

ANTOLOGÍA

Módulo IV. Apoya en la cadena productiva de una organización.

Submódulo 2. Elabora el plan de compras indirectas y asiste en el almacenaje en una empresa.

POR: M. EN E. YAXCHEL GONZÁLEZ NAVARRO

INDICE

| | |
|---|-----------|
| Plantilla para actividades | 3 |
| 1. La gestión de compras (Primera parte) | 4 |
| 2. Entornos | 5 |
| 3. Formas de compra | 7 |
| 4. Etapas de la decisión de compra | 9 |
| 5. Técnicas de compras | 10 |
| 6. Calidad de las Compras | 11 |
| 7. Nuevas tendencias de la política de compras | 13 |
| 8. Logística | 14 |
| 9. Retos de la logística | 16 |
| 10. Globalización y logística | 17 |
| 11. La gestión logística | 19 |
| 12. La gestión de Compras (Segunda parte) | 21 |
| 13. La gestión de almacenes | 23 |
| 14. La gestión del transporte | 25 |

Módulo IV. Apoya en la cadena productiva de una organización.

Submódulo 2. Elabora el plan de compras indirectas y asiste en el almacenaje en una empresa.

Nombre: _____ Grupo: _____

Título: _____ No. De Lectura: _____

Competencia: _____ Parcial: _____

Fecha: Chicoloapan, México; a _____ de _____ de 2016

1. La gestión de compras (Primera parte)

La práctica de una correcta gestión de compras asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. Dado que la compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización, hoy más que nunca resulta necesario conocer las aristas fundamentales referidas a esta temática.

Las empresas en la actualidad operan en mercados cada vez más globalizados y se enfrentan a una fuerte competencia con sus similares ya sean nacionales o extranjeros.

Debido a esto, reducir los costos es básico para el desempeño eficiente y eficaz de cualquier entidad. Ninguna organización encuentra que sea económico fabricar todo el material que utiliza. Las ventajas de la especialización son demasiado importantes. La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

La compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total.

La actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización. (Ballou, Ronald H. 1991)

Es importante no confundir los términos aprovisionar y comprar; hay que distinguir que la función de aprovisionamiento tiene un carácter más amplio dentro del que se encuentra el concepto de compra.

La función de compra “tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.”

Llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad.

La función de compras ha ido evolucionando desde las aportaciones tradicionales de obtener los mejores precios, calidad exigida, servicio necesario, etc., a funciones más avanzadas tales como la innovación y prospección de nuevos mercados, subcontratación de técnicas irrealizables por la empresa, participación en el desarrollo de productos, tareas que exigen cada vez más una mayor tecnificación de los compradores.

La complejidad de la gestión de compras depende, entre otros, de los de los siguientes factores:

1. Volumen de compras y pedidos anuales
2. Entorno en el que se desarrolla la función.

ACTIVIDADES: realiza un mapa de sol con la información y da tu opinión

2. Entornos

Entorno industrial.

En este entorno de búsqueda de materias primas y componentes, cuya calidad y precio hay que concertar de antemano para no encarecer el proceso de fabricación, teniendo que seleccionar en todo caso los fabricantes idóneos de estos productos en términos de flexibilidad, calidad, fiabilidad y precio; la función de compras es generalmente manejada por un agente de compras quien posee la autoridad legal para ejecutar contratos en nombre de la empresa. En una empresa grande, el agente de compras puede también tener personal que incluye compradores y despachadores.

A su vez, dentro de un entorno fabril, no es lo mismo fabricar para stocks de pedidos repetitivos que fabricar sobre pedido o desarrollo de productos referidos a especificaciones de ingeniería, en los cuales tanto los productos requeridos como los suministradores están cambiando constantemente.

En las empresas manufactureras, la función de compras está respaldada por planos de ingeniería y especificaciones, documentos de control de calidad y actividades de pruebas, que evalúan los artículos comprados.

Entornos de servicios.

En estos entornos de adquisición de productos terminados y homologados por el mercado, el papel de las compras es menos importante. Sin embargo, en otros servicios como el transporte y restaurantes, la función de compras es crítica.

En el segmento servicios mayoristas o detallistas, las compras se realizan a través de un comprador que es responsable de la venta y de los márgenes de beneficio de la mercadería comprada. Los compradores, normalmente, deben confiar en el comportamiento histórico del proveedor o en las clasificaciones estándares.

Una empresa que decide comprar un producto en lugar de hacerlo, debe gestionar una función de compras. La gestión de compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores.

Las responsabilidades básicas de la gestión de compras son:

- Mantener una continuidad en los suministros teniendo en cuenta los programas.
- Proporcionar estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas.
- Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las condiciones y plazos de entrega requeridos.
- Prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de las coyunturas o las tendencias que sean del interés de la organización.

Para que se realice una gestión de compras efectiva es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o de operaciones y el de compras.

Para cumplir sus responsabilidades el gestor de compras debe realizar las siguientes actividades :

- Búsqueda y evaluación de proveedores: Constituye una de las actividades más importantes de la función de compras , tendente a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.
- Mantenimiento de un archivo actualizado de productos , con sus características técnicas , códigos de identificación , suministradores , precios y condiciones de entrega y pago .
- Negociación permanente de precios, calidad, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
- Previsión de compras, en su aspecto tanto técnico como económico y financiero.
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.
- Preparación de órdenes de compras, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de la calidad, en el caso que lo requiera.
- Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precios, plazos de entrega y calidad

Para cumplir sus objetivos, la función de compras consta de actividades netamente diferenciadas que podríamos resumir como:

- Estudio de fuentes de suministro (Análisis del mercado)
- Selección de proveedores.
- Control de las especificaciones de calidad requeridas, incluyendo empaquetado, presentación, etc (gestión de la calidad de la compra)Estas especificaciones suelen estar dictaminadas o bien por un departamento técnico (entorno industrial) o bien por el departamento de marketing (entorno comercial)
- La gestión de precios, para conseguir compras lo más económicas posibles.
- La gestión de plazos y condiciones de entregas, para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los tiempos de entrega.
- El seguimiento y control de todas las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidos por el proveedor.
- La venta de los productos sobrantes y obsoletos, para evitar pérdidas económicas.

Actividades: Realiza un cuadro comparativo y da tu opinión

3. Formas de compra

En cualquier empresa, no todas las compras se llevan a cabo siguiendo idénticos procesos. Son factores determinantes de la forma de realizar la adquisición de bienes: la actividad habitual desarrollada por la empresa, la importancia de la empresa dentro del contexto del mercado (poder de compra), el tipo de artículo a adquirir, la significatividad de la compra, la situación geográfica del proveedor, las características del vendedor, etc.

Se puede considerar que, se podrá actuar más coherentemente, si se tienen definidas de forma independiente:

1. Las compras normales
2. La adquisición de elementos denominados menores
3. Los bienes importados
4. Las incorporaciones de bienes del activo fijo

No obstante, es razonable pensar que se debe efectuar en ciertos casos, por ejemplo, la adquisición de un elemento que se puede encasillar dentro de lo que se denomina compra normal, pero que se toman pautas particulares de algunas de las tres restantes formas de comprar mencionadas. (Klein, Miguel J. 1994)

Compras normales

Se ubican dentro de esta forma de comprar, las materias primas a incorporarse en un proceso productivo y en otros bienes o elementos representativos de una erogación de carácter general identificada con el área de producción, comercialización o administración.

Habitualmente, se trata de elementos sobre los cuales se posee información relativa a la cantidad máxima, mínima y al punto de pedido.

Resumiendo, se puede decir que abarca aquellos elementos de consumo repetitivo para el desenvolvimiento habitual de la empresa. (Klein, Miguel J. 1994)

Adquisición de elementos menores

Los elementos menores son aquellos que son necesarios para el desenvolvimiento de la empresa pero se precisan solo en un momento determinado, como por ejemplo una pieza de repuesto, un libro contable, etc. La compra de estos elementos, por ser de escaso monto se realiza generalmente empleando un fondo fijo. Incluso, esas operaciones de compra se hacen por una cantidad limitada.

No es conveniente centralizar este tipo de compras a un solo departamento. Lo más conveniente es que el responsable del sector que necesite un bien de este tipo realice la compra. (Klein, Miguel J. 1994)

Compras en el exterior

Existe una marcada diferencia en la forma de actuar entre una compra local y aquella efectuada en el exterior.

Cuando se importan bienes deben contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, entre otros. Se debe prestar especial atención a la calidad de los bienes a comprar. También es de tener en cuenta lo relativo a lo de la moneda empleada en la operación, haciendo hincapié en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

Las compras efectuadas en el exterior se realizan frecuentemente en un volumen más considerable que para las compras locales, para abaratar los costes de mercadería, fletes, etc. También, suele tratarse de bienes de elevado precio y por tal motivo las precauciones a tomar deben ser más estrictas. (Klein, Miguel J. 1994)

Compras de bienes del activo fijo

Se caracteriza por tratarse de elementos que no requieren de una reposición permanente. Incluye redados, maquinarias, motores, herramientas, instalaciones, inmuebles, etc.

En virtud de que el desembolso en estas operaciones es, en general, de importancia, se solicita para la autorización de la misma la conformidad de un alto representante de la empresa, como la del gerente general o la persona que lo sustituye en caso de ausencia o imposibilidad de aquel, o en última instancia, del directorio se trata de una adquisición de gran envergadura. (Klein, Miguel J. 1994)

Actividades: realiza un cuadro sinóptico y da tu opinión

4. Etapas de la decisión de compra

Las principales etapas del proceso de decisión de compra son las siguientes:

1. Reconocimiento de la necesidad. El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una diferencia entre el estado deseado y el estado real existente. Esta necesidad puede surgir por impulsos externos o internos.
2. Búsqueda de información. En esta etapa el comprador debe acopiar toda la información que considera necesaria para fundamentar sus análisis y la toma de decisiones. Esta información está relacionada con la definición de los proveedores posibles, información sobre los parámetros de las ofertas de cada proveedor, las características y exigencias de los consumidores de la empresa, características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con el mercado y la empresa.
3. Formación de alternativas. A partir de la información recopilada el comprador determinará las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizando a cada una de las alternativas con aquellos parámetros relevantes.
4. Evaluación de alternativas. El comprador en cada compra determina cuáles son los principales criterios de selección. A partir de esta definición se evalúa de acuerdo a dichos criterios cada alternativa y sobre la base de la ponderación de los distintos criterios se llega a una evaluación integral de cada alternativa para llegar a seleccionar la que es más conveniente para la empresa.
5. Decisión de compra. Considerando la evaluación anterior y el esquema de fuerzas de los actores de la compra se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar de entrega, fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar y otros elementos.
6. Ejecución de la compra. Esta etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.
7. Monitoreo postcompra. Luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamación, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras. (Gómez, Martha I. Acevedo, José A. 1998)

Actividades: realiza un diagrama de flujo y da tu opinión

5. Técnicas de compras

Una vez tomada la decisión de compra se pueden utilizar diversas técnicas para realizarlas: Pedidos abiertos: es un contrato de compra de ciertos artículos del proveedor. No es una autorización para enviar algo. El suministro sólo se hace a partir de la recepción de un documento acordado, que puede ser una petición de suministro o un lanzamiento de suministro.

Compra sin factura: en un entorno de compras sin facturas hay, generalmente, un único proveedor de todas las unidades de un producto concreto.

Pedidos electrónicos y transferencia de fondos: las órdenes electrónicas y las transferencias de fondos reducen las transacciones en papel. Los pedidos electrónicos no sólo pueden reducir el papeleo, sino que también acelera el plazo de adquisición.

El intercambio electrónico de datos (EDI) es un formato estándar de transferencia de datos para la comunicación informatizada entre las organizaciones. Por ejemplo, con EDI los datos para un pedido de compras (del pedido, fecha de entrega, cantidad, número de partes, número del pedido de compra, dirección) están dispuestos en el formato estándar EDI.

Compra sin inventario: el proveedor mantiene el inventario en lugar del comprador. Los inventarios en consignación son una opción relacionada.

Estandarización: el departamento de compras debe hacer importantes esfuerzos para incrementar los niveles de estandarización.

Relaciones con el proveedor

Ver al proveedor como a un adversario es contraproducente. Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son una mejor forma. Una buena relación con el proveedor es aquella en la que éste está comprometido a ayudar al comprador a mejorar su producto y ganar pedidos. Los proveedores pueden ser una fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos. Las compras son un modo de transmitir esta información a la gente apropiada en la organización.

Además, las buenas relaciones incluyen aquellas en las que el comprador está comprometido a mantener informado al proveedor de posibles cambios en el producto y en el programa de producción.

La función de compras y los proveedores deben desarrollar relaciones mutuamente ventajosas.

Actividades: realiza un resumen ilustrado y da tu opinión

6. Calidad de las Compras

Cuando un producto llega a manos de un productor o es utilizado en el producto final se está cerrando un eslabón más de una cadena logística que debe estar orientada hacia la calidad para que el proceso se efectúe con éxito.

Avanzar en la relación entre los compradores y suministradores es la vía por la que han de llegar las mejoras en la gestión logística. “El suministrador ha de intuir y ayudar a definir la calidad que le va a ser exigible por parte del comprador. Este ha de definir sus propias exigencias con la intervención de todos los departamentos implicados y el apoyo del suministrador”.

La calidad, ha de entenderse como la base de esta relación, e inherente a ella han de desarrollarse los conceptos de comunicación e integración. Siendo valorable el impulso que esta área ha cobrado con la aplicación de las normas ISO por parte de muchos productores, comercializadores y proveedores, que han recurrido a la certificación.

La organización debe asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, ya que de la idoneidad de las materias primas y materiales adquiridos dependerá el efecto de estos en la posterior realización del producto o en el producto/servicio final. Para lograr que la compra cumpla con su objetivo de forma efectiva debe elaborarse un procedimiento de compras; el que tiene por objeto definir el alcance de las funciones a realizar por el Departamento de compras y establecer v las líneas básicas para coordinar estas funciones frente a los proveedores y ante otros departamentos de la organización.

El mismo será concebido en conformidad con las exigencias a proceder reflejadas en el Manual de la Calidad, ISO 9001 y/o otros procedimientos existentes en la entidad que sean convenientes consultar.

Indicadores de eficiencia.

Índice de control de la función de compras.

- Índice de compras.
Significación de las compras respecto a las ventas en términos porcentuales.
- Índice de coste del departamento de compras.
Significado del coste del departamento de compras (coste de gestión) en relación al valor de las compras.
- Coste de un pedido de compras.
Se determinará por el cociente entre el coste del departamento de compras y el número de pedidos emitidos.
- Índice de concentración de compras.
Revela el importe medio de compra por pedido.
- Índice de carga de trabajo.
Cantidad media de compras por empleado.
Se determina por el cociente entre el valor de las compras y el número de empleados del departamento de compras.

- Índice de concentración de proveedores.
Recoge el número medio de pedidos que se adjudica a cada proveedor.
Se obtiene dividiendo el número de pedidos entre el número de proveedores.
- Cifra de negocios por proveedor.
Indica el volumen de compras por proveedor.
Se obtiene dividiendo el valor de las compras realizadas entre el número de proveedores.
- Índice de rotación de stocks de materias primas.
Indica el número de veces que rota el stock medio respecto a la cantidad de materias primas (materiales) comprados.
Se determina dividiendo el valor de las compras anuales entre el stock medio anual.
- Índice de rechazos.
Relación entre el valor de las devoluciones y el valor de las compras, expresado en términos porcentuales.
Se obtiene dividiendo el Valor de las Devoluciones entre el valor de las Compras y multiplicado por 100.
- Índice de financiación de las compras por proveedores.
Indica el porcentaje del valor de las compras que es financiado por los proveedores.
Se obtiene dividiendo el saldo medio de proveedores entre el valor de las compras y multiplicado por 100.
- Días de crédito por parte de los proveedores.
Si el período de análisis es el año, se puede determinar por la relación entre el valor financiado por los proveedores y el de las compras anuales y multiplicado por los 360 días del año.
- Rentabilidad de las compras.
Se obtiene dividiendo el beneficio (ahorro anual) obtenido por las compras, dividido entre el coste anual del departamento de compras y multiplicado por 100. (García Fernández, Nazario. 2002)

Los principales indicadores del Departamento de Compras son:

1. Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
2. Total de compras/Número de compras.
3. Porcentaje de compras rechazadas.
4. Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima.
5. Inventario/Ventas.
6. Costo promedio de Orden de compra.
7. Tiempo promedio de entrega de pedidos.
8. Número de orden por mes en comparación con el año anterior.

Actividades: realiza un mapa mental y da tu opinión

7. Nuevas tendencias de la política de compras

Hoy en día las nuevas tendencias logísticas han cambiado sustancialmente este esquema, fijando unas nuevas prioridades que en conjunto resultan más beneficiosas para la empresa.

De acuerdo con estas tendencias, el esquema de prioridades serían las siguientes:

1. Calidad concertada.
2. Tiempo de entrega.
3. Flexibilidad ante el cambio en los pedidos.
4. Precios y condiciones de pago.

Este nuevo pensamiento da lugar al fomento de la llamada relación de cofabricación, mediante la selección de determinados proveedores denominados co-fabricantes, con los cuales se mantiene una relación en virtud de la cual no se compra el producto sino más bien su capacidad de fabricación ;en el sentido de que se crea un compromiso mutuo, basado en una transparencia informativa , sobre todo en lo concerniente a previsiones de compras y capacidad de fabricación con objeto de garantizar , por parte del comprador , un determinado volumen de compras a cambio de conseguir del proveedor un máximo de flexibilidad en los suministros con reducción de los tiempos de entrega y precio del producto

En definitiva, bajo este concepto el fabricante – colaborador es un eslabón más dentro de la cadena logística de la empresa.

Actividades: Realiza un mapa conceptual y da tu opinión

8. Logística

El alcance de la Logística abarca toda la organización, desde la gestión de materias primas hasta la entrega del producto terminado. La misión de la gestión logística consiste en planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor costo posible. **La logística tiene una función muy importante en la satisfacción de los clientes, se considera la logística como un componente valor agregado o factor de rentabilidad, que enlaza las necesidades del mercado y la actividad operativa de la entidad.**

Conceptos sobre logística

En sus principios la logística no era más que tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, en la actualidad este conjunto de actividades han sido redefinidas y hoy en día son todo un proceso. **La misión fundamental de la Logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la firma.** La logística tiene como objetivo la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes, informática...) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados. La logística es **“el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución”** (RAE: 2001)

En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.

Es una disciplina encargada de gestionar flujos de materia, energía e información; a un sistema que debe proveer los recursos necesarios para prestar el servicio o llevar el producto: en la cantidad requerida, con la calidad exigida, en el tiempo exigido, a un bajo costo y en beneficio de la comunidad social. **“La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia”.** (Cedillo: 2008)

Logística empresarial

Para el profesor Ronald H. Ballou *“la logística empresarial es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable”.* (Ballou: 2004).

El profesor Lambert, integra el término logística en otro más general y la define como la *“parte de la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management (SCM)) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen”.*

hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores". (Lambert: 1998)

Según Council of Supply Chain of Management Professionals, CSCMP anteriormente conocido como Council of Logistics Management, CLM) *"La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores". (CSCMP: 2008)*

La logística es *"el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado". (Franklin: 2004)*

Actividad: Realiza un cuadro de doble entrada y da tu opinión

9. Retos de la logística

La logística cumple una función principal de servicio, apoyando las operaciones de producción y de marketing, agregando al producto un importante valor de oportunidad. Una acción logística bien diseñada, coordinada con marketing y orientada al cliente, es una de las herramientas más contundente para crear fidelidad vía mayor valor al producto que se entrega. Otros beneficios son el aumento de la rentabilidad por disminución de costos, y el manejo de inventarios para un retorno rápido de la inversión son definitivos también metas de logística y marketing. Los problemas clásicos que se observan cuando existen inconvenientes en el sistema logístico de distribución y que obligan a replantear la situación son:

- Imposibilidad de comprometer fecha cierta de entrega a los clientes
- Deficiente información sobre las entregas realizadas
- Stocks de productos inadecuados y mal distribuidos
- Lapsos excesivos entre la forma del pedido y su entrega
- Equipamientos e instalaciones deficientes – obsoletas
- Deficiente respuesta a los reclamos de los clientes
- Sistemas orientados a la faz contable y no a la gestión logística
- Distribución inelástica y muy apegada a lo tradicional
- Desconocimiento de los costos reales
- Incertidumbre sobre la calidad de servicio ofrecida.
- Insatisfacción de los clientes.

Para suministrar eficazmente los productos y servicios, las Organizaciones deben definir claramente, antes de establecer su política de distribución, los siguientes puntos:

- Las exigencias del servicio requerido
- Los mejores métodos para satisfacerlas
- Los sistemas de transporte y entrega de los productos
- Los niveles de existencias apropiados y su seguimiento en línea
- La ubicación de depósitos y Centros de Distribución.
- Los canales de comercialización adecuados para cada línea.

La fijación de los distintos estándares de servicio debe tener como objetivo conformar el 100 % de la expectativa de los clientes, y entre los mismos encontramos:

- Ciclo de plazo de pedido
- Frecuencia y fiabilidad de entrega
- Disponibilidad de stock
- Calidad de la documentación
- Restricciones en el tamaño del pedido
- Pedidos completos cumplimentados
- Facilidad en la recepción
- Cumplimiento de plazos

Actividad: realiza un cuadro PNI (Positivo, Negativo e Interesante) y da tu opinión

| Positivo | Negativo | Interesante |
|----------|----------|-------------|
| | | |

10. Globalización y logística

La globalización implica la internacionalización en todos los aspectos, especialmente en el económico, suscitando cambios en las formas de competencia estratégica, de diferenciación a mercados de bajo costo, que permiten volver a estrategias competitivas basadas en la reducción de los costos de producción y logísticos. **Con la globalización las empresas han venido implementando estrategias y planes de acción de mejoramiento en las operaciones logísticas nacionales e internacionales.** Algunas han aprovechado el nuevo modelo de negocios globalizado y de integración de mercados.

En la globalización de la economía hay que introducir el concepto de logística porque, entre otras cosas, en economía se parte pensando en los consumidores, creando nuevas estrategias entre los generadores de cargas (bienes) y llegando a los clientes finales. **“En las empresas, cada vez, se abocan a hacer lo que saben hacer bien., dejando el resto de actividades de la cadena productiva en manos de compañías especializadas.** Es el momento de las plataformas logísticas como soporte en el desarrollo de los mercados internacionales.

La logística internacional se ha constituido en uno de los elementos clave en este nuevo ordenamiento económico internacional, ya que permite la conexión entre centros de producción y consumo distantes, todo ello de una manera rápida y eficaz; la geografía ha dejado de ser una limitación o barrera estratégica debido a los avances recientes de la logística internacional.

Entre los factores que intervienen en la evolución de la logística tenemos:

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución quiere mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.
- Estrategias de JIT.
- Todo esto en conjunto traerá los siguientes beneficios:
- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

El alcance de la logística abarca toda la organización, desde la gestión de materias primas hasta la entrega del producto terminado. El proceso gerencial requiere de planificar, organizar, ejecutar y controlar, el rol del gerente es el de facilitar el mejoramiento del proceso. **La misión de la gestión logística es planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor costo posible.** En consecuencia, la logística debe contemplarse como el enlace entre las necesidades de mercado y la actividad operativa de la entidad o empresa. Las inquietudes y objetivos del gerente tienen que ver con la supervivencia del negocio, lograr una buena participación en el mercado, mantener un crecimiento sostenido, obtener

rendimientos más atractivos, y buscar mercados en los que sea más competitivo. De acuerdo con la caracterización de la logística en Colombia, estudio realizado por el SENA en el año 2006; “Este estudio se basa en la premisa que la logística se materializa mediante la coordinación explícita de las actividades que aseguran la gestión operativa en:

| Áreas actividades logísticas | |
|---|---|
| Planeación y abastecimiento | Gestión de almacenes y bodegas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Compras • Planeación del aprovisionamiento • Gestión de la demanda | <ul style="list-style-type: none"> • Despacho • Distribución física de mercancías • Gestión de devoluciones |
| Almacenamiento e inventarios | Gestión de transporte y distribución |
| <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y administración del almacenaje • Gestión de inventarios • Alistamiento para el transporte externo | <ul style="list-style-type: none"> • Transporte interno • Transporte externo |
| Producción | Gestión medioambiental |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la producción • Control de la producción | <ul style="list-style-type: none"> • Reciclaje de residuos y de productos desechados por el cliente • Protección del medio ambiente |
| Comercialización | Gestión de soporte administrativo |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Información y comunicaciones • Control de calidad • Finanzas • Mantenimiento |

Cuadro 1 Fuente: SENA 2006, Estudio de la caracterización de la logística.

Actividad: Realiza 10 preguntas sobre el tema, con sus respectivas respuestas argumentadas y da tu opinión

11. La gestión logística

La logística empresarial cubre la gestión de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución. Los componentes de la administración logística, empiezan con las entradas que son materias primas, recurso humano, financiero e información, éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas de logística, que son todas las características y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.

“Hoy día, cada vez más compañías están adoptando el concepto de administración logís-tica integrada. Este concepto reconoce que la prestación de mejores servicios al cliente y la reducción de los costos de distribución requieren de trabajo en equipo tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal de marketing. Dentro de la compañía, los diversos departamentos funcionales deben colaborar estrechamente para maximizar el desempeño logístico de la compañía. Esta también debe integrar su sistema de logística con los de sus proveedores y clientes para maximizar el desempeño de todo el sistema de distribución” (Kotler, 2004)

Es precisa una gestión conjunta de todo el sistema logístico que implica flujos de mercancías, información y dinero. Se trata de coordinar todo el sistema de distribución desde el primer proveedor hasta que el producto llega al cliente. Las unidades de gestión logística necesarias en cada una de sus etapas incluye procesos como:

- Almacenaje
- Despacho
- Aprovisionamiento
- Compras nacionales e internacionales
- Control de inventarios
- Economía material
- Transporte externo
- Transporte interno
- Transporte íter-empresa
- Distribución nacional
- Distribución física Internacional
- Tratamiento y atención de los pedidos
- Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente
- Planificación de la producción
- Control de producción
- Información y comunicaciones
- Control de calidad
- Finanzas
- Mantenimiento
- Mercadeo
- Ventas nacionales e internacionales
- Servicio al cliente
- Protección del medio ambiente
- Aplicación de las Tecnologías de la información y la comunicación.

La gestión logística es un amplio campo que abarca numerosas actividades entre las que se encuentran:

- La gestión del sistema de suministros,
- La gestión del Stock de productos,
- La gestión de almacenes y del sistema de transporte.

La integración de toda la red y la cooperación entre empresas facilita la consecución de los dos grandes objetivos de la logística:

1. Dar un servicio satisfactorio al cliente. Entregar los productos en el tiempo previsto y sin errores.
2. Reducir los costes de llevar el producto a través de todo el sistema hasta el consumidor final. **Entre los costes que podemos reducir son fundamentalmente los relacionados con los inventarios, los de almacenamiento, los costes de gestión y los de transportes.**

Actividad: Realiza un crucigrama con al menos 8 palabras (4 verticales y 4 horizontales) y da tu opinión

12. La gestión de Compras (Segunda parte)

La Logística del aprovisionamiento se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que pueden ser materias primas, materiales, partes, piezas, entre otros, desde los proveedores hasta el comienzo del proceso productivo en empresas productivas. **El aprovisionamiento, abarca tres áreas: Compras, almacenamiento y gestión de inventarios.** La gestión del aprovisionamiento implica la toma de decisiones que contribuyan al logro de un eficiente y eficaz funcionamiento del sistema logístico.

Las compras como función empresarial presentan un carácter más restringido y tiene por objeto adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

“Pero para lograr una gestión de compras eficiente debe quedar bien identificada la cadena de suministros de la entidad. Para lograrlo, las empresas deben involucrar en su estrategia, el tránsito por un camino de tres etapas: la integración funcional de cada área de la organización, la integración interna entre las áreas funcionales formando una cadena de suministro interna y la integración externa entre los proveedores, la cadena de suministro interna y los clientes” (Christopher, 1994).

Una de las responsabilidades más importantes de la gestión logística en una empresa es la de desarrollar una adecuada relación con sus proveedores. Es así como en los últimos años, muchas empresas ven a sus proveedores como aliados estratégicos para el desarrollo de sus negocios; lo cual implica establecer unas relaciones basadas en la confianza y el largo plazo, de tal forma que ambas partes se conviertan en socios de las ganancias. Pero, para que esta relación tenga éxito es necesario que las empresas escojan adecuadamente a sus proveedores, para lo cual deben previamente seleccionarlos y evaluarlos cuidadosamente

Un departamento de compras eficiente es esencial para el éxito de cualquier intermediario. Las tendencias actuales en la gestión de compras son:

1. Investigar a los proveedores y buscarlos de forma activa. Conseguir los mejores proveedores ampliando el ámbito de búsqueda. Las grandes cadenas están localizando proveedores en todo el mundo. Por tanto, **no hay que esperar a los proveedores sino desarrollar una activa labor de búsqueda con criterios amplios.**
2. Aumentar la información sobre los productos, costes y proveedores que maneja el departamento de compras.
3. Disminuir el número de proveedores. Para reducir costes de compra y de gestión. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles han reducido de forma drástica el número de proveedores.
4. Aumentar las compras a cada proveedor. Para tener mayor poder de negociación para ser un comprador importante.
5. Cooperar y coordinarse con el proveedor para disminuir costes. La coordinación con los suministradores es fundamental para conseguir los productos en el momento del tiempo oportuno al mínimo coste. Por ejemplo un supermercado que descarga muy rápido los camiones que vienen de los proveedores en vez de dejarlos esperando como otras cadenas. Esto supone una importante reducción de costes que se reparten entre la cadena y el suministrador. Los distintos sistemas que permiten

realizar los pedidos de productos por ordenador son otra forma de cooperar que disminuye los costes.

Actividad: Realiza un cuadro CQA y da tu opinión

| C (lo que se conoce) | Q (lo que se quiere conocer/aprender) | A (lo que se ha aprendido) |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|
| | | |

13. La gestión de almacenes

El almacén es el lugar o espacio físico en que se depositan las materias primas, el producto semiterminados o el producto terminado a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro. Sirve como centro regulador del flujo de mercancías entre la disponibilidad y la necesidad de fabricantes, comerciantes y consumidores. Función de los Almacenes:

1. Mantienen las materias primas a cubierto de incendios, robos y deterioros.
2. Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.
3. Mantienen en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima.
4. Lleva en forma minuciosa controles sobre las materias primas (entradas y salidas)
5. Vigila que no se agoten los materiales (máximos – mínimos).

La gestión de almacenes implica una serie de decisiones básicas:

1. Decidir el número de almacenes y su tamaño.
2. Elegir las localizaciones para los almacenes
3. El tipo y nivel de mecanización. La primera decisión es si utilizar almacenes en propiedad, alquilados o almacenes ajenos. Algunos productos requieren almacenes especializados como los productos congelados. Otra decisión fundamental es el nivel de automatización de los almacenes. Actualmente podemos disponer de almacenes totalmente automatizados. Aunque en ocasiones resulta más rentable un nivel intermedio de automatización.
4. Establecer la organización y los procedimientos concretos de gestión.
5. El número de almacenes depende de varios factores. Un factor fundamental es el coste y la duración de los transportes. Hace unos años en Europa los transporte eran más lentos y existía cierta dificultad en las fronteras. La mejora de las comunicaciones y la eliminación de fronteras dentro de la Unión Europea han facilitado concentrar en un menor número de grandes almacenes automatizados las operaciones. Otros factores fundamentales se relacionan con las características del producto y del mercado.
6. La localización de los almacenes se decide analizando los costes de los diversos emplazamientos alternativos. Y teniendo como restricción fundamental el tiempo máximo de respuesta a los pedidos de los clientes.
7. El sistema de organización. Se hace preciso decidir el número de empleados de los almacenes, seleccionarlos, formarlos y asignarles responsabilidades. Un aspecto importante en los almacenes es la distribución en planta. Es decir cómo se reparten por la superficie del almacén los distintos productos.

“Las bodegas han pasado a ser plataformas desde las cuales, la multimodalidad, sistemas de almacenamientos, sistemas de movimientos de materiales, sistemas de información, sistemas de trazabilidad y sistemas de distribución, han provocado la transformación de los mismos en centros de proceso” (SENA, Estudio de la caracterización de la logística: 2006)

Por ejemplo, si colocamos cerca de la salida los productos de mayor movimiento reducimos los desplazamientos totales. Dentro de los almacenes será preciso determinar cómo se moverán los productos, la información y las personas o medios mecánicos. Las distintas etapas o tareas que se desarrollarán desde la recepción de los productos en el almacén

hasta su salida. Tendremos que definir de forma precisa los procedimientos. Es decir, como se realizará el trabajo. Establecer las distintas tareas de cada proceso y como se realizan.

Actividad: Realiza un cuadro de QQQ (Qué veo, Que no veo, Que infiero) y da tu opinión

| Que veo | Que no veo | Que infiero |
|---------|------------|-------------|
| | | |

14. La gestión del transporte

En relación al sistema de transportes tenemos una serie de decisiones básicas:

1. Los sistemas de transporte utilizados. Es decir si utilizamos camiones, trenes, barcos, aviones y la combinación de los mismos. Naturalmente el sistema elegido afecta a los costes, el tiempo de respuesta a los clientes e incluso en la imagen de la empresa. Por ejemplo la cadena de restaurantes especializados en pescado “La Dorada”, se diferenciaba porque empleaban una avioneta para llevar el pescado fresco desde el puerto a los restaurantes.
2. Si tenemos camiones propios o contratamos los servicios de empresas de transportes ajenos. Es importante el GPS (sistema de posicionamiento global) satélite de comunicaciones para controlar el flujo de información que se mueve entre tiendas, almacenes y fabricantes.
3. La organización del sistema de transporte y la gestión de la información. La adecuada coordinación de todo el sistema integrado de transporte es fundamental para llevar los productos a los consumidores en el momento adecuado al menor coste posible.
4. El establecimiento de las rutas. Diversos programas informáticos ayudan al establecimiento de rutas para los camiones de reparto. Así como los procesos por los cuales se formulan los pedidos y se realizan los envíos.
5. Los costos de la distribución podemos decir que están determinados por cuatro factores claves independientemente de los sistemas de costeo a utilizar:
 - EL producto y los canales de comercialización
 - El valor del producto
 - El tamaño de la organización
 - El nivel de servicio

Actividad: Realiza un esquema de preguntas guía y da tu opinión

