliendo con el tiempo de entrega.

Para que la logística pueda aplicarse adecuadamente, requiere de una buena gestión que

se encargue de coordinar todo el sistema.

La gestión “es el proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación de personas, para llevar a cabo la solución de tareas, de forma eficaz” (Bohlander, 2018, p. 11). Para este autor, puede definirse desde varios puntos de vista:

- Como proceso, comprende determinadas funciones y actividades laborales que deben llevarse a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.
- Como disciplina, se refiere a la importancia de los empleados disponibles para el desarrollo de las actividades laborales, y a los que se dirige el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La gestión y las personas están vinculadas a la importancia de los empleados disponibles para el desarrollo de las actividades laborales y a los que se dirige el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Principios de la concepción y la actividad logística en la empresa

La administración no solo proporciona el personal a las organizaciones, sino que es el encargado de suministrar aquellos recursos que sean necesarios para que la empresa pueda “satisfacer en cantidad, calidad, momento y lugar las necesidades expuestas por los órganos estructurales de una empresa” (Lupiáñez, 2018, p. 31). De esta misma forma, los principios logísticos son las premisas elementales que en esas organizaciones deben ser tomadas en consideración a la hora de sincronizar la planificación y ejecución de las actividades.

Se trata de alcanzar pasos básicos pero muy importantes, tales como la previsión, economía, oportunidad, simplicidad, flexibilidad, orden, seguridad, coordinación, prioridad y continuidad. Así se resumen:

- **Previsión:** consiste en disponer de forma anticipada del personal, el material y los medios para atender todo tipo de necesidades previstas en todos los peldaños logísticos. Es importante que exista también una preparación oportuna y constante de los medios y procesos logísticos, así como también un análisis constante del desarrollo de esos procesos.
- **Economía:** se refiere a la utilización eficiente del personal y de los materiales y medios para reducir procesos o esfuerzos innecesarios. Es necesario proporcionar los

medios y materiales en la cantidad y calidad requeridos, utilizando una buena disciplina de abastecimiento.

- **Oportunidad:** es el soporte que se da en el momento oportuno y en el lugar preciso.
- **Simplicidad:** es la aplicación de técnicas, normas y procedimientos sencillos para la planeación, ejecución y el funcionamiento de los procesos logísticos.
- **Flexibilidad:** es la habilidad para adaptar los procedimientos logísticos a situaciones de trabajo cambiantes, para esto es importante considerar que la organización tendrá que ser consecuente con el avance logístico, con las funciones y tareas a fin de poder adaptarse a los cambios, así mismo el desarrollo logístico que se adopte tiene que ser adecuado a la situación.
- **Orden:** cada cosa en su lugar. Es necesario que todas las áreas mantengan una marcha armónica y funcional. Ante la complejidad creciente se debe tener la capacidad de administración para manejar la cadena de suministro rápidamente sin saltarse ningún paso.
- **Seguridad:** el principio de seguridad tiene su mayor importancia en las vías de abastecimiento, medios de transporte, comunicaciones e instalaciones logísticas vulnerables, por ello la adopción de

cualquier medida de seguridad no será siempre suficiente siendo necesarios adoptar medidas adicionales para precautelar el flujo de los abastecimientos y la seguridad de las instalaciones fijas o temporales.

- **Coordinación:** este principio comprende la conexión de esfuerzos de forma armónica, entre distintas personas con diferentes actividades encaminadas a cumplir un mismo fin.
- **Prioridad:** si lo necesario supera a lo disponible, se debe conocer qué es lo más importante y qué puede dejarse para un momento posterior. La prioridad en logística implica adaptarse y saber flexibilizar el enfoque estratégico.
- **Continuidad:** este principio se basa en determinar un encadenamiento de las acciones, garantizando una secuencia lógica para los ciclos de un trabajo, diferenciando las tareas sucesivas, simultáneas y críticas.

La gestión de la continuidad de la cadena de suministro se refiere a la capacidad de garantizar un flujo ininterrumpido de productos y servicios de los proveedores a los clientes dentro de un nivel y un marco de tiempo aceptables para salvaguardar las actividades prioritarias de la organización y las partes interesadas (BCM Institute, 2018).

Funciones de la gestión logística

La logística agrupa diversos procesos entre los que se citan la recepción, clasificación, organización, almacenamiento y envío de la carga, siendo además una de las actividades más importante dentro de las empresas que brindan el servicio de *Courier*, de acuerdo con el modelo expresado por Michael Porter al hacer referencia a la metodología de la cadena de valor.

Las funciones de la gestión logística están divididas en cinco actividades básicas: el aprovisionamiento, la producción, el almacenaje, la distribución y la logística inversa (García, 2017).

- **Aprovisionamiento.** Es el proceso por el cual la empresa adquiere todos los productos o materias primas que necesita para su posterior transformación y venta. Esta función está relacionada con la gestión de *stocks* y con la gestión de compra y análisis de la demanda o previsión de ventas.

La empresa debe analizar su realidad y mantener un equilibrio entre el *stock* almacenado y la cantidad de productos que tiene previsto vender, con el objeto de tener el menor número de mercancía posible en sus almacenes para minimizar así los costes de almacenamiento, y todo esto sin que se produzcan roturas de *stock*.

- **Producción.** Es una función que engloba todo lo relacionado con la transformación de las materias primas en productos semielaborados o terminados.

La empresa, en su afán de conseguir los máximos rendimientos posibles, deberá realizar una buena planificación de la producción, gestionando y controlando los recursos materiales y humanos de los que dispone.

La logística de producción se encuentra entre la logística de compras y la logística de distribución, pero también hay superposiciones con estas áreas.

La logística de producción comprende la planificación, gestión y control de los procesos internos de almacenamiento, transporte y manipulación para asegurar el flujo de materiales dentro de la empresa.

- **Almacenaje.** Es la actividad de depósito y manipulación de los productos, componentes, materiales y materias primas para poder garantizar el buen funcionamiento de la actividad empresarial.

Proporciona un suministro constante de bienes al mercado para llenar la brecha temporal entre productores y consumidores, manteniendo la calidad en los almacenes,

centros logísticos y el valor de los productos. De estos, los centros logísticos importantes en el almacenamiento incluyen a los de distribución, de transferencia y de distribución de procesos.

- **Distribución.** Determina cómo funcionan los bienes y productos desde los productores hasta los consumidores. Un canal de distribución bien diseñado puede ayudar a una empresa a llegar a más clientes de manera más eficiente, mientras que un canal mal diseñado puede generar pérdidas de ventas y costos más altos.

Esto sucede porque no existe un canal perfecto para cada producto; el diseño de canales es un acto de equilibrio entre el alcance y la eficiencia y los canales elegidos variarán según el producto y el mercado, por lo tanto, los miembros del canal tienen diferentes niveles de poder y discreción.

- **Logística inversa.** Es el proceso de la cadena de suministro de devolver productos de los usuarios finales a través de la cadena de suministro al minorista o al fabricante. Esto también se aplica cuando existen artículos que deben eliminarse o reciclarse; incluye el escenario donde el usuario final es quien se encarga de restaurar, eliminar o incluso revender el producto.

Tipos de gestión logística

En este contexto se involucran todas las actividades que inician con la entrega de los bienes desde el proveedor hasta que llegan al cliente, ofreciendo los diferentes aspectos del servicio:

- **La gestión de suministros** se encarga de planificar, adquirir, coordinar y abastecer los insumos requeridos para fabricar los productos.
- **La distribución y gestión de productos** implica el manejo de piezas y materiales adquiridos, porque a través de estas acciones se determina de qué manera los materiales suministrados y almacenados deben llegar a la ubicación correspondiente.
- **La logística de ventas** combina los suministros distribuidos en un producto y luego garantiza que se entreguen al cliente; su seguimiento mejora los procesos de entrega, bien sea mediante terceros o abarcando la distribución directa.
- **La gestión del servicio al cliente** es la que satisface la demanda, razón por la que las empresas necesitan crear estrategias para analizar la demanda y retener a los clientes.

Importancia de la logística

Gómez (2018) afirma que la logística es “una herramienta clave en la economía actual” (p. 54) que comenzó meramente alineada con la consecución del producto concreto al menor coste posible. En la actualidad sus actividades se han redefinido hasta convertirse en un proceso que, en ocasiones, adquiere un nivel de complejidad muy alto.

Otorga a la empresa sostenibilidad, competitividad y rentabilidad, participando activamente en la economía de los países; según Namibia University (2017) en la medida en que las empresas crecen, la presión de clientes y accionistas se centra en la reducción de costos y aumentar el rendimiento.

Esto los obliga a experimentar formas de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, por lo que la logística se encuentra desempeñando roles privilegiados en las empresas, y sobre todo en las que quieren aumentar la ventaja competitiva y la rentabilidad, al ser un eslabón importante en la cadena de suministro, ya que facilita el movimiento de bienes de los proveedores a los fabricantes, de allí a los vendedores o distribuidores y finalmente a los compradores. Todo este grupo de acciones son las que conforman el sistema logístico, tal como se explica en el Capítulo II.

Preguntas del capítulo

¿Qué es la gestión de la cadena de suministro?

Es un enfoque integrado de planificación, implementación y control del flujo de información, materiales y servicios desde la materia prima hasta el producto terminado para la distribución final al cliente.

¿Qué es logística inversa?

Es el conjunto de los procesos que entran en juego para los bienes que se mueven en sentido inverso, lo que significa el transporte de los bienes del cliente a la empresa.

¿Qué es lo más importante en la gestión de almacenes?

El factor esencial en la gestión de almacenes son las normas de seguridad. Un sistema de gestión de almacenes proporciona consistencia, eficiencia y control de calidad al proceso de almacén, lo que ayuda a mejorar cada etapa del proceso de cumplimiento.

¿Qué es asignación en la gestión de inventario?

Es una demanda creada por la orden de venta o las órdenes de trabajo junto a un equipo en particular.

¿Cómo se maximiza la satisfacción del cliente?

Los ocho ‘derechos’ de la logística son el producto correcto, la forma correcta, la cantidad correcta, la calidad correcta, el lugar correcto, el momento correcto, el cliente correcto y el costo correcto. Estos ocho ‘derechos’ deben ser apropiados para que la cadena de suministro sea lo más eficiente posible y satisfaga a los clientes.

¿Cuáles son los mejores enfoques para el modelado de la cadena de suministro?

El proceso de modelado de la cadena de suministro se puede abordar de tres maneras, que incluyen el diseño de redes, métodos de “corte preliminar” y métodos basados en simulación. Para incorporar tales decisiones, las áreas críticas como la ubicación, la producción, los inventarios y el transporte son consideraciones necesarias.

¿Cuáles son los principales desafíos de la cadena de suministro que enfrentan las empresas hoy en día?

Los seis grandes retos a los que se enfrentan las empresas hoy en día son: 1) ignorar el continuo crecimiento del comercio electrónico como canal en el sector industrial; 2) no prestar atención al riesgo potencial como los costos de transporte volátiles; 3) el exceso de expectativas de que las tecnologías de gestión de la cadena de suministro arreglarán todo; 4) el exceso de confianza en el desempeño pasado para predecir las ventas futuras; 5) el aumento

de la complejidad añadida a las operaciones de la cadena de suministro con la implementación de tecnologías innecesarias; 6) la falta de comprensión de todas las capacidades de los proveedores y el servicio. (Ahmed, 2021)



Capítulo II

El sistema logístico



Un sistema logístico se define como una red de organizaciones donde interactúan las personas, las actividades, la información y los recursos; todos estos componentes se encuentran involucrados en el flujo físico de productos desde el proveedor hasta el cliente (Fahimnia *et al.*, 2011).

A nivel global, la logística se estructura como un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que se cumplan todas las actividades y operaciones.

Incluye la administración de la información y los recursos, que deben realizarse de acuerdo con las políticas trazadas por la dirección para el logro de metas u objetivos previstos.

Además, hoy en día las empresas destinan más de la mitad de sus ingresos totales a la adquisición de bienes y servicios. Si a esto se le suma el proceso creciente de globalización, que conduce a niveles cada vez más altos de competencia, resulta que el área de compras y suministros logísticos tiene un gran potencial para mejorar la rentabilidad de la organización y, por tanto, su competitividad.

La integración y la globalización obliga a las empresas locales a competir en mercados sin frontera bajo las mismas condiciones que los más grandes, y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes.

La aparición de tecnologías ha traído como

consecuencia menores tiempos y costos de producción, pero también:

- La especialización del producto (transferencia por parte de las empresas de la producción completa de un producto a una única ubicación de bajo costo y la exportación de los bienes a varios mercados de consumo);
- El desglose de la cadena de valor (cuando las empresas comienzan a desagregar el proceso productivo y concentran cada actividad en el lugar más ventajoso), y;
- La reingeniería de la cadena de valor (buscando ahorrar costos mediante procesos que se adapten a las condiciones del mercado local).

Estas etapas descritas por Farrell (2004) forman parte de las cinco que integran la globalización —la primera es la entrada al mercado y la última la creación de nuevos mercados—. Como resultado, las empresas afrontan nuevos desafíos logísticos que no pueden posponer si quieren seguir siendo competitivas.

Si bien deberían centrar su atención en la implementación de una gestión adecuada de operaciones, ya que suman un porcentaje considerable en los costos totales de las empresas productoras y comercializadoras, instituciones y organizaciones, con una buena gestión logística en las compras, definitivamente tienen un efecto multiplicador en los resultados.

De igual forma, los inventarios absorben una gran parte del capital de trabajo producto del deficiente manejo del tiempo de entrega de los insumos para la producción, generando la lenta disponibilidad del capital; aquí, las técnicas de gestión de inventario son muy importantes para las operaciones comerciales porque su éxito y la reducción de costos de la empresa requieren un mejor rendimiento y conocimiento de la cadena de suministro (Oluwaseyi, *et al.*, 2017).

El conocimiento de estas técnicas es deseable para que gerentes y personal de adquisiciones apliquen las técnicas en beneficio de la organización.

Se suma la flexibilidad para satisfacer la demanda del mercado que muchas veces depende de la calidad y la innovación de las compras, que implicaría un mejoramiento en la competitividad de la empresa.

Sin embargo, a pesar de la importancia de la gestión de logística, las empresas no le dan la atención que merece. Existe la impresión de que la producción y las ventas son el eje de las empresas, y que la operación es nada más un proceso de apoyo para la producción.

El énfasis de la gestión de operaciones está en solicitar, ordenar y en recibir el producto, sin estar consciente que estos elementos son solo una pequeña parte de la gestión logística.

Esto se debe a que, si bien la globalización obliga a ser más competitivos para vender, también proporciona alternativas más competitivas para comprar.

Para aprovechar estas alternativas, la gestión de operaciones deberá efectuar un cambio de enfoque fundamental, que consiste en identificar las especificaciones técnicas de los bienes y servicios a adquirir en forma detallada, para después salir al mercado a conseguirlos en las mejores condiciones posibles.

El sistema logístico se constituye por el conjunto de medios de producción, transporte, manutención y de almacenamiento utilizados para hacer circular los productos del estado de materia prima a producto terminado, porque este sistema se basa en la interrelación de los diversos subsistemas.

En este sentido, la problemática se ve evidenciada en las empresas que no se encuentran a la vanguardia con la gestión operacional logística, lo que se traduce en afectación a todos los departamentos de la organización en el desarrollo de sus funciones. Esta situación puede causar un aumento de trabajo para gestionar la cadena de suministro y el descontrol en los productos que son devueltos, lo que supone un aumento del coste del personal y de tiempo.

Al final del día, cada una de estas situaciones repercute en clientes insatisfechos que se fidelizan con la competencia; la pérdida del control del mercado y cifras en color rojo o con déficit en el estado de resultados, dañan la liquidez y rentabilidad de la empresa, provocando costos financieros al tener que hacer uso de fondos no presupuestados para mantener la rentabilidad.

En un sentido general, con el sistema logístico

se busca que las empresas evolucionen del sistema tradicional de hacer negocio en la prestación de servicio, hacia un mecanismo de gestión logística adaptada a desarrollar actividades que agreguen valor a los diferentes clientes y zonas de mercado, con el fin de lograr mejoramiento continuo y contar con bases sólidas para un posicionamiento exclusivo en el mercado.

Elementos clave de la logística en una empresa

Es muy necesario dar especial cuidado a los procesos logísticos de una empresa y buscar la forma de optimizarlos para lograr la eficiencia, por ello es importante considerar los siguientes elementos clave.

- **Disponibilidad del producto.** Es primordial ofrecer un producto adecuado para el mercado, de ahí la importancia de adquirir las materias primas con las características ideales para la producción o la prestación de servicios.
- **Cantidad.** El mantener los inventarios con las cantidades precisas asegura una mejor utilización de los recursos y ayuda a minimizar la pérdida o el deterioro de insumos, materias primas y productos.
- **Condiciones.** Se refiere al cuidado que hay que tener con el transporte y almacenamiento, sobre todo cuando existen productos frágiles. Se debe garantizar que los productos tengan

los embalajes adecuados a fin de que se mantengan en las mejores condiciones hasta su destino final. Con respecto a los espacios físicos de almacenamiento, estos deben ser adecuados para proteger los productos asegurando sus características.

- **Lugar.** Con esto se logra la maximización de la eficiencia.
- **El tiempo.** Justo a tiempo es la clave para el éxito, debido a que el tiempo es un recurso no renovable.
- **El cliente.** El cliente ideal es hacia donde se debe apuntar a fin de poner el producto en manos del cliente adecuado en el momento y lugar adecuado.
- **Costo.** Es importante elegir las soluciones que brinden las mayores ventajas en costos evitando sacrificar la calidad del producto, por ello la eficiencia en costos es un factor determinante.

Diseño del proceso logístico

“Este compuesto por el camino a seguir de un bien o servicio desde su punto de partida hasta su consumo, además el conjunto de personas u organizaciones que intervienen a lo largo de este trayecto” (Gruber, 2018, p. 20).

El diseño de un proceso logístico hace referencia a un canal de distribución o al circuito a través del cual el fabricante pone a disposición de los

consumidores los productos o servicios para que los adquieran, teniendo presente que la separación geográfica entre compradores y vendedores hace necesaria dicha distribución (transporte y/o comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta el de uso o consumo.

El inicio de la distribución se da en la empresa productora o la entidad que recolecta y distribuye bienes al consumidor final o a quienes lo requieren. El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y usuario final son los denominados comúnmente intermediarios, de ahí que un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto o servicio hasta llegar a las manos del usuario. Por lo general estos canales son organizaciones independientes del fabricante y pueden ser directos o indirectos.

Canales de distribución

Importa destacar los canales de distribución, vistos como un sistema de relaciones establecidas para guiar el desplazamiento de un producto y la ruta por la que circulan desde su creación en el origen hasta su consumo o uso en el destino final. Están formados por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor.

El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su

consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria.

Va desde el producto en manos del fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final (Gutiérrez, 2017). En otras palabras, el canal de distribución es el mecanismo por el cual, como función económica, el proceso logístico toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico.

La vía que utiliza el fabricante para llevar sus productos al consumidor es el canal de distribución. “Se define como el camino que recorren los productos hasta llegar al usuario final. Esto facilita el proceso de intercambio del marketing” (Gutiérrez, 2019).

Si bien se denominan canales de distribución a las líneas a través de las que se efectúa la función de la distribución, y se conoce con el nombre de intermediarios a los elementos básicos del canal, no son conductos físicos a través de los cuales pasan los productos, sino una vía primaria para conectar con los clientes (Christopher, 2016).

Los canales de distribución son como las arterias por las que circulan los productos, desde el fabricante o industria manufacturadora al consumidor final. Esas vías se componen de empresas o entes independientes de los fabricantes que comercializan, venden o ayudan a vender los productos fabricados o suministrados por otros,

serviéndole a la empresa productora para tener el acceso debido a los mercados

Canales directos

Los canales directos suelen ser cortas cadenas de comercialización, lo cual beneficia a los consumidores principalmente, ya que los costos tienden a bajar al no existir intermediarios; el beneficio para los productores o empresarios radica en que el producto llega a manos del consumidor o usuario final gastando menos recursos y con mayor retroalimentación de la satisfacción del cliente con respecto del bien o servicio prestado.

Por lo general, los servicios son los que utilizan este canal en mayor medida, mientras que los bienes son relativamente escasos, especialmente en lo que se refiere a bienes de consumo masivo.

Canales indirectos

Los canales indirectos o largos son aquellos en los que actúa uno o más intermediarios para que el producto o servicio llegue al consumidor o usuario final. La subcontratación es la que permite a las empresas concentrarse en el negocio principal y los libera de ciertos costos y responsabilidades.

Con la distribución indirecta se obtienen ventajas competitivas importantes, pues se accede a una mayor base de consumidores. Comúnmente son los productos de consumo masivo los que utilizan canales largos de distribución, lo cual representa para el usuario final un costo mayor sobre el producto.

Áreas involucradas en la logística

Como se ha venido analizando en los puntos anteriores, la logística integral es el proceso y coordinación la cadena de abastecimiento para poder cumplir y satisfacer al cliente, ya sea por el tiempo y costos.

En plena globalización no existen barreras para poder obtener algún bien o mercadería: las empresas deben ser más competitivas, la tecnología para esta era debe buscar la forma de que su producto o servicio sea conocido a nivel global ganando posicionamiento en el mercado internacional.

El objetivo del outsourcing logístico “es sacar funciones logísticas de la empresa” (Gutiérrez, 2019, p. 65). Es una herramienta que permite a las empresas enfocarse en el giro de su negocio dejando el manejo de funciones que no son su fuerte a terceros.

La subcontratación maneja varias funciones de la cadena de suministro que pueden incluir una combinación de envíos, almacenamiento, embalaje y entrega de bienes físicos de una empresa, desde las materias primas hasta el producto terminado.

Al utilizar los servicios se debe de considerar que solo se debe de entregar actividades que no tengan que ver directamente con el negocio de la empresa. Son ventajas de utilizar el outsourcing:

- La disminución de costos
- El uso de menos activos fijos
- El uso de los recursos más eficientemente

- Las empresas se pueden dedicar más a su negocio
- Hay especialización de lo que es su negocio
- Flexibilidad
- Mejor control de costos
- Canales de distribución

Preguntas del capítulo

¿Qué es un canal de distribución?

Es un camino que un producto o servicio podría tomar en su desplazamiento hacia el mercado.

¿Cómo se desarrolla una estrategia de distribución?

Centrándose en las necesidades del cliente, decidiendo qué canales se deben utilizar y consultando con los socios sobre una estrategia de *marketing*.

¿Qué es un canal de distribución directo?

Es aquel en el que una empresa vende directamente al consumidor, generalmente a través de su sitio web o tienda minorista.

¿Qué es un canal de distribución indirecto?

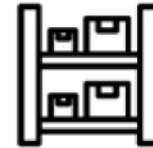
Si una empresa utiliza un canal de distribución indirecto, significa que está utilizando un intermediario para llevar su producto o servicio al cliente.

¿Cómo se elige un canal de distribución?

Considerando al cliente, los objetivos de ventas y el producto en sí, ya que cada producto requiere un enfoque diferente.

¿Cómo se aprovechan los canales de distribución?

Administrando mejor los datos para obtener información procesable, con sistemas como los CRM. (Salesforce.com, 2022)



Capítulo III

Compras, almacenamiento y distribución



Para comprender el proceso de compras, almacenamiento y distribución, se debe iniciar con la carga, el bien dispuesto para su traslado de un lugar a otro, y que esté sujeto a operaciones para lograr este fin sin, alterar sus principales características.

No existe una sola manera de contextualizar las compras, ya que los gerentes de departamento van a verlas como algo operativo, comercial, como parte de la logística integrada o como un área comercial estratégica, según su evaluación.

Se verá como una función operativa, dependiendo de cómo se manejen las acumulaciones de pedidos procedimentalmente; o será una función comercial, en tanto se visiona su potencial para ahorrarle dinero a la empresa (Andersson, *et al.*, 2006).

Fawcett y Fawcett (1995), señalan que las funciones de compras y logística tienen un gran impacto en el éxito de una empresa, pero su mayor potencial depende de si están integradas o no, por lo que un reto para la gerencia es garantizar que se alcance el objetivo propuesto.

Carga general

A grandes rasgos, la carga es “el conjunto de bienes o mercancías protegidas por un embalaje apropiado que facilita su rápida movilización” (Castellanos Ramírez, 2009, p. 21). El término carga general se refiere a aquellas mercancías que pueden transportarse individualmente en una sola pieza, como un *pallet* o un paquete o una caja. Si estas

unidades se recogen de diferentes transportistas y se combinan en unidades más grandes, la acción se denomina grupaje de mercancías.

Los líquidos u otros productos a granel (gas, agua, gasolina, grava o arena) no forman parte de la carga general, existe una distinción adicional entre paquetes (la unidad más pequeña de un envío) y las piezas que se envían juntos como una unidad de envío.

Los paquetes también tienen un peso máximo para ser considerados como tal, ya que una vez que pasen de cierto peso, necesitan ser transportadas por un cargador especializado (la carga general se transporta en embalajes con forma, peso y dimensiones característicos).

Computadoras, zapatos, artículos de piel, ropa, telas, manufacturas en general son algunas mercancías de este tipo. De igual forma, la carga general se puede subclasificar en:

- **Carga general fraccionada:** consiste en bienes que, debido a sus características, se traslada por parte (separadamente). “Usar las instalaciones de almacenamiento para fraccionar la carga (traslado de carga) es lo opuesto a usarlas para consolidar los envíos” (Ballou, 2004, p. 475).
- **Carga general unitaria:** está compuesta de artículos individuales agrupados en unidades como *pallets* o contenedores.
- **Carga a granel:** son los productos

transportados en grandes cantidades “a través de bandas mecanizadas o por medio de ductos o tuberías” (Castellanos Ramírez, 2009, p. 22); en este caso, el único recipiente visible es el vehículo de transporte, aunque los artículos también pueden denominarse carga a granel, que es aquella carga que está empaquetada pero no en contenedores.

La carga a granel se divide en:

- **Granel sólido:** en esta clasificación se incluye la “mercancía transportada sin envase o embalaje, generalmente referido a minerales, semillas, abonos” (Soler, 2012, p. 71) y puede ser transportada por medio de bandas mecanizadas.
- **Granel líquido:** esta carga se encuentra en estado líquido o gaseoso, movilizándose por bombeo o succión. Tampoco requiere de embalaje (aceite, petróleo), diseñándose sistemas especializados para su manejo (Castellanos Ramírez, 2021).

Gestión de compras

El fin concreto de la gestión de compras consistiría en satisfacer las necesidades de la empresa con elementos exteriores a la misma, “maximizando el valor del dinero invertido” (Cesare, 2017).

Implica tener en cuenta el criterio económico, pero este objetivo es de corto plazo y debe ser compatible con la contribución de compras,

entrando en armonía con el resto de los departamentos para lograr los objetivos de la empresa, bien sean coyunturales para la mejora del beneficio, o estratégicos que impacten en la mejora de la posición competitiva. En ambos casos, hay responsabilidad por las políticas de abastecimiento y mantenimiento de costos lo más bajo posibles.

La importancia de la gestión de compras en el ámbito empresarial se puede plantear según Carter (1997), como aquella que establece una expresión más amplia y precisa de las metas globales de compras, y tendría que incluir los siete puntos que siguen:

- Proveer de un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operaciones.
- Mantener la inversión en inventarios al mínimo.
- Maximizar la calidad.
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar materiales disponibles de bajo costo.
- Comprar materiales al más bajo costo total de adquisición.
- Fomentar las relaciones interfuncionales.

Gestión de almacén

Según Cicerone (2018) “la gestión de almacenes es el proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de cualquier material” (p. 23).

Se refiere a la supervisión de las operaciones en un almacén, así como a la capacitación del personal, la gestión de envíos, la planificación de la carga de trabajo y el control del movimiento de mercancías. A partir de ese momento, la responsabilidad pasa al proceso de gestión de distribución.

Con una buena gestión, se eliminan los procesos manuales y se ahorra tiempo; su control lleva a la gerencia a identificar áreas de mejora, seguir su progreso para impulsar mejoras en la cadena de suministro y promueve mejoras estratégicas gerenciales.

Las técnicas de gestión de almacenes son una preocupación para todas las empresas que desean lograr el equilibrio entre la escasez y el exceso de existencias para maximizar las ganancias, sin que ello afecte de forma negativa los niveles de satisfacción del cliente.

Principios de almacenaje

Jenkins (2020) señala que las empresas decidirán el espacio que van a emplear para almacenar el nivel de inventario que consideren necesario, y satisfacer así las necesidades de sus clientes. Las operaciones de almacén generalmente son invisibles para los

clientes, pero desempeñan un papel vital detrás de escena para garantizar la entrega a tiempo.

Para ello se deberá tener en cuenta que, a mayor nivel de inventario, mejor será el servicio de los clientes, ya que no se les dejará desabastecidos y que, a menor nivel de inventario, ahorrarán en costes y ganarán eficiencia.

Políticas de almacenamiento

Lombroso (2021) establece como políticas de almacenamiento la semejanza física y la funcional, la demanda, la separación de existencias en reserva y el almacenamiento aleatorizado:

- **Semejanza física.** Los artículos con características físicas comunes se agrupan en un área. Por ejemplo, los artículos grandes se almacenan en una zona, y los pequeños en otra. Esto permite usar un tipo de equipo similar de manejo de materiales, y tener cuidados físicos parecidos para cada área.

También se deben concentrar los controles ambientales especiales, como refrigeración, humedad y seguridad contra incendios en un lugar tal como dicten las necesidades de los artículos.

- **Semejanza funcional.** Es cuando se pueden guardar juntos los artículos que están relacionados funcionalmente, como por ejemplo los artículos operados con electricidad, hidráulica o mecánicamente, en áreas separadas de almacenamiento.

El sistema es bastante cómodo en instalaciones operadas manualmente, en las que cada trabajador de almacén se especializa en determinada área funcional.

- **Demanda.** Todo almacén tiene artículos que se piden con más frecuencia que otros. En este sistema, los artículos con movimiento intenso se guardan cerca de las áreas de recepción y embarque, y los que tienen movimiento lento se le asignan espacios más lejanos.

Con este arreglo se minimizan la distancia recorrida por los trabajadores del almacén cuando surten pedidos. Con estudios reales se ha demostrado que, en promedio, el 15% de los artículos tienen el 85% del movimiento (o el trabajo) en un almacén.

- **Separación de existencias en reserva.** Es beneficiosa la separación de las existencias de reserva de las de trabajo. Todas las existencias de trabajo se mantienen juntas en una zona compacta, en donde sea fácil tomarlas. En zonas exteriores, las existencias de reserva reabastecen las existencias de trabajo cuando hay necesidad.
- **Almacenamiento aleatorizado.** Los sistemas de procesamiento de información en la actualidad, donde se conjugan los computarizados para el control de inventario, hacen que ya no sea necesario disponer de un espacio físico inamovible para ninguna clase

de artículo, facilitando su ubicación.

Cuando se realiza un cambio de almacenamiento fijo a uno aleatorizado, se hace para ahorrar espacio en el almacén. Los artículos se guardan en espacios que estén disponibles cuando se necesite, sin reservar vacíos innecesarios para artículos que en la actualidad no estén en existencia.

Gestión de distribución

Según Durkheim (2019) “la distribución está relacionada con la entrega de los productos o servicios a los clientes en tiempo, lugar, calidad y cantidad exigida” (p. 56).

La distribución comercial tiene como principal objetivo poner en contacto a fabricantes y consumidores, utilizando para ello distintos canales de distribución o agentes intermediarios, que posibiliten la llegada de los productos desde el lugar de fabricación hasta el establecimiento comercial.

Para que la distribución logística cumpla con su objetivo principal, tiene que poner en práctica una serie de funciones:

- Preparación de los pedidos.
- Manipulación, embalaje y etiquetado de la mercancía.
- Agrupamiento de los pedidos.
- Clasificación, control y paletización de los pedidos.

- Selección de los medios de transporte de los productos.
- Control del proceso y sus costes.

Hoy en día, con la aparición e implantación tecnología y los nuevos dispositivos digitales, se puede llevar un control informatizado de todo el proceso de la gestión logística del almacén, así como ver la trazabilidad y el seguimiento de nuestros productos, tanto por parte de la empresa como de los clientes.

Siendo un desafío comercial al que se enfrentan las empresas diariamente, la distribución efectiva es tan crucial que se entiende más fácilmente como distribución comercial o de ventas; enfrenta constantes desafíos del entorno como las interrupciones por causa de perturbaciones naturales, humanas y hasta económicas que no son atribuibles a las empresas, pero la afectan por igual.

Preguntas del capítulo

¿Cuáles son los principales problemas de transporte en el almacenamiento?

Los principales problemas de transporte en el almacenamiento son los costos, los retrasos, el seguimiento, las comunicaciones y la seguridad en el almacén.

¿Cómo se organiza el área de almacenamiento para artículos a granel?

El almacenamiento debe tener la facilidad de ubicaciones de profundidad simple, doble o múltiple.

- **Almacenamiento a granel en sentido vertical o recto.** Es el método más común de organización del contenedor, se organiza en sentido vertical amontonando los contenedores unos sobre otros.
- **Almacenamiento a granel en ángulo.** Es una de las soluciones que se puede aplicar en una situación en la que existe un lugar limitado para acomodar contenedores. Pero es aplicable solo en casos especiales, dependiendo del material que lleve. (Cavolaucos, 2022)

¿Qué es la estrategia masiva en la gestión de la distribución?

Es la que se utiliza para distribuir al mercado

masivo, por ejemplo, a aquellos que venden a los consumidores en general en cualquier lugar.

¿Cuáles son los 4 canales de distribución?

- **Mayorista.** Donde los productos se distribuyen desde los fabricantes hasta los mayoristas en este canal.
- **Detallista.** Los productos se distribuyen desde el fabricante o el mayorista hasta los minoristas.
- **Distribuidor.** Este canal mueve los bienes desde la fuente o el fabricante hasta un distribuidor autorizado.
- **Comercio electrónico.** Más nuevo y disruptivo, los bienes y servicios se representan virtualmente en línea y luego se distribuyen directamente al comprador.

¿Qué son los elementos de la gestión de distribución?

Son los pasos necesarios para llevar el producto desde el fabricante hasta el cliente final y pueden incluir: cadena de suministro, cadena de bloques, logística, orden de compra y sistema de facturación, gestión de relaciones con proveedores, gestión de relaciones con clientes, un sistema de gestión de inventario, un sistema de gestión de almacén y un sistema de gestión de transporte. (Schwarz, 2022)



Capítulo IV

Estudios de casos de la empresa X



Un estudio de casos es la representación de un hecho sobre una situación, cuyo objetivo es generalizar sobre un problema de negocios, donde se deben examinar las soluciones alternativas y su propósito es encontrar el resultado más efectivo, basándose en las evidencias aportadas a través de su descripción.

El objetivo de un estudio de casos es poder llevar la realidad de una situación laboral al aula de clases, viviendo situaciones propias del ámbito organizacional mientras se desarrolla una actitud pragmática al respecto que permita al estudiante descubrir su propio sistema de aprendizaje.

A la vez estará desarrollando habilidades de trabajo en equipo, estructuración de la información, toma de decisiones y le obliga a profundizar sobre un tema que permite la interdisciplinariedad (Rusque y Castillo Gatica, 2003) entre áreas del conocimiento como la logística, recursos humanos, administración y comportamiento organizacional

El análisis a la Empresa X dará a conocer si los procesos logísticos estaban bien ejecutados por su personal, para lo que se requiere de una gestión eficiente. La realidad de la situación permite contextualizar el vacío en el que se pueden encontrar muchas organizaciones y lo que deben hacer para mejorar.

El perfil de los trabajadores

En una empresa con 50 trabajadores, el personal del área logística, cuyas edades oscilan entre 20 a 25

(5%), de 25 a 30 (25%) y de 31 en adelante (70%), han laborado en la organización por un tiempo mínimo de 2 años (25%), de 2 a 5 años (50%) y más de 10 (25%).

La capacitación y los procesos en cifras

En esta empresa, 25% tiene conocimiento “suficiente” acerca del significado de gestión logística, 60% lo conoce de manera “deficiente” y 15% no tiene ningún tipo de conocimiento al respecto. Bajo estas características, se permite evidenciar la debilidad que está ocurriendo en el personal que está encargado del área operacional logística.

Al considerar la gestión logística en la empresa, un 30% la considera “buena”, un 50% señala que es “deficiente” y un 20% que es “mala”.

La empresa tiene normas y políticas acerca del cumplimiento de la logística organizacional, sin embargo, solo el 35% lo afirma, versus un 65% que señala lo contrario.

La empresa también ofrece charlas y capacitación acerca de la gestión logística organizacional, pero solamente el 25% sabe que es así, o es a quienes permea este tipo de capacitaciones o que la reciben de manera muy esporádica.

En otra realidad de la situación, el 35% de los empleados que laboran dentro del área operacional logística cuentan con conocimiento para ocupar el puesto, por lo que consideran que el desempeño del personal en el área logística es suficiente en un

25%, deficiente en un 50% y malo en otro 25%.

Para este personal, es importante desarrollar mecanismos de logística organizacional para optimizar el desarrollo logístico en un 90%, pero el 100% cree que sería beneficioso para la empresa establecer mecanismos de logística organizacional.

El análisis del caso

A pesar de que la logística siempre es una parte esencial en cualquier actividad económica, sin embargo, en las últimas décadas se ha sentido un vivo interés por el desarrollo de la misma, al punto de que un número creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial en vista de los resultados positivos que arroja la aplicación. (Durango, 2015)

En efecto, la percepción de la gestión logística operacional en la Empresa X no es buena, debido a la falta de conocimiento que tienen los empleados a cargo para desempeñar llevar a cabo su gestión.

A través de los mecanismos de gestión logística se puede mejorar el desempeño de los procesos que se llevan a cabo dentro del área logística con el fin de reducir errores y encontrar posibles soluciones para los mismos, con el fin de dar respuesta inmediata a los requerimientos del cliente.

A través de las capacitaciones se reducen los errores y se lleva a cabo la manipulación correcta y zonificación de la carga. Es importante mantener en capacitación constante al personal en temas

de atención al cliente, manipulación de la carga, control, calidad y trabajo en equipo.

En su área esta empresa es, en la actualidad, una importante distribuidora de productos comestibles con gran presencia en la zona e influencia a nivel nacional. A pesar de ser una empresa pequeña, está empezando a planificar su expansión internacional, debido a que el mercado para sus productos ofrece una visión prometedora.

Los estudios de mercadeo indican que el nombre de la Empresa X se ha posicionado y, por tanto, existe un factor de confianza para las empresas internacionales que quieran hacer negocios con ella. No obstante, la competencia en la actualidad es cada vez más reñida y el movimiento de los mercados hace que la contienda sea más agresiva de lo que la empresa está acostumbrada.

Los antecedentes

Cuando se inició en el mercado, la Empresa X se ubicó en un lugar estratégico donde sus productos podían ser colocados en cuestión de días. Empezó con un pequeño grupo que pertenecía al entorno familiar y los procesos logísticos se manejaban fácilmente porque la comunicación fluía directamente.

Los miembros del equipo recibieron una capacitación básica, por lo que el volumen de trabajo hacía que las nuevas contrataciones recibieran de manos de sus antecesores el entrenamiento.

En la medida en que fue expandiendo el buen

nombre contaba con 10 sucursales posicionadas estratégicamente en todo el país y necesitó contratar una nueva estructura para que se encargara de los empleados.

El volumen de operaciones diarias no permitió administrar debidamente la formación de todo el personal y esta se impartió irregularmente, así que no todos conocen cómo se da la gestión logística de la empresa.

La situación actual

Al realizar el trabajo de forma empírica, aquellos que tienen menos tiempo en la empresa tampoco conocen las normas y políticas acerca del cumplimiento de la logística. Esto implica que la descripción de puestos tampoco haya sido manejada cabalmente, por lo que el personal se desempeña de manera deficiente.

Vista la situación de esta manera, es importante desarrollar mecanismos de logística organizacional para optimizar el desarrollo logístico en la Empresa X. Con la próxima internacionalización, la expansión se encuentra en riesgo si no se corrigen los problemas señalados por los trabajadores; dentro del sistema logístico el personal debe aprender sobre los elementos claves de la logística empresarial, el diseño del proceso logístico y las áreas involucradas.

Al ser una organización comercial que maneja las ventas, aunque hay muchos tipos de logística, el tipo más conocido para quienes se desempeñan en ella es el de la logística de ventas, porque mueve los

productos del productor al consumidor.

El director de la empresa es un fiel creyente del *marketing* para alcanzar las metas logísticas, pues el canal de distribución es el procedimiento por el que pasa el producto desde el fabricante hasta los consumidores. Con el aumento de la demanda, los distribuidores necesitan desarrollar una logística impecable, pero en varias ocasiones el producto que fabrican no fue obtenido por falta de disponibilidad en el punto de venta.

El desenlace

El cambio de hábito de los consumidores aumenta la preocupación de la Empresa X de no tener la capacidad de abordar todos los compromisos que se le presenten en su proceso de internacionalización.

Atender a nuevos consumidores va a requerir las mejores prácticas y conocimiento de todo el personal. Si bien las demás áreas al parecer funcionan correctamente, este pequeño cambio que se pretende en el departamento de logística va a significar un gran ajuste para todo el proceso de distribución.

Otra razón es que las operaciones se harán cada vez más complejas, y la empresa invertirá una cantidad considerable para ajustarse a los requerimientos. El desafío será entregar todos los pedidos en el menor tiempo posible, minimizando los errores y costos, por lo que recae en el personal una gran responsabilidad.

Comentarios del personal de logística

Los trabajadores del departamento de logística de la Empresa X sugieren a su gerencia aplicar las siguientes acciones:

- Realizar una evaluación de la gestión operacional logística en la empresa.
- Implementar los mecanismos de mejora para la gestión logística.
- Socializar los resultados de los indicadores mensuales para crear concientización y compromiso de parte de los empleados en el área logística.
- Implementar herramientas tecnológicas para trazabilidad de la carga, control del tiempo al momento y la calidad del servicio.
- Realizar encuestas semestrales de servicio para identificar la gestión logística.
- Establecer la evaluación de desempeño del personal de manera anual teniendo en consideración los objetivos estratégicos de la empresa y el cumplimiento de los indicadores al nivel logístico.

Preguntas del capítulo

1. *¿Cómo es la gestión logística en la empresa?*
2. *¿Qué características logísticas existen entre la operación de empresas pequeñas locales en comparación con las que se internacionalizan?*
3. *¿Qué tipo de operaciones aplicaría en una y otra?*
4. *¿Qué normas y políticas acerca del cumplimiento de la logística aplicaría?*

Objetivo didáctico del caso

Elegir una alternativa que explique la situación planteada y su posible solución, tomando en cuenta la visión de los trabajadores.



EPÍLOGO

Las empresas buscan la gestión eficiente de aprovisionamiento, un flujo que está compuesto por funciones y procesos de apoyo para que la cadena de suministros y las técnicas asociadas a los procedimientos justo a tiempo contribuyan con la rentabilidad económica.

Los procesos, las técnicas y los criterios se integran a la estrategia, apoyando siempre el desarrollo de la actividad empresarial, gestionando la calidad en cada paso para garantizar el cumplimiento de los objetivos a través del aprovisionamiento, la producción y la distribución, que son sus tres grandes fases.

Con el diseño de los procesos y la realización de las operaciones se está creando valor al cliente, porque en un mercado abierto el tiempo marca una gran diferencia. El equilibrio entre el control de ingresos y el control de costes integra no solamente la gestión de mercancías, sino todas las actividades intermedias en la cadena entre los clientes y sus proveedores.

Lo importante en este recorrido es reconocer que la logística es una herramienta que ayuda a identificar con claridad la complejidad de los pasos en la red de distribución, porque no se utiliza el mismo método ni el mismo canal en cada caso, dependiendo su elección del tipo de mercancía y

de la estrategia intensiva, exclusiva o selectiva que se determine.

Para saber cuáles consideraciones se deben tomar en cuenta, hay que conocer sobre sus procesos básicos, el manejo de la competencia, la adaptación al mercado, las alianzas estratégicas y la innovación constante para familiarizarse en condiciones ventajosas con su entorno.

En fin, la gestión logística organizacional brinda soluciones mientras sincroniza sus funciones, al entender que los sistemas internos deben funcionar tan bien como la empresa pretenda sostener su presencia en el mercado, dado que sus estrategias gerenciales, o la falta de estas, afectarán positiva o negativamente todos los aspectos de la producción, involucrando desde las actividades de la fuerza laboral hasta la entrega del producto al usuario final.

BIBLIOGRAFÍA

Obras citadas

- Ahmed, M. (2021). 27 Essential logistics interview questions and answers. <https://www.scmdojo.com/logistics-interview-questions/>
- Álvarez Hernández, R. J. (2017). *Propuesta de solución al problema de ruteo de vehículos en el operador logístico Opperar, S.A. para el transporte y distribución de productos alimenticios secos del grupo Nutresa SA*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, D.C.
- Andersson, H., Petersson, H. y Terén, Ö. (2006). *Integrating purchasing and logistics. An exploratory study of the wholesaling companies The Body Shop, Hälsokostcentralen (HKC), Mekonomen, Elgiganten and ICA*.
- Ballou, R.H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- Baqueiro, M. (2018). *Origen de la logística*. Editorial Amansa.
- Basaldúa, E. (2018). *Suministro*. Editorial Trillas.
- BCM Institute. (2018). Supply chain continuity management. <https://www.bcmpedia>.

org/wiki/Supply_Chain_Continuity_Management

- Bisquerra, D. (2017). *Disciplina de la logística*. Editorial Mc Graw Hill.
- Bohlander, N. (2018). *Gestión logística*. Editorial Santillana.
- Brinz, A. (2019). *Proceso logístico*. Editorial de Sampano.
- Carmen, M. (2017). *El control interno*. Estudios de Gestión Logística.
- Castellanos Ramírez, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Ediciones Uninorte.
- Castellanos Ramírez, A. (2021). *Logística comercial internacional*. Editorial Universidad del Norte.
- Castro, R. C. (2018). *Sistemas logísticos con el control interno de la empresa*. Universidad especializada en administración.
- Cavoulacos, M. (2022). Top 45 Logistics interview questions and answers. <https://career.guru99.com/top-20-logistician-interview-questions/>
- Cesare, U. (2017). *Gestión de compra*. Editorial Larense.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain*

management. FT Publishing Financial Times.

- Cicerone, L. (2018). *Gestión de almacén*. PPU.
- Durango, A. (2015). *Logística en empresas turísticas*. https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/seguridad_logisti/contenido_u2.pdf
- Durkheim, M. (2019). *Gestión de distribución*. Esquemas de RRHH.
- Escalante, D. (2019). *Sistema logístico industrial*. Editorial Amansa.
- Fahimnia, B., Molaei, R. y Hassan Ebrahim, M. (2011). Logistics system: Information and communication technology. *Logistics Operations and Management*, DOI: 10.1016/B978-0-12-385202-1.00018-9
- Farrell, D. (2004). *The globalization of companies and industries*. McKinsey Global Institute.
- Fawcett, S. y Fawcett, S. (1995). The firm as a value-added system: Integrating logistics, operations and purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(5), 24-42.
- García, R. (2017). *Funciones de la gestión logística*. Estudios de Patrimonio Familiar.
- Giovanni, Y. (2017). *Tipos de logística*. Ediciones Administrativas y sus Procesos.

- Gómez, M. (2018). *Importancia de la logística*. Editorial Amansa.
- Gruber, O. (2018). *Diseño del proceso logístico*. Estudios del Diseño del Proceso Logístico.
- Gutiérrez, D. (2019). *Áreas involucradas en la logística*. Universidad Nacional.
- Gutiérrez, M. (2017). *Mejora de procesos administrativos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Heskett, J.L. (1977). Logistics - essential to strategy. <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy>
- Jenkins, A. (2020). What is warehouse management? Benefits, processes, & strategies. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/warehouse-management.shtml>
- Lipowski, M. (2016). Controlling in logistics. https://www.intense.pl/en_en/blog/knowledge-base,402.html
- Lombroso, G. (2021). *Políticas de almacenamiento*. Ediciones Porrúa.
- Lupiañez, F. (2020). *Principios de la concepción y de la actividad logística*. Ediciones Amansa.
- Namibia University. (2017). *The role and importance of logistics*. Namibia University.
- Oluwaseyi, J. A., Onifade, M. K., y Odeyinka,

- O. F. (2017). Evaluation of the role of inventory management in logistics chain of an organisation. *LOGI-Scientific Journal on Transport and Logistics*, 8(2), 1-11.
- Osmedo, M. (2018). *El control interno es un plan de organización*. Santillana.
- Ramírez, F. (2020). *Gestión operacional para la comercialización de los productos*. Editorial Olmos.
- Rusque, A.M. y Castillo Gatica, C. (2003). *Método de casos*. Vadell Hermanos Editores.
- Salesforce.com. (2022) Salesforce CRM: Everything you need to know. <https://www.salesforce.com/crm/>
- Schwarz, L. (2022). Distribution management: definition, advantages & strategies. In: Oracle Netsuite. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/distribution-management.shtml#:~:text=in%20your%20browser-,What%20Is%20Distribution%20Management%3F,finally%20to%20the%20end%20consumer.>
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217-234.
- Soler, D. (2012). *Diccionario de logística*. Editorial Alfaomega.

Obras consultadas

- Caballero, E., Campos, L., Parra, L., Rueda, N. y Treco, D. (2019). La logística y la cadena de suministro. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Pilsen, Czech Republic, July 23-26, 2019.*
- Fudrini, E. R. (2019). *Sistema de control logístico.* Editorial Larense.
- Hoyle, D. R. (2018). *Sistema de control interno.* Editorial Olmos.
- Hurtado Ganoza, F. (2018). *Gestión logística.* Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Méndez, L. (2019). *Proceso de comercialización y la logística correspondiente en el siglo XXI.* Editorial Amansa.
- Seifert, R. W., Thonemann, U. W., y Sieke, M. A. (2006). Integrating direct and indirect sales channels under decentralized decision-making. *International Journal of Production Economics*, 103(1), 209-229.

Desde una opuesta perspectiva de logística comercial, el contenido de este libro invita a pensar en la adaptabilidad de una metodología basada en la identificación de procesos para formar a los de hoy, y futuros gerentes de empresas en logística, como también a orientar a los operadores a implementar mecanismos para que tengan conocimientos y habilidades integrales para mejorar su imagen como profesionales.



9 789962 533382