



7

PECADOS CAPITALES
DE LA LOGÍSTICA



tlc@tlcasociados.com.mx



www.tlcasociados.com.mx



LOS 7 PECADOS CAPITALES DE LA LOGÍSTICA.

Debido a que las tecnologías han influido de una manera muy relevante en los procesos de producción, han provocado que la competitividad entre las empresas se haya reducido de manera importante ya que estas tecnologías no tienen un costo importante y se han vuelto accesibles para todos.

Es aquí donde la Logística ha tomado una relevante importancia ya que se ha convertido en el punto medular de las empresas para ser más competitivas que sus contrincantes. Sin embargo, se han detectado diferentes puntos importantes que provocan que las empresas pierdan competitividad y queden en desventaja contra la competencia.

A continuación, detallaremos lo que consideramos los “7 Pecados Capitaless” en la Logística, que traen como consecuencia que las empresas que anteriormente se consideraban líderes en su sector industrial hayan perdido su importante posición y hayan sido rebasadas incluso por pequeñas empresas que han sido más asertivas en sus procesos logísticos.



LUJURIA

La falta del ADN logístico en las personas que se encuentran a cargo de esta área.

SOBERBIA

El factor denominado “ceguera de taller” que trae como consecuencia costos incalculables en los resultados esperados.

IRA

La falta de evaluación de los proveedores hacen que se generen círculos viciosos que terminan por minar la eficiencia en los procesos.

ENVIDIA

La incorrecta práctica de encasillar a la logística.

GULA

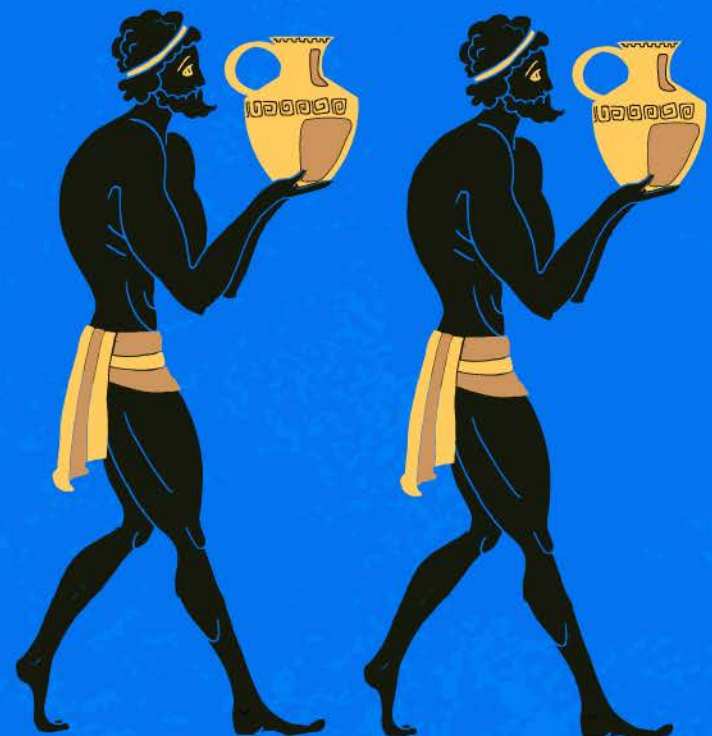
La falta de planeación por parte de las empresas para ser más efectivos en los tiempos de entrega.

AVARICIA

La obsesión desmedida de siempre generar ahorros a costa de reducir los estándares de calidad de los productos.

PEREZA

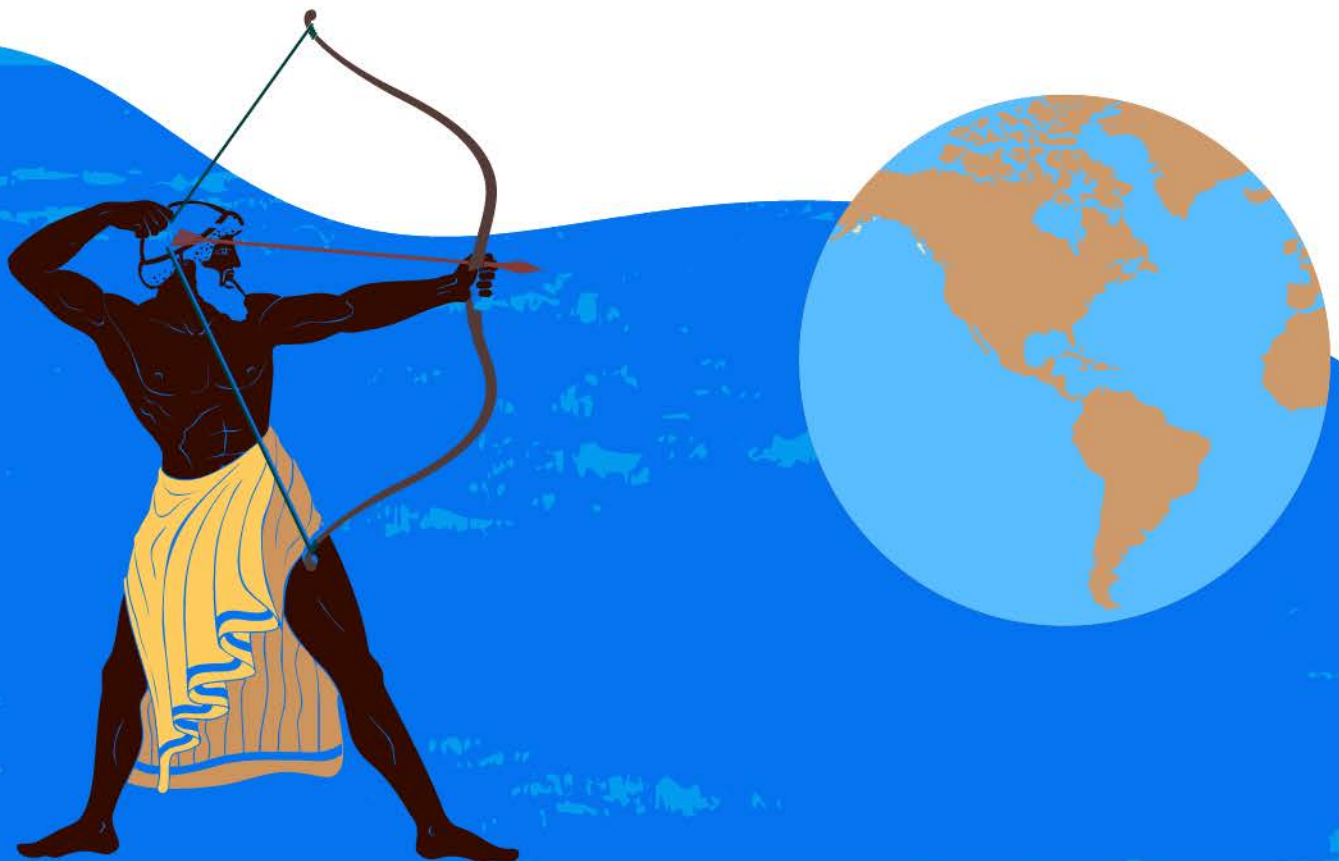
El desinterés por generar un registro de los errores cometidos durante la operación (falta de memoria).



En la actualidad y por muchos años ha habido diferentes factores que de alguna manera han provocado el estancamiento de las mismas y en algunos casos ha provocado su cierre definitivo, principalmente debido a su mal desempeño y a su falta de atención en los detalles que provocan esta situación.

Si bien pudiéramos mencionar que en la Logística de las empresas la única constante es su inconstancia, ya que debido a que depende de muchos factores internos y externos que en la mayoría de los casos no se pueden controlar por las personas.

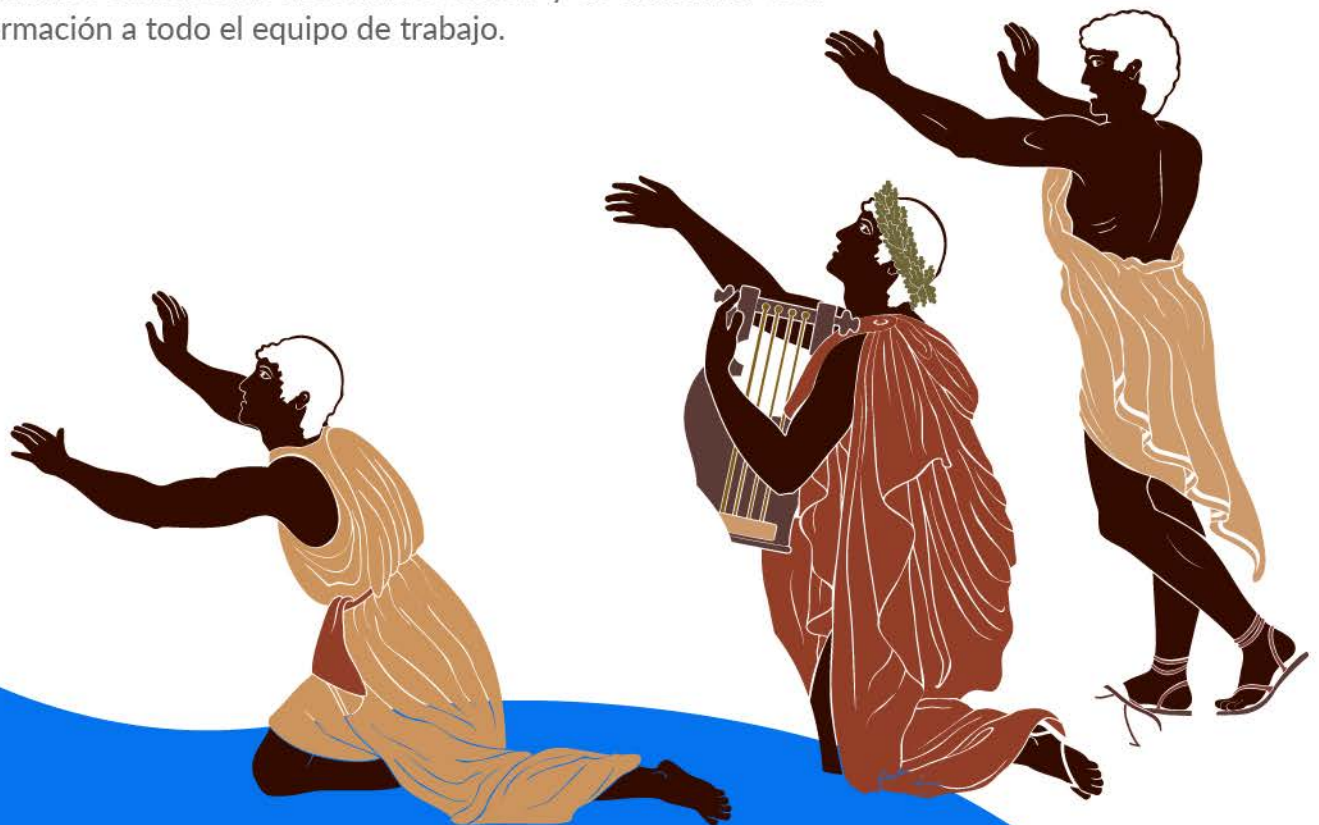
Factores naturales (climáticos), Legales, políticos y sociales son por mencionar algunos de los cuales pueden provocar que se generen retrasos en los compromisos de entrega de los bienes y servicios, en contraste con el fenómeno que conocemos el día de hoy como el comercio electrónico que ha alterado las formas de entrega de las mercancías y los bienes y que ha empujado aún más a las pequeñas empresas a enfrentar retos más agresivos y exigentes en las entregas al consumidor final y que debido a esta agresiva competencia terminan por desaparecer del mercado o por ser fusionadas por empresas más grandes.



La única manera de minimizar los impactos económicos que generan estos factores incontrolables es mediante la planeación y la prevención donde se establecen y determinan las medidas que se deben tomar para evitar o disminuir estas afectaciones, es muy importante mantener esta disciplina preventiva y sensibilizar a todos los actores de la logística para que se alineen con el objetivo ya que es la manera más efectiva de enfrentar estos eventos.

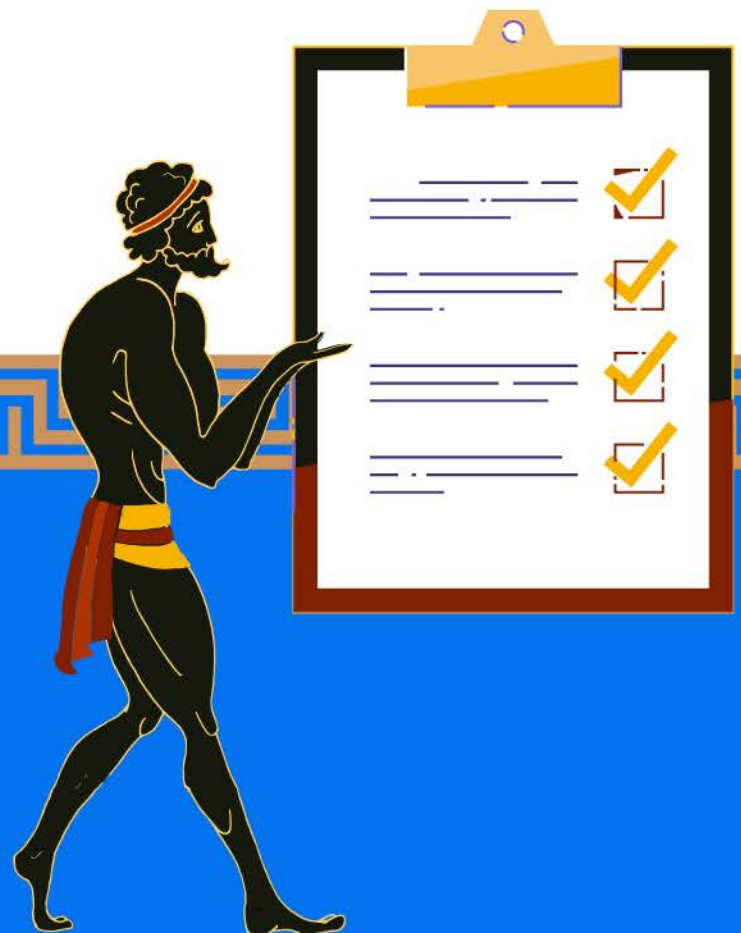
Ahora es tiempo de hablar de los factores que sí podemos controlar y que lamentablemente no lo hacemos ya sea por descuido, negligencia, prepotencia, falta de conocimientos o simplemente “porque siempre se ha hecho así”, una de las frases más comunes en el ámbito de la Logística.

Estos factores son los que en este documento denominaremos como los “7 Pecados Capitales de la Logística”, los siete pecados capitales que por culpa de ellos la logística de una empresa se convierte en un infierno, donde nadie tiene salvación, ni siquiera las empresas, a continuación los enlistaremos, las consecuencias de cometerlos y también estaremos identificando la solución a cada uno de ellos con el objetivo de eliminarlos en nuestras actividades diarias y de transmitir esta información a todo el equipo de trabajo.



Es importante tomar en cuenta que mientras no se logre hacer entender a todos los participantes de la Logística que si se siguen cometiendo estos errores las cosas simplemente no pueden cambiar y entonces seguiremos pagando el precio de los errores (pecados) cometidos, que siempre van a terminar por impactar la eficiencia de nuestra operación y que nos harán generar costos no contemplados que provocaran el encarecimiento de los productos o la pérdida de la rentabilidad del negocio, poniendo en riesgo incluso el poderse mantener en el mercado debido a esta situación.

De igual forma tenemos otra problemática que se presenta cuando cometemos estos errores y la consecuencia que provoca es un retraso en los tiempos de entrega, esta imprecisión muchas veces acaba por afectar también a los clientes e incluso a otros proveedores y esto genera en primera instancia una falta de credibilidad con los clientes y con los proveedores y, un efecto domino donde se ven afectados los demás procesos vinculados con el de la entrega, como puede ser el proceso de descarga, el proceso de acondicionado, el proceso de surtido entre otros y que inevitablemente también afecta la parte económica y en consecuencia encarece el producto inevitablemente.



Tanto las grandes empresas como las Pymes incurren constantemente en estos errores y los impactos son de diferente valor pero con la misma afectación, y todo es provocado por la falta de atención en ellos, es por eso que en este documento, queremos resaltar estos 7 “pecados” para que sean tomados en consideración y tratemos de evitar en la medida de lo posible incurrir en ellos, así como también hacer extensivo el mensaje a todos los involucrados con el proceso, tanto personal externo como interno.

Aquí nos daremos cuenta de lo importante que es llevar a cabo una planeación estratégica en toda la cadena logística, y que en verdad es muy relevante poner especial atención en estos 7 “pecados” para que podamos tener los resultados deseados por la empresa para lograr así también ser más competitivos y preocupar en verdad a nuestra competencia, mediante procesos sanos que se encuentran monitoreados constantemente y se exige un compromiso total por parte de todos los involucrados para mantenernos siempre alertas en este sentido.





LUJURIA

La falta del ADN logístico en las personas que se encuentran a cargo de esta área.

En todos los niveles de empresas tanto Pymes como grandes transnacionales, este es uno de los “pecados” que con mayor frecuencia se comete y lamentablemente las pérdidas por no seleccionar de manera objetiva principalmente a las personas que trabajan en los temas relacionados con la logística son enormes, se pierde económicamente, se pierden clientes y en muchas ocasiones se pierden a empleados valiosos por estas malas decisiones que frecuentemente son injustas.

Al ser un área tan compleja que se relaciona directamente con la gran mayoría de las áreas de la empresa, podemos encontrar a Contadores, Ingenieros, Abogados, Administradores, Mercadólogos, Vendedores y en muchas ocasiones amigos o recomendados que regularmente no saben de que se trata el trabajo y que de alguna manera tiene “toda la disposición” para aprender cosas nuevas y enfrentar nuevos retos, algo que pasa mucho en este país.




No es malo que se le brinde la oportunidad a personas que desconocen totalmente esta disciplina o que conocen solo una parte de ella, el problema está en el “ADN logístico”.

Una característica que deben tener las personas que trabajan en este medio, pues más que la profesión que hayan escogido, aquí lo importante es la disposición que tengan para trabajar en esta área tan compleja y demandante como lo es el área logística, donde debes estar constantemente en capacitación y aprendiendo cosas nuevas, donde debes estar al pendiente de lo que sucede en el entorno general de los ecosistemas que de alguna manera tienen impacto en los resultados de esta disciplina, aspectos que tienen que ver con el clima, con cuestiones financieras, sociales, regulatorias, políticas.

Otra característica también muy importante que forma parte del ADN logístico es la disponibilidad de tiempo que deben tener las personas que trabajan en esta disciplina, pues en muchas ocasiones, al tratar con proveedores de otros países y que sus horarios laborales son totalmente diferentes a los “normales” de nuestro país, estas personas deben estar atentas a los requerimientos y principalmente a la comunicación con quienes se encuentran en otros lugares del mundo, así también cuando estamos al pendiente de la llegada de una mercancía que viene en tránsito y que debemos estar al pendiente de su llegada a tiempo al CEDIS y que de cierta manera debemos estar atentos a que no tengan algún contratiempo en ruta y si éste se presenta que estén al pendiente de atender alguna emergencia.



The background of the page is a large, solid red circle. To the left, a stylized DNA double helix is rendered in a light purple color. In the foreground, a dark silhouette of a man in a long, flowing robe stands facing right, holding a yellow scroll. In the bottom right corner, there is a yellow hourglass with a black outline.

Es muy importante también tener una visión muy objetiva y poder analizar todas las perspectivas desde los diferentes ángulos involucrados, pues mientras para el área financiera el objetivo está en los ahorros, para el área de ventas está en llegar a tiempo con el cliente, y para el área legal es cumplir con todos los requisitos exigidos por el gobierno para evitar contratiempos, esta visión es la más difícil de encontrar en el ADN logístico y, a la vez de las más importantes pues debe existir siempre un equilibrio en todos estos aspectos, este equilibrio se debe mantener como una constante para evitar que la cadena logística pierda el enfoque principal.

Muchas personas que por accidente (o por recomendación) llegan a estas área regularmente duran poco tiempo en la misma ya que la falta de este ADN logístico es muy necesario para mantenerse trabajando y comprometiéndose con los resultados, y otras muchas veces el tiempo que tardan en asimilar todas las implicaciones que conlleva tener a cargo estas responsabilidades tienen una repercusión en los resultados de las empresas ya que no era lo que se imaginaban o nunca pensaron que deberían estar trabajando en jornadas de más de 12 horas o de manera intermitente durante la noche o incluso los fines de semana, ya que aunque todo esté planeado para que fluya sin problemas, los factores que no se pueden controlar siempre van a ser los que nos den un sobresalto o la necesidad de trabajar extra o fuera de tiempo.

La recomendación es que antes de contratar a alguna persona para esta área, se le debe hacer un test donde pueda manifestar que tanta disposición tiene para trabajar fuera de los horarios “normales” de trabajo, y también un análisis de la forma en que toma las decisiones considerando situaciones que de alguna manera pueda impactar a diferentes áreas vinculadas de la Logística, para que así puedan validar si la persona cuenta con ese ADN que tanto se menciona, con ello nos evitaremos tener que pagar las consecuencias.



Finalmente, lo que sí se debe dejar bien claro dentro de la recomendación es que los directivos o dueños de las empresas deben poner más cuidado en el método que se utiliza para seleccionar a las personas que estarán en esta área de la empresa, pues una mala decisión o hacerlo de manera unilateral para ayudar a un “amigo” puede causar afectaciones económicas bastante graves que incluso pueden poner en riesgo el posicionamiento de la empresa o su crecimiento, debido a las malas decisiones que se tomen que terminarán por afectar no solo a la empresa directamente, sino incluso también a los clientes y a los proveedores, incluso perder la confianza de los clientes por las imprecisiones que se generen por tomar una mala decisión o por abandonar el barco por no ser lo que ellos esperaban.



SOBERBIA

El factor denominado “ceguera de taller” que trae como consecuencia costos incalculables en los resultados esperados.

La Soberbia es sin duda uno de los pecados más comunes en el ámbito de la Logística, pues desafortunadamente las personas que trabajan en esta disciplina difícilmente aceptan opiniones diferentes a las que ellos tienen, muchas veces por ego y otras más porque simplemente se siente exhibidos en sus errores o inconsistencias, pensando que porque llevan muchos años haciendo lo mismo y nadie les va a enseñar cosas nuevas (descubrir el hilo negro).

Esta situación de la “ceguera de taller” hace referencia precisamente al hecho de que las personas llevan ya tanto tiempo haciendo lo mismo que no creen que exista alguna solución o alternativa que ya hayan visto o probado, sin embargo, dada la naturaleza de la Logística, donde lo que el día de ayer era opción y el día de hoy sería la peor decisión, es muy importante tomar en cuenta esta realidad y más en el país donde operamos, a lo largo de la historia nos podemos dar cuenta que las diferentes variables que afectan el desempeño de la Logística en México hacen que se tenga una lista de opciones para toma de decisiones para cada situación.

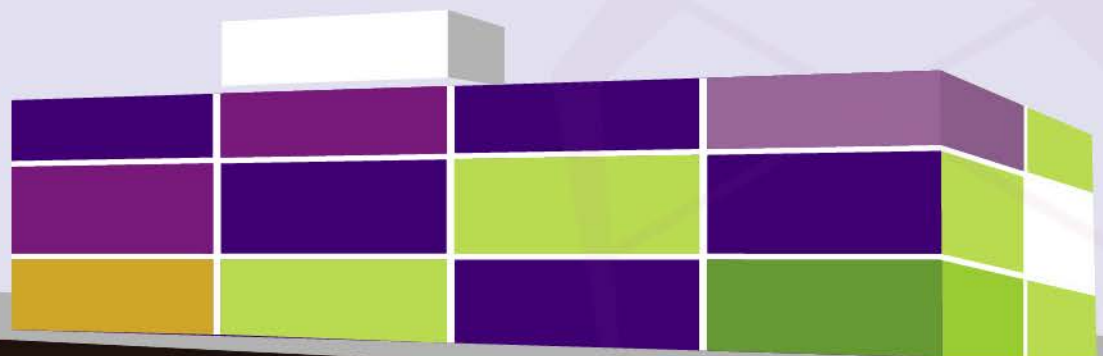
Podemos poner el ejemplo de que hace un año, cuando entraron en vigor las NOM's, que regulaban el tema del transporte carretero y que la circulación mediante la modalidad full (doble semi remolque) se encuentra condicionada a la certificación de las unidades que pretendan manejarla, siempre que se cumplan con las especificaciones establecidas en la NOM-012-SCT-2014 donde se establecen las medidas que en su momento deben cumplir las unidades que pretendan mover contenedores en modalidad full, esta situación provocó una escases de unidades full ya que muy pocas contaban con la certificación antes mencionada, entonces la demanda requerida en ese momento no fue posible cumplirla de manera inmediata, esto generó largos días de espera en algunos casos y en otros donde la urgencia de las mercancías ya era un factor se tuvo que pagar casi el doble de flete terrestre, afectando directamente la rentabilidad operativa de las empresas afectadas.

Y así podemos poner más ejemplos, como el bloqueo de las vías férreas a principios del año que provocaron una saturación en los puertos más importantes de México, generando grandes cargos por demoras de contenedor ya que este bloqueo duró aproximadamente un par de meses donde las navieras generaron estos cargos tan elevados que provocaron la quiebra de muchas pequeñas empresas que se vieron afectadas por esta situación, sin embargo aunque la noticia de las afectaciones ya se escuchaba en los medios de comunicación y en el medio de la logística, muchas personas involucradas con el medio prefirieron no tomar acciones para cambiar la modalidad y en consecuencia se tuvieron que quedar varados en los puertos hasta que no se solucionara el tema después de pagar los gastos generados por demoras y almacenajes ya que no había forma de cambiar de modalidad.



Estos breves ejemplos, por mencionar algunos, donde vemos que se afectan los resultados esperados de la empresa debido a la falta de visión, a la desinformación, a la falta de planeación y en muchas ocasiones a la falta de experiencia en el manejo de situaciones donde se deben evaluar las opciones que existen y en la importancia de la toma de decisiones y por el exceso de confianza en lo que se está haciendo.

Para buscar una solución y así evitar caer en este pecado de la Soberbia, la recomendación a las personas que se encuentran inmersas en esta disciplina es que no piensen que tienen siempre la razón, que asistan a foros o conferencias, o mínimo que escuchen las noticias y que se mantengan al tanto de lo que sí podría afectar su operación, que se capaciten constantemente y que le exijan a sus proveedores que los mantengan informados de las situaciones que estén enfrentando en el momento, creando así un precedente histórico que les ayudará a la toma de las decisiones más adecuadas para cada momento, dependiendo de la situación, del entorno en el que se encuentren y de los cambios constantes que se presentan en el medio, ya con esta información entonces sí evaluar la situación y tomar una mejor decisión, una más acorde con lo que está pasando en el momento, considerando todas las opciones.



PEREZA

La falta de evaluación de los proveedores hacen que se generen círculos viciosos que terminan por minar la eficiencia en los procesos.



La Pereza, el pecado capital más imperdonable de la Logística y que el cometerlo nos cobra un precio muy caro, pues no nos permite visualizar el desempeño de nuestros socios de negocio (proveedores) y laminablemente en la mayoría de los casos solo es por decidía o por flojera.

Lo mismo pasa incluso con los procesos internos que deberíamos tener medidos y evaluados para saber qué tan eficientes somos en el desempeño de cada uno de los procesos involucrados en esta disciplina, y que tampoco nos permite tener una mejora continua o una visión estratégica de que es lo que debemos mejorar, si nos faltan recursos para el mejor desempeño de una área específica y seguimos trabajando con los errores y con las ineficiencias que esta falta de atención nos genera de una manera constante, y lamentablemente nos damos cuenta que debemos mejorar cuando ya es demasiado tarde o cuando un cliente nos indica que se va por nuestra falta de eficiencia.

"Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar".

La métrica es muy importante para el funcionamiento de una organización, dado que esta impacta directamente en la actitud y comportamiento de sus miembros, situándolos en un punto de evaluación respecto a los objetivos planteados y alcanzados. Hoy por hoy, se hacen necesarios métodos de evaluación que permitan la captura de información tanto cuantitativa como cualitativa, dado que los sistemas métricos, exclusivamente financieros, no permiten determinar con certeza la magnitud y por ende no permiten potenciar las competencias y habilidades que se exigen a las organizaciones actuales, tales como logística, mejoramiento continuo e innovación y desarrollo.

Cuando se pretende iniciar un proceso de evaluación de la gestión logística de una organización, es imperativo extraer un conjunto de indicadores conocidos como KPI (Key Performance Indicators), estos varían de acuerdo con el proceso o a la actividad en consideración, y proporcionan una cuantificación del desempeño de la gestión logística y de la cadena de abastecimiento.



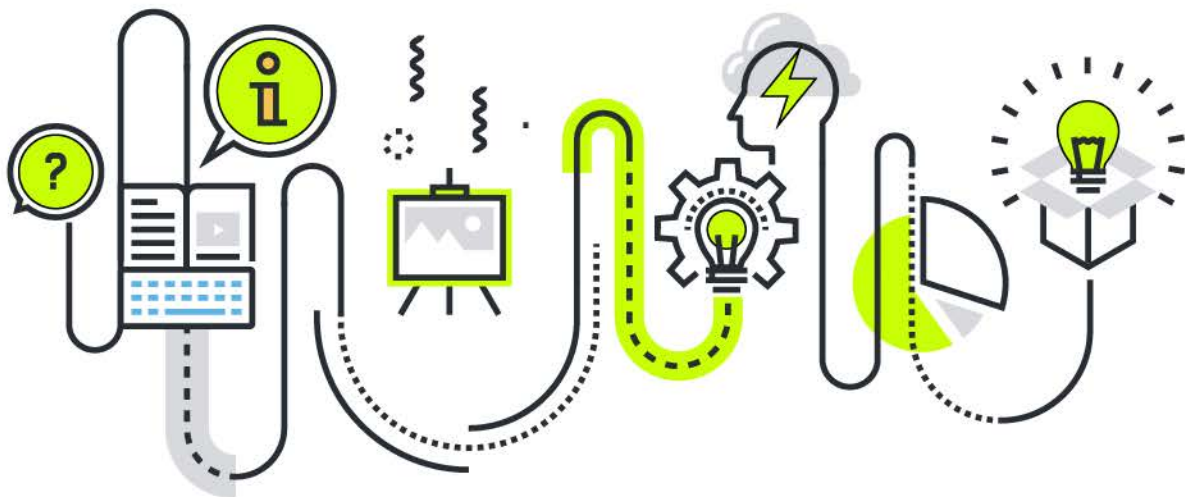
¿Qué es un Indicador de Desempeño Logístico?

Los Indicadores de Desempeño Logístico son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre las partes de la cadena logística. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones).



Características de los indicadores de desempeño logístico - KPIs

- Deben de relacionarse con la misión, visión, estrategia corporativa y factores de competitividad de la organización.
- Deben de enfocarse en el método para conseguir resultados, no tanto en los resultados mismos.
- Deben de ser significativos y enfocados en la acción: de tal manera que los trabajadores puedan mejorar el resultado de los indicadores mediante su trabajo.
- Tienen que ser coherentes y comparables, en la medida de lo posible deben ser estándar para permitir evaluaciones comparativas (benchmarking) entre diversas organizaciones.



A large, black and white decorative column with a fluted shaft and an ornate capital, positioned on the left side of the page.

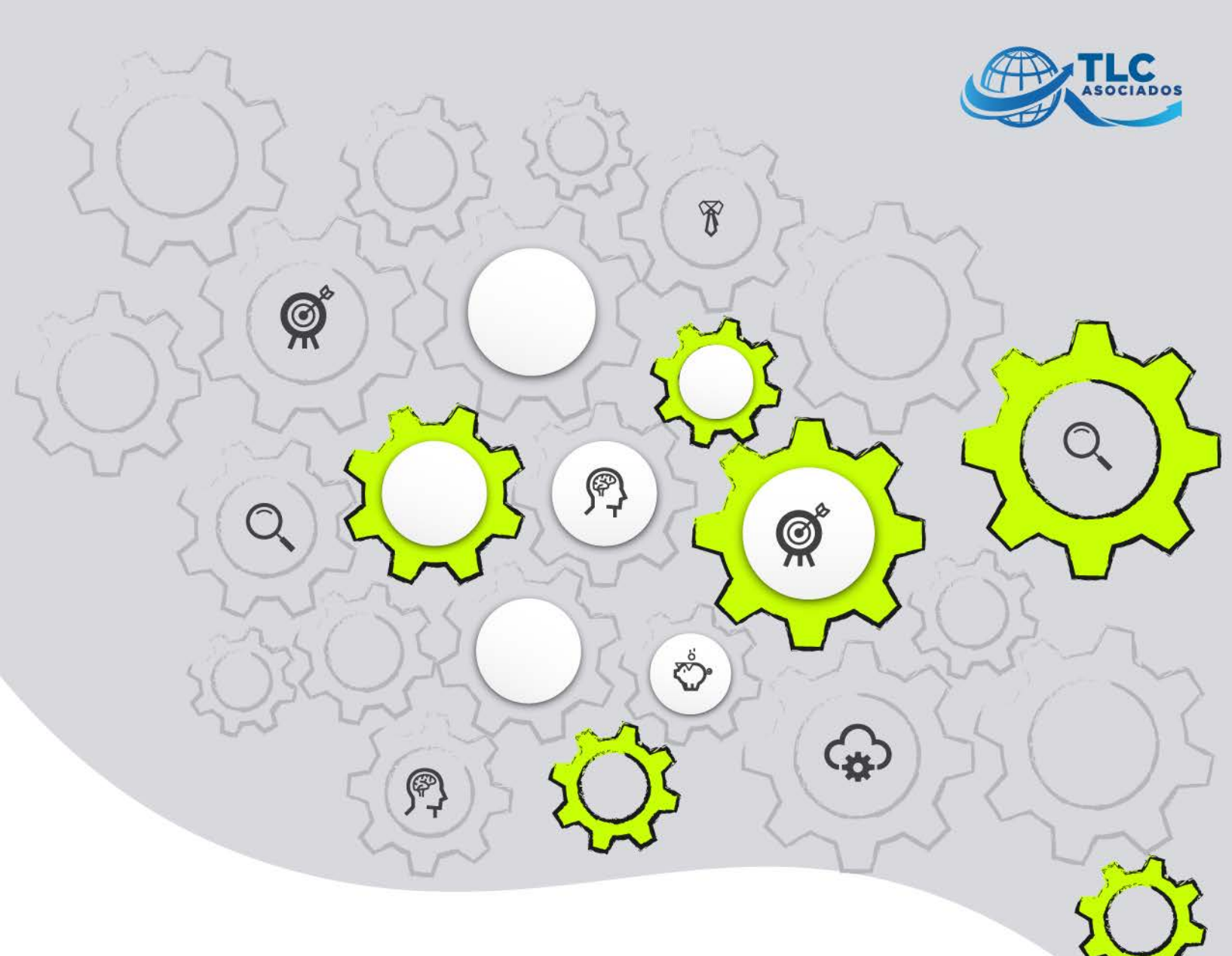
Incidencia de los KPIs logísticos en la mejora continua

El éxito de un proceso de mejora continua depende en gran medida de la solidez de su proceso de retroalimentación, es decir, la capacidad de ajustar lo necesario en marcha.

Para ello es necesario contrastar los resultados proyectados con el actual progreso.

El proceso de retroalimentación en un proceso de mejora continua se genera desde la función de control y verificación, función que se divide en las siguientes acciones:

- Establecer estándares de desempeño.
- Realizar el seguimiento del proceso actual.
- Cotejar los resultados con los estándares establecidos.
- Si existiesen variaciones, es necesario determinar las causas y efectuar las acciones correctivas.

The background of the page is a light gray gradient with a large, semi-circular shape at the bottom. It is decorated with numerous gears of various sizes and colors (gray, white, and bright green). Some gears contain icons: a target, a magnifying glass, a brain, a piggy bank, a cloud with a gear, and a person's head with a gear. The overall theme is industrial and process-oriented.

Vale la pena aclarar que el proceso de mejora continua obtiene su movimiento de avanzada sobre la pendiente mediante la "actuación" y la "realización". Los estándares que se generan desde la función de "verificación" sirven de cuña para impedir que se genere un retroceso en el proceso, y a partir de estos estándares se apoyan las funciones restantes.

Es de gran importancia establecer como algo mandatorio determinar los criterios de evaluación que se deben manejar tanto para los procesos internos del área Logística como de cada uno de los proveedores que forman parte de la cadena de suministros y que se integren a los procesos continuos a los que se les debe dar un seguimiento periódico y una revisión con los proveedores para estar al pendiente de que su desempeño sea el que requiere la empresa para conseguir los objetivos, no perder el foco y no perder la información tan importante para poder tomar una decisión antes de que sea demasiado tarde.

ENVIDIA

La incorrecta práctica de encasillar a la Logística.



Históricamente en las empresas se ha encasillado a la Logística como el área que se encarga de la transportación y el almacenaje de las mercancías, este es uno de los más grandes errores pues con esta acción estamos limitando el resto de las funciones que se deben tomar en cuenta para esta actividad, ya que es muy importante mantener la conexión con todas las áreas de la empresa. A continuación, vamos a enlistar algunas de las acciones que tienen una relevancia importante y que deben estar alineada con la Logística, entendiendo que las funciones de esta área van mucho más allá del transporte:

1. Disponibilidad del producto: Es necesario saber los tiempos que va a tardar la producción, el tiempo de tránsito, el tiempo que se va a ocupar para realizar el proceso de importación y finalmente de acuerdo a la modalidad en que se pretenda llegar al CEDIS. Todas estas actividades son muy relevantes y dependen mucho del presupuesto que se tenga para definir el tiempo de desplazamiento principalmente.

2. Costo del producto: Vinculado con el primer paso, el costo del producto va a depender de su calidad y del tipo de transporte que se va a utilizar, ya que mientras más rápido sea el movimiento, más costoso puede ser y finalmente terminará por impactar al costo del producto.

3. Características físicas de la mercancía: Sujetas al cumplimiento de Regulaciones y Restricciones, este es uno de los principales dolores de cabeza de las pequeñas y grandes empresas ya que en las aduanas podemos encontrar infinidad de mercancías, muchas de éstas encuentran en abandono porque las empresas o personas que pretendieron en algún momento importar esos productos desconocían totalmente que estaban sujetas al cumplimiento de alguna regulación o restricción, o simplemente tenían que pagar un Impuesto por importación demasiado alto y, debido a eso prefieren abandonarlas.

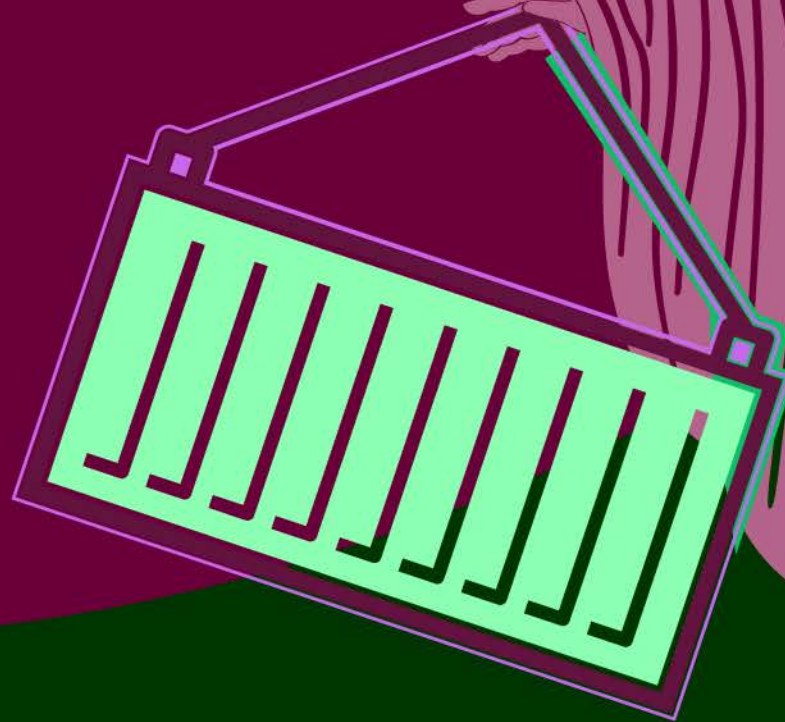
4. Compromisos de entrega con el cliente final: Existen algunos clientes que para poder recibir las mercancías exigen diferentes tipos de requisitos que muchas veces las empresas desconocen y que en muchas ocasiones por no haberse anticipado a estos requerimientos, tienen que pagar dos o tres veces más el costo de las mismas debido casi siempre a la premura de la entrega, esta situación provoca el encarecimiento de la operación y termina por impactar la rentabilidad del negocio.

Lamentablemente las áreas de mercadotecnia, ventas y finanzas no toman en cuenta esta situación y dejan sin visibilidad a el área de Logística, y cuando llegan los contratiempos es precisamente el área de Logística la que regularmente termina por pagar los platos rotos recibiendo toda la responsabilidad de los retrasos y de los gastos innecesarios.

Es muy importante que durante todo el proceso de desarrollo del negocio se mantenga involucrada a esta área, para que así se pueda mantener una visibilidad y establecer un plan de acción para todos estos detalles que son verdaderamente importantes para el éxito de las empresas, y que de la misma manera el área de logística le pueda transmitir a las otras áreas todas las implicaciones que conlleva el hecho de mover una mercancía de un lugar a otro, más cuando se tiene que pasar por algún proceso de importación o de exportación ya que estos procesos son por lo regular los de mayor impacto en las operaciones.



Si tomamos en cuenta que el área Logística también le puede dar recomendaciones a las otras áreas para obtener algunos beneficios en cuanto a los requisitos regulatorios y restrictivos, como puede ser el uso de algún programa de promoción de parte del gobierno o del beneficio arancelario que le puede otorgar a la empresa el hecho de que el país de origen de los bienes tenga algún Tratado de Libre Comercio con México.



GULA

La falta de planeación por parte de las empresas para ser más efectivos en los tiempos de entrega.



Lamentablemente la falta de una planeación de parte de las empresas, en muchas ocasiones es algo que no existe, principalmente en las pequeñas empresas donde se realizan negocios de oportunidad pero no se lleva a cabo un plan para enfrentar el reto o para identificar los temas relevantes a tomar en cuenta para que la operación tenga resultados óptimos y de esta manera minimizar los gastos relacionados. A continuación, enlistaremos algunos detalles que se deben considerar como parte de una Planeación Estratégica para cualquier negocio que se pretenda llevar a cabo.

- 1** Conocer detalladamente las características de las mercancías, aspectos físicos, químicos, dimensiones, peso, tipo de empaque y embalaje, mercado objetivo, funcionamientos, tecnología, materiales de difícil identificación, precio en origen y precio de la competencia en el mercado objetivo. Todos estos datos nos van a ayudar a identificar si el producto que pretendemos producir o comprar en el extranjero es en realidad un producto viable para comercializar en el mercado objetivo.
- 2** Analizar el mercado objetivo: Ya sea que se vaya a comercializar en México o se pretenda enviar a algún otro país, es necesario conocer las tendencias comerciales en el mercado objetivo de este producto, las características de los posibles competidores, los canales de distribución, los consumidores potenciales, los mecanismos de promoción que se pretenden utilizar para el posicionamiento del producto y cuánto se pretende invertir en este rubro.
- 3** Política exterior del mercado objetivo, si cuenta con algún programa de beneficios fiscales o con algún Tratado de Libre Comercio, tipos de regulaciones y restricciones a las que se encuentran sujetos los productos, identificar el costo operativo y el precio de venta, la rentabilidad que se pretende alcanzar y las opciones que se tienen para el manejo de los inventarios y el costo que esto representa.

Es de vital importancia realizar esta planeación estratégica de manera periódica para ir monitoreando el desarrollo del negocio, ir haciendo mediciones para ver que tanta variabilidad se tiene contra el plan inicial para ir haciendo los ajustes necesarios con el fin de que no se pierda el objetivo o se llegue a un punto donde ya no se pueda regresar, evaluando constantemente las variantes e identificar principalmente el flujo de la inversión para evitar la descapitalización del negocio, que cada área tome su responsabilidad y que exista un responsable de las mediciones y la visibilidad a todos los involucrados para de esa manera a través del trabajo en equipo de pueda conseguir el objetivo.



Análisis de la cadena logística

La administración de una cadena de suministro requiere análisis pormenorizados regulares de las tácticas y las estrategias llevadas a cabo a través de ésta. El análisis del diseño de la cadena de suministro efectúa la evaluación estratégica de las alternativas implementadas como la contratación, la ubicación de las instalaciones, la ubicación de los almacenes y las áreas de servicio en el mercado, las cuales son cada vez más importantes para optimizar los flujos para las cadenas de suministro globales. Se utilizan simulaciones dinámicas para investigar el movimiento de los inventarios de varias etapas, como entre los proveedores, las instalaciones y los almacenes, así como los análisis tácticos del transporte son útiles para la programación y los itinerarios de los camiones. Es necesario un análisis regular del envío para responder a los cambios en las tarifas y equilibrar los flujos del transporte; se requieren análisis tácticos del inventario para identificar los artículos con un inventario excesivo y para determinar los niveles objetivos adecuados del inventario. Las secciones siguientes describen las preguntas específicas, las técnicas analíticas alternas y los requerimientos de datos normales para esta diversidad de decisiones.

Diseño

Los administradores de la logística y de la cadena de suministro suelen enfrentar decisiones relacionadas con los diseños estratégicos y operativos de sus redes de la cadena de suministro. Las redes de la cadena de suministro incluyen la combinación de proveedores, instalaciones de manufactura, almacenes, puntos de consolidación, proveedores de servicios y minoristas para llevar los productos desde la etapa de materia prima hasta el cliente final. Entre las decisiones generales están el flujo de las mercancías y los productos, al igual que dónde deben efectuarse las actividades específicas de valor agregado dentro de la cadena de suministro. La mayor cantidad de alternativas de contratación de materiales, las economías de escala de la producción, el transporte reducido y las alternativas de proveedores de servicios integrados han aumentado la necesidad de evaluar con mayor regularidad y detalle las alternativas de diseño de una cadena de suministro.

En años recientes, el análisis del diseño de una cadena de suministro se ha extendido más allá para incluir el diseño del canal de mercadotecnia como resultado de las consideraciones globales tanto de mercadotecnia como de contratación. Por ejemplo, muchas empresas investigan la utilización de canales alternos al mercado, como la entrega a domicilio. Es posible utilizar el análisis del diseño de la cadena de suministro para determinar los costos totales y las soluciones intermedias al considerar las estrategias de canales alternos, subcontratación de las actividades o el establecimiento en otros países. Las operaciones globales también aumentan de manera notable la complejidad alterna en el diseño de una cadena de suministro y la importancia de una valoración precisa de las soluciones intermedias de dicha cadena. Por lo tanto, ha aumentado mucho la importancia de un análisis regular del diseño de la cadena de suministro.

Las decisiones de diseño de la cadena de suministro se concentran en seleccionar el número y la ubicación de las instalaciones, los almacenes y otros nodos de la cadena de suministro. Las preguntas administrativas comunes son:

- 1.** ¿Dónde deben ubicarse las instalaciones de manufactura y cuáles productos deben fabricar?
- 2.** ¿Cuántos almacenes debe utilizar la empresa y dónde debe ubicarlos?
- 3.** ¿Cuáles clientes o áreas del mercado deben atenderse desde cada almacén?
- 4.** ¿Cuáles líneas de productos deben producirse o almacenarse en cada instalación o almacén?
- 5.** ¿Cuál es la función de los centros de distribución maestros o regionales en relación con los almacenes locales?
- 6.** ¿Cuáles canales de contratación y mercadotecnia deben utilizarse para obtener materias primas y atender los mercados internacionales?
- 7.** ¿Qué combinación de instalaciones de almacenamiento públicas y privadas debe utilizarse?
- 8.** ¿Cuáles proveedores de servicios y qué servicios de valor agregado deben emplearse para cumplir los requerimientos del mercado?

AVARICIA

La obsesión desmedida de siempre generar ahorros a costa de reducir los estándares de calidad de los productos.



La Avaricia es uno de los pecados capitales que más daño causan a las empresas y que casi siempre por pretender gastar menos de lo necesario terminan por pagar muchas veces el doble de lo que pagaban antes, acciones como seleccionar a los proveedores que ofrecen tarifas muy bajas o al personal menos calificado para puestos de gran relevancia en este ámbito son de las acciones que se repiten de manera constante en el ambiente logístico y que siempre terminan por afectar de una manera directa el desempeño y la rentabilidad de las empresas.



Minimización del costo

La atención en la Logística se puede seguir hasta los descubrimientos relativamente recientes de la teoría y la práctica de la obtención del costo total. En 1956, una monografía clásica que describía la economía potencial del flete aéreo proporcionó una nueva perspectiva en relación con el costo logístico. En un esfuerzo por explicar las condiciones bajo las cuales podía justificarse el transporte aéreo de costo elevado, Lewis, Culliton y Steele conceptualizaron el modelo logístico de costo total, el cual se posicionó para incluir todos los gastos necesarios con el fin de realizar los requerimientos logísticos. Los autores ilustraron una estrategia de distribución de piezas electrónicas en donde el costo variable alto del transporte aéreo de la fábrica al cliente compensaba por mucho las reducciones en los costos del inventario y el almacén en el lugar. Su conclusión fue que el medio logístico de costo total más bajo para proporcionar al cliente el servicio deseado, era centralizar el inventario en un almacén y hacer las entregas mediante transporte aéreo.

Este concepto del costo total no se había aplicado antes a las operaciones logísticas, probablemente porque en el clima económico de la época, la propuesta del costo total habría generado un gran debate debido a la ruptura radical con la práctica tradicional. La práctica administrativa que prevalecía, reforzada por la contabilidad y el control financiero, concentraba la atención en lograr el costo más bajo posible para cada función individual de la logística, con poca o ninguna atención en los compromisos del costo total integrado. Los administradores solían concentrarse en minimizar el costo de las funciones, como el transporte, sin esperar que tal esfuerzo consiguiera los costos combinados más bajos. El desarrollo del concepto del costo total abrió la puerta para examinar cómo se relacionan y se afectan entre sí los costos de las funciones. Los refinamientos subsecuentes permitieron una comprensión pormenorizada de los componentes del costo logístico e identificaron la necesidad fundamental de desarrollar un análisis de costos de las funciones y la capacidad de determinar los costos con base en las actividades. Sin embargo, la implementación de un costo del proceso logístico efectivo significa un desafío para el siglo XXI. Muchas prácticas de contabilidad continúan para servir como barreras para implementar por completo las soluciones logísticas de costo total.

Generación del valor logístico

La clave para alcanzar un liderazgo logístico es dominar el arte de hacer coincidir la competencia operativa y el compromiso con las expectativas y los requerimientos de los clientes importantes. Este compromiso con el cliente, en un sistema de costos exactos, es la propuesta de valor logístico. Es un compromiso único de una empresa con un grupo de clientes o con un solo cliente selecto.

La empresa común busca desarrollar e implementar una competencia logística general que satisfaga las expectativas de los clientes con un gasto realista en el costo total. Muy rara vez el costo total más bajo o el servicio al cliente más alto alcanzable constituyen una estrategia logística conveniente. Asimismo, la combinación adecuada será distinta para clientes diferentes. Un esfuerzo logístico bien diseñado debe tener un alto impacto en los clientes, al mismo tiempo que controla la variación operativa y minimiza el compromiso del inventario. Y, lo más importante de todo, debe tener relevancia para clientes específicos.

En el ámbito de la administración se han realizado avances significativos en el desarrollo de elementos que ayudan a medir el compromiso costo/servicio. La formulación de una estrategia sólida requiere la capacidad para estimar el costo operativo requerido que logre niveles de servicio alternos. Asimismo, los niveles alternos del desempeño del sistema no tienen sentido a menos que se consideren en términos de las estrategias empresariales generales del abastecimiento a los clientes unitarios, la fabricación y los procesos estratégicos. Las empresas líderes comprenden que un sistema logístico bien diseñado y bien operado ayuda a alcanzar una ventaja competitiva. De hecho, como regla general, las empresas que obtienen una ventaja estratégica con base en la capacidad logística establecen la naturaleza de la competencia en su industria.

Es importante tomar en cuenta que no siempre lo más barato es lo más adecuado, y menos cuando se pretende tener una presencia importante en el mercado, es necesario trabajar con los proveedores adecuados que se encuentren alineados a los objetivos de la empresa y tener un costo competitivo acorde al nivel del servicio requerido.

Muchas veces cuando pretendemos pagar menos por un servicio, el proveedor lo va a dar pero con menor esfuerzo o inversión porque finalmente para los proveedores también es un negocio y difícilmente lo van a otorgar de con la calidad requerida si se pretende pagar siempre menos de lo que se quiere recibir, las empresas deben estar conscientes de que deben cuidar esta situación ya que muchas veces insisten en exprimir al cliente al máximo dejándole una rentabilidad mínima de su negocio y obviamente esta situación termina por romper la relación con el proveedor.

También existen empresas que constantemente están en la búsqueda del proveedor más barato y siempre lo van a encontrar, pero lamentablemente terminaran por pagar más de lo planeado por esa falta de asentamiento con los socios de negocios que se deben desarrollar y crecer de manera conjunta para que sea un ganar-ganar como en cualquier relación comercial entre proveedor y cliente.



EEs de vital importancia tomar en cuenta que en el aspecto logístico es necesario pagar el precio adecuado por el servicio que pretendemos recibir y que debe estar siempre alineado con el plan estratégico de la empresa, así también se debe tener bien presente que los extra costos son a los que se les debe prestar especial atención, si de alguna manera pretendemos gastar menos en nuestra operación logística y que en la medida en que se maneje una buena planeación estos extra costos cada vez serán menos.

En conclusión, podemos mencionar que sí se pueden reducir los costos si llevamos a cabo una buena planeación pero no podemos sacrificar la calidad de los servicios de nuestros proveedores por generar un ahorro, ya que esto puede provocar que los resultados de la empresa se vayan para abajo, sin embargo debemos estar atentos a los movimientos comerciales que se generen en el ámbito logístico ya que este medio es muy cambiante y, como se ha mencionado en capítulos anteriores, depende de muchos factores externos que no podemos controlar y que muchas veces terminan por afectar de manera positiva o negativa los precios en los mercados de transporte.



IRA

El desinterés por generar un registro de los errores cometidos durante la operación (falta de memoria)

Análisis de la cadena logística

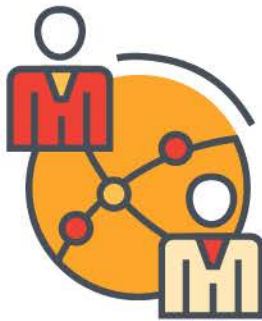
Nunca una operación logística de un año podrá ser igual a otra, aún cuando se trate de la misma empresa, ya que los factores que influyen en la misma son tantos que pecaríamos de inocentes si creemos que todo va a ser igual al año anterior, factores climáticos como los huracanes, tormentas, aguaceros, incendios, temblores, y tantas cosas más que se van incrementando año con año debido a la afectación del medio ambiente hacen que esta variante sea la más inestable. Así también podemos hablar de los temas políticos y sociales en nuestro país que cada vez se vuelven más complejos y que durante finales del año pasado y principios de este, provocaron diferentes interrupciones a las vías de comunicación que provocaron un colapso en los principales puertos del país, generando grandes costos a las empresas importadoras y exportadoras que muchas de ellas terminaron en la quiebra debido a estas eventualidades. Situaciones como el endurecimiento de las políticas restrictivas del país que han provocado que los costos de las importaciones se eleven y si mencionamos el tema que nos ha traído de cabeza durante los últimos dos años relacionado con nuestro principal socio comercial (Estados Unidos), que ha tomado medidas extremadamente proteccionistas y que han afectado en gran medida nuestras operaciones logísticas.

Desafortunadamente, uno de los pecados capitales que más repetimos es el hecho de no generar un registro de las eventualidades que se vivieron en la operación anterior, que nos podrían ayudar a evitar de alguna manera volver a cometer esos errores que ya nos costaron tanto y que lamentablemente el siguiente año los volvemos a vivir sin dejar registro de ello.

Es común que, debido a la rotación del personal, a la falta de procesos bien establecidos que tengan la flexibilidad que se necesita para enfrentar situaciones como las mencionadas anteriormente las empresas tengan que repetir las mismas situaciones.

Capacidad de respuesta

Es posible afirmar que los cambios y los beneficios de la administración integral ofrecieron suficientes razones para la revolución de la cadena de suministro, sin embargo, otras fuerzas básicas siguen haciendo todavía más atractivas las disposiciones en la cadena de suministro. Con el impacto directo de la tecnología de la información ocurrió un cambio de paradigma fundamental en el pensamiento estratégico. La conectividad de la información crea la posibilidad de desarrollar modelos empresariales reactivos. Para detallar las implicaciones de largo alcance de este desarrollo es útil contrastar la práctica empresarial tradicional o predictiva con el modelo empresarial reactivo basado en el tiempo. Se desarrollaron estrategias para incorporar el aplazamiento, el cual es una estrategia importante en la administración contemporánea de una cadena de suministro.



Modelo predictivo

Desde la Revolución Industrial, el modelo empresarial dominante ha requerido prever la demanda de los clientes en el futuro. Debido a que no existía información disponible del comportamiento de compras y a que las empresas se relacionaban sin cohesión en los canales de distribución y no se sentían obligadas a compartir sus planes, las operaciones empresariales eran impulsadas por las predicciones. El fabricante común generaba productos con base en una predicción del mercado.

Asimismo, los mayoristas, distribuidores y minoristas compraban el inventario con base en sus predicciones y planes promocionales. Debido a que muy a menudo los resultados de la predicción eran erróneos, existía mucha discontinuidad entre lo que las empresas planificaban hacer y lo que, de hecho, terminaban por hacer. Tal discontinuidad solía generar un inventario no planificado. Debido al elevado costo y al riesgo asociados que implicaba hacer negocios de manera predictiva, se originó que la relación prevaleciente entre los socios comerciales fuera antagónica; cada compañía necesitaba proteger sus propios intereses.



Modelo reactivo

La diferencia fundamental entre las disposiciones predictiva y reactiva de una cadena de suministro es la oportunidad. El modelo empresarial reactivo busca reducir o eliminar la dependencia en las predicciones mediante una planeación conjunta y un rápido intercambio de información entre los participantes de la cadena de suministro.

t

La disponibilidad de información de bajo costo ha creado una competencia basada en el tiempo. Los administradores comparten cada vez más información para mejorar la velocidad y la precisión de la logística de la cadena de suministro. Por ejemplo, los administradores comparten información para mejorar la precisión de una predicción o incluso eliminar las predicciones en un esfuerzo para reducir un despliegue del inventario predictivo. Esta transformación de negocios predictivos a reactivos es posible debido a que los administradores actuales cuentan con la tecnología para obtener y compartir con rapidez información precisa de las ventas y ejercer un mejor control operativo. Cuando todos los integrantes de la cadena de suministro sincronizan sus operaciones, existen oportunidades para reducir el inventario general y eliminar costosas prácticas duplicadas. Y lo que es más importante, es posible ofrecer a los clientes con rapidez los productos que demandan.

Conclusión

Tanto las pequeñas como grandes empresas deben tener especial cuidado con el hecho de cometer los “7 Pecados Capitales” que se mencionan en este artículo, pues representan las principales razones que llevan al fracaso a las empresas o que merman de manera importante la rentabilidad de las mismas, es muy fácil caer en ellos y dejar que el tiempo pase sin que hagan nada, esto se debe principalmente a que no nos damos cuenta de lo que sucede porque no llevamos registros de la efectividad de las operaciones, o regularmente utilizamos formulas financieras que no nos permiten ver la realidad.

Muchas veces es de gran ayuda invitar a un externo (experto en el tema) no relacionado con los procesos, para que haga un análisis de la eficiencia de la cadena logística, de esta manera se pueden identificar oportunidades de mejora muy valiosas y que se pueden implementar en el proceso, de igual manera es muy recomendable que las empresas hagan uso de un ERP (Enterprise Resourcing Planning) o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, pues esta herramienta les dará mayor eficiencia a los procesos relacionados con la logística y a una mejor administración de la misma.

Es necesario tomar conciencia de esta situación para poder ser más competitivos, como se ha mencionado en repetidas ocasiones, la logística es una disciplina que requiere de mucha atención y del profesionalismo de los involucrados en ella con el fin de evitar los gastos innecesarios que se generan por la falta de sincronización.



MARCANDO EL PASO

— EN EL CUMPLIMIENTO DEL —

COMERCIO EXTERIOR

Y ADUANAS



TLC ASOCIADOS FIRMA ESPECIALIZADA EN DEFENSA FISCAL, CONSULTORÍA, COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS

TLC Asociados SC
www.tlcasociados.com.mx
tlc@tlcasociados.com.mx

Región Norte
01(656) 980.0497

Región Noroeste
01(664) 634.0189 | 01(664) 682.3901
01(686) 980.0496

Región Centro
01(55) 5280.3267
01(55) 2623.1639

Región Bajío
01(477) 211.6009