Licenciatura en
Gestión y Administración de Pequeñas y Medianas Empresas (PyME)

Programa de la asignatura:
Planeación de la logística

Clave:
70930831

Universidad Abierta y a Distancia de México
UnADM

Índice

Unidad 1: Generalidades de la Logística 3
Presentación de la unidad 3
Propósitos 3
Competencia específica 3
1.1. Orígenes de la logística 4
1.1.1. Origen, evolución y madurez 4
1.1.2. Definición y componentes 8
1.1.3. Objetivos, causas y alcances 10
1.1.4. La logística en las PyME 17
1.2. Logística herramienta competitiva 18
1.2.1. Cadena de valor logística 18
1.2.2. Creación de valor agregado 19
Actividad 1. Componentes de logística y cadena de valor 22
Actividad 2. Logística y cadena de valor 22
1.2.3. Plan logístico 23
Actividad 3. Plan logístico 25
Evidencia de aprendizaje. Áreas de logística y cadena de valor 26
Cierre de la unidad 26
Fuentes de consulta 27

Unidad 1: Generalidades de la Logística

Presentación de la unidad

Bienvenido a este curso, antes de iniciar con la presentación de la unidad me permito felicitarte por tu interés, así como perseverancia al estar iniciando tu octavo cuatrimestre.

A estas alturas ya conoces el proceso administrativo, la mezcla de mercadotecnia, sabes definir una plataforma filosófica de una empresa determinada, además identificas también el mejor canal de ventas para llegar al mercado meta. Todos estos conocimientos los has ido adquiriendo en distintas materias que son fundamentales para el desarrollo de esta asignatura, en donde estudiarás las distintas gestiones dentro del proceso logístico en una empresa.

En esta unidad, en primer término, se comprenderán los orígenes, evolución y madurez de la logística, se definirá el concepto además de los componentes que la integran, sus objetivos, causas, además de alcances que tiene, también se evidenciará la aplicación de la logística en las PyME.

Como segundo tema se analizará la cadena de valor logística, la manera de crear valor a la misma, también se ve el plan logístico y, por último, también se estudiará la ubicación de la logística en la empresa.

Propósitos

Al final de la unidad el estudiante logrará:

- Comprender el término logística, sus orígenes, objetivos y alcances entre otros.
- Identificar la cadena de valor y cómo crear valor a dicha cadena.
- Diseñar un plan logístico a una PYME.
- Determinar la ubicación de la logística en la empresa.

Competencia específica

Comprender la cadena de valor para identificar sus áreas mediante el estudio de sus características.

1.1. Orígenes de la logística

En este primer tema de la unidad estudiarás los orígenes, evolución, madurez de la logística, además de su definición, componentes; revisarás los objetivos que persigue la logística, sus causas, alcances y la aplicación en las pequeñas y medianas empresas.

1.1.1. Origen, evolución y madurez

La referencia más antigua del término logística se tiene en el ámbito militar entre los años 2900 y 2800 antes de Cristo, por lo cual el término se enfocaba a la adquisición (hacerse llegar de) y suministro (entregar a quien lo requiera) de los equipos y materiales que se ocupan para cumplir una misión.

El término en el área empresarial se presenta aproximadamente veinte años después de la Segunda guerra mundial, entre otras razones debido a la migración de las poblaciones de un lugar geográfico a otro muchas veces muy distantes, lo que originó la demanda de los productos en áreas geográficas distintas al lugar donde se fabricaban o cosechaban, lo que ocasionó la necesidad de trasladar los productos hasta donde se encontraban los consumidores, el tener que almacenarlos y, por ende, aumentar el costo de transportación, por mencionar algunos aspectos. La falta de recursos económicos generó que las empresas buscaran una rentabilidad económica y una manera que vislumbraron fue, y es hasta la fecha, el reducir costos de transportación, almacenaje, distribución, entre otros, que forman parte del término **Logística.**

A continuación, se muestra en la siguiente tabla la evolución de la logística:

Tabla 1: Evolución de la logística.

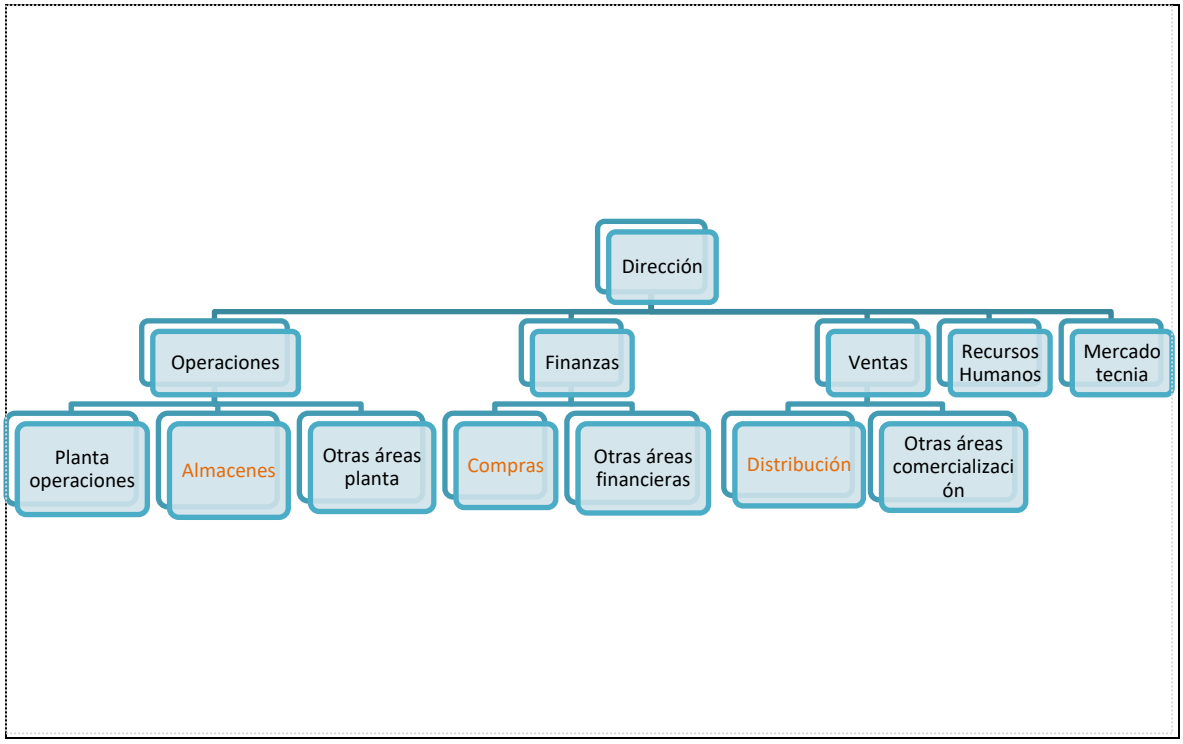
Década	Situación
1950	Las empresas pueden fabricar y vender muchos productos, pero no tienen la capacidad de distribuir de manera eficaz y eficiente sus productos.
1960	El tiempo de respuesta es inmediato se abren puntos de distribución en cada área de demanda.
1970	La economía experimenta recesión y los ejecutivos de distribución física analizan que el tiempo de respuesta puede mejorar la rentabilidad de la empresa si se planea la distribución.
1980	Apareció el término de gestión de materiales, se generan nuevos servicios de distribución y se racionaliza el servicio de transporte.
1990	Crecen las operaciones a nivel internacional, las empresas deben distribuir dentro y entre naciones con leyes, culturas y desarrollo económico diferente.

Fuente: Mora, 2011:24

De acuerdo, a Frías (2012:1-5), se muestra la logística desde la estructura organizacional (organigrama) de la empresa por década:

En la década de los 60´s algunas de las funciones propias de logística se encontraban en el área de producción, otras en el área de finanzas y otras más en el área de ventas, generando con esto poca comunicación entre ellas y, por ende, un conflicto en la toma de decisiones y formulación de estrategias, teniendo en muchas ocasiones grandes pérdidas en compra de materias primas, o materiales asociados, por mencionar algunas. La estructura, se ilustra a continuación:

Figura 1. Organigrama de la empresa en los años 60

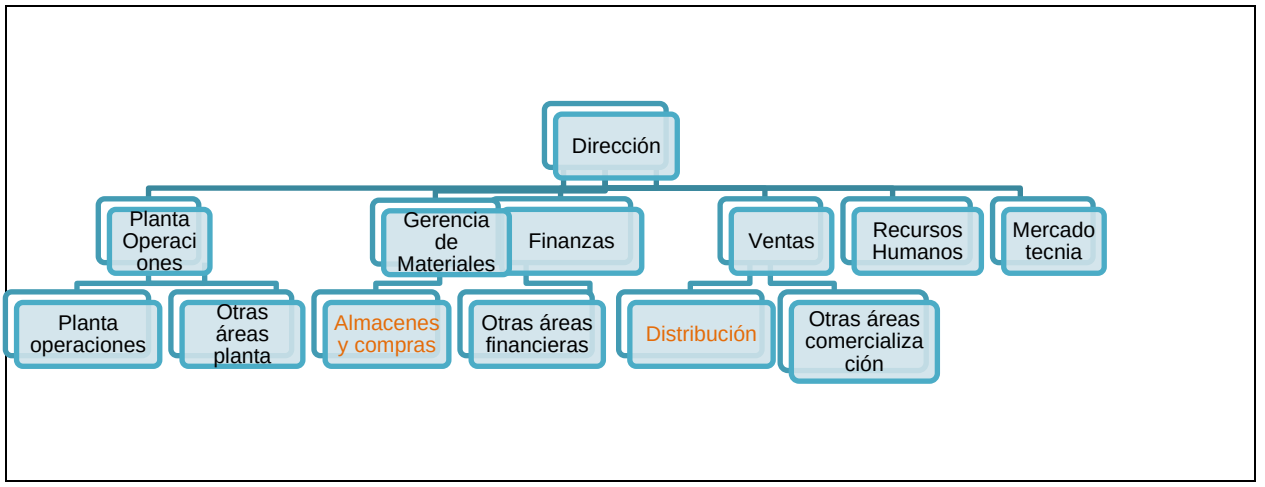


Fuente: Frías, 2012:2

Como se puede apreciar las funciones con color rojo y de mayor tamaño de letra, son las que correspondían al flujo físico, también se aprecia la falta de comunicación entre dichas funciones.

En la década de los 70´s inicia la integración de las funciones del flujo físico en un solo departamento, al cual se denominó gerencia de materiales, también surgen sistemas de calendarización de entregas de proveedores por definición de tiempos de entrega y costos, lo que revolucionó la forma de trabajar la logística a nodos de fabricación, las estructuras, como se aprecia a continuación:

Figura 2: Organigrama de la empresa en los años 70

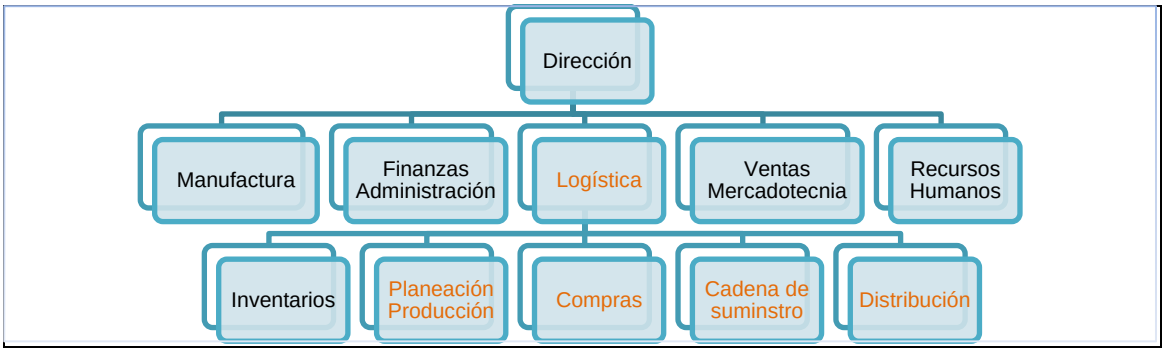


Fuente: Frías, 2012:3

Como se parecía en la estructura aún se mantenía dependiente de finanzas/almacén y compras y de ventas/la distribución, sin embargo se logró un mejor servicio en el suministro a la planta y la integración de la compra de materia prima y materiales asociados a los costos totales de suministros e inventario, lo que significó un costo optimizado en compra de material para fabricación, lo que dio los dos grandes elementos de la logística: mínimo costo para máximo servicio.

En la década de los 80´s se integra al departamento de logística la distribución, eslabón más inmediato con el cliente, generando un enfoque distinto e independiente de las ventas, en el cual se buscaba la satisfacción del cliente al lograr una entrega más inmediata y eficiente.

Figura 3: Organigrama de la empresa en los años 80

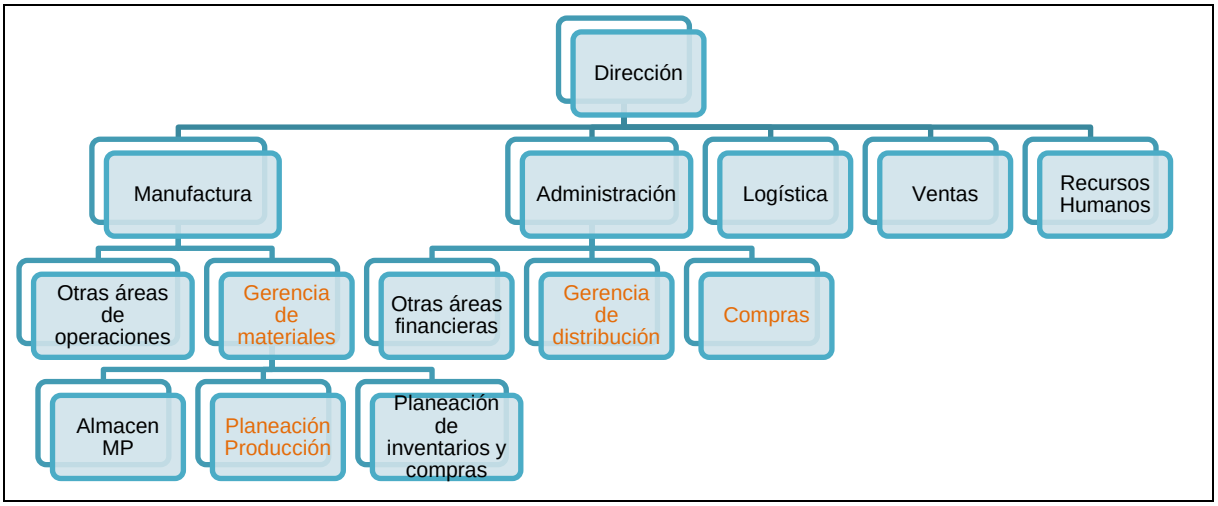


Fuente: Frías, 2012:4

En el departamento de distribución se generan actividades que enlazan al área comercial y al área de entrega lo que permitió generar estadísticas de los flujos de entrega, además de medir la importancia del servicio al cliente.

En la década de los 90´s se integran todas las áreas de flujo físico, como recepción de proveedores, entregas al cliente, manejo de fletes, por mencionar algunas, en una sola. La estructura se ilustra a continuación:

Figura 4: Organigrama de la empresa en los años 90



Fuente: Frías, 2012:5

Desde entonces los puestos, áreas y actividades se integran o eliminan en función de la empresa y del giro que ésta tenga, su contacto con proveedores y con la red de distribución.

En la actualidad, cuando se habla de logística no todos entienden la gran variedad de actividades y áreas que comprende, mucho menos la generación de valor que implica para la organización la optimización de un sistema logístico, simplemente entienden en el mejor de los casos que implica empacar, separar, clasificar, envolver y enviar al cliente el producto, sin embargo, logística implica mucho más que solo lo anterior ya que en la actualidad involucra necesidades internas (como el garantizar los insumos necesarios para la fabricación del producto) o externas (como la satisfacción del cliente) de la organización.

Ya en la madurez, las áreas que se consideran de la logística propiamente son:

- Planeación de la demanda (pronóstico de ventas)
- Programación de la producción
- Planeación y control de inventarios
- Compras
- Importaciones
- Servicio al cliente
- Transportación
- Almacenes y distribución
- Exportaciones

Por todo lo anterior puedes deducir que la logística es una actividad que tiene relación directa con diversas áreas de la empresa, que van desde la planeación y programación de las compras hasta el servicio posventa.
En el siguiente subtema analizarás la definición de logística de algunos autores y los componentes que la integran.

1.1.2. Definición y componentes

Para adentrarte más en las generalidades de la logística en este subtema analizarás la definición que hacen algunos autores reconocidos de logística, así como los componentes que la integran.

Para Mora (2011:27) la "*logística es el proceso de planificar, controlar y administrar la cadena de abastecimiento, distribución, desde el proveedor hasta el cliente, con un enfoque en la red de valor, colaboración entre los actores de la red logística interna y externa*". Otra definición que hace el mismo autor Mora (2011:28) es "*Logística es la dirección de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado; con tres flujos importantes de materiales (inventarios), información (trazabilidad) y capital de trabajo (costos).* Mora (2011:29) *El producto adecuado, en el lugar adecuado, en el momento adecuado, al costo adecuado*".

Para el *Council of Logistics Management* (CLM), en español se le conoce como Consejo de Administración Logística la define como: "*La Logística es una parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, controla e implementa de una manera eficiente y eficaz el flujo y almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados, con la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes*" (Casanovas, 2011: 15).

Como puedes apreciar en las definiciones anteriores todas convergen en cadena de suministros, almacenamiento, compras, información, distribución, todo enfocado a satisfacer al consumidor final. ¿Sabes ya qué es logística? ¿Puedes tener tu propia definición?, si no es así, se te sugiere que continúes con el aprendizaje ya que seguirás descifrando los componentes que la integran, con lo cual puedes hacerte una idea más clara de lo que es, lo que implica la logística y su importancia en la actualidad para las empresas.

Ahora bien, si se habla de los componentes de la logística se tiene que tomar en cuenta que depende del giro, tamaño y necesidades de la empresa, sin embargo, el Consejo de administración Logística (Ballou, 2004) identifica que son:

- Servicios al cliente
- Pronóstico de la demanda
- Comunicaciones de distribución
- Control de inventarios
- Manejo de materiales
- Procesamiento de pedidos
- Apoyo de partes y servicio
- Selección de la ubicación de fábricas y almacenamiento (análisis de localización)
- Compras
- Embalaje
- Manejo de bienes devueltos
- Eliminación de mercancías aseguradas rescatadas (desechos) y desperdicios
- Tráfico y transporte
- Almacenamiento y provisión

Como puedes darte cuenta, con el desglose de las actividades que componen la logística en la actualidad, ésta implica mucho más que solo transportar el producto hasta el cliente y requiere de un conocimiento especializado que involucra más que solo empacar, etiquetar y transportar la mercancía hasta el consumidor final, también conlleva una toma de decisiones a nivel gerencial, departamental y operacional enfocada a la satisfacción del cliente, sin descuidar la necesidad de bajar costos a la organización.

En el siguiente subtema analizarás los objetivos de la logística, también sus causas y alcances en la actualidad en las organizaciones, por lo cual debes poner especial atención ya que es de suma importancia que tu criterio se vaya enriqueciendo con el próximo conocimiento que se te presenta.

1.1.3. Objetivos, causas y alcances

En este subtema se estudiarán los objetivos de la logística, las causas, el alcance que tiene esta disciplina en las empresas.

Iniciarás con identificar los principales objetivos de acuerdo, a Mora (2011: 31):

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente final.
- Convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales.

Por su parte Ballou, (2004: 27), menciona que el objetivo general de la logística es desarrollar una mezcla de actividades que redundarán en el mayor rendimiento sobre la inversión posible con el tiempo, además, agrega, que hay dos dimensiones para este objetivo, las cuales son:

1. El impacto del diseño del sistema de logística en la contribución de los ingresos
2. El costo de operaciones y los requerimientos de capital para ese diseño.

Si se analizan las dos declaraciones de objetivos, aunque aparentemente tienen un enfoque distinto, ambos pretenden optimizar los recursos de la empresa para satisfacer las demandas del consumidor final y con esto generar una ventaja competitiva al menor costo posible.

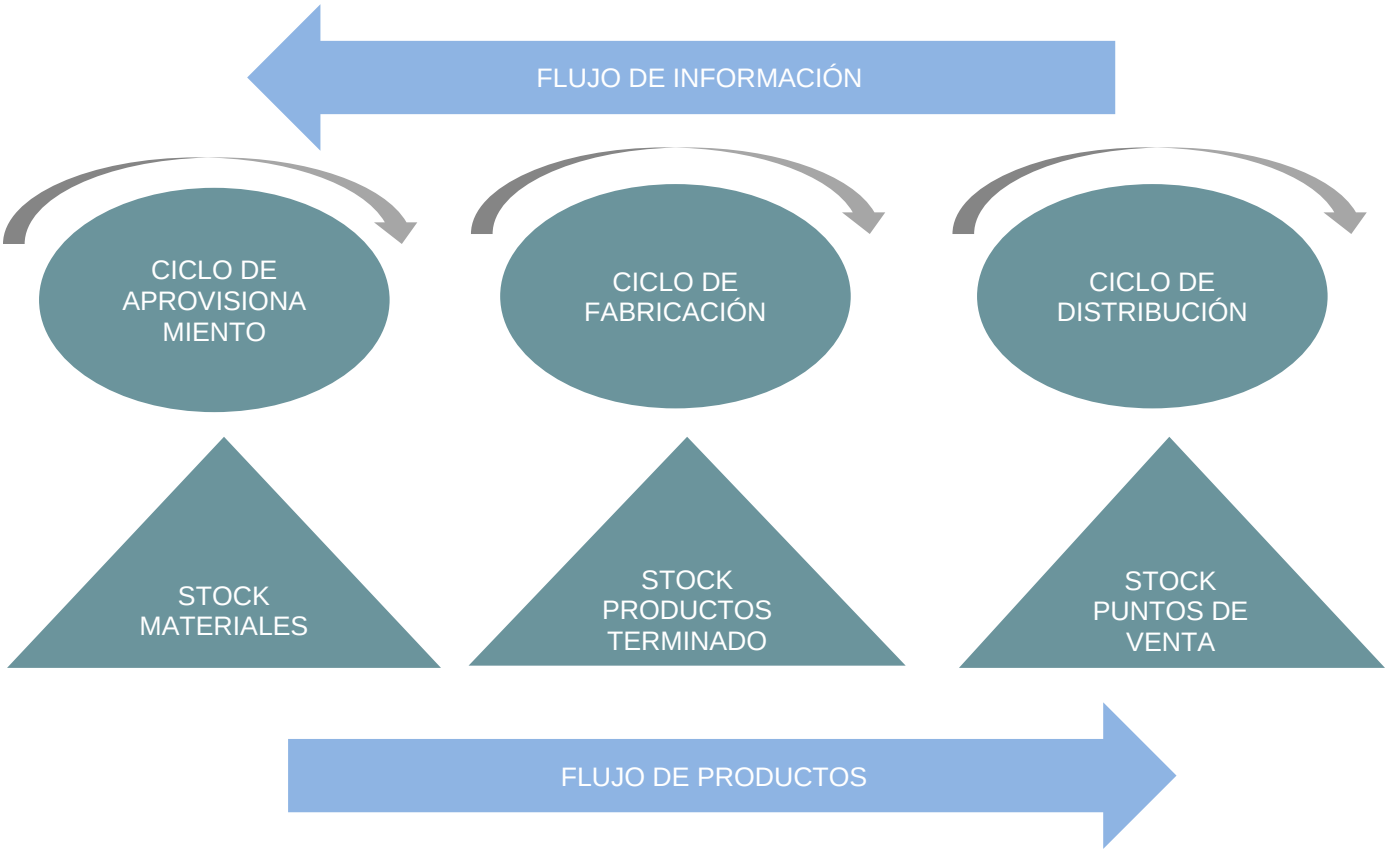
La pregunta entonces es, ¿qué genera la necesidad de un departamento de logística en una organización?, es decir, ¿cuáles son las causas que generan la necesidad en las empresas de ser eficientes en la cadena de abastecimiento y además ser competitivas?, al respecto, Mora (2011: 32) menciona lo siguiente:

- Exigencia creciente de los consumidores
- Importancia de los costos logísticos en el valor agregado de los productos
- Competencia creciente a nivel mundial
- Globalización mundial
- Desarrollo tecnológico de los sistemas y comunicaciones
- Aumento en el nivel de servicios al cliente.

Todo lo anterior afecta a todo tipo de organización, ubicada en cualquier parte del planeta e independiente del giro que tenga.

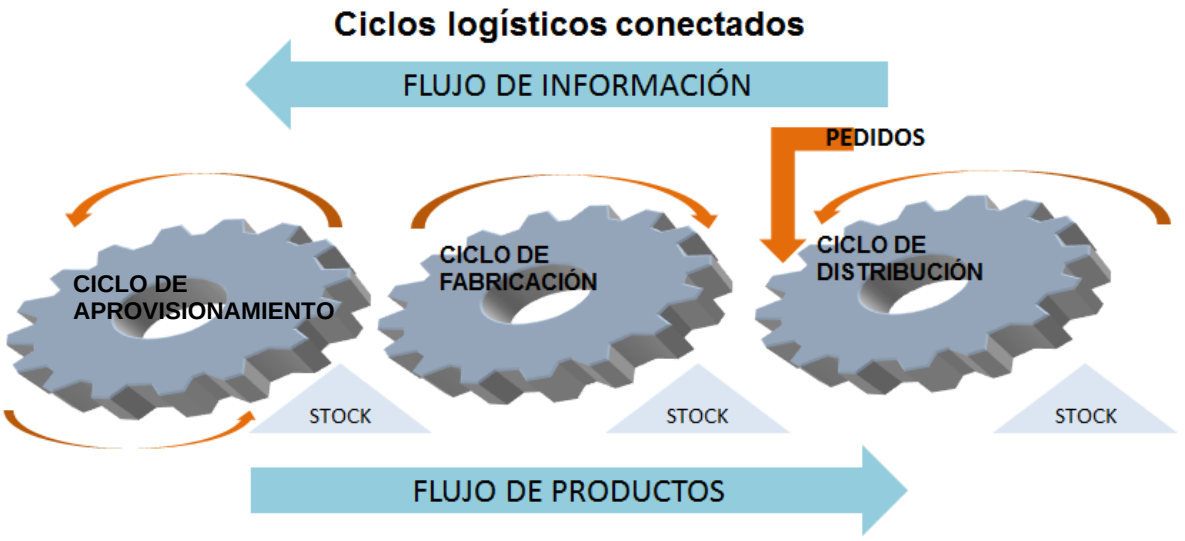
Para continuar con el tema de los alcances de la logística es necesario hacer un poco de historia, al retomar los inicios de las empresas en las que siempre se dieron tres ciclos básicos, los cuales son: el ciclo de aprovisionamiento de materiales (comprar materia prima y lo necesario para la fabricación del producto que comercializa la empresa), el ciclo de producción (en donde se transforma la materia prima en producto terminado) y, por último, el ciclo de almacenaje y distribución (en donde se buscan y realizan las actividades necesarias para hacer llegar el producto fabricado hasta el consumidor final), sin embargo, aunque por naturaleza deberían tener relación, no fue así, y estos tres ciclos estaban totalmente desconectados como se ilustra en la figura 5: Ciclos logísticos desconectados.

Ciclos logísticos desconectados



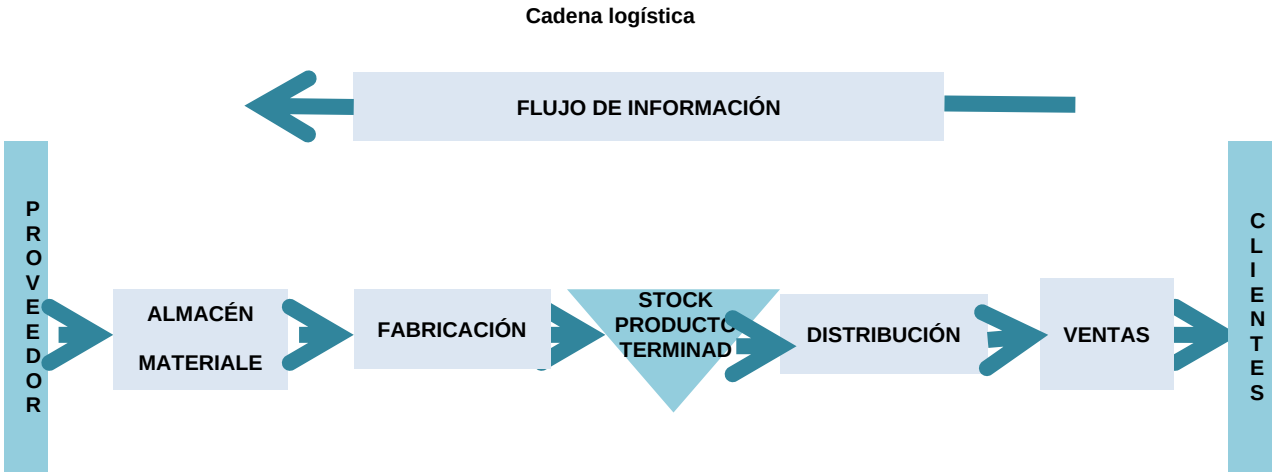
Fuente: Anaya, 2013: 21

Como se aprecia en la imagen, no existe comunicación en cada ciclo lo que genera *stock* en cada uno, qué incrementa los costos de la empresa; con el tiempo se generaron sistemas de información y control para tener un flujo continuo de productos con costos operativos mínimos logrando una satisfacción en el cliente, como se ilustra en la siguiente figura 6: Ciclos logísticos conectados.



Fuente: Anaya, 2013:22

Si estudias la imagen verás que la información fluye de varias maneras de un ciclo a otro, lo que deriva considerablemente en la disminución de *stock* en cada ciclo. Como podrás darte cuenta a estas alturas, el control de flujo ya sea de mercancías o de información, es recurrente e indispensable al hablar de logística y se percibe a lo largo de la **cadena logística**, como se aprecia en la siguiente figura 7: Cadena logística.

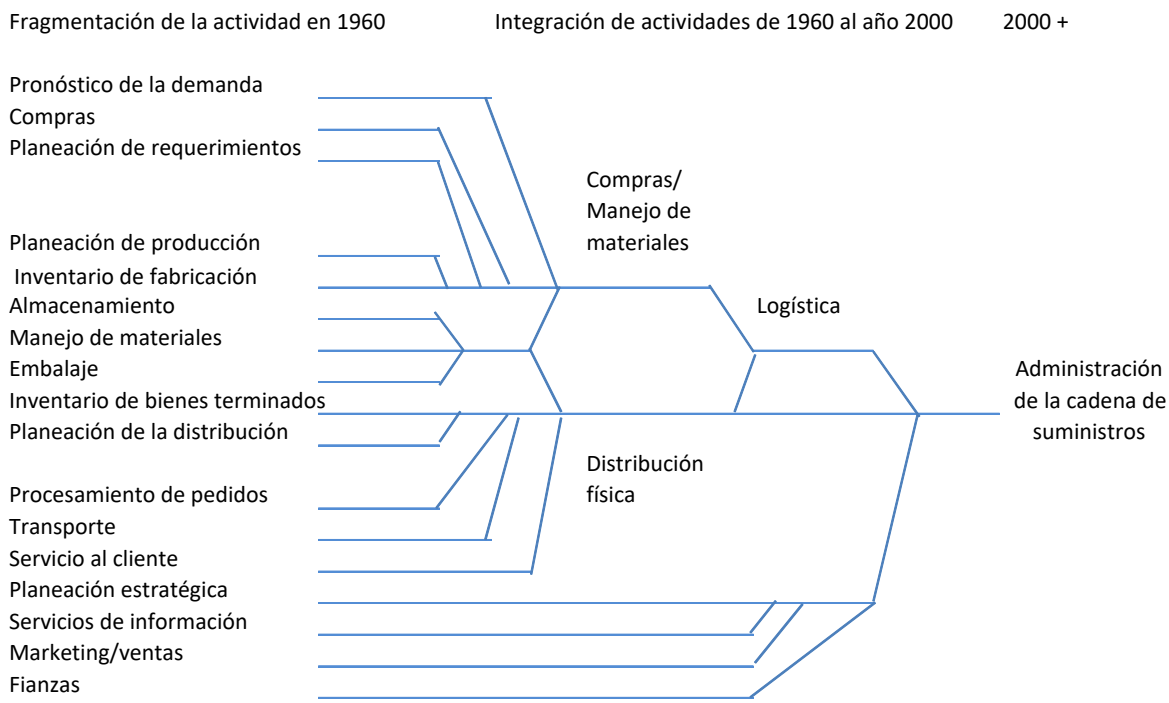


Fuente: Anaya, 2013:23

En toda cadena logística el flujo de material inicia desde el proveedor hasta hacer llegar el producto terminado al consumidor final o cliente, y la información va en sentido contrario, desde el cliente hasta el proveedor, pasando por actividades repetitivas como almacenamiento, fabricación, transporte, entre otras. Al inicio se cuestiona cuál es el

alcance de la logística, en la siguiente figura, se aprecia la evolución de la logística hacia la cadena de suministros (que se explica a detalle más adelante en esta misma materia).

Figura 8: Evolución logística a cadena de suministro



Fuente: Ballou, 2004:8

Dentro de las actividades de la logística Ballou (2004), identifica actividades clave y de apoyo que se enlistan en las tablas 2 y 3 aclarando que depende de la empresa y la implantación que tenga del concepto logística.

Tabla 2. Actividades clave de la logística

Actividades clave			
Servicio al cliente	**Transporte**	**Gestión de inventarios**	**Flujo de información y procesamiento de pedidos**
a) Determinar necesidades y requerimientos del usuario en relación con el servicio logístico	a) Selección del modo y medio de transporte	a) Política de almacenamiento de materias primas y bienes terminados	a) Procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios
b) La determinación de la respuesta del cliente al servicio brindado	b) Consolidación de envíos	b) Proyección de las ventas a corto plazo	b) Uso de métodos de transmisión de información de pedidos
c) Establecer de los niveles de servicios al cliente	c) Establecimiento de rutas de transporte	c) Relación de productos en los almacenes	c) Reglas para la confección de los pedidos
	d) Distribución y planificación de los vehículos de transporte	d) Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento	

Fuente: Casanovas (2011:40).

Tabla 3. Actividades de apoyo de la logística

Actividades de apoyo					
Almacenamiento	**Manejo de mercancías**	**Compras**	**Embalaje de protección diseñado para**	**Cooperación con producción y operaciones**	**Mantenimiento de la información**
a) Determinación del espacio de almacenamiento	a) Selección del equipo	a) Selección del as fuentes de suministro	a) Especificar cantidades adicionales	a) Especificar cantidades adicionales	a) Recopilación, almacenamiento y manipulación de la información
b) Diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga	b) Procedimientos de preparación de pedidos	b) Cálculo de las cantidades a comprar	b) Secuencia y rendimiento del tiempo de producción	b) Secuencia y rendimiento del tiempo de producción	b) Análisis de datos
c) Configuración del almacén		c) Momento propicio para	c) Programación	c) Programación	

d) Ubicación de los productos en el almacén	c) Almacenaje y recuperación de mercancías	realizar las compras	de suministros para producción y operaciones	de suministros para producción y operaciones	c) Procedimientos de control

Fuente: Casanovas (2011:40).

Definiendo el cuadro anterior se tiene que se clasifican como actividades clave, porque son indispensables para el funcionamiento de la empresa:

- El servicio al cliente, toda empresa requiere tener contacto con un consumidor (que genere ingresos a la empresa).
- Transporte, es indispensable que la empres tenga claro porque medios va a hacer llegar su producto a su cliente.
- Gestión de Inventarios, es necesario que la empresa controle su inventario de una manera eficiente, tomando en cuenta el espacio con el que cuenta y la demanda que tenga de su producto.
- Flujo de información y procesamiento de pedidos, una empresa con una eficiente comunicación entre lo que se requiere (procesamiento de pedidos) y lo que se tiene (gestión de inventario), controla eficientemente su stock y por lo tnaot tiene mejores finaizas al respecto.

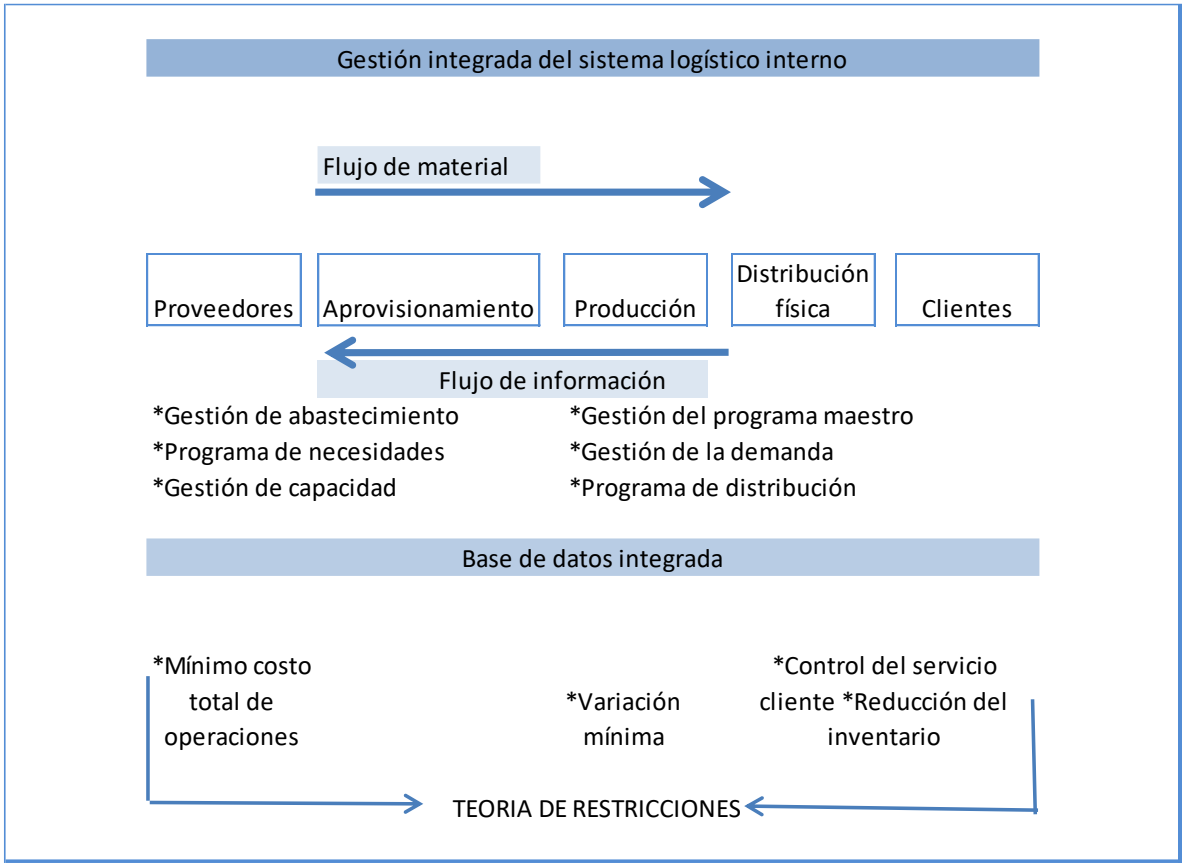
Se clasifican como actividades de apoyo porque ayudan a la ejecución de las actividades clave de la empresa:

- Almacenamiento, al utilizar óptimamente los espacios destinados a salvaguardar los productos terminados listos para comercializar, apoya a la transportación rápida y por ende a la eficiente entrega del producto en tiempo, dando con esto una buena y rápida atención al pedido del cliente.
- Manejo de mercancías, el determinar los medios por los cuales se movilizará el producto de un lugar a otro cuidando no dañar el producto ayuda a no tener mermas y por ende a las buenas finanzas.
- Compras, en esta actividad se toman las decisiones más convenientes para la empresa para hacerse llegar de los insumos necesarios para producir y operar al mejor precio, en el momento adecuado y en la cantidad requerida, por lo cual de esta actividad dependen en gran medida las buenas finanzas de la organización.
- Embalaje de protección diseñado para producir un determinado número más de unidades por alguna contingencia, o determinar la cantidad adecuada que debe producirse, además de tener en tiempo la cantidad de insumos a solicitar a compras para no parar la producción por la falta de estos.
- Cooperación con producción y operaciones, se refiere a las mismas actividades del punto anterior en apoyo de las actividades clave.
- Mantenimiento de la información, esta actividad de apoyo ayuda a tener en tiempo la información para la oportuna toma de decisiones desde un nivel

operativo (como es compras), hasta uno gerencial (al ver estadísticas de que demanda el mercado, por mencionar una).

Como se observa la logística implica variadas actividades, se puede decir que es un sistema administrativo que debe dar respuesta a las necesidades de la empresa y del consumidor final, entonces qué alcances debe incluir para lograr la satisfacción de ambos clientes. Es por lo anterior que es necesario que las organizaciones generen un sistema logístico hacia el interior de la empresa, ejemplificado en la siguiente figura:

Figura 9: Gestión integrada del sistema logístico interno



Fuente: Mora ,2011:33

Basándose en lo anterior es cuando se dice que surge la administración de la cadena de suministros o abastecimiento (*Supply Chain Management*), que se analizará a detalle posteriormente en esta materia, pero de manera general, la cadena de suministros es la adecuación de las tareas logísticas identificadas tradicionales sumándole su cobertura y una visión extendida al área de abastecimiento.

En el siguiente subtema de esta unidad se comenta cómo las PyME visualizan sus actividades propias de un sistema logístico, si están conscientes de la importancia de una buena gestión logística o no.

1.1.4. La logística en las PyME

En México, la mayor fuerza laboral empresarial la generan las PyME de distintos giros dentro de los sectores productivos (agrícola, industrial, comercio, servicio, educativo, tecnológico) y aunque toda empresa realiza actividades logísticas, el que esté consciente de lo que implica la logística, depende del tamaño y del giro que esta tenga, si habla en concreto del sector comercial una pequeña empresa que surge de la necesidad de tener un ingreso para mantener a la familia, sin tener instrucción y con mayor tendencia a una dinámica de prueba y error, que de una planeación consiente de lo que implica un negocio, se evidencia que no se tiene conciencia del término logístico y solo se concreta a realizar las actividades primarias de la logística que es almacenar, empacar, transportar, etiquetar, siendo operaciones rutinarias y sin mucha exigencia gerencial, es decir, se desconoce el potencial de una buena gestión logística que puede significar la permanecía en el mercado o no en muchos casos.

En contraparte si se habla de una empresa en el sector industrial, en donde debe adquirir materia prima a un proveedor para transformarla en su producto a comercializar, si bien no se tiene plena conciencia de los términos más sofisticados en cuanto a logística, si se realizan las actividades y, lo más importante, si perciben cada vez más la necesidad de tener una buena gestión en la cadena de suministros, ya que al hacer un comparativo con su competencia (*benchmarking*), industrias grandes, se percatan de la importancia de la adecuada utilización de los recursos, es decir de una base de información con los clientes cautivos y la importancia de generar satisfacción al menor costo, de la utilización de un punto de venta adecuado y de la importancia de no tener mucho producto en transformación o terminado en las bodegas, o bien, en el punto de venta, ya que ahí se pierde mucha de la ganancia de lo invertido, por otra parte, si se tiene una buena administración de la cadena de suministros, se logran los objetivos que se mencionaron en un inicio, de tal manera que alcanzan con menor costo operativo tener al cliente final satisfecho y generar una ventaja competitiva, por lo cual, las pequeñas empresas están solicitando personal capacitado o asesoría profesional para logística.

En el sector agrícola y de servicios sucede como en el sector comercio, depende de las exigencias del entorno lo que hace que la empresa vea la necesidad o no de una gestión logística adecuada a sus necesidades. Si no es así realizan las actividades indispensables para operar en su ámbito, generando sobre inventario lo que incrementa sus costos en inversión y en espacio, esto debido a que no se tiene una aproximación siquiera de las futuras ventas, insatisfacción del cliente, incluso la pérdida de éste, por mencionar solo algunos de los conflictos que genera el no tener un plan logístico adecuado a las necesidades de la organización.

En el siguiente tema analizarás cómo la logística se puede utilizar como ventaja competitiva para las empresas sin ser determinante el tamaño o giro que éstas tengan.

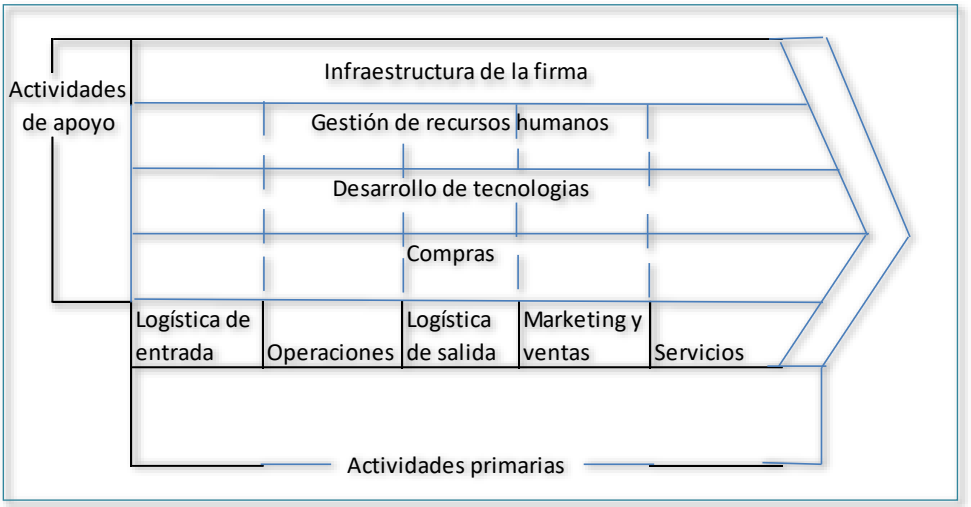
1.2. Logística herramienta competitiva

En este tema se pretende abarcar lo que es la cadena de valor logística, con las partes que la integran y los procesos que convergen en ella, además de la visión de crear valor en la misma; también se toca el tema del plan logístico que es como la empresa debe visualizar y enfocar sus esfuerzos en cuanto a la logística se refiere, por lo cual se te invita a que retomes lo anterior si no te ha quedado claro, para que te sea amigable el texto que a continuación se te proporciona.

1.2.1. Cadena de valor logística

Este subtema parte de la concepción que hace el creador de la cadena de valor logística Michael Porter, del hecho de que cada día es más difícil para las empresas mantener a sus clientes en un mundo globalizado, en donde, la empresa lucha por su preferencia no solo con los productos y empresas en su inmediato entorno, sino que puede ser una empresa en otra latitud del mundo quien sea realmente su competencia directa, pues la globalización y tecnología hacen que el consumidor pueda tener acceso a cualquier producto existente en el mundo. Michael Porter menciona la importancia de generar y mantener una ventaja competitiva y es en la logística en donde se puede ganar terreno a la competencia al generar valor al cliente minimizando los costos para la empresa a la vez. En el libro de Casanovas (2011:41), se hace mención a la definición que hace Michael Porte: *la cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial*.

En la figura 10: Cadena de valor se aprecian las actividades de la cadena de valor de Michael Porter:



Fuente: Casanovas, 2011:42

En la imagen anterior se aprecia que existe una diferenciación en cuanto a la clasificación de las actividades primarias que son las que intervienen directamente con la creación de valor y las actividades de apoyo que como su nombre lo dice, son las que ayudan a las primarias a compartir información.

Una definición de la cadena de valor puede ser la comprensión y descomposición de las actividades estratégicamente relevantes (que generan valor), de una empresa para entender la naturaleza de los costos (con el fin de reducirlos) y el origen de la diferenciación con la competencia y maximizarlas (para generar satisfacción en el cliente final).

Pero ¿cómo puede la empresa definir qué aspectos o actividades debe cambiar, eliminar o redefinir para crear valor en su cadena logística?, el siguiente subtema lo trata, te invitamos a estudiarlo.

1.2.2. Creación de valor agregado

Ya definida lo que se conoce como cadena de valor, debes ir formándote una idea de la importancia y relevancia de todas las actividades que integran la logística, sin embargo, cómo se puede crear valor en actividades rutinarias, además minimizar los costos que esto genere la ventaja competitiva que pueda mantener vigente en el mercado a la empresa, Mora (2011), comenta que es necesario desarrollar una infraestructura logística sostenible, que genere la posibilidad de emigrar a otros mercados y poder competir con las empresas a nivel global; también apunta que se deben identificar y maximizar las ventajas comparativas, a las que define como las características inherentes a la posición de la empresa como podrían ser su riqueza, su mano de obra y, a partir de ahí, generar ventajas competitivas. En la figura 11: Ventaja comparativa siguiente se visualiza dicha explicación.

Ventaja comparativa

Es una habilidad, un recurso, atributo, conocimiento, entre otros con el que cuenta la empresa y su competidor carece o dispone en menor medida, y hace posible que sus rendimientos sean superiores frente a estos.

Explotación de la ventaja



Adaptación del entorno…… Actitud estratégica

Fuente: Mora (2011:39)

Existe un margen que se conoce como la diferencia entre el valor total y los costos que ocasionan las actividades que dan valor, y son en estas actividades en donde se puede dar la ventaja competitiva, como muestra la siguiente figura 12: Actividades que generan valor.



Fuente: Casanovas, 2011:43

Si se tienen bien identificadas las actividades se puede saber cuáles generan valor y cuáles solo incrementan los costos y, por ende, poder tomar la decisión de potencializar las que generan valor y eliminar, o en caso de no poder hacerlo, encontrar una solución para que cuesten lo menor posible.

Para lograr lo anterior la empresa debe agrupar todas las actividades logísticas que lleve a cabo en función de su giro y tener un encargado que analice constantemente la optimización de las mismas, recordando que el objetivo de la logística Mora (2011) es hacer llegar el producto al cliente en forma oportuna, en la cantidad requerida y con la calidad solicitada, es decir, es generar un servicio que proporcione el nivel adecuado de disponibilidad de las mercancías, al menor costo y en las mejores condiciones posibles. Y además la competitividad logística equivale a:

- Satisfacción completa del cliente
- Aplicación de tecnologías de punta
- Estrategias logísticas coherentes
- Mejoramiento continuo de procesos
- Generación de ventajas competitivas
- Sistemas de información integrados
- Rápida adaptación al cambio

Agrega que la logística, por ende, añade valor al producto y tiene un papel sobresaliente en el desarrollo empresarial:

- Como elemento de enlace entre oferta y demanda, cuanto mayor es el nivel de sustitución del producto, mayor importancia adquiere la función de aprovisionamiento de los mercados.
- Como centro de costos, impacta tanto sobre la política de activos fijos (almacenes automatizados, flotas de transporte, etcétera) como sobre el circulante (niveles de inventario, mejoras de flujo de caja, etcétera).
- Como elemento de marketing, tanto en la disponibilidad crítica en las primeras etapas de la vida de un bien, como en la estructura de precios debido a los costos de distribución.
- El servicio logístico se convierte en un componente primario del valor del servicio ofrecido por el distribuidor; una variable estratégica que influye sobre la globalidad de la compañía, a la que hay que dotar de estructura física, orgánica y de gestión.
- El modo de organizar el flujo de mercancías (pedidos, recepción, devoluciones, etc.), se convierte en una operación crítica del negocio; además, se suma a la poca relevancia de los procedimientos de transformación.
- Normalmente, el aprovisionamiento de un distribuidor es más complejo que el de una empresa industrial. Hay que gestionar un gran número de referencias, fechas de vencimiento, promociones, descuentos por cantidad, surtido, etcétera.
- Los costos logísticos tienen una gran influencia en el valor unitario del producto, lo cual llega a condicionar la presentación del mismo (peso, volumen, diseño de envase, etcétera).

Fuente: Mora, 2011:41

Con todo lo anteriormente estudiado debes ya tener clara la importancia de tener una buena planeación en cuanto a logística se refiere. El siguiente subtema estudiarás que es un plan logístico, qué debe contener, beneficios, entre otros.

Con el conocimiento adquirido hasta el momento debes realizar las actividades que medirá nivel de comprensión hasta el momento de los temas ya vistos.

Actividad 1. Componentes de logística y cadena de valor

En esta actividad relacionarás los componentes de la logística y cadena de valor, con la finalidad de que identifiques las actividades que se realizan.

1. **Descarga** el archivo “Ciclo logístico”, lee con atención la información.
2. **Identifica** las actividades, áreas y componentes de la cadena de valor.
3. Al finalizar **guárdalo** con la siguiente nomenclatura **GPLO_U1_A1_XXYZ**, **envíalo** a tu facilitador(a) en la sección de tareas.

Actividad 2. Logística y cadena de valor

En esta actividad participarás en el foro y comentarás la importancia de la logística y los elementos de la cadena de valor de una empresa dedicada al sector servicios.

1. **Descarga** el archivo “**Aseguradora automotriz**”, lee con atención la información que se te proporciona.
2. **Entra** al foro de discusión y comparte con tus compañeros las siguientes preguntas:
   - ¿Qué actividades clave y de apoyo específicamente de la logística se modificaron en la operación de la empresa aseguradora?
   - ¿Cuáles son los elementos de la cadena de valor que agregan valor a la gestión de la aseguradora?
   - ¿Cuál es la fórmula de éxito de la empresa aseguradora?
3. **Revisa** las aportaciones de tus compañeros(as), **compara** tus opiniones con las tuyas e intercambia comentarios a fin de establecer un diálogo fructífero.

1.2.3. Plan logístico

Un plan logístico debe estar alineado a la planeación estratégica de la empresa, de la cual tienes amplio conocimiento ya que cursaste en el sexto cuatrimestre una materia dedicada especialmente a diferenciar los tipos de planes (a corto, mediano y largo plazo), qué es una misión, visión y encontrar las herramientas y alternativas que generen una ventaja competitiva, ahí es donde se enlazan estas materias ya que el plan logístico es estratégico, es decir, es una alternativa para generar una ventaja competitiva para la organización. ¿Pero qué debe contener y cómo se elabora?

El autor Mora (2011: 45-46) enlista los aspectos que debes tomar en cuenta para hacer un plan logístico:

1. Relación con los planes de negocio de la empresa:
   - Visión y misión de la empresa
   - Mercado, clientes, canales y productos
   - Crecimiento interno y adquisiciones
   - Servicio y corte competitivo
   - Factores claves de éxito

2. Elementos que incluye el plan logístico:
   - Pronóstico de ventas (volumen)
   - Recursos logísticos (instalaciones y distribución)
   - Requerimientos de niveles de servicio
   - Costos del sistema logístico actual y proyectados
   - Impacto de los factores internos y externos.

Los pasos para elaborarlo son:

Primero: elaborar evaluaciones diagnósticas internas y externas, dentro de las cuales se debe analizar:

Evaluaciones Internas	Evaluaciones externas
• Recursos logísticos actuales (instalaciones, transporte, personal) • Estructura de costos actual (instalaciones, transporte, inversión en inventario) • Sistemas de información actuales • Misión u objetivos definidos internamente	• Requisitos competitivos del mercado (costos, servicio, calidad) • Estrategia/ejecución del competidor (“lideres” o “seguidores”) • Estableciendo los actuales niveles logísticos en compañías competitivas y empresas logísticas de clase mundial

Fuente: Mora, 2011: 45

Segundo: realizar el análisis formal, en el cual se contemplan los siguientes aspectos:

a) Definir claramente alternativas de escenarios estratégicos:
   - Pronósticos de ventas por mercado y línea de productos
   - Cuantificar la cantidad de objetivos del servicio

b) Definir alternativas logísticas para satisfacer escenarios estratégicos:
   - Instalaciones (localización)
   - Transporte (alternativas)
   - Inversión en inventarios (objetivos)
   - Ayuda a los sistemas de información (recursos)
   - Alternativas de redes logísticas: nacional, global

Tercero: desarrollar el plan logístico, para lo cual los pasos son:

1.- Seleccionar las formas analíticas para evaluar alternativas: Modelos estratégicos de redes: -Modelos simples - Modelos de simulación Modelos de optimización -Modelos operacionales de transporte y almacenaje -Modelos financieros de inversión en inventario capital -Modelos de servicios; medidas de servicio (tiempos de llenado), ciclos, porcentajes, etc.
2.- Estructurar y evaluar las alternativas usando modelos: -Usar modelos operacionales para desarrollar costos -Usar modelos estratégicos para evaluar alternativas (costo/servicio) -Usar modelos financieros para evaluar la inversión (Inventario/capital) -Usar modelos de servicio para medir el desempeño (parte de la estrategia/modelos financieros)
3.- Conducir análisis sensitivos (que tal sí); escenarios usando modelos: -Impacto de variar los pronósticos en la demanda -Impacto de variar los impactos de costos -Impacto de variar las necesidades de servicio -Impacto de variar los objetivos de inversión
4.- Diseño final del plan de acción: -Implementación a corto y mediano plazo -Seguimiento y soporte

Fuente: Mora, 2011:47

Actividad 3. Plan logístico

En esta actividad participarás en el foro y comentarás tu percepción de la importancia de un plan logístico para una empresa del sector secundario.

1. **Lee** detenidamente la siguiente situación que se te presenta:

   Fabricante de bolsas para dama

   Minmi es una marca de moda en Suecia, fabricante de bolsas para dama, con solo cuatro años en el mercado y sin embargo tiene una demanda creciente entre la población sueca y la visión de convertirse en la empresa fabricante de bolsas de marca de moda más grande de la unión europea, pero sus accionistas no tienen claro cómo lograr su visión, no entienden porque les aconsejan los expertos realizar un plan logístico.

2. **Entra** al foro de discusión y **responde** las siguientes preguntas, no olvides justificar tus respuestas:

   - Qué respuesta justificada le darías a los accionistas a la pregunta de: ¿Por qué deben realizar el plan logístico?
   - ¿Qué beneficios les daría elaborar el plan logístico a los accionistas de la fábrica Minmi?

3. **Revisa** las aportaciones de tus compañeros(as), **compara** tus opiniones con las tuyas e intercambia comentarios a fin de establecer un diálogo fructífero.

Evidencia de aprendizaje. Áreas de logística y cadena de valor

En la evidencia de aprendizaje aplicarás todos los conocimientos adquiridos en esta unidad, para ello, analizarás un caso de estudio para identificar las áreas de la logística y cadena de valor.

1. Descarga el documento “Clara”, lee con atención la información que se te proporciona y responde lo que se te solicita.

2. Al finalizar guárdalo con la siguiente nomenclatura **GPLO_U1_EA_XXYZ**, envíalo a tu facilitador(a) y espera retroalimentación.

Autorreflexión

Recuerda que debes hacer tu Autorreflexión al terminar la autoevaluación. Para ello, ingresa al foro de Preguntas de Autorreflexión y consulta las preguntas de tu facilitador(a) formule. A partir de ellas, debes elaborar tu Autorreflexión en un archivo de texto llamado GPLO_ATR_U#_XXYZ. Tu archivo lo deberás enviar mediante la herramienta “Autorreflexiones”.

Cierre de la unidad

En esta unidad que concluye se tocaron temas generales de la logística como su origen que si bien no es en la administración si data desde tiempos remotos en un frente de batalla, como el que se da con los mercados globales por la preferencia del consumidor, respecto a la evolución, viste que en un inicio no se consideraban las áreas de la logística en los mismos departamentos de la organización lo que genera costos y toma de decisiones erróneas y por ende retraso en la entrega del producto al consumidor e insatisfacción del mismo, además de objetivos generales, entre otros temas, también se trató el tema y se definió en que consiste la cadena logística, cuáles son las áreas que la comprenden y que en determinado momento son las que pueden generar valor y una ventaja competitiva para las organizaciones, la importancia para las empresas de un plan logístico adecuado y acorde a sus necesidades y mercado a abarcar.

En general analizaste los factores que afectan de una u otra manera, y en mayor o menor medida, a todo tipo de organización, con relación a la logística y la cadena de suministros, sea de giro comercial, industrial, de servicios o agrícola que sea, no importa si es pequeña, mediana, grande o trasnacional, si se localiza en un pequeño poblado o en una urbe, si es intermediario o productor.

Es decir, a toda organización en la actualidad y con la globalización, además de los tratados de comercio, le es indispensable tener un buen sistema logístico para

mantenerse vigente en el mercado al cual se dirige; he ahí la importancia y relevancia del estudio de la logística, para el estudiante de octavo cuatrimestre de una formación de gestión para las PyME.

En la siguiente unidad se analizará a detalle los componentes de la gestión logística, que por mencionar algunos comprenden la gestión de compras y abastecimiento, inventarios, puntos de venta, transporte y distribución de carga, los cuales son interdependientes entre sí y con cada una de las áreas de la empresa distintas a la logística.

Fuentes de consulta

- Anaya T., Julio J. (2013). *Logística integral, la gestión operativa de la empresa*. España: ESIC. ISBN 978-84-7356-770-1
- Ballou, Ronald H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*, 5ta edición. Editorial: Pearson Prentice Hall. ISBN 970-26-0540-7
- Casanovas August, Cuatrecasas Lluís (2011). *Logística Integral, Lean Supply Chain Management.* España: Editorial Profit Editorial. ISBN 978-84-15330-51-6
- Chopra Sunil, Meindl Peter (2008). *Administración de la cadena de suministros, estrategia, planeación y operación,* tercera edición. Editorial Pearson Prentice Hall. ISBN 978-970-26-1192-9
- Frías, Arturo. (2012). *10 Estrategias Logísticas, el valor de la logística en los negocios.* México: Editorial Pearson educación. ISBN 978-607-481-640-2
- Johnson P. P., froser, Leenders Michiel R., Flynn Anna E. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*, 14 edición. Edición: Mc Graw Hill. ISBN 978-607-15-0758-7
- Mora García Luis Aníbal (2011). *Gestión Logística Integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Colombia: ECOE Ediciones. ISBN 978-958-648-572-2