



POLÍTICA LOGÍSTICA

Armando Valdés Palacio*

Material Didáctico N.º 2
Febrero de 2003

* Profesor contratado de tiempo completo de ESAN, área de Operaciones y Tecnología de Información. Postgrado en Planeamiento y Control de Operaciones, ESAN. Contabilidad General y Contabilidad de Costos, Universidad de La Salle de Sur América, Buenos Aires. Bachiller en Ciencias, Escuela Militar de Chorrillos. avaldes@esan.edu.pe

POLÍTICA LOGÍSTICA

Armando Valdés Palacio

Profesor contratado de ESAN

© Escuela de Administración de Negocios para Graduados
Av. Alonso de Molina 1652, Surco. Lima-Perú
Febrero de 2003

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Hecho el Depósito Legal N.º 1501402003-1398
Prohibida su reproducción sin permiso de los editores.

Suele escucharse con frecuencia la consabida frase “No es política de la empresa» como forma de eludir una negociación, de evitar la entrega de algunos datos o informaciones o de rechazar iniciativas al interior de un grupo de trabajo. Pero, ¿qué se entiende por política de la empresa?, ¿cómo definirla o establecerla?, ¿se elabora en cada área o se recibe del nivel jerárquico superior?, ¿quién o quiénes deben diseñarla? ¿existe una sola política o cada dependencia debe tener sus propias normas, diferentes unas de otras? La diversidad de interrogantes hace necesario profundizar en el tema.

Las políticas deben permitir a todos los miembros de una empresa conocer con claridad lo que pueden esperar de cada una de las áreas con las cuales tratan a diario y con las que deben coordinar e integrarse para llevar a cabo, con efectividad, las tareas y trabajos de su competencia.

Lo importante de la política o de las políticas de una compañía no radica exclusivamente en el conocimiento que

de ellas tengan los integrantes del área a la cual se refieren, sino en que las conozcan todas las personas que sin pertenecer al área involucrada mantienen con ésta una relación constante de servicio para el logro de sus fines.

Con relación al área logística, tema de este documento, esto significa conocer los servicios que ésta proporciona y, a la vez, las restricciones con las cuales se enfrenta para cumplir con los procesos y entregar los materiales requeridos en el lugar donde se necesitan y en el plazo y el momento oportunos. Igualmente, es conveniente que todos estén enterados de las autorizaciones que debe solicitar esta área con el propósito de realizar con efectividad la labor exigida por sus clientes internos.

Por lo general, la definición de políticas en el área logística no toma en cuenta los procesos logísticos en su totalidad, sino tan sólo los referidos a las compras, eslabón de la cadena de abastecimiento que más llama la atención. Sin embargo, para quienes dirigen una empresa o tienen a su cargo una función ejecutiva –en general, para todos los integrantes de una institución– es fundamental conocer con toda claridad cómo puede el área logística proporcionarles el servicio que esperan.

1. POLÍTICA LOGÍSTICA Y POLÍTICA DE LA EMPRESA

1.1. La política de la empresa

Es vital que cada elemento de la organización sepa qué hace, hacia dónde se dirige, con qué fortalezas cuenta, cuáles

son sus puntos débiles, qué riesgos puede afrontar y cuáles límites no debe sobrepasar al dirigir un proceso o al tomar parte en él.

Definir la política, y en especial la del área logística, sin mencionar o establecer con prioridad las diferentes expresiones que se encuentran en diccionarios o libros sobre el tema es bastante difícil. Por ello, antes de entrar de lleno a lo relacionado con el tema de la política logística, a continuación se presentan algunas definiciones de política que permiten extraer los principales conceptos usualmente asociados con este término. La política o, más propiamente, la política de una institución se define como:

- Principios rectores establecidos para dirigir acciones.
- Instrumentos primarios para coordinar y controlar.
- Leyes de conducta para dirigir cualquier acción empresarial y que permiten enunciar los fines y objetivos de la empresa, determinar autorizaciones y limitaciones con respecto a la toma de decisiones y facilitar así el logro de los fines y objetivos propuestos.
- Objetivos, modo de pensar y principios en los cuales se basan las actividades de una organización o institución.

Las cuatro definiciones dadas se refieren a normas y disposiciones, denominadas ya sea principios rectores, instrumentos primarios o leyes de conducta, que sirven para dirigir, coordinar y controlar acciones. Una de las definiciones menciona el carácter de las políticas de permitir la enunciación de fines y objetivos de la empresa. Esto resulta lógico, por cuanto si no se establece hacia dónde quiere ir la entidad y qué quiere lograr, será imposible dictar normas o leyes que dirijan la gestión.

Esta misma definición señala también que la política establece las atribuciones y limitaciones otorgadas al personal para tomar decisiones, lo que significa la necesidad de establecer con claridad el marco dentro del cual se puede actuar para alcanzar los fines y objetivos fijados por la empresa. Este último aspecto es uno de los determinantes del accionar de toda empresa y de la política como tal, pues dicho marco supone el compromiso de personas que, como dirigentes, sean responsables de la gestión, quieran y sepan ordenar, tomen decisiones y, sobre todo, logren que éstas se cumplan con las acciones de quienes deben ejecutarlas.

Del cuadro general que representa la política de la empresa deben emanar las normas referentes a la organización y al funcionamiento de todas las dependencias, tales como personal, transformación o producción, logística, finanzas y comercialización, entre otras.

Puede decirse que la política de la empresa es el conjunto de normas o disposiciones, escritas o no escritas, destinadas a orientar la toma de decisiones con la finalidad de regular las acciones que han de llevar a cabo los miembros de la entidad para lograr los objetivos o metas determinados por la alta dirección. Se debe considerar la política como una ciencia o arte para dirigir, coordinar y controlar, es decir, administrar, gestionar o ejercer la gerencia.

La política de una empresa constituye una guía para ayudar a decidir de qué modo hacer las cosas y, de esa manera, alcanzar los objetivos fijados por la dirección; evita así que los ejecutivos y los ejecutantes traten de adivinar lo que dicha dirección desea hacer o cómo quiere hacerlo.

El funcionamiento de una empresa exige a sus directores y ejecutivos una constante toma de decisiones sobre aspectos de su accionar diario –tales como relaciones humanas, servicios, finanzas, producción– y/o sobre el empleo de sus recursos económicos, humanos y materiales. Estas decisiones incluyen diseñar, definir, establecer y aceptar objetivos, planes y políticas que proporcionen una base para la coordinación de las acciones y el logro de un desempeño eficiente y efectivo de todos los elementos de la empresa.

Definir objetivos significa confirmar los fines para los cuales ha sido establecida la empresa. Los planes y políticas proporcionan la base para la toma de decisiones en el futuro y para aprobar las actividades rutinarias. También facilitan la descentralización de funciones y la delegación de autoridad. Las políticas se pueden expresar por escrito mediante un manual de políticas. Este manual no debe describir procedimientos, sino actitudes, en muchos casos resultado de acuerdos no escritos tomados en acciones exitosas y que se adoptan como normas.

Los acuerdos no escritos se pueden considerar como política con el fin de establecer precedentes o marcos de referencia que se tengan en cuenta para el futuro.

La necesidad de disponer de políticas se hace sentir, en mayor o menor grado, en todos los niveles de la estructura empresarial. El alcance de cada política dependerá de la influencia que ejerza la dirección básica de la entidad. Por ello, es de suma importancia que cada elemento de la empresa cuente con las normas indispensables para guiar sus acciones y tomar las decisiones de su competencia.

1.2. La logística y la política empresarial

Los conceptos expresados anteriormente destacan la importancia de asignar a todas las áreas de la empresa las políticas o normas esenciales para su funcionamiento. El tema de este documento es, como ya se ha mencionado, el área logística, cuya función consiste en el flujo de los recursos materiales necesarios para llevar a cabo las acciones y actividades de todos los elementos que componen la organización.

Responsable del flujo de los materiales desde el proveedor hasta el cliente o usuario final, la logística tiene por finalidad adquirir, guardar, controlar, transportar, manejar o manipular, entregar y distribuir las materias primas, partes, piezas, accesorios, equipos y/o productos que la empresa requiere para su funcionamiento y para la manufactura de los artículos solicitados por sus clientes. También debe conseguir los servicios de terceros requeridos por los usuarios o por todo elemento de la empresa.

Hablar de logística, sin embargo, es tocar un aspecto medular y difícil en cualquier tipo de entidad, pues en esta área se concentran con frecuencia reclamos y críticas relacionadas con la falta de materiales y con exigencias por adquisiciones que se desean hacer directamente so pretexto de que el área de compras no actúa bien ni presta a los clientes y usuarios la atención debida. Esto sucede, y de un modo general, porque hay un gran desconocimiento sobre la importancia de analizar el flujo de materiales con una misma óptica en todo el proceso; esto hace necesario integrar todas las actividades del área bajo una sola política, de manera de establecer en la empresa la logística Integrada.

Esta actitud crítica hacia la logística, acompañada de presiones y demandas constantes de todos los elementos de la empresa, desde la alta dirección hasta los clientes externos, interesados en lograr una rápida atención a sus necesidades –muchas veces descubiertas tardíamente–, ha dado lugar a soluciones que afectan la integridad del área, al repartir sus actividades entre las dependencias reclamantes o al disponer su descentralización sin tener presente la necesidad de un criterio integrador que facilite el actuar coordinadamente.

En efecto, a veces el resultado de las presiones es autorizar la compra de materiales «urgentes» sin respetar ni aplicar los procedimientos de adquisiciones, mientras en muchas otras ocasiones se dispone la reorganización de la dependencia logística.

En estos casos, las soluciones adoptadas afectan la organización de la empresa y en especial su economía, pues la descentralización conduce generalmente a convertir en materiales gran parte del capital de trabajo con que cuenta la empresa: los inventarios crecen en cantidad y variedad de artículos y se realizan compras a mayores precios. Asimismo, aumenta el espacio ocupado en almacenes y el número de requisiciones recibidas y de órdenes de compra emitidas. Todo ello como consecuencia de una decisión tomada de manera apresurada y sin que se logre dar solución al problema original.

Esta política, sin embargo, no abarca a la logística en su totalidad –aunque en algunas empresas lo crean así–, pues sólo afecta a las actividades de obtención o adquisición de materiales, el elemento que más llama la atención

de los dirigentes y ejecutivos de la entidad. Se busca controlar el área de compras debido a su responsabilidad en el gasto de la mayor parte del dinero que por ventas ingresa a la empresa.

No debe olvidarse, sin embargo, que para quienes dirigen una empresa o una gerencia es vital conocer, con toda claridad, cómo puede el área logística prestarles el servicio esperado. Como ya se mencionó, la importancia de las políticas radica en el conocimiento y dominio que de ellas tengan no sólo los integrantes del área a la cual se refieren, sino también quienes no perteneciendo a dicha área están a la espera del servicio que consideran se les debe proporcionar para desempeñar con efectividad sus labores cotidianas. Por lo tanto, es posible establecer que la política permite a todo el personal de la empresa conocer qué se puede esperar de cada uno de los elementos cuyas funciones se han normado.

Tratándose del proceso logístico, es muy importante que los miembros de la empresa conozcan, en toda su amplitud, lo que pueden esperar de dicho proceso, del cual en muchas ocasiones dependen. Además, deben estar enterados de las limitaciones o restricciones impuestas a quienes trabajan en el área logística para el cumplimiento de sus funciones. De igual manera, deben saber a qué están autorizadas estas personas y cómo se les debe solicitar los servicios que se les exige constantemente.

Un somero análisis del proceso logístico permitirá definir y establecer que su importancia radica en la necesidad de contar con inventarios adecuados para satisfacer los requerimientos de todas las dependencias de la organización.

Esta necesidad obliga a efectuar, sobre dichos inventarios, un control permanente y constante que facilite conocer los requerimientos de los usuarios y las previsiones necesarias de tomar para que el apoyo brindado no se interrumpa y los usuarios puedan trabajar sin problemas.

Una de las preocupaciones centrales de quienes trabajan en logística es eliminar la denominada «rotura de *stock*» o «faltante de inventario» como forma de evitar las críticas y los reproches de los usuarios. Creen haber hallado la solución aumentando las existencias de aquellos artículos que les causan problemas, cuando lo más conveniente es realizar una planificación cuidadosa del abastecimiento de los materiales, contar con proveedores de confianza y efectuar un control al detalle para evitar, no la rotura de *stock*, sino que ésta llegue a sorprender y a poner en aprietos a la dependencia logística. La manera más acertada como la gerencia de logística puede evitarse problemas con las otras gerencias por faltantes de inventario es el control minucioso y detallado sobre todos los artículos existentes en almacén, pero luego de una clasificación bien hecha que permita diferenciar los artículos difíciles de obtener o cuya falta sería grave de aquellos que se pueden adquirir con rapidez y sin conflictos. De este modo se logrará reducir la inversión en inventarios, aumentar la rotación del capital invertido en ellos y contribuir a la mejor marcha de la empresa. Conociendo la realidad de los *stocks* y su importancia para la compañía, se podrá definir e implantar las normas cuyo conocimiento y cumplimiento por todo el personal permitirá mejorar el servicio a los usuarios y evitará discrepancias internas.

El conjunto de normas o pautas que se dicten constituirá la «política logística» y ayudará a empresarios y ejecu-

tivos a entender la complejidad del manejo de los materiales y la tarea del personal encargado de ello. El flujo de materiales guarda estrecha relación con el costo del producto, y los inventarios son, a pesar del avance tecnológico actual, imposibles de evitar, lo que hace imprescindible contar con normas y disposiciones apropiadas para su tratamiento.

Se debe facilitar la difusión de la política logística, de manera que la empresa en su conjunto tome conciencia de la importancia de prever las necesidades de materiales y de conocer los plazos requeridos para que los artículos solicitados lleguen oportunamente al lugar de trabajo y a un costo total mínimo.

1.3. Coordinación para el establecimiento de políticas

Los ejecutivos deben estar convencidos de cuán necesario es para la empresa contar con una política logística que, al mismo tiempo, todos los miembros de la empresa conozcan y respeten. Ello será posible si los ejecutivos de logística participan, junto con los otros directivos, en la preparación y definición de las políticas de las otras áreas de la empresa: comercialización, finanzas, ingeniería y producción. Así podrán hacer conocer sus puntos de vista y enterarse de las posibilidades y necesidades de cada una de las áreas y de la relación que se establece entre las distintas actividades. También estarán mejor preparados para hacer frente a su misión y al planeamiento de sus actividades. De esta manera el área logística asegurará un efectivo control y una adecuada administración de los inventarios y de todo aquello bajo su competencia.

La colaboración y coordinación estrecha entre la logística y las otras áreas de la empresa facilitarán también la definición y el establecimiento de normas que permitan hacer frente a los cambios en la demanda y en la producción mediante una correcta administración de pautas convenientes, claras y precisas sobre el abastecimiento a la empresa y la distribución física hacia los usuarios finales. En consecuencia, la política logística constituirá el resultado del entendimiento de los efectos que, en cualquier entidad, producen las políticas de finanzas, administración, comercialización, manufactura e ingeniería sobre el área logística, debido a la función de servicio que ésta cumple hacia las dependencias usuarias de materiales.

Asimismo, en las políticas de las mencionadas áreas se tomará en cuenta las diversas posibilidades del área logística y lo que ésta requiere para planear con tiempo sus adquisiciones, reducir precios, eliminar artículos obsoletos, etc. Los usuarios deben tener presente que el planeamiento es básico en la administración logística, especialmente para la obtención de los materiales, y que, por ello, es fundamental la participación de los elementos logísticos, desde el inicio, en la formulación de los planes. Así podrán hacer sus previsiones y evitar las sorpresas o los pedidos de último momento, causantes de los retardos en la llegada de los materiales.

Es conocido, por ejemplo, que la función específica de los inventarios es servir de amortiguador cuando ocurren cambios en la demanda. Es decir, hacen posible la adecuación de la producción a estos cambios y actúan, al mismo tiempo, como lubricante para que las operaciones fabriles puedan equilibrar el flujo de materiales y hacer frente a la

carestía o escasez de los artículos necesarios. Al poner los materiales y productos en el lugar donde se necesitan y en el momento oportuno, el manejo de inventarios se convierte en una herramienta que ayuda a lograr un mejor desempeño de los equipos de producción y ventas.

Las nuevas concepciones acerca de la logística, expresadas en los términos “Logística integrada” y “Gestión de la cadena de abastecimiento”, al presentarla como un sistema básico e importante para la organización empresarial, han hecho variar las políticas de las empresas y la importancia que el ejecutivo o empresario moderno daba a esta función. Hoy se comprende lo que un sistema logístico puede significar para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa si está bien concebido y adecuadamente diseñado, y también se sabe cuán fácil es no lograr esos objetivos o retardar su cumplimiento si el sistema está mal concebido o diseñado equivocadamente.

Es también fundamental considerar la conocida teoría del control de inventarios y su relación con el planeamiento y control de la producción y la renovación de las existencias, para establecer normas adecuadas sobre compras, almacenaje, clasificación y control, *stocks* de seguridad, cantidades en los inventarios de trabajo, faltantes o roturas de *stock*, aspectos todos que podrán variar en relación con la estrategia que adopte la empresa a fin de competir en los mercados a los cuales tiene acceso.

En la elección de su estrategia competitiva, la empresa debe advertir que cada una de las opciones posibles, esto es, innovación en los productos, servicio al cliente o reducción de costos, plantea una demanda diferente a la estruc-

tura logística. Es más, muchas veces las distintas estrategias plantean al área logística demandas totalmente opuestas entre sí.

Los directivos tienen la responsabilidad de disponer la organización de un sistema logístico con suficiente capacidad para atender los pronósticos de la empresa y la demanda del mercado que atiende. Para los ejecutivos es ilustrativo e interesante encontrar, con cierta frecuencia, excesos de existencias en los almacenes –tanto en cantidad como en variedad– y al mismo tiempo roturas de *stock*. Esto los obliga a tomar decisiones no muy acertadas porque distorsionan el resultado de las operaciones previstas. Estas distorsiones son el resultado de concebir ideas sobre materiales disponibles observando sólo los documentos, los mismos que llegan a manos de quienes dictan la política de la empresa en todos sus aspectos y para todas sus dependencias. Tanto el exceso de existencias como las roturas de *stock* deben medirse y evaluarse con relación a los resultados obtenidos, especialmente por las razones consideradas en las líneas anteriores, y por la pérdida de clientes que migran hacia la competencia.

1.4. Los objetivos de la empresa y la logística

La logística debe actuar en función de los objetivos de la empresa y con los medios que ésta disponga; por ello es conveniente y necesario definir primero, con toda claridad y con la participación del área logística, los objetivos de las áreas de producción, comercialización y finanzas, los cuales servirán de pauta para la adquisición y renovación económica y oportuna de los materiales. Con pautas estableci-

das se evitarán los apuros y las demoras y se podrá determinar con antelación las posibles restricciones inherentes a los medios de producción y a la capacidad económica y financiera de la empresa. En suma, se podrá diseñar un sistema logístico que proporcione a la empresa una producción adecuada y al más bajo costo total posible, así como un excelente servicio a los clientes finales.

Si se analizan los principales objetivos de las tres áreas mencionadas, se encontrará que alcanzarlos pasa por diversas presiones sobre los inventarios, razón poderosa para que el área de logística exija que dichos objetivos no se opongan entre sí y se actúe coordinadamente en pos de un adecuado servicio en el abastecimiento y en la administración de la distribución física.

1.4.1. Los objetivos de comercialización

El área de comercialización expresa su principal objetivo mediante frases como «el cliente siempre tiene la razón» o «el cliente es el rey», que resaltan la importancia de proporcionar un servicio eficiente al usuario final. Para el área de logística, esto equivale a disponer, en almacenes y en todos los mercados geográficos donde opera, de toda la gama de productos y materiales que conforman la oferta de la empresa, con la finalidad de poder entregarlos a los clientes en cuanto sean solicitados.

Este objetivo constituye el ideal del servicio al cliente, pero alcanzarlo significa invertir capital en gran variedad de artículos y altos inventarios. Se convierte así en una meta objetable por el área de finanzas y también por el área de

producción, que se vería obligada a fabricar al ritmo de la demanda con el consiguiente aumento de los costos de manufactura y los frecuentes cambios en los planes y programas de producción. Además, habría que tener en cuenta los riesgos de obsolescencia o deterioro. Por ello, satisfacer al cliente significaría para la empresa incurrir en mayores costos.

1.4.2. Los objetivos de producción

Uno de los principales objetivos del área de producción es la reducción de costos. Desde esta perspectiva, lo ideal es la fabricación en serie o en grandes lotes y sobre la base de planes y programas fijos durante largo tiempo. Producir al ritmo de la demanda es inconveniente, porque obliga al constante cambio de programas y a la adecuación de la maquinaria y del personal a la fabricación de pequeños lotes. El área de producción procura también evitar o reducir las paralizaciones y los sobretiempos de la mano de obra, lo cual es muy frecuente cuando se produce en pequeños lotes.

Como en el caso anterior, el objetivo de reducción de costos del área de producción puede resultar pertinente para la empresa pero, al mismo tiempo, entra en contradicción con el objetivo del servicio al cliente. Para el área logística significaría altos inventarios de algunos productos y existencias reducidas de otros, lo que originaría roturas de *stock* y la incapacidad de brindar excelente servicio al cliente. La calidad del servicio a los usuarios sería buena, regular o mala dependiendo de cuál sea el artículo por entregar o despachar, con el consiguiente reclamo del área de comercialización.

En la actualidad, los cambios producidos en el entorno y la intensa competencia obligan a producir de acuerdo con la demanda de los consumidores, tanto para conservar mercados como para no almacenar grandes existencias sin saber claramente cuándo podrán venderse. El objetivo de reducción de costos debe analizarse en función no sólo del área de producción, sino de lo conveniente para el conjunto de la empresa.

1.4.3. Los objetivos de finanzas

El ideal del área financiera consiste en lograr una alta rotación del capital invertido con el fin de incrementar las utilidades de la empresa, lo que implica reducir los inventarios al mínimo posible sin afectar las ventas. Al igual que en los casos de las otras áreas, éste es un excelente objetivo por sí solo, pero alcanzarlo implica mayor actividad de compras, posibilidad de faltantes y, por consiguiente, mala o regular atención a los clientes; asimismo, altos costos de producción debido a la necesidad constante de adecuar la maquinaria y el personal a la fabricación de los artículos demandados por los usuarios.

1.4.4. Los objetivos de logística

Tal como se ha señalado, alcanzar los objetivos de las áreas de comercialización, producción y finanzas supone, para el área logística, disponer lo necesario para brindar un excelente servicio a los clientes, disminuir la inversión en inventarios y reducir los costos de producción, todo al mismo tiempo. Si no puede lograrlo, provoca críticas y reclamos.

Sin embargo, la permanente presión sobre el área logística se origina en el hecho de que los objetivos de comercialización, producción y finanzas entran en contraposición unos con otros.

Generalmente, no se repara en las restricciones que enfrenta el área logística para el desempeño de sus funciones debido a decisiones de la alta dirección, incumplimiento de los proveedores, incorrecta programación de los usuarios, retrasos en los pagos de las facturas, dispositivos gubernamentales, entre otras causas. Al usuario o al cliente sólo le interesa contar con el artículo que necesita, y si no lo encuentra responsabiliza por ello al área logística.

Se podría presentar numerosos ejemplos que ponen de relieve la situación del área logística ante las presiones y restricciones mencionadas, pero uno bastará para ilustrar lo expuesto. Supóngase que determinada empresa busca estabilizar la producción de algunos artículos para reducir los costos de manufactura. Como consecuencia de esta decisión sucederá lo siguiente:

- Altos inventarios de los artículos seleccionados.
- Óptimo servicio al cliente, sólo en esos productos.
- Costos de producción mínimos, sin paralizaciones ni sobretiempos.
- Aumento del riesgo de obsolescencia y/o deterioro.
- Costos de posesión altos en los productos mencionados.
- Lenta rotación del capital invertido si el área de comercialización no vende el producto al ritmo de la producción.
- Capital de trabajo convertido en materiales que permanecerán en el almacén, con el consiguiente costo de posesión o almacenaje.

Estos resultados podrán satisfacer algunos de los objetivos mencionados anteriormente, pero no todos, y casi siempre las críticas se dirigirán al área logística. Se argüirá que no está cumpliendo adecuadamente su función y que está afectando la economía de la empresa, pues el costo total del producto será seguramente más alto, a pesar de haberse reducido el costo de fabricación.

1.5. Impacto de los objetivos contrapuestos

El impacto de los objetivos y políticas de finanzas, producción y comercialización sobre los inventarios y, por ende, sobre toda el área logística, hace prioritaria la coordinación entre todos los elementos de la empresa. Puesto que el área logística es responsable del flujo de materiales, le compete lograr la coordinación tanto entre sus propias operaciones como entre todas las otras áreas de la empresa. Así se podrá definir objetivos reales compartidos por todos y políticas que garanticen el costo total más bajo.

Si cada área busca el costo más bajo de sus propias actividades, al final el resultado será un costo total mayor para la empresa, ya que éste no es igual a la suma de los costos más bajos de las distintas áreas de la empresa. Con frecuencia se olvida la interrelación entre las diferentes áreas y la influencia recíproca de las unas sobre las otras. Los ejecutivos no se percatan de que la disminución de costos de un área puede acarrear la elevación de otros costos. Cuando se permite la preponderancia de un área determinada, sobre las demás, los resultados no son tan satisfactorios como lo serían si se lograra un efectivo y real balance entre todos los costos involucrados.

Además, las operaciones básicas de la empresa también están expuestas a restricciones e incidencias que pueden dificultar el logro de los objetivos del área logística, con la circunstancia agravante de que no son obvias para las dependencias usuarias. Siguiendo con el ejemplo anterior, el gerente de producción puede reconocer que la estabilización de la producción incrementará las existencias si la venta es lenta o si el producto no tiene acogida en los mercados, pero considerará que ése es un problema de comercialización, no de su área. Además, estará seguro de que el área logística, al no planificar sus acciones y retrasar innecesariamente las adquisiciones y la renovación de inventarios ocasiona altísimos costos no comparables con los producidos por el sobredimensionamiento de las existencias. Si hay el riesgo de paralización de la producción por falta de *stocks*, llegará a la conclusión de que «es mejor que sobre a que falte», lo cual no es cierto ni debe ser considerado como tal en las decisiones sobre inventarios.

El impacto que sobre la logística causa la contraposición de objetivos se hace evidente también en las decisiones sobre: magnitud y variedad de los inventarios, política de inversión y retorno del capital, equipos y procesos de fabricación, diseño de nuevos productos y procedimientos logísticos; todos los que afectan directamente las actividades logísticas –compras, almacenaje, control de inventarios, transporte– y, sobre todo, sus resultados.

1.5.1. Magnitud y variedad de inventarios

Es conocido que al clasificar las existencias por movimiento y valor, según la Ley de Pareto, deberá haber como máxi-

mo 20% de variedad en los inventarios, la que deberá corresponder al 80% del consumo o demanda anual valorizada; sin embargo, en la práctica se mantienen considerables existencias, es decir, se produce el resultado contrario, con 80% de variedad que sólo permite hacer frente al 20% de la demanda o del consumo anual.

Estas existencias deben ser controladas, mantenidas, cuidadas y manipuladas; además significan capital invertido en materiales de poco o ningún movimiento. La razón de esta incongruencia se puede encontrar en la política de tratar de satisfacer todos los requerimientos de las áreas de comercialización y de producción. Lo mismo sucede cuando se prefiere y exige la adquisición de artículos de determinadas marcas, a pesar de que en los almacenes pueda haber artículos similares que durante mucho tiempo no han tenido movimiento. En estos casos se incrementa el costo de posesión y el riesgo de pérdida por deterioro, también el gasto en mantenimiento para evitar que los artículos queden inutilizables.

La falta de coordinación entre el área logística y las áreas de manufactura, finanzas, comercialización e ingeniería se evidencia también cuando se da de baja equipos, maquinarias o vehículos, o cuando se descontinúa alguna línea de producción sin percatarse de los repuestos y los artículos terminados que se guardan en almacén y que significan capital inmovilizado.

El problema de los repuestos convertidos en obsoletos o de los artículos sin uso reside en que, por lo general, los directorios son reacios a darlos de baja o a rematarlos; prefieren mantenerlos como *stock*, a pesar del efecto que cau-

sen en los estados financieros y del gasto que ocasione su cuidado y mantenimiento para evitar que puedan deteriorarse y convertirse en pérdidas definitivas.

1.5.2. Diseño o innovación de productos

El diseño de nuevos productos o la innovación de los ya ofertados es una de las actividades del área de ingeniería que tiene una indudable consecuencia sobre el aumento de la variedad de existencias, pero el área de ingeniería no reconoce esta responsabilidad.

Una de las decisiones más críticas del área de ingeniería en cuanto al diseño de productos es la intercambiabilidad de los insumos usados para la fabricación de los diferentes productos, lo que contribuye a reducir la variedad de los inventarios y a facilitar las adquisiciones, el almacenaje y el control de las existencias, al mismo tiempo que disminuye el plazo requerido para contar con el material.

Con el propósito de facilitar la intercambiabilidad de los insumos es fundamental que el área de ingeniería procure mantener el uso de artículos o materiales estándar o normalizados, especialmente pernos, pasadores, resistencias, guachas, interruptores, etc. De esta manera contribuye a la renovación de inventarios y evita que los materiales puedan volverse obsoletos o caer en la categoría "fuera de uso". Si bien es de esperarse que el avance tecnológico genere cambios, éstos deben coordinarse entre las diversas áreas para evitar que aumente el número de productos obsoletos en los almacenes de la empresa, con el consiguiente deterioro económico.

1.5.3. Retorno sobre la inversión

El retorno sobre la inversión y las políticas inherentes a ello es otro tema que la empresa debe tener presente al tomar decisiones racionales sobre la forma de equilibrar los objetivos contrapuestos de las dependencias funcionales relacionadas con la logística.

Al emprender un proyecto, la empresa espera una determinada tasa de retorno sobre el capital invertido, pero no puede esperar que ésta sea la misma para las inversiones efectuadas en materiales, porque disponer de inventarios en los almacenes significa para la entidad un costo de inversión que elimina las posibilidades de obtener una tasa de retorno que pueda ser igual a la de cualquier proyecto.

Debe advertirse que transformar capital de trabajo o dinero en efectivo en materiales disminuye el monto disponible para otras inversiones; es otro de los riesgos de mantener inventarios. En algunos casos, al costo de los inventarios hay que sumarle los gastos efectuados para conseguir los materiales necesarios.

1.5.4. Equipos y procesos de fabricación

Hasta hace relativamente poco tiempo se consideraba que el principal usuario de materiales era el área de producción. Por este motivo, esta dependencia funcional ejercía mayor influencia sobre el área logística que las otras mencionadas. Sin embargo, en los últimos años esta concepción ha variado al comprenderse que la distribución física es también un elemento logístico y que la producción responde a las pre-

ferencias del mercado, razón por la cual hoy se presta mayor atención a la mercadotecnia con el propósito de lograr la satisfacción del cliente.

La flexibilidad de la producción se obtiene mediante una efectiva administración logística de los inventarios y de las posibilidades de los equipos, maquinarias y líneas de producción de la empresa. Si se dispone de equipos que pueden fabricar todos los productos que la empresa vende, los materiales y los programas podrán variar cuando la demanda total varíe; en cambio, si los equipos producen cada uno un único artículo, no se podrá atender la demanda cuando se solicite o exija varios productos individuales, salvo que se logre conseguir programas de cambio y variar las existencias al compás de la variación de la demanda en el mercado. Se dice que un equipo es flexible no sólo cuando puede fabricar una variedad de productos, sino también cuando puede cambiar la manufactura de un producto a otro sin problemas y muy rápidamente.

Las decisiones sobre adquisición de equipos de producción deberán contemplar el impacto que causarán sobre las actividades logísticas, especialmente sobre los «inventarios», pero también el hecho de que los equipos serán más costosos mientras más versátiles y flexibles sean.

Igualmente, deberá considerarse que la ubicación de los equipos y maquinarias afecta al abastecimiento y a las cantidades en inventario, así como al manipuleo o manejo, pues la disposición de los equipos puede obedecer al tipo de maquinaria o al producto que fabrica.

1.6. La necesidad de los sistemas

Los objetivos de las diferentes áreas funcionales y los efectos que cada uno de éstos causan sobre las actividades logísticas son susceptibles de analizarse para establecer qué modo de operación genera el más bajo costo total posible para la empresa.

Las decisiones racionales que se tomen en función de estas variables y objetivos contrapuestos deberán considerar la concepción logística en la coordinación con el área involucrada. De esa manera todas las áreas se esforzarán en forma conjunta por lograr el más bajo costo total para la empresa, lo que no significa el más bajo costo logístico o la más baja inversión en inventarios.

Debe tenerse presente que la mayoría de costos logísticos no son obtenidos por el sistema de contabilidad de costos, porque son costos operativos, no contables. No obstante, es necesario diseñar un sistema o procedimiento que permita registrar, evaluar y analizar oportunamente la información sobre estos costos logísticos con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones.

El gerente de logística deberá coordinar con los gerentes y ejecutivos de las áreas de comercialización, manufactura, finanzas e ingeniería, de manera que se realice un análisis de costos cuando se deba tomar una decisión que pueda afectar al área logística, especialmente en el aspecto de los inventarios.

Así mismo, deberá considerarse la participación del gerente de logística en la determinación y fijación de las políti-

cas de las áreas mencionadas, con la finalidad de conocer su opinión y sus recomendaciones en aquellos aspectos que afecten las actividades bajo su responsabilidad.

Por otro lado, deberán difundirse las normas y disposiciones emanadas de la política logística de modo que sean conocidas y cumplidas por el personal de las otras áreas de la empresa, especialmente si se tiene en cuenta que las responsabilidades del área logística son muy importantes para operar con eficiencia y efectividad, entre las limitaciones y los objetivos de toda la empresa.

Dentro de las actividades logísticas, el control de inventarios debe ser básicamente considerado un sistema de información. Como tal, su desempeño estará en relación directa con la calidad de la información recibida y generada. Por ello, el sistema de control de inventarios debe lograr que sus registros sean veraces y seguros respecto de cantidades en *stock*, tiempos de demora, datos históricos de la demanda y del consumo, etc. para no basarse en información inadecuada o desfasada que pueda hacer fracasar al sistema y a la empresa.

El área de logística deberá estar en condiciones de proporcionar, con prontitud y seguridad, los estados sobre inventarios de materias primas, artículos en proceso y productos terminados, así como de partes y piezas utilizadas en el mantenimiento de los bienes. Para ello requiere registros cuidadosos y disciplina en sus oficinas, así como la cooperación de las áreas a las cuales sirve.

El reconocimiento de la importancia de las actividades logísticas y el cumplimiento, por parte de los usuarios, de

todas las normas y disposiciones dictadas al respecto, facilitará el desarrollo y la eficiencia del servicio que presta esta área, especialmente si se considera que, así como el área de producción necesita tiempo para transformar la materia prima en un producto terminado, el área logística requiere también de determinados plazos para la renovación de los inventarios y su puesta a disposición de los usuarios.

Con este propósito, el sistema logístico debe hacer saber qué materiales y artículos guarda y en dónde, qué necesita y de cuánto tiempo debe disponer para dar un excelente y oportuno servicio. Esta información será valiosa sólo si puede ser utilizada para tomar decisiones menos costosas con relación al establecimiento de planes, programas y emisión de órdenes.

El sistema logístico diseñado debe ser capaz de funcionar con un alto grado de selectividad y flexibilidad y tener disponible la información sobre valores de existencias, movimiento de los materiales, productos críticos, ubicación de artículos, etc. El movimiento de aquellos materiales de mucho valor permitirá, mediante un buen control de inventarios, reducir las existencias a límites manejables sin afectar la labor de los usuarios o de los clientes y también disminuir el capital invertido en inventarios. La identificación de los artículos de lento movimiento facilitará la evaluación de las posibilidades de obsolescencia y permitirá tomar decisiones al respecto.

La flexibilidad debe ser una de las características del sistema logístico. Las normas que se establezcan deben permitir a todos sus elementos cambiar de programas y órdenes con rapidez en función de los cambios del consumo

o de la demanda. Los artículos podrán no variar en su totalidad, pero sí presentarán cambios en la mezcla de sus componentes, en especial por factores estacionales, cambios de estilo, nuevas modas, innovaciones en los productos o promociones. El área logística deberá estar informada a tiempo de estos cambios para evitar problemas y roces que afecten el desempeño de todas las dependencias y, por ende, el de la empresa.

En la actualidad, la informática ha dado a la logística la flexibilidad e importancia necesaria. Las bases de datos permiten obtener al instante información valiosa sobre cantidad, valor, variedad y movimiento de artículos o grupos de artículos, así como sobre sus denominaciones y códigos. La posibilidad de desarrollar programas informáticos adecuados a las propias necesidades hace posible introducir previsiones, fijar niveles de inventario o puntos de pedido y *stock* de seguridad; igualmente, establecer clasificaciones que ayuden a manejar mejor el problema del abastecimiento y la distribución física en la empresa.

1.7. Precisión de conceptos

En conclusión, la política logística debe ser consecuencia de la participación de los elementos logísticos en el diseño y determinación de las políticas de comercialización, producción, finanzas e ingeniería. El gerente de logística debe estar presente en las reuniones donde se definan los objetivos y políticas de la empresa, de manera de hacer conocer las consecuencias que éstos tendrán sobre la logística. Asimismo, manifestará la importancia de sus actividades, lo que necesita para la ejecución de su labor y los efectos que la

política logística causará sobre las actividades y funciones de comercialización, manufactura, ingeniería y finanzas. Luego, contando con información actual, precisa y confiable, podrá desarrollar un sistema que sea flexible, selectivo y ayude a toda la empresa en la toma de decisiones, el planeamiento y el logro de los objetivos y metas.

2. POLÍTICA DE COMPRAS

Cuando se analizan las políticas de compras aplicadas por las empresas, generalmente se encuentra serias y variadas desviaciones con relación a lo aconsejable por la técnica y la práctica para una operación económica. Se puede observar, por ejemplo, inventarios suficientes para varios años de funcionamiento, capital invertido en existencias cuyo valor supera el monto total de las ventas anuales, frecuentes roturas de *stock* de un insumo específico –los cuales alteran los planes y programas de producción–, mientras de otros materiales se dispone de existencias para 5 ó 10 años de fabricación. Distorsiones como éstas originan problemas de liquidez o de exceso de capital invertido que, en épocas de inflación o de recesión, afectan más a las empresas cuyos ejecutivos creen que lo adquirido hoy se podrá vender en el futuro a mayores precios y con alto margen de ganancia, sin advertir que las mercaderías inmovilizadas generan gastos y que el dinero pierde poder adquisitivo.

Ciertas razones obligan, indudablemente, a efectuar adquisiciones mayores que las necesarias, tales como la escasez de materiales, el incumplimiento en la entrega por parte de los proveedores, la lejanía de las fuentes de abastecimiento, la competencia o demanda de varias empresas

por el mismo material o producto, etc., pero en la mayoría de los casos la distorsión se origina por el afán de dar seguridad y continuidad a las operaciones y por la incorrecta aplicación de técnicas económicas para la adquisición de los materiales.

La gestión de compras está íntimamente ligada a la gestión de inventarios; en ambos casos se debe aplicar políticas sanas que permitan a la empresa mantener *stocks* adecuados a la realidad de sus necesidades y posibilidades. De esta manera se logrará asegurar la fluidez de las operaciones de todas las áreas mediante un abastecimiento continuo que no signifique grandes desembolsos para la empresa. De lo contrario se obtendrá una menor rentabilidad y se correrá riesgos de iliquidez, pérdida y obsolescencia.

La renovación de los inventarios demanda plazos no siempre invariables; con frecuencia se alargan o acortan por razones como las siguientes:

- Procedimientos en uso.
- Nivel jerárquico que toma las decisiones respecto a las compras.
- Falta de normas claras que toda la empresa conozca y cumpla.
- Falta de existencias en almacenes.
- Incumplimiento de las normas sobre política y procedimientos de adquisiciones.
- Manuales elaborados en función de la forma de adquisición y sólo con la finalidad de evitar que se produzcan dolos.
- Falta de control real sobre las adquisiciones que, al mismo tiempo, no entorpezca las acciones. Ello significa que

controlar no es firmar las órdenes de compra o tomar la decisión de comprar, sino establecer procedimientos o sistemas de control que permitan estar informado continuamente de las acciones realizadas en todas las dependencias.

En la elaboración de manuales, muchas empresas han incluido todas las formas como los compradores procuran evitar la falta de materiales, pero los analistas las han considerado como medios para tratar de evadir el procedimiento, con la finalidad de que sean los compradores quienes tomen las decisiones, hagan la compra y reciban a cambio alguna prebenda. Esta forma de pensar ha provocado que los manuales no puedan entrar en vigencia, debido al tiempo necesario para una adquisición, y que todos en las empresas ignoren las disposiciones y adquieran más material del necesario.

El procedimiento de compras no es una actividad separada del resto del proceso logístico, pues la adquisición de cualquier material origina una serie de procesos: pago, ingreso y almacenamiento, control para renovarlo oportunamente, transporte y manipulación, transformación en producto, distribución a los clientes finales mediante la manipulación y el transporte. Esta breve descripción de la secuencia seguida permite apreciar que no es posible elaborar políticas de compras sin considerar las otras funciones logísticas y las funciones de las otras áreas involucradas, tampoco obviar la interrelación mutua entre todas ellas.

La dirección efectiva de compras exige políticas precisas, completas y comprensibles con la finalidad de orientar los acuerdos ejecutivos y técnico-administrativos que se to-

men al respecto y facilitar la labor de las áreas y personas involucradas o relacionadas con esa función. Estas políticas, además, deben definir líneas de autoridad y asignar claramente las responsabilidades de cada elemento, para ayudar a los ejecutivos a tomar decisiones acertadas en relación con los objetivos de la empresa; y a los trabajadores, a actuar eficientemente de acuerdo con las decisiones tomadas por los directivos.

Como se sabe, son dos las responsabilidades de la dependencia de compras. Una de ellas, mancomunada con el usuario, es la referida a las características de los artículos por adquirirse, debido a que el usuario define lo que quiere o necesita; la otra responsabilidad, de exclusiva competencia del área de compras, se refiere a su potestad para decidir la fuente de abastecimiento y el precio que pagará por el bien en cuestión.

La responsabilidad del área de compras y de su personal es muy clara en este aspecto. Le corresponde decidir a qué empresa se le compra y el valor o precio de la adquisición, y hacerlo en estrecha relación con las operaciones de la empresa, para evitar apresuramientos o compras de último minuto. En muchas empresas se suele otorgar la facultad de aprobar ciertas adquisiciones a instancias distintas de la dependencia de compras, a un ejecutivo de nivel jerárquico superior o a una oficina encargada de licitaciones o concursos. Sin embargo, esta medida provoca, por lo general, incremento del tiempo que toma el proceso —desde el pedido hasta la llegada de los materiales—, aumento de inventarios en almacenes e ineficiencia de la dependencia de compras, convertida en simple coordinadora o tramitadora de documentos.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, la política de adquisiciones debe establecerse procurando considerar no sólo la labor de la dependencia de compras, sino sus relaciones con los otros elementos logísticos. Además, debe fijar las responsabilidades inherentes a la función y las consiguientes atribuciones y limitaciones, de manera que se le pueda exigir efectividad y eficiencia.

Al mismo tiempo, esta política debe hacerse conocer por todo el personal de la empresa que toma parte directa o indirecta en el proceso: usuarios, compradores, seguidores, pagadores, almaceneros, controladores de inventarios y de calidad, transportistas, etc., quienes encontrarán en el manual de políticas las normas que deberán aplicar y cumplir.

La dependencia de compras tendrá así a su disposición una herramienta con la cual afrontar su responsabilidad y de utilidad también para discernir en qué circunstancias puede obviar el procedimiento y cuándo debe cumplirlo al pie de la letra.

En conclusión, la política de compras, definida por la alta dirección como parte integrante de la política logística, establecerá y expondrá los lineamientos y consideraciones generales que rigen las adquisiciones, los cuales podrán ser detallados por la gerencia logística o la jefatura de compras para facilitar su comprensión por los usuarios y el personal encargado.

Todos los conceptos que deben considerarse en la política de compras y estar en los manuales de política de la empresa figuran en el *anexo 1*. De igual manera, los principios y normas que deben acatar y tener muy presentes quie-

nes se desempeñan en las dependencias de compras se presentan en el *anexo 2*.

3. POLÍTICA DE INVENTARIOS

3.1. Fundamentos

La función logística está referida al «flujo de materiales» desde los mercados de proveedores hasta los de consumo final y tiene por finalidad proporcionar al usuario o cliente lo que necesita «dónde y cuándo» lo requiera. La utilidad o valor del producto para el usuario o consumidor radica en la posesión del artículo, pero también en la circunstancia de contar con éste en el lugar y en el momento que más le convenga, sin tropiezos ni demoras. De allí deriva la importancia de los inventarios o existencias para cualquier empresa y explica por qué en el ámbito mundial se han empezado a observar los sistemas logísticos como una verdadera fuente de ventajas competitivas en los mercados y ante los clientes.

El concepto relativo al «lugar y momento» en que deben estar disponibles los artículos o materiales ha sido generalmente la causa de la acumulación de existencias en los almacenes o bodegas y la razón por la cual los empresarios y ejecutivos consideran a los inventarios como un mal necesario. Se pretendía con ello evitar roturas de *stock* que pudieran acarrear la paralización de las operaciones o la pérdida de ventas.

Esta forma de pensar generó que se pusiera muy poca atención a los inventarios. Hoy, sin embargo, se reconoce

que éstos constituyen un punto donde convergen muchos intereses y objetivos en oposición permanente, lo que hace de la administración de inventarios –planeamiento, ejecución y control– una de las actividades más complejas y de mayor alcance en la empresa. Como ya se ha señalado, el manejo de inventarios está interrelacionado con ventas, finanzas, producción, contabilidad, compras y, en general, todas las dependencias de la empresa, sobre las cuales influye a través de sus resultados.

La forma de considerar los inventarios y, sobre todo, la elaboración e implantación de la política adecuada en relación con éstos, debe tener en cuenta que los resultados del manejo de inventarios repercuten sobre la capacidad financiera y la posición de la empresa ante la competencia, ya que afectan directamente la calidad del servicio al cliente, los costos de producción, las utilidades y la inversión del capital disponible o el crédito obtenido. Deben ser materia de la política de inventarios los siguientes aspectos:

- Variedad de artículos y cantidades de cada uno de ellos
- Inventarios de seguridad
- Faltantes de inventario o roturas de *stock*
- Compra de materiales para *stock*
- Almacenaje
- Clasificación y control

El manejo de estos aspectos variará según la estrategia que adopte la empresa para competir en los mercados. Por ejemplo, la reestructuración del sistema logístico –incluyendo la distribución física y los centros de distribución necesarios o existentes– a fin de reducir la inversión en inventarios de productos terminados, la centralización de la

gestión de compras o de la dirección logística y el uso del transporte combinado con el propósito de reducir el tiempo de entrega permiten obtener verdaderos ahorros y, sobre todo, reordenar a los distribuidores respecto de la preparación de sus pedidos y la renovación de sus inventarios a fin de alcanzar, ante la competencia, una ventaja derivada de servir mejor a los clientes.

La trascendencia de las actividades logísticas y del manejo de inventarios es de tal magnitud que pequeños esfuerzos pueden generar gran rentabilidad si se adecúan a la estrategia competitiva elegida. Esto es, si se establecen las metas por alcanzar, el significado de éstas en el orden logístico y con relación a los inventarios y si se estudia, aplicando con acierto los conocimientos que proporciona la teoría, todos los pros y los contras del nuevo sistema.

3.2. Los inventarios y las estrategias competitivas de la empresa

El enfoque global de la empresa puede privilegiar en determinado momento la innovación de productos, el proporcionar un mejor servicio a los clientes o el obtener los costos más bajos del mercado. A continuación se analizan estas distintas opciones y su significado en términos del manejo de inventarios.

3.2.1. Innovación de productos

La necesidad de innovar productos se origina en el hecho de que éstos cumplen un ciclo de vida, de modo que las

empresas deben planear y preparar la introducción de nuevos artículos.

La etapa de introducción de nuevos productos, es decir, de hacerlos conocer a los clientes potenciales y asegurar su disponibilidad en el mercado, está considerada como la más crítica del proceso, pues el éxito dependerá de la experiencia favorable o desfavorable de los clientes. Por lo tanto, dirigir adecuadamente el sistema logístico, especialmente en la distribución física, constituye un elemento de vital importancia, ya que si el producto no está en el mercado, el cliente no podrá efectuar su primera adquisición.

El primer factor que debe tenerse en cuenta son los mayoristas y los minoristas, que suelen ser muy cautelosos al adquirir productos nuevos y, por ello, comienzan con pequeños pedidos pero son exigentes en la rápida atención. Para atenderlos satisfactoriamente, el sistema debe asegurar la continuidad del abastecimiento por parte de los proveedores, mantener una elevada cantidad de existencias de seguridad para evitar roturas de *stock* y, mientras sea posible, utilizar envíos aéreos a fin de garantizar un transporte rápido —a pesar de su inicial frecuencia irregular—.

Una estrategia basada en la innovación representa cambios rápidos en los productos, incertidumbre sobre el volumen de ventas, demanda de baja densidad y posibilidad de variación de las preferencias de los clientes. Esto obliga a buscar flexibilidad en los contratos con los proveedores y a mantener un bajo volumen de inventarios, pues las especificaciones de la materia prima pueden cambiar al innovar el producto y existe el riesgo de obsolescencia, que debe minimizarse hasta cuando se estabilice la demanda.

Establecer una política de inventarios en este contexto estratégico es difícil, pues si se piensa ofrecer al cliente una amplia variedad de productos y plazos de entrega cortos será preciso disponer de grandes volúmenes de existencias cerca de los mercados; inversamente, la rapidez en los cambios de los productos y el temor a la obsolescencia aconsejan mantener volúmenes pequeños. No es de sorprender, por ello, que se presenten tensiones constantes en la toma de decisiones en torno a esta situación y la empresa se vea obligada a tener muy en cuenta las características del sector y del producto.

Con mucha frecuencia se cree que un sistema logístico eficaz sólo puede aportar ventajas a la empresa mediante la reducción de costos; sin embargo, cuando se adoptan estrategias de innovación surgen generalmente otros factores más importantes que la reducción de costos. La preocupación de muchos ejecutivos por las ventas y la producción y la idea de lanzar el artículo al mercado en cuanto llegan los pedidos, hacen olvidar cuál es el auténtico potencial de la logística. Por consiguiente, esta área funcional es utilizada de una manera puramente operativa o táctica con el fin de minimizar costos; se olvida o no se advierte que existe una estrategia logística.

Cuando se adopta una estrategia de innovación, dos son los factores clave que afectan el desenvolvimiento de la empresa: i) el ritmo de cambio de los productos y ii) el grado de intensidad de la competencia. Dependiendo de cuál sea la combinación de estos factores, la empresa enfrentará una de cuatro posibilidades, cada una de las cuales exigirá una distinta política de inventarios. Estas posibilidades se explican a continuación.

Alto grado de intensidad en la competencia y lentitud en el ritmo de cambio de los productos. Esta combinación significa presencia de muchos competidores en el mercado y poco riesgo de obsolescencia de los productos. En consecuencia, la política de inventarios deberá dirigirse a causar impresión favorable en los clientes, a mantener volúmenes elevados de inventarios de seguridad y a contar con depósitos o almacenes regionales o locales para productos terminados, de preferencia alquilándolos, a fin de disponer de la máxima flexibilidad posible.

Alto grado de intensidad en la competencia y rapidez en el ritmo de cambio de los productos. Este caso se define como un mercado de muchos competidores y de alto riesgo de obsolescencia. La política de inventarios considerará necesario disponer el servicio rápido de entrega para cumplir con las fechas solicitadas por los clientes, con la finalidad de fortalecer la posición competitiva. Tendrá en cuenta que las decisiones dependerán de: las características específicas de los productos, las necesidades del mercado (probables cambios en la preferencia de los clientes) y la reacción de la competencia.

Bajo grado de intensidad en la competencia y rapidez en el ritmo de cambio de los productos. Esta combinación implica una competencia pobre o limitada, pero con un alto riesgo de obsolescencia de los productos. La política de inventarios tendrá en cuenta que los cambios en la preferencia de los clientes serán poco probables, de manera que sólo habrá una necesidad moderada de ofrecer plazos de entrega cortos para lograr ventajas competitivas y mantenerlas a través del tiempo. En estas condiciones, lo conveniente será producir bajo pedido o contar con cierto volu-

men de existencias centralizadas en la fábrica o en los depósitos centrales o regionales con los cuales cuente la empresa.

Bajo grado de intensidad en la competencia y lentitud en el ritmo de cambio de los productos. Es el caso de una competencia reducida y un bajo riesgo de obsolescencia. Ante estas circunstancias, la política de inventarios por establecerse considerará que la escasa competencia reduce el poder del comprador para exigir a la empresa plazos de entrega cortos, por lo cual se puede disponer sólo de cierto volumen de existencias de seguridad con la finalidad de hacer frente a las variaciones de la demanda. Los inventarios de seguridad se centralizarán en función del valor añadido; si éste es bajo, los inventarios estarán formados por productos terminados; pero si el valor añadido es alto, será preferible que correspondan a materias primas o a productos en proceso.

Todas las empresas que sobre la base de la investigación y el desarrollo procuran lanzar al mercado artículos innovados deben tener en consideración que la desacertada gestión logística puede causar problemas serios, como no conseguir los materiales adecuados y, en consecuencia, producir artículos de baja calidad, o no coordinar correctamente el transporte ni la distribución física para entregar el producto a tiempo a los clientes. Cuando se subestima la importancia de la logística y no se cuenta con personal competente en esta área se generan riesgos innecesarios. Generalmente, los fracasos de los nuevos productos no se deben a deficiencias tecnológicas ni a fallas de la comercialización, sino a no prestar la debida atención a la gestión logística.

3.2.2. Servicio al cliente

Cuando se establece el “servicio al cliente” como estrategia competitiva es necesario definir a qué exactamente otorgará prioridad la empresa. En el “servicio al cliente” están comprendidas una serie de ventajas para el comprador: plazos de entrega cortos, gran variedad de productos, calidad muy confiable de los artículos, flexibilidad y respuesta inmediata ante las necesidades de los clientes, entre otras. Una vez definido el tipo de servicio que se ofertará al mercado, los directivos deberán establecer la forma como utilizarán el sistema logístico para proporcionarlo. Se puede, por ejemplo:

- Contar con proveedores cuyos plazos de entrega sean cortos y confiables y den respuestas rápidas a las necesidades de la empresa.
- Disponer depósitos locales o regionales a fin de asegurar la entrega rápida de los productos solicitados. Para evitar inversiones excesivas en la creación de redes de almacenes propios, se podrán usar locales públicos o alquilados.
- Establecer diferentes escalones para el transporte de los productos. Es decir, un depósito intermedio que reciba los artículos desde la fábrica (transporte a larga distancia) y se encargue de abastecer a los almacenes o distribuidores locales y a los clientes (transporte a corta distancia), lo que se puede completar con una red de transporte para envíos urgentes.

En todo caso, el servicio al cliente supone contar con una amplia red de almacenes y medios de transporte com-

plementada con los medios de comunicación pertinentes para accionar el sistema. Sin embargo, la inversión cuantiosa que esta red demanda puede ser reemplazada por un subconjunto de servicios menos costosos, sobre la base de ofertar una línea completa de productos o servicios de entrega confiable y rápida. Ello puede generar consecuencias de gran importancia con relación a la política de inventarios y de líneas de productos.

Dos enfoques orientan las políticas de inventarios con relación a la estrategia de servicio al cliente: i) fabricar según pedido o «política de dilación» y ii) producir para *stock* o «política de especulación». Entre estas dos posiciones extremas caben posiciones intermedias; el conjunto forma la siguiente escala, que va desde una política dilatoria hasta una especulativa:

- No mantener existencias en el canal de distribución, o producir a pedido.
- Almacenamiento de materias primas por los proveedores.
- Existencias de materias primas en almacenes de la empresa.
- Existencias de productos en proceso.
- Existencias de productos terminados centralizadas en la fábrica o en otro punto de almacenaje propio o alquilado.
- Existencias descentralizadas de productos terminados.

La política de dilación y la política de especulación son compatibles tanto con una reducida gama de productos como con una gran variedad de productos. Es común que se tomen decisiones sobre la variedad de productos o sobre el lugar donde colocar las existencias sin prestar la debida atención a la interacción entre uno y otro aspecto, a

pesar de que la mencionada interacción es crucial para conseguir eficacia y eficiencia en el sistema logístico. La combinación entre las políticas de fabricación, por un lado, y la variedad de productos, por otro, da origen a cuatro opciones.

1ª opción: Política especulativa y amplia variedad de productos, llamada de «servicio completo». En esta opción, dos factores contribuyen a elevar los costos. Por un lado, la gran variedad de productos implica lotes de producción pequeños y cambios frecuentes de utilaje, lo que incrementa los costos de producción; por otro lado, es necesario disponer de mayor variedad de existencias, lo que aumenta el volumen de inventarios en almacén y, en consecuencia, el costo de almacenaje o de posesión. Si la empresa decide adoptar una estrategia de servicio completo debe considerar estos costos como necesarios.

2ª opción: Política especulativa y variedad reducida o de «gama restringida». La importancia de esta opción consiste en potenciar la competitividad de la empresa centrando su acción en un determinado servicio y a un costo moderado. Se ofrece una variedad reducida de productos y plazos de entrega cortos y confiables.

3ª opción: Política dilatoria y variedad reducida, denominada de «costos bajos». Esta estrategia excluye la diversificación de productos y la reemplaza por la satisfacción del cliente al fabricar a pedido; esta implica que las entregas no son rápidas pero que los costos son bajos. Conviene aplicar esta estrategia cuando la competencia es poca y el mercado presenta barreras al ingreso.

4ª opción: Política dilatoria y amplia variedad, conocida

como de «gama completa». Con esta estrategia se puede ofertar una gran variedad de productos sobre la base de plazos de entrega largos, que permiten acumular los pedidos solicitados (modelo, tamaño o tipo de producto) hasta alcanzar un volumen suficiente para constituir un lote económico. Para ello se debe disponer de existencias de materia prima o de artículos normalizados que faciliten el fabricar o configurar los productos al recibir los pedidos; en algunos casos se puede disponer también de subconjuntos montados a otras piezas para fabricar el artículo solicitado.

3.2.3. Reducción de costos

Durante la década de 1970, el mundo sufrió la elevación de los precios de la energía, las materias primas, los transportes y el capital (intereses); una de las consecuencias inmediatas de este hecho fue la preocupación de los directivos por adoptar estrategias que hicieran posible la reducción de costos y les permitieran mantener los márgenes de utilidad que el aumento de costos hacía peligrar.

Esta situación marcó el inicio del interés por la logística, considerada como un medio para evitar la disminución de esos márgenes; pero al mismo tiempo surgió la inquietud acerca de lo que podría lograrse con un sistema logístico en términos de reducción de costos y mantenimiento de un servicio aceptable, es decir, en términos de dos objetivos aparentemente contradictorios.

La solución más obvia a este problema consiste en obtener economías de escala mediante grandes volúmenes de producción; sin embargo, hay otros caminos para alcanzar

las metas mencionadas. Entre éstos: conseguir descuentos por grandes volúmenes de compras, disponer envíos de cantidades considerables de mercadería a fin de reducir los costos unitarios de transporte, concentrar en un único punto de almacenaje aquellos productos de poco volumen de ventas. Asimismo, utilizar el transporte aéreo para garantizar la rápida entrega de la mercadería al cliente. La elevación del costo de transporte será compensada con la reducción de los costos de almacenaje o de posesión de los inventarios en toda la cadena de distribución.

Frente a la necesidad de colocar las diversas mezclas de productos en toda la red de distribución en el ámbito nacional o internacional, es crítico buscar las rutas de menor costo para el transporte desde la fábrica hasta los almacenes o depósitos regionales o centrales y de éstos hacia los clientes finales, especialmente cuando los productos han alcanzado la etapa de madurez de su ciclo de vida y es necesario proporcionar un buen servicio al cliente a pesar de la expansión geográfica conseguida.

La automatización del procesamiento de los pedidos y del movimiento de los materiales, de acuerdo con las necesidades de la clientela y con las características de los productos, es otra manera de alcanzar el objetivo estratégico de reducir los costos.

Este tipo de sistema logístico, si bien tiende a reducir costos y es racional, centralizado y coordinado, no es flexible como para hacer frente a las etapas iniciales de la vida de un producto. Lo es, más bien, para la etapa de madurez, cuando se suponen estabilizadas las preferencias de los clientes y las especificaciones de los productos, y confiables

los pronósticos sobre volúmenes de la demanda. En estos casos la flexibilidad no es tan decisiva como en las etapas anteriores de la vida del producto.

En muchos casos, la reducción de los costos de producción y la mejora de la calidad no proporcionan a la empresa la ventaja esperada sobre la competencia, porque el sistema logístico, en su parte correspondiente a la distribución física, se diseña en función de un servicio rápido de entregas, muy costoso. Mientras el sistema de fabricación se orienta hacia la reducción de costos, los objetivos que se fijan para el sistema logístico, de un servicio excelente, ocasionan costos muy elevados. El resultado es un gran deterioro en la empresa por la falta de coordinación en el establecimiento de las políticas de ambos sistemas.

3.2.4. Síntesis

La política y la estrategia que se quieran establecer para un sistema logístico deberán situar el planeamiento de todas las actividades logísticas en el contexto organizativo que les corresponde, con la finalidad de lograr una coordinación adecuada entre la organización del sistema logístico y su estrategia. El planeamiento estratégico en logística consiste en optimizar el sistema requerido por la empresa; esto es, tomar decisiones en materia de almacenaje, transporte, inventarios y compras previendo cómo se efectuará el movimiento de los materiales desde los proveedores hasta los clientes finales.

Para diseñar y organizar un sistema logístico debe analizarse cada una de las estrategias de la empresa explica-

das anteriormente y establecer, en cada caso, los objetivos del sistema logístico, la responsabilidad del planeamiento y las políticas concretas que deberán seguirse en cuanto a las áreas de compras, inventarios, almacenes y transportes. En los esquemas siguientes se presenta los elementos que se deben considerar al elegir cada una de estas estrategias.

4. POLÍTICA DE ALMACENES

4.1. Fundamentos

Como en el resto de áreas logísticas y de acuerdo con su política general, la empresa debe definir el conjunto de normas que orienten la toma de decisiones en el área de almacenes, con la finalidad de regular las acciones de los integrantes de esta dependencia y asegurar el logro de las metas y los objetivos establecidos.

Del cuadro general de políticas deben emanar las normas referentes a la organización y al funcionamiento de todas las actividades comprendidas en almacenaje, las cuales deben estar en armonía con las políticas financieras, de operaciones y de comercialización.

Entre los aspectos que pueden ser considerados como principios básicos de la política de almacenes se encuentran los siguientes:

a) Mantener continuamente el equilibrio entre las inversiones y la liquidez, de manera de evitar o reducir la inactividad de los inventarios.

Estrategia de innovación de productos

Objetivos del sistema logístico

- Amplia variedad de productos disponibles.
- Flexibilidad ante cambios en los volúmenes.
 - Flexibilidad ante los cambios en los productos.
 - Capacidad de servicio para pedidos pequeños.
 - Capacidad para atender pedidos de frecuencia irregular.

Responsable de la planificación

La dirección de línea: la gerencia logística en coordinación con las otras gerencias de primer nivel jerárquico.

Políticas por seguir

Compras: Buscar proveedores capaces de asegurar a la empresa la continuidad en el abastecimiento, la calidad de los productos y la flexibilidad ante los cambios en las especificaciones.

Inventarios: Tomar una decisión entre disponer en el ámbito local de existencias de seguridad o contar con un bajo nivel de inventarios para conservar la flexibilidad y evitar la obsolescencia. La solución concreta dependerá de una serie de factores de tipo tecnológico, físico, competitivo y económico, entre los cuales los más importantes son los relativos al ritmo de cambio de los productos e intensidad de la competencia.

Transportes: Utilización de medios de transporte rápidos, incluso avión si fuese necesario, pero teniendo en cuenta que es mejor contratar el transporte que invertir en flota propia, pues, por lo general, las cargas no son lo suficientemente voluminosas como para cubrir la capacidad de carga del medio de transporte, y usar una flota propia encarecería los costos.

Almacenes: Alquilar espacios en almacenes públicos si es necesario, pero procurar emplear la modalidad de envío directo, de la fábrica al cliente.

Estrategia de servicio al cliente

Objetivos del sistema logístico

- Plazos de entrega cortos y confiables.
- Amplia variedad de productos disponibles.
- Flexibilidad ante los cambios en las preferencias de los clientes.

Responsable de la planificación

La dirección de línea: gerencia logística en coordinación con las otras gerencias de primer nivel jerárquico.

Políticas por seguir

Compras: Buscar proveedores capaces de asegurar a la empresa el cumplimiento de los plazos de entrega, el abastecimiento de una amplia variedad de productos y la atención de los pedidos.

Inventarios: Las empresas que producen para almacenar deben disponer de locales en sus distintos mercados para brindar al cliente plazos de entrega cortos y confiables.

Transportes: atender el abastecimiento normal mediante la combinación de “cargas incompletas” en recorridos cortos para la entrega de productos a clientes cercanos, y “cargas completas” en recorridos largos para atender a clientes o depósitos regionales.

Almacenes: Sistema escalonado si se adopta una política especulativa. De esa manera se podrá contar con locales en fábrica, depósitos regionales y depósitos centrales y establecer una red de almacenaje que permita apoyar la comercialización de los productos.

Estrategia de reducción de costos

Objetivos del sistema logístico

Sólo existe uno: “el costo mínimo compatible con un nivel de servicio aceptable”.

Responsable de la planificación

Dirección de *staff*.

Políticas por seguir

Compras: aprovechamiento al máximo de las economías de escala al adquirir grandes volúmenes, organización centralizada de las adquisiciones, identificación de proveedores que oferten precios bajos.

Inventarios: La inversión en existencias será la mínima necesaria para un servicio aceptable.

Transportes: Buscar medios de transporte baratos y elevar la utilización de la capacidad mediante cargas completas (estimular los envíos directos desde la fábrica), de manera de obtener descuentos por cantidad. Es posible que convenga disponer de flota propia para establecer un mejor control sobre los medios y costos más bajos.

Almacenes: Buscar la centralización, consolidación, racionalización y automatización en la medida de lo posible.

- b) Establecer límites predeterminados entre los cuales deben mantenerse los inventarios.
- c) Diseñar y desarrollar un sistema de control de inventarios en el almacén destinado a «mantener los materiales en estado de uso».
- d) Definir el grado de seguridad que deben brindar los almacenes en cuanto a las bodegas, los materiales, el personal y los equipos de manejo o manipulación.
- e) Diseñar y desarrollar un sistema que detecte y elimine la formación de existencias obsoletas o sujetas a deterioro, envejecimiento o pérdida de valor.
- f) Implantar controles estrictos respecto a la asignación de códigos a los materiales, a la ubicación de éstos y a las facilidades para retirarlos o controlarlos.
- g) Evitar las mermas, la duplicación y el desperdicio.
- h) Emplear personal entrenado y capacitado en las tareas y actividades de almacenaje.
- i) Controlar minuciosa y rigurosamente los costos de posesión o almacenaje.

4.2. Planificación

Conforme se ha señalado, las políticas orientan la toma de decisiones y ayudan a elaborar los planes que se pondrán en ejecución para alcanzar los objetivos fijados. Entre los

elementos logísticos que deben planificar sus actividades y tomar provisiones para evitar sorpresas o imprevistos está la dependencia de Almacén.

Es responsabilidad de Almacén prepararse en todos sus aspectos para estar en condiciones de recibir y guardar todos los materiales que se le encarguen, sin afectar su estado de uso, hasta cuando le sean solicitados para utilizarse o venderse. De allí la necesidad de contar con normas que tengan en cuenta tanto las características de las actividades comprendidas en este proceso como la importancia de evitar errores o confusiones que puedan acarrear consecuencias negativas sobre la inversión en materiales.

En cuanto a la *recepción de materiales*, es muy importante determinar qué tipo de control se efectuará (cuantitativo o cualitativo) en cada caso específico, también la necesidad de no retirar los materiales de la zona de recepción antes de su ingreso definitivo, tanto contable como físico. El valor de la norma en estas circunstancias suele apreciarse cuando su falta origina problemas entre las áreas de logística, contabilidad y finanzas. De allí la necesidad de planificar la recepción de los materiales, lo que significa definir quiénes deben participar y tomar las provisiones debidas para que el material pueda ingresar sin más demoras que las estrictamente indispensables.

Otro aspecto clave en el almacenaje es la *catalogación de los materiales*, proceso cuya finalidad es normalizar los artículos y evitar la excesiva variedad. Por lo general, los artículos en almacén tienden a aumentar en variedad cuando no hay normas que regulen las requisiciones y compras y orienten al personal respecto de marcas, dimensiones,

características físicas y químicas, propiedades, etc., así como con relación al cuidado y al control que los distintos materiales demandarán. Por ello se hace indispensable definir con anticipación las normas que regirán no sólo la adquisición, sino también el almacenaje de los artículos. Cuando la empresa requiere una amplia gama de materiales –quizá porque posee variedad de equipos y maquinaria– es preciso elaborar un catálogo descriptivo; sin embargo, esta práctica saludable no se sigue en la mayoría de compañías y, en consecuencia, se atenta contra las inversiones y la operatividad y rendimiento de todas las áreas.

Las normas sobre almacenaje deben contemplar los siguientes aspectos:

- Posibilidades financieras.
- Posibilidades de abastecimiento.
- Tipo de servicio que se desea proporcionar a los clientes.
- Grado de organización de la entidad.
- Extensión, capacidad y variedad de la zona de almacenaje.
- Duración del ciclo de abastecimiento o de renovación de las existencias.
- Magnitud y valor de las existencias de seguridad.
- Posibilidades de los medios de transporte y de manipulación, incluyendo su capacidad y maniobrabilidad.
- Preparación de planes y programas de almacenaje para los diferentes tipos de materiales que se guardan: materias primas, artículos de consumo, utilaje, partes y piezas, herramientas, etc., así como para el desarrollo o ampliación que se pueda producir en las existencias.
- Previsión de fluctuaciones en los inventarios y con rela-

ción a la capacidad de las bodegas y a la posibilidad de acumulación de existencias que puedan deteriorarse o volverse obsoletas.

- Desarrollo futuro de la empresa y, por ende, de la capacidad de los almacenes.

4.3. Eficiencia en las operaciones

Durante mucho tiempo el almacenaje de materiales fue considerado como un servicio cuyo único objetivo consistía en satisfacer las necesidades de las áreas de producción y ventas, razón por la cual el área encargada debía disponer de inventarios abundantes. En la actualidad esta concepción ya ha sido superada y hay consenso respecto de que Almacén debe proporcionar servicios a los usuarios y clientes, pero teniendo en cuenta el impacto que su funcionamiento y el volumen de inventarios generan sobre los costos de la empresa.

Ha habido, pues, un cambio significativo. Hoy se entiende que el objetivo del área de almacenes es lograr un óptimo equilibrio entre el servicio prestado a los usuarios y los costos demandados por su funcionamiento, incluidos los inventarios; es decir, Almacén debe ser eficiente, efectivo y obtener una adecuada rentabilidad en el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, el hecho de que estos dos objetivos –proporcionar servicios excelentes y mantener costos reducidos– suelen estar en contraposición es causa de conflictos y discusiones entre los usuarios y los encargados de Almacén. Por ello se debe procurar que dentro de la política logística

se dicten normas específicas respecto de los diversos aspectos del almacenamiento.

4.3.1. Tiempo de manejo

Cualquier tarea o labor requiere el establecimiento del tiempo que debe tomar su realización. La norma específica en este caso debe consistir en determinar la duración de cada una de las operaciones realizadas en los almacenes. La norma puede ser de carácter general o muy detallada, pero debe advertirse que el costo del desarrollo y mantenimiento de las reglas o pautas es directamente proporcional a su grado de detalle y refinación.

4.3.2. Utilización del espacio

Uno de los aspectos de mayor interés en el estudio y la organización de los almacenes es el relacionado con el espacio. El personal de almacenes es constantemente instruido en la necesidad de pensar en términos de volúmenes, no en términos de áreas; esto es, en que debe buscar el máximo empleo del espacio disponible. Sin embargo, en la mayor parte de las empresas no se le da al espacio la importancia que merece, posiblemente porque los costos de depreciación o el alquiler o renta de un edificio se consideran costos fijos inevitables.

No obstante, dejarse guiar por esta idea puede ser perjudicial, pues no debe perderse de vista que para los almacenes el espacio es un costo variable. Cuando hace falta espacio es necesario adquirirlo; por el contrario, cuando so-

bra, puede venderse o alquilarse –como almacén de tránsito para otras empresas– y convertirlo en fuente de ingresos.

La aplicación de algunas técnicas de utilización –como el estibar a mayor altura cuando sea necesario guardar gran cantidad de materiales– implica considerar al espacio un factor variable y preparar el camino para establecer un almacenamiento eficaz. Las normas para la utilización y control de almacenes deben tener en cuenta lo siguiente:

- Determinación de la mejor disposición de los almacenes para armonizar el empleo del espacio con la mayor eficiencia en el manejo de los materiales.
- Establecimiento de métodos de almacenamiento en función de las características y del tipo de almacenaje requerido por cada artículo para conservarse en estado de uso.
- La cantidad de cada material que es conveniente almacenar para satisfacer las necesidades de la empresa, y el espacio que esto demandará.

Al establecerse las normas, debe considerarse que en función del tipo de material se determina la capacidad de las bodegas, la variedad de ellas y los equipos de manipulación o manejo que deba adquirirse, ello facilita la medición o evaluación de la eficiencia y efectividad de cada local.

4.3.3. Informes de control

Al definirse la política de almacenes no sólo debe disponerse de normas orientadoras de la actividad, sino también di-

señar y establecer los procedimientos de control que hagan de ellas eficaces instrumentos de la administración.

Es conveniente que los informes elaborados sobre la aplicación y cumplimiento de las normas dictadas sean lo suficientemente completos como para presentar una imagen veraz de lo acontecido, pero no tan detallados ni extensos que induzcan a no leerlos. También deben ser actuales, pues la información atrasada impide tomar decisiones o aplicar medidas adecuadas para corregir las deficiencias y desviaciones.

Sin embargo, los informes de control ayudan a la administración, pero no la reemplazan; se debe por ello rediseñar la información con la frecuencia suficiente de modo que en todo momento refleje las condiciones cambiantes del entorno donde se actúa y, además, para lograr enfatizar en las áreas los problemas del momento y reflejar con exactitud las operaciones de almacenamiento de los materiales.

4.3.4. Planeamiento de las operaciones

Todo plan procura prever los requerimientos futuros y, lógicamente, prepararse con la debida anticipación para satisfacerlos. Basado en pronósticos, normas y programas, el planeamiento eficaz hace posible operaciones eficientes y un mejor funcionamiento del área. Los pronósticos muestran lo que, se espera, sucederá en el futuro, las normas proporcionan los medios para interpretar los pronósticos y los programas suministran la secuencia y los plazos con los cuales deben coordinarse los requerimientos y las responsabilidades para administrar eficazmente los almacenes.

Las normas sobre tiempo de manejo y utilización del espacio son instrumentos indispensables para planear adecuadamente las operaciones, porque proporcionan las unidades de medida y los medios con los cuales evaluar los requerimientos futuros de las operaciones presentes o de aquellas que se prevé efectuar en el largo plazo.

La variedad y magnitud del trabajo en los almacenes hacen imprescindible el planeamiento y la programación de las actividades. Se puede así lograr precisión en la recepción y en el despacho, y orden en el almacenaje de los materiales para mantenerlos y conservarlos en estado de uso. Emplear eficazmente las normas dictadas al respecto demanda una comunicación constante entre las personas que laboran en los almacenes y entre éstos y los usuarios, es decir, quienes para cumplir con sus funciones requieren de materiales y deben acudir al almacén a solicitarlos.

No debe, por ello, descuidarse el aspecto de las comunicaciones, que constituyen el eslabón entre las diferentes necesidades y lo que debe hacerse a fin de satisfacerlas. Conviene cerciorarse de la forma como se está efectuando realmente la labor para servir a los usuarios y clientes con la mayor eficiencia y efectividad posibles.

4.3.5. Otros aspectos importantes

Además de lo indicado, es necesario tener presente que la política de almacenes debe contemplar las relaciones entre el espacio y el tiempo. El primero está representado por la combinación de instalaciones y conexiones; y el segundo, por los volúmenes de inventario y los índices de movimien-

to. Ello motiva que la elaboración de normas considere la ubicación de las instalaciones y de los materiales, el transporte, el manejo de los artículos y los inventarios.

5. POLÍTICA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

5.1. Fundamentos

Todas las áreas o elementos integrantes de la organización de una empresa dirigen su accionar hacia un objetivo definido como principal. En el aspecto de la distribución física, este objetivo consiste en proporcionar «el servicio al cliente al más bajo costo posible». La manera de lograrlo se define en las políticas y normas elaboradas por la dirección de la empresa para este proceso. Uno de los factores más importantes que estas políticas deben tomar en cuenta es la influencia decisiva que las estrategias de comercialización ejercen sobre los sistemas de distribución y su funcionamiento.

El área de comercialización generalmente establece los límites entre los cuales debe brindarse el servicio a los clientes y, por lo tanto, los límites que enmarcan el accionar del sistema de distribución física. Sin embargo, en muchos casos impone cargas que afectan sustancialmente los costos de distribución y obligan a planificar detalladamente el funcionamiento de todo el sistema.

Por lo tanto, para establecer las metas del servicio al cliente debe elegirse entre: ofrecer amplitud y rapidez de servicio, ofrecer costos bajos u ofrecer flexibilidad respecto a especificaciones de los productos, volúmenes de produc-

ción, preferencia de los clientes, ventajas competitivas y optimización de los beneficios.

Lo crucial es determinar qué es lo que el sistema de distribución física de la empresa puede hacer particularmente bien. Llevar el producto al cliente final impone a la empresa una eficiencia total en las actividades relacionadas con la distribución física, tales como: almacenaje, planeamiento y control de inventarios, procesamiento de órdenes, transporte, manipulación de materiales, comunicaciones. En algunos casos también se debe contemplar el efecto de la distribución física sobre la actividad productiva y las compras.

5.2. Efectos de la comercialización sobre la distribución física

Las políticas y las estrategias de comercialización influyen sustancial y decisivamente en el accionar de la distribución física, lo cual debe tenerse presente al definir la política de esta actividad. A continuación se explica en qué consiste esta influencia.

- *Variedad de productos.* Mientras más amplia sea la variedad de productos que la empresa desea ofrecer al mercado, más complejos serán los problemas a los cuales deberá enfrentar el sistema en todas sus áreas y más difíciles las decisiones que deberá tomar quien tenga a su cargo la distribución física.

La variedad de productos puede planearse y proyectarse sobre la base únicamente de la comercialización, ignorando por completo la distribución física, pero no se po-

drá eludir los efectos que dicha decisión tendrá sobre los costos de distribución y, especialmente, sobre las actividades de almacenaje, control de inventarios, embalaje, manipulación y transporte.

Igualmente, la introducción de un nuevo producto, aunque se trate sólo de un artículo antiguo al cual se le haya modificado el tamaño, el color, los envases, etc., es decir, se le haya hecho alguna innovación, tiene un efecto directo sobre los costos de distribución física al influir sobre cada una de las actividades comprendidas en el servicio al cliente. En consecuencia, debe tenerse presente la distribución física cuando se defina la política relacionada con la variedad en la línea de productos que la empresa desea ofrecer al mercado.

- *Demanda del servicio.* Atender a los clientes implica tomar en consideración los siguientes aspectos:

Rapidez en la entrega. Se consigue mediante un sistema eficiente y veloz de comunicación entre el cliente y su abastecedor que permite tramitar o dar a conocer el pedido lo más rápido posible. También entran en juego los medios de transporte de gran velocidad que reducen las distancias. Asimismo la rapidez en la entrega puede lograrse instalando mayor número de centros de distribución o puntos de almacenaje para acercar las existencias a los clientes.

Seguridad del servicio. Se obtiene incrementando los inventarios con la finalidad de hacer frente a las fluctuaciones de la demanda, aunque sean inesperadas, lo que indudablemente exige una mayor inversión de capital y, por lo tanto, genera un mayor costo de posesión. Para lograr se-

guridad en el servicio y evitar grandes existencias se puede mantener estrecho contacto con proveedores que, a su vez, garanticen rápida entrega y a los cuales se puede acudir en caso de necesidad.

Disponibilidad del producto. Contribuye a una rápida entrega y a dar seguridad en el servicio, pues significa no sólo tener más cantidad y variedad de artículos en existencia, sino en mayor número de puntos o depósitos distribuidos en todo el territorio que constituye el mercado de la empresa.

El servicio de distribución física significa un costo alto para la empresa; por ello, cuando se dictan políticas arbitrarias se puede provocar el desgaste del sistema que lo proporciona. El desarrollo tecnológico de los medios de transporte y de comunicación y procesamiento de la información ha permitido superar la disponibilidad del producto y cumplir con la rapidez de entregas necesaria en muchos casos, dando seguridad en el servicio.

- *Táctica de ventas.* El área de comercialización emplea una gran variedad de tácticas de ventas y promoción para originar o aumentar la demanda, las cuales suelen ser más intensas en ciertas épocas del año. El sistema de distribución física debe estar preparado y contar con las normas pertinentes para manejar el volumen adicional de ventas que dichas tácticas generen, es decir, para respaldar al área de comercialización ante la demanda de los clientes. Ello supone la coordinación necesaria a fin de que se disponga de suficientes existencias. Asimismo, la planificación de ofertas y promociones debe considerar el efecto sobre el costo de distribución física al calcular las utilidades que se espe-

ran obtener. Otro aspecto por considerar en el uso de estas tácticas de ventas consiste en el problema adicional de planificación, control, respuesta inmediata y eficiente a los clientes y, sobre todo, la distribución de excedentes o sobrantes, por tratarse de artículos de vida muy limitada y cuyos inventarios aumentan con el propósito de hacer frente a las tácticas mencionadas.

- *Pronósticos.* La actividad de comercialización se basa en los pronósticos relacionados con la línea de productos que se fabrica o adquiere, lo cual genera una acción directa sobre los inventarios y las otras actividades de distribución física. La responsabilidad de quienes preparan los pronósticos no debe limitarse a definir el volumen esperado de la demanda, sino comprender también la fijación del grado de confianza que dan a su pronóstico, para así establecer el rango en el cual podrá variar la demanda. De esa manera se podrá determinar la seguridad en el servicio que se desea proporcionar a los clientes, el volumen y costo de las existencias que se requerirá y el gasto en comunicaciones más veloces y en el mejoramiento del control. La precisión del pronóstico permitirá reducir los costos e incrementar la eficiencia operativa del sistema.
- *Canales de distribución.* Los comerciantes mayoristas y minoristas constituyen los elementos principales de la cadena de distribución y del sistema de distribución física que se implante. La cadena de distribución cumple funciones de almacenamiento, transporte, procesamiento de órdenes o pedidos, y pronósticos sobre la demanda en el área, localidad o segmento del mercado donde opera. Los cambios en los sistemas de distribución física afectan también a estos elementos, a los cuales hay que apoyar, controlar y asesorar

para que obtengan buenos rendimientos; de este modo se podrá lograr economías en todo el sistema.

5.3. Efectos de la distribución física sobre la comercialización

Los miembros del área de comercialización deben familiarizarse con los conceptos modernos y actuales de la distribución física, entendida ésta como elemento logístico. También deben conocer los problemas que el área de distribución enfrenta para colaborar en el diseño de políticas inteligentes y viables. Igualmente, es muy conveniente que tomen parte activa en los estudios de distribución física, proporcionando información y coordinando estrechamente con los miembros del área logística responsables de la atención y el servicio al cliente en lo concerniente a la entrega de materiales.

Los estudios sobre distribución física tienen por finalidad reducir costos y hacer más eficiente el servicio brindado a los clientes. Por esta razón, los resultados de estos estudios suelen motivar cambios que tienen consecuencias sobre el área de comercialización. Pueden modificarse los puntos de almacenaje o los centros de distribución, reducirse los inventarios, mejorar el transporte, modificarse el procesamiento de los pedidos; etc. En estos casos, el área de comercialización debe colaborar con el área logística de modo que los cambios se realicen sin afectar el funcionamiento del sistema ni el servicio a los clientes.

Los efectos de la comercialización sobre la distribución física y los efectos de ésta sobre aquélla deben tenerse muy

presentes al fijar las metas y la política de distribución física para ofrecer un sistema eficiente de servicio al cliente.

6. CONSIDERACIONES PARA LA FIJACIÓN DE LA POLÍTICA LOGÍSTICA

En el diseño o elaboración de la política logística debe tomarse en consideración los siguientes aspectos:

- *Niveles de dirección.* Para garantizar el ágil y eficiente funcionamiento del sistema logístico, la gestión de éste debe estar en manos de tres niveles jerárquicos dentro de la organización empresarial. De ellos, el primero y más alto es el encargado de diseñar y fijar las políticas que definen el marco de actuación; el segundo nivel o nivel medio establece las reglas específicas de cómo llevar a cabo los distintos procesos sobre la base de las políticas dictadas; y el tercer nivel asume la responsabilidad de ejecutar las tareas, esto es, efectúa el movimiento de los materiales y productos dentro del sistema, elabora los registros, emite los documentos de acción y coordina y tramita las transacciones que se deben llevar a cabo para la realización de las distintas operaciones. Además, elabora informes dirigidos hacia los dos niveles superiores con el objeto de que éstos evalúen los hechos producidos, los analicen y tomen nuevas disposiciones según los resultados obtenidos.
- *Actividades afectadas.* Cuando se define y diseña la política logística es conveniente considerar todas las actividades que deben ser normadas por dicha política y, en especial, toda la responsabilidad que asume el ejecutivo encargado de hacer cumplir las normas y de dirigir las accio-

nes, quien toma decisiones sobre productos, pedidos, despachos y entregas, las que su vez influyen sobre las actividades de tráfico y transporte, bodegas y almacenes, inventarios, y sobre el planeamiento y control de la producción y los sistemas de comunicación e información.

Al contemplar estos aspectos, se deberá definir las etapas requeridas para preparar los planes logísticos, así como las normas que facilitarán la toma de decisiones operativas durante la ejecución de los planes, por parte de los ejecutivos responsables de la ejecución y de dirigir las acciones.

Debe tenerse en cuenta que para evaluar los resultados de las decisiones que se tomen se necesitará de información constante. Se podrá así conocer la realidad de los hechos y las consecuencias de las decisiones tomadas sobre el funcionamiento del sistema logístico, lo cual puede originar cambios en las reglas o en la política establecida y, a veces, hasta en las metas fijadas.

- *Políticas esenciales.* La dirección y el manejo del sistema establecido deben responder a políticas fijadas por la dirección general respecto de aspectos esenciales: disponibilidad del producto, rapidez en la entrega, inversiones financieras, estabilidad en los puestos.

De los dos primeros aspectos ya se ha tratado anteriormente, razón por la cual solamente se considerará aquí los dos últimos. Respecto de las inversiones financieras, éstas se expresan generalmente en forma de tasas o índices que miden el costo del capital invertido en inventarios –y sus modificaciones– en función de la disponibilidad del producto y de la seguridad en el servicio.

La dirección del sistema podrá confirmar o modificar los índices establecidos después de examinar los resultados de la política que ha definido e introducir cambios cuando sea necesario. Los cambios de las políticas no tendrán efecto inmediato sobre el funcionamiento del sistema, pues aumentar o reducir el inventario toma tiempo y cualquier cambio en la política de inversiones causa impacto en las existencias almacenadas.

Por todo lo dicho, se puede aquilatar el efecto de las decisiones arbitrarias, antojadizas o caprichosas que a veces se toman en las empresas y son causa de problemas y de ineficiencia en el funcionamiento del sistema en su totalidad.

En cuanto a la política de estabilidad en los puestos, ésta se relaciona con la mayor eficiencia y precisión que el personal especializado, experimentado y entrenado permite obtener del sistema debido al continuo desempeño de las mismas funciones. Aunque en la actualidad se prefiere al trabajador multifunción, sin duda el dominio de la labor se obtiene por la experiencia que se va adquiriendo durante la permanencia en el mismo puesto. En la distribución física, por ejemplo, es muy importante llevar registros al día, correctamente elaborados y con datos veraces, lo cual permite planear acciones o afrontar compromisos. Cuando el personal está familiarizado con su trabajo y ha acumulado gran experiencia en las labores desempeñadas, aporta valor para la empresa y el sistema.

En la actualidad, el perfeccionamiento de las técnicas de estadística, los modernos sistemas de comunicaciones, de exhibición y de elaboración hacen posible alcanzar ren-

dimientos altos y, sobre todo, rapidez en la información para la toma de decisiones y el control del sistema en uso.

• *Elementos de una buena política.* Ciertas características de las políticas ayudan a fijar responsabilidades y a evitar los errores o interpretaciones equivocadas, razón por la cual deben ser consideradas por quienes participan en su definición y establecimiento. Cumpliendo con estas características, toda política debe:

- Ser escrita.
- Basarse en la realidad.
- Ser amplia.
- Ser aprobada por el más alto nivel, cuando éste no la dicta.
- Distribuirse con amplitud.
- Ayudar al control.
- No ser tarea de una sola persona.
- Estar siempre actualizada.

Si las políticas cumplen con estos requisitos, los directivos que las elaboran se asegurarán el reconocimiento y el apoyo de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Anexo 1: Ventajas de la política escrita

- Mejora la calidad y fomenta la uniformidad en la toma de decisiones.
- Fomenta la colaboración y la coordinación en los acuerdos de la dirección.
- Ayuda a evitar confusiones y conflictos entre ejecutivos y supervisores, gracias a normas claras y positivas.
- Elimina las quejas por favoritismo y las oportunidades de que éste se produzca.
- Constituye una buena fuente de consulta para tomar decisiones ante problemas importantes.
- Fomenta la lealtad entre los trabajadores de todos los niveles jerárquicos y especialmente hacia los supervisores.
- Su distribución en la empresa y la entrega a los proveedores fomenta la confianza hacia la dependencia compradora y, sobre todo, en las decisiones que se toman para abastecer a la empresa.
- Permite que los miembros del área, los usuarios y los proveedores conozcan las reglas de juego con anticipación y actúen de acuerdo con ellas en todas las actividades relacionadas con la adquisición.
- Fija en forma clara y precisa las responsabilidades y la autoridad.
- Establece con claridad las relaciones del personal de compras con los usuarios y los proveedores; de esta manera evita dudas, murmuraciones y problemas y elimina asperezas, roces y disgustos.

Anexo 2: Principios y normas para los compradores

- LEALTAD para su empresa.
 - JUSTICIA para aquellos con quienes trata.
 - FE en su profesión.
- De estos principios se derivan las siguientes normas:
- CONSIDERAR primero el interés de la compañía en todas las negociaciones y transacciones, CREER en las políticas establecidas y PONERLAS en práctica.
 - SER RECEPTIVO para los consejos de sus colegas y dejarse guiar por dichos consejos sin menoscabar la dignidad y responsabilidad de su dependencia.
 - COMPRAR SIN PREJUICIOS, procurando obtener el máximo valor con cada unidad monetaria gastada.
 - ESFORZARSE CONSTANTEMENTE para conocer los materiales y el proceso de fabricación y establecer métodos prácticos para la conducción de su dependencia.
 - TRABAJAR por la honestidad y fidelidad entre vendedores y compradores y DENUNCIAR todas las formas y manifestaciones de soborno comercial.
 - EFECTUAR una pronta y atenta recepción de quienes tienen una legítima misión de negocios, hasta donde las condiciones lo permitan.
 - RESPETAR sus obligaciones y EXIGIR que las obligaciones de su personal sean respetadas en consistencia con la buena práctica de los negocios.
 - EVITAR las prácticas rígidas.
 - ACONSEJAR Y ASISTIR a sus colegas en su trabajo y en el cumplimiento de sus deberes, siempre que la ocasión lo permita.
 - COOPERAR con toda la organización y con los individuos comprometidos en actividades establecidas para optimizar el desarrollo y el mejoramiento de las adquisiciones.

| Índice | | | |
|---|----|--|----|
| 1. Política logística y política de la empresa | 4 | | |
| 1.1. La política de la empresa | 4 | | |
| 1.2. La logística y la política empresarial | 8 | | |
| 1.3. Coordinación para el establecimiento de políticas | 12 | | |
| 1.4. Los objetivos de la empresa y la logística | 15 | | |
| 1.4.1. Los objetivos de comercialización | 16 | | |
| 1.4.2. Los objetivos de producción | 17 | | |
| 1.4.3. Los objetivos de finanzas | 18 | | |
| 1.4.4. Los objetivos de logística | 18 | | |
| 1.5. Impacto de los objetivos contrapuestos | 20 | | |
| 1.5.1. Magnitud y variedad de inventarios | 21 | | |
| 1.5.2. Diseño e innovación de productos | 23 | | |
| 1.5.3. Retorno sobre la inversión | 24 | | |
| 1.5.4. Equipos y procesos de fabricación | 24 | | |
| 1.6. La necesidad de los sistemas | 26 | | |
| 1.7. Precisión de conceptos | 29 | | |
| 2. Política de compras | 30 | | |
| 3. Política de inventarios | 35 | | |
| 3.1. Fundamentos | 35 | | |
| 3.2. Los inventarios y las estrategias competitivas de la empresa | 37 | | |
| 3.2.1. Innovación de productos | 37 | | |
| 3.2.2. Servicio al cliente | 42 | | |
| | | 3.2.3. Reducción de costos | 45 |
| | | 3.2.4. Síntesis | 47 |
| | | 4. Política de almacenes | 48 |
| | | 4.1. Fundamentos | 48 |
| | | 4.2. Planificación | 52 |
| | | 4.3. Eficiencia en las operaciones | 55 |
| | | 4.3.1. Tiempo de manejo | 56 |
| | | 4.3.2. Utilización del espacio | 56 |
| | | 4.3.3. Informes de control | 57 |
| | | 4.3.4. Planeamiento de las operaciones | 58 |
| | | 4.3.5. Otros aspectos importantes | 59 |
| | | 5. Política de la distribución física | 60 |
| | | 5.1. Fundamentos | 60 |
| | | 5.2. Efectos de la comercialización sobre la distribución física | 61 |
| | | 5.3. Efectos de la distribución física sobre la comercialización | 65 |
| | | 6. Consideraciones para la fijación de la política logística | 66 |
| | | Anexo 1: Ventajas de la política escrita | 70 |
| | | Anexo 2: Principios y normas para los compradores | 71 |

Impreso en ESAN
Alonso de Molina 1652, Surco
Lima-Perú
Febrero de 2003