

Distribución y Logística

Primera Sesión

1. Logística

Profesora Medina Flores Diana

Objetivo General

El alumno aprenderá a planear y coordinar todas las actividades y procesos necesarios para un producto o servicio y lograr con esto que se genere y llegue al punto donde y cuando el cliente final lo requiera al menor costo, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente de forma eficaz y eficiente, asegurando con ello la distribución

Objetivo Particular

Que el alumno conozca y aprenda los principios y conceptos básicos de logística.

1.1 Concepto de Logística

La logística es definida por la RAE como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. 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.

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.

La logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

1.2 Orígenes

Prácticamente desde el principio de los tiempos de la civilización, los productos que la gente desea o no se producen en el lugar donde se quieren consumir o no están disponibles cuando se desea consumirlos. Por aquel entonces, la comida y otros productos existían en abundancia sólo en determinadas épocas del año. Al principio, la humanidad tuvo que optar por consumir los productos en el lugar donde se encontraban o transportarlos a un lugar determinado y almacenarlos allí para uso posterior. Como no existía un sistema desarrollado de transporte y almacenamiento, el movimiento de los productos se limitaba a lo que una persona podía acarrear, y el almacenamiento de los productos perecederos era posible solamente un período corto. Este sistema de transporte y almacenamiento obligaba a las personas a vivir cerca de los lugares de producción y a consumir una gama bastante pequeña de productos o servicios.

Cuando los sistemas logísticos empezaron a mejorar, el consumo y la producción fueron separándose geográficamente. Las distintas zonas se especializaron en lo que podían producir más eficientemente. Así, el exceso de producción se pudo enviar de forma rentable a otras regiones y los productos que no se fabricaban en la zona pudieron importarse.

1.3 Características de la Logística

La logística podemos definirla como la gestión de materiales y productos que hace la empresa desde los proveedores hasta los clientes cuando el cliente lo requiera y al menor costo posible.

Sus orígenes se remontan a la primera Guerra Mundial, entendiendo la logística como parte de la ciencia militar que calcula, prepara y realiza todo lo referente a movimientos y necesidades (víveres, municiones, carburantes, recambios, etc.) de las tropas en campaña a fin de conseguir la máxima eficacia en su operación.

Su enfoque empresarial se plantea en Estados Unidos en 1942, en la construcción de los barcos Liberty, que eran buques de carga que abastecían al ejército americano en Europa, siendo requerida gran cantidad de ellos puesto que eran hundidos con excesiva frecuencia por los submarinos alemanes. Con el objetivo de minimizar el tiempo de construcción de un buque, se llegó al

convencimiento de que lo ideal era dejar bajo una responsabilidad única las facetas de aprovisionamiento y la planificación de actividades de producción, así se consigue la sincronización del flujo de aprovisionamiento y producción.

1.4 Tipos de Cadenas

LA CADENA LOGÍSTICA: Es el canal de movimiento de los materiales a lo largo del proceso industrial desde su origen hasta el consumidor final o cliente. Este movimiento se manifiesta a través de las sucesivas manipulaciones, transformaciones, desplazamientos y almacenajes que sufre el producto desde que es materia prima hasta que llega al cliente final.

La Cadena Logística se puede dividir en tres partes:

La cadena de aprovisionamiento: la cual gestiona la materia prima y los componentes o productos semi elaborados, conlleva hacer los pedidos a proveedores, el transporte, almacenaje y el suministro de fábrica.

La cadena Interna: se responsabiliza de gestionar el stock de producto semielaborado que se halla en curso de fabricación.

La cadena de distribución: atiende la demanda de los clientes y el envío de productos por los canales de distribución. Comprende el stock de producto acabado, el almacenaje, el transporte y la entrega al cliente.

CADENA DE PRODUCCIÓN: la conforman tres ciclos:

1. El Ciclo de aprovisionamiento de materiales.
2. El Ciclo de fabricación (transformación de materiales en productos terminados).
3. El Ciclo de almacenaje y distribución (situar el producto al alcance del consumidor final).

Desde la existencia de la actividad industrial, en las empresas manufactureras han existido estos tres ciclos de la producción.

La gestión de la cadena de producción pone de manifiesto que la integración interna en si no es suficiente y que ésta no es más que una extensión de la lógica

de la logística, la cual se ocupa de crear un sistema integrado de información y control para conseguir un flujo de productos mediante unas inversiones mínimas posibles al objeto de proporcionar los menores costes operativos para la empresa.

PLAN LOGISTICO: Es aquel diseñado con la idea de reducir al máximo el proceso logístico, buscando sencillez, comodidad, rapidez y aun costo razonable, para lo cual debe optimizar el empleo de medios humanos y materiales a un nivel necesario que garantice el servicio.

El plan logístico debe abarcar las siguientes facetas:

A. La clasificación de los materiales y productos según sus características logísticas y el análisis del nivel de actividad logística a desarrollar para cada uno de ellos.

B. Las etapas de transporte y almacenamiento que deben tener los materiales y productos (escalonar el proceso logístico): este intenta reducir el coste de transporte procurando que el traslado de los materiales se realice por lotes cuya dimensión responda al método de gestión de stocks que se haya elegido.

C. La Distribución y organización del proceso logístico: Las empresas en función del volumen de su actividad principal puede necesitar diversos tipos de almacenes y la ubicación estratégica de estos será uno de los factores decisivos para el éxito de estas.

Para concluir podemos decir que la Logística es el tema que ha cobrado mayor importancia en las empresas hoy día, la globalización, los cambios económicos y sociales, la alta demanda, la competencia entre proveedores y entre empresas del mismo ramo ha llevado a que los gerentes o las gerencias de logística, estén más conscientes de su rol y su constante innovación en cuanto a las características y técnicas de cómo hacer llegar su producto a un bajo costo para la empresa, que es el fin de la logística sin descuidar el servicio y la gestión al cliente.

1.5 Metodologías para el diseño de cadenas de Suministro

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Origen del término «cadena de suministro» y definiciones

El término «cadena de suministro», también conocido como «cadena de abasto» (del inglés: Supply Chain), entró al dominio público cuando Keith Oliver, un consultor en Booz Allen Hamilton, lo usó en una entrevista para el Financial Times en 1982. Tomó tiempo para afianzarse y quedarse en el léxico de negocios, pero a mediados de los 1990's empezaron a aparecer una gran cantidad de publicaciones sobre el tema y se convirtió en un término regular en los nombres de los puestos de algunos funcionarios.

David Blanchard define a la cadena de suministro como: La secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido.

La "Cadena de Suministro" no está limitada a empresas manufactureras, sino que se ha ampliado para incluir tanto "productos tangibles" como "servicios intangibles" que llegan al consumidor.⁶ que requieren a su vez insumos de productos y servicios.

El Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) define "Cadena de Suministro" como:

1. La Cadena de Suministro eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados.

2. Todos los proveedores de bienes y servicios y todos los clientes están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

Internamente, en una empresa manufacturera, la Cadena de Abasto conecta a toda la Organización pero en especial las funciones comerciales (Mercadotecnia, Ventas, Servicio al Cliente) de abasto de insumos para la producción (Abastecimiento), productivas (Control de Producción, Manufactura) y de almacenaje y distribución de productos terminados (Distribución), con el objetivo de alinear las operaciones internas hacia el servicio al cliente, la reducción de tiempos de ciclo y la minimización del capital necesario para operar. La Cadena de Suministro al igual que todas las actividades de la Organización acepta la existencia de Filosofías innovadoras y las incorpora a su quehacer, por lo que es fácil encontrar términos fortalecidos por las mismas como lo es "Lean Supply Chain Management" o "Lean six Sigma Logistics".

Características de la Cadena de suministro

Es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas.

El cliente es parte primordial de las cadenas de suministro. El propósito fundamental de las cadenas de suministro es satisfacer las necesidades del cliente.

Una cadena de suministro involucra flujos de información, fondos y productos.

Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen: clientes, detallistas, mayoristas/distribuidores, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas.

Cada etapa de la cadena de suministro se conecta a través del flujo de productos, información y fondos.

No es necesario que cada una de las etapas esté presente en la cadena de suministro.

El diseño apropiado de la cadena de suministro depende de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca.

Procesos macro y funciones de la Cadena de Suministro en el Interior de una Empresa

Según Sunil Chopra and Peter Meindl,⁷ los procesos macro en el interior de una empresa u organización manufacturera o de servicios y los sub-procesos que incluyen son:

Administración de las Relaciones con Proveedores (En inglés: Supplier Relationship Management - SRM)

- Selección y evaluación de proveedores
- Negociación de contratos
- Compras
- Colaboración en el diseño
- Colaboración en el suministro

Administración de la Cadena de Suministro Interna (En inglés: Internal Supply Chain Management - ISCM)

- Planeación estratégica
- Planeación de la demanda
- Planeación del abasto
- Cumplimiento en el procesamiento de órdenes
- Cumplimiento en el servicio

Administración de las Relaciones con Clientes (En inglés: Customer Relationship Management - CRM)

- Marketing
- Fijación de precios
- Ventas
- Atención al cliente
- Administración de órdenes

Las funciones que componen la Cadena de Suministro interna a una empresa de manufactura son:

Administración del Portafolio de Productos y Servicios (PPS), que es la oferta que la compañía hace al mercado. Toda la Cadena de Suministro se diseña y ejecuta para soportar esta oferta.

Servicio a Clientes (SAC), que es responsable de conectar la necesidad del cliente con la operación interna de la compañía. Los sistemas transaccionales permiten que la organización visualice los compromisos derivados de las órdenes procesadas, pero en términos simples, si existe inventario para satisfacer la demanda del cliente, SAC, pasa sus instrucciones directamente a Distribución; si hay que producir, pasa sus instrucciones a Control de Producción.

Control de Producción (CP), que, derivado de las políticas particulares de servicio que tenga la compañía y de la Administración de la Demanda, se encarga de programar la producción interna y, como consecuencia, dispara la actividad de Abastecimiento de insumos.

Abastecimiento (Aba), que se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de Producción (Materia prima y Materiales) cuidando los tiempos de entrega de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.

Distribución (Dis), que se encarga de custodiar insumos y producto terminado (en algunas organizaciones solo producto terminado), hacerlo llegar a los Clientes y/o a su red de distribución, que puede incluir otros almacenes ó Centros de Distribución (CD) ó no.

No existe consenso acerca de si éstas 5 funciones deben ó no reportar jerárquicamente a una misma Gerencia / Dirección, pero sí existe consenso en el sentido de que deben operar coordinadamente para que la Cadena de Suministro interna (o la Logística interna) sea eficiente y efectiva.

La sincronización es muy importante en estas cadenas para que no se produzca desperdicio, medido como inventario, tiempo o fallo de servicio al cliente.⁸ Ayuda contar con una buena predicción de la demanda para no provocar sobrantes ni faltantes de productos terminados. Un fallo en esta predicción provocará un denominado efecto látigo (también llamado efecto bullwhip, del inglés bullwhip effect). Por ello, se dice que el impacto de una acción en una cadena de suministro es directamente proporcional a su demora en la propagación de la comunicación.

Niveles de decisión en una cadena de suministro

Las decisiones que se habrán de tomar en una cadena de suministro se dividen en tres categorías o niveles:

Estrategia o diseño de la cadena de suministro

La compañía decide cómo estructurar la cadena de suministro.

Se toman decisiones acerca de cómo se distribuirán los recursos y los procesos.

Se hacen decisiones a largo plazos pues modificarlas a corto plazo sale caro.

Se debe tomar en cuenta la incertidumbre en las condiciones previstas del mercado.

Planeación de la cadena de suministro

Se consideran decisiones de un trimestre.

La configuración de la cadena de suministro es fija.

Se configuran las restricciones dentro de las cuales debe hacerse la planeación.

La meta es maximizar el superávit manteniendo las restricciones.

Incluye tomar decisiones sobre cuáles mercados serán abastecidos y desde qué ubicaciones, la subcontratación de fabricación las políticas de inventario que se seguirán y la oportunidad y magnitud de las promociones de marketing y precio.

Las compañías deben incluir en sus decisiones la incertidumbre en la demanda, las tasas de cambio de divisas y la competencia durante este horizonte de tiempo

Operación de la cadena de suministro

El horizonte de tiempo es semanal o diario.

Las compañías toman decisiones acerca de los pedidos de cada cliente.

La configuración de la cadena de suministro se considera fija y las políticas de planeación ya se han fijado.

La meta de las operaciones de la cadena de suministro es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera posible.

Las compañías distribuyen el inventario o la producción entre cada uno de los pedidos, establecen la fecha en la que debe completarse el pedido, generan listas de surtido en el almacén, asignan un monto a un pedido particular de transporte y envío.

Visiones de una cadena de suministro.

Una cadena de suministro es una secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer la necesidad que tiene el cliente de un producto.

Visión de empuje/tirón. Los procesos se dividen en dos categorías dependiendo de si son ejecutados en respuesta de un pedido del cliente o en anticipación a éste.

Los procesos de empuje se llevan a cabo de manera anticipada a la demanda del cliente. En el momento de ejecución de un proceso de empuje la demanda no se conoce y se debe pronosticar. Los procesos de empuje se pueden llamar

procesos especulativos pues responden a la demanda especulada o pronosticada en lugar de la demanda real.

Los procesos de tirón se llevan a cabo cuando es visible la demanda real del cliente. Los procesos de tirón se pueden llamar procesos reactivos pues responden a la demanda real en lugar de la demanda especulada o pronosticada.

Visión de ciclo. Los procesos se dividen en series de ciclos, cada uno realizado en la interface de dos etapas sucesivas. Cada ciclo ocurre entre dos etapas sucesivas de una cadena de suministro. No todas las cadenas de suministro cuentan con los mismos ciclos (Por ejemplo, algunos fabricantes que venden mediante comercio electrónico, no tienen el ciclo de reabastecimiento de producto terminado en su cadena de suministro). Algunos ejemplos de estos ciclos son:

- Ciclo de pedido del cliente.
- Ciclo de reabastecimiento.
- Ciclo de fabricación.
- Ciclo de abasto.
- Ciclo del punto de reorden - Ciclo de costos de pedido - Ciclo de reabastecimiento.

1.6 Reingeniería y Logística

REINGENIERIA: La reingeniería es un método mediante el cual se rediseña fundamentalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar las empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. Se dice que la reingeniería es voltear la página anterior e iniciar con una en blanco.

La reingeniería se olvida de las tareas, divisiones, áreas, estructura y gente de la empresa por donde fluye el proceso y lo observa completo, de principio a fin, desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente.

La reingeniería comienza desde cero; significa volver al origen sin prejuicios pasados, es borrar todo lo pasado y empezar de nuevo a modelar el camino. La reingeniería determina primero que debe hacerse y luego cómo debe hacerse. No se da nada por sentado. Se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de la misma. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Esto implica rehacer la empresa desde cero, olvidándonos de lo que se hacía y proponer un nuevo sistema de operación.

El pensar en una nueva estructura organizacional nos hace ver una nueva serie de perspectivas para la empresa y sus empleados.

La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos reeducativos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de reforzar las actividades a la compensación de los resultados en donde también cambiarán los criterios de ascenso organizacional, dependiendo cada vez más

de que las personas a ascender en la organización cuenten con habilidades para el puesto.

Existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas en donde el papel de los directivos cambien de supervisores a entrenadores de su gente, en donde las estructuras organizacionales serán planas desapareciendo las estructuras jerárquicas y la ambición y las habilidades de los ejecutivos cambien de "anotadores de tantos" a verdaderos directivos de transformaciones.

Los directivos de las empresas del futuro deberán apoyar a que el personal de los diferentes niveles tomen decisiones y por lo tanto estén debidamente facultados para ello.

La reingeniería no solo es automatizar procesos existentes, sino presentar nuevos procesos que rompan con los actuales, logrando mejorar la forma de hacer las cosas.

En la reingeniería se han tomado como referencia los siguientes aspectos

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajo se realiza en el sitio razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

Los roles en la reingeniería: ¿Quién va a rediseñar?

Los procesos no están ahí por la empresa misma, han sido el resultado de modificaciones lentas de cómo hacer las cosas.

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

1. Líder.

2. Dueño o responsable del proceso.
3. Equipo de reingeniería.
4. Comité directivo.
5. "Zar" de reingeniería.

LOGISTICA: Anteriormente la logística era solamente tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora son todo un proceso.

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

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla.

Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad.

La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

Las actividades claves son las siguientes:

- Servicio al cliente.
- Transporte.
- Gestión de Inventarios.
- Procesamiento de pedidos.

En conjunto estas actividades lograrán la satisfacción del cliente y a la empresa la reducción de costos, que es uno de los factores por los cuales las empresas están obligadas a enfocarse a la logística.

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

- 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.

- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.

En logística, servicio al cliente implicará:

- **Grado de certeza:** No es tan necesario llegar rápido con el transporte, como llegar con certeza, con el mínimo rango de variación.

- **Grado de confiabilidad:** Una cadena se conforma de diferentes eslabones. Eso es una cadena logística. Si se agregan algunos que no están relacionados, se segmentan las responsabilidades; el cliente final pierde la confianza, al parecer mayores errores de interpretación y responsables difusamente identificables. El cliente debe poder manifestar cuál es su criterio de confiabilidad, cómo entiende que deberían ser atendidos.

- **Grado de flexibilidad:** Implica que el prestador pueda adaptarse eficientemente a los picos de demanda. Un operador logístico que considera excesivo la solicitud de eficiencia cuando se da un salto por estacionalidad, desconoce qué es valor para su cliente.

- **Aspectos cualitativos:** Se trata aquí, no de la calidad del producto, sino del servicio, del cual debe buscarse su homogeneidad en toda la cadena logística. En muchos casos, se cuida minuciosamente el proceso productivo, se diseña con cuidado el packaging (empaquetado), se llega hasta decir cómo debe transportarse y almacenar en el depósito. Pero son pocas las empresas que cuidan de cómo llegarán hasta el cliente esos productos.

- **La mejora continua:** Día a día deben replantearse los parámetros que se manifiesten mal, de acuerdo a los objetivos pensados, pero también aquellos que están bien. Es mucho más saludable cuestionar internamente lo que aparentemente resulta bien, a que lo haga el mercado. La mejora de las variables logísticas se deben entender como una exigencia.

- La distribución física y la gerencia de materiales son procesos que se integran en la logística, debido a su directa interrelación, la primera provee a los clientes un nivel de servicio requerido por ellos, optimizando los costos de transporte y almacenamiento desde los sitios de producción a los sitios de

consumo, la segunda optimizará los costos de flujo de materiales desde los proveedores hasta la cadena de distribución con el criterio JIT. El JIT forma parte de las actividades logísticas. Es una filosofía de administración que se esfuerza en eliminar desperdicio por producir la parte correcta en el lugar correcto en el tiempo correcto. El desperdicio resulta de alguna actividad que agrega costo sin agregar valor JIT (también conocido como apoyo de producción).

1.7 Medición del desempeño de la cadena

Al buscar una definición perfecta para el término logístico “cadenas de abastecimiento”, se encuentra esta: “Es una red de organizaciones y procesos del negocio para conseguir materiales en bruto, transformarlos en productos y distribuirlos a los clientes”, o esta otra: “Es una coordinación de los procesos del negocio para incrementar la velocidad de la información, la velocidad de creación de productos, para que los fondos fluyan dentro de una cadena de manera que reduzcan tiempo, esfuerzo redundante y costos de inventario”. Aunque estas definiciones estén totalmente ajustadas a la realidad de las cadenas de abastecimiento y de los negocios globalizados, llevarlas a la práctica y entender el fondo de lo que dicen, resulta todo un cambio de paradigma para las empresas de hoy.

Vivimos en un mundo globalizado donde básicamente cuatro aspectos fundamentales del negocio han hecho que cambie la manera como se concibe la cadena de suministros:

- 1) Los ciclos y tiempos de entrega entre proveedor y cliente son cada vez más cortos;
- 2) los vínculos comerciales entre proveedor y cliente son cada vez más estrechos;
- 3) el comercio electrónico crece a pasos agigantados y
- 4) la integración de los sistemas productivos pasó de ser regional a volverse global.

Estos factores explican la importancia que se le da en las empresas a la logística de la cadena de abastecimiento, y ejemplo de ello es que las compañías a nivel mundial han pasado de considerarla un área más de la organización, a verla como la “gerencia de la cadena de abastecimiento”.

Pero este cambio de paradigma requiere modificar algunos esquemas administrativos organizacionales. Uno de ellos es la estructura vertical de las compañías. El mundo actual de los negocios es horizontal; empieza en la consecución de la materia prima y termina con el mismo proceso posventa, o como enuncian algunos expertos, va desde la “madre tierra hasta la madre tierra”, queriendo expresar la inclusión de la cadena de abastecimiento en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de un bien o servicio. La gerencia de la cadena de abastecimiento deberá contar en su dirección con un ejecutivo que comprenda esta nueva forma de horizontalidad, que visualice de manera correcta la integración de todos los procesos de la compañía.

Actividad:

Dirigirse a una compañía y analizar la logística de la misma