

UNIDAD 1: La logística en la empresa

ESTUDIO DEL CASO-PÁG. 7

1. ¿Qué entiendes por «logística»? ¿Cómo afecta la logística en tu vida diaria?

El objetivo de la actividad es que el alumnado proporcione una definición propia de lo que cree que es la logística. Para ello puede utilizar ejemplos de su vida diaria para explicar su definición, ya que la logística ayuda a acercar los productos que demandan los clientes del lugar desde donde se producen hasta el lugar de consumo.

La definición de logística se podría parecer a la siguiente:

«La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla de forma eficaz y eficiente el flujo directo e inverso y almacenamiento de bienes y servicios, así como la información relacionada con estos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes».

La logística:

- Forma parte de la gestión de la cadena de suministro.
- Gestiona los flujos de productos y servicios, así como la información a lo largo de la cadena de suministro.
- Su objetivo principal es satisfacer la demanda ofreciendo los productos y servicios de forma rápida y eficaz, en un contexto de servicio total, al menor coste total posible.

2. Enumera las fases que recorren los productos que normalmente consumes antes de llegar a ti.

Los productos que se consumen recorren una serie de etapas o fases antes de llegar al cliente. Estas etapas varían en función de las características de los productos y de su proceso productivo, pero suelen ser las siguientes:

- Se adquieren las materias primas y materiales necesarios a las empresas extractivas para producir el bien.
- Se transportan las materias primas y los materiales adquiridos hasta el centro de producción.
- Una vez en el centro de producción se almacenan hasta que se incorporen al proceso productivo.
- En la fábrica se producen bienes o productos semielaborados (estos necesitarán de otro proceso productivo para poder comercializarse) y se almacenan para ser distribuidos.
- Se transportan los productos terminados hasta los distribuidores y puntos de venta que los demanden.
- Los productos son adquiridos por los consumidores en los puntos de venta que acudan.

3. ¿Qué actividades crees que están incluidas dentro de la logística en la empresa?

Cada alumno/a enumerará las actividades que se incluyen dentro de la logística, que se agrupan en las siguientes áreas:

- **Aprovisionamiento:** contempla una serie de actividades para adquirir los productos necesarios y garantizar así los recursos disponibles para su transformación o venta.
- **Producción:** incluye todas las actividades relacionadas con la transformación de materias primas en productos terminados.
- **Almacenaje:** abarca todas las actividades relacionadas con la gestión del stock dentro de la empresa, desde su transporte interno, hasta su almacenaje, incluida la manipulación.
- **Distribución:** contiene todas las actividades inherentes a la salida de los productos terminados, incluyendo actividades como el *picking*, así como la valoración y elección del medio de transporte deseado.
- **Logística inversa:** consiste en todas las actividades relacionadas con el control del retorno de las mercancías a lo largo de la cadena de suministro con el objetivo de reciclar embalajes y residuos peligrosos, así como la devolución de los productos por parte de los clientes.

4. ¿Cómo piensas que logran las empresas el principal objetivo de la logística de satisfacer las necesidades de los clientes? Comenta algún ejemplo de una empresa que conozcas que consiga dicho objetivo logístico.

El objetivo principal de la logística es satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles los bienes y servicios que demandan en tiempo, lugar, momento, cantidad y calidad exigidos.

- Maximizando la satisfacción de los clientes y la flexibilidad de respuesta.
- Minimizando el tiempo de respuesta y el coste.

Para satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor forma posible muchas empresas suelen optar por las siguientes opciones:

- La rapidez en la entrega los pedidos.
- La fiabilidad en los plazos establecidos, prestando el servicio en el momento o fecha convenida.
- La adaptación ante los cambios del mercado.
- El ofrecimiento de un servicio superior al de los competidores.
- El servicio posventa.

Se podría hacer una lluvia de ideas donde los alumnos comentaran en qué aspectos suelen centrarse las empresas que conocen para mejorar la satisfacción de los clientes.

5. ¿Qué crees que significa «logística inversa»? Enumera las actividades que supones que implica.

La logística inversa es el proceso de gestión y control eficientes del flujo de productos y la información referida a estos, desde el consumidor hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar su valor o conseguir su devolución.

La logística inversa se articula como una herramienta de gestión para controlar el retorno de las mercancías a lo largo de la cadena de suministro compuesta por los siguientes procesos:

1. Retornos de productos por la finalización de su ciclo de vida, así como sobrantes de inventarios.
2. Retorno para la reutilización de envases y embalajes que acompañaban al producto.
3. Reutilización de materiales que pueden ser recuperados.
4. Reacondicionamiento de los productos cuyo ciclo de vida finalizó.
5. Gestión de residuos para reciclar.
6. Gestión de residuos peligrosos, así como la gestión de residuos para su destrucción y disposición final.
7. Gestión de materiales reciclados sustitutivos para disminuir el uso de materiales originales.
8. Gestión de devoluciones.

6. Valora la importancia de la gestión del flujo inverso de los productos desde su lugar de consumo hacia su origen.

¿Consideras importante reducir el impacto medioambiental de las empresas?

Esta pregunta es de respuesta abierta y personal, donde cada alumno deberá exponer su punto de vista sobre la relevancia de la logística inversa en la actualidad, así como la importancia de que las empresas intenten reducir al mínimo posible el impacto que producen al medio ambiente.

Se podría realizar un pequeño debate acerca de las razones por las que cada vez más las empresas se preocupan por el medio ambiente. Muchos alumnos pensarán que es una cuestión de mejorar la imagen al exterior y reducción de costes al reciclar o reutilizar muchos productos; mientras que otros, en cambio, creerán que las empresas realmente llevan a cabo este tipo de actividades porque tienen un compromiso con la sociedad para preservar y cuidar el medio ambiente.

ACTIVIDADES-PÁG. 9

1. A partir de las definiciones proporcionadas sobre logística, elabora una con tus propias palabras e incluye sus características fundamentales. Indica las diferencias que podrían existir en la función logística entre una empresa comercial y una industrial.

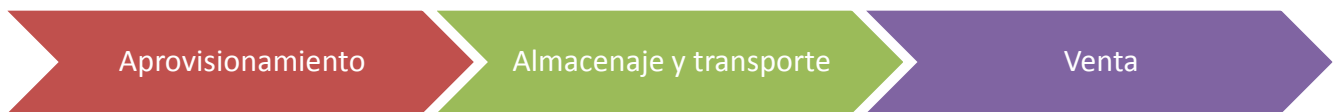
La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla de forma eficaz y eficiente el flujo directo e inverso y almacenamiento de bienes y servicios, así como la información relacionada con estos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Las características principales de esta definición son las siguientes:

- La logística forma parte de la gestión de la cadena de suministro.
- Gestiona los flujos de productos y servicios, así como la información a lo largo de la cadena de suministro.
- Su objetivo principal es ofrecer los productos y servicios de forma rápida y eficaz, en un contexto de servicio total, al menor coste posible.

La función logística en las empresas industriales resulta mucho más compleja de gestionar que la de las empresas comerciales, ya que para ofrecer los productos a los consumidores finales necesita realizar más tareas. En los siguientes esquemas se pueden observar los flujos de los productos en estos tipos de empresas:

EMPRESA COMERCIAL



EMPRESA INDUSTRIAL



Mientras en las empresas comerciales se adquieren exclusivamente mercaderías que deben almacenarse y transportarse para posteriormente venderlas sin ser transformadas, en las empresas industriales se adquieren materias primas y los componentes necesarios, que tienen que ser transportados y almacenados, para poder transformarlos en productos terminados que antes de su comercialización también tendrán que transportarse y almacenarse. Por esta razón, se concluye que la función logística en las empresas industriales es más compleja y necesitará mayor asignación de recursos y materiales para su puesta en marcha.

2. Razona la importancia de la logística en la actualidad. Señala las consecuencias que tendría para cualquier organización o empresa descuidar su proceso logístico.

Las características principales del mercado son las siguientes:

- Alto nivel de competitividad empresarial.
- El consumidor como eje principal.
- Aumento de los canales de venta.
- Exceso de oferta.

En el mercado altamente competitivo que nos encontramos la logística tiene como principal reto ofrecer a los clientes los productos y servicios que desean, en el momento, lugar y forma que soliciten y de manera rápida y eficaz.

Cualquier empresa que descuide su función logística y no satisfaga correctamente a sus clientes perderá cuota de mercado, ya que los consumidores acudirán a aquellas empresas que sí puedan atender sus necesidades de forma eficaz.

3. Indica las relaciones existentes entre la logística integral y las funciones de producción y de marketing dentro de una empresa. ¿Qué podría ocurrir si estas tres áreas no estuvieran coordinadas de forma integral?

La logística integral tiene la misión de coordinar todas las áreas funcionales de la empresa.

Deberá ser un área de gestión de la empresa que controle, de forma integrada, todas las actividades de la cadena o red logística de producción.

El proceso de producción se encarga de fabricar los productos al menor coste posible y el proceso de marketing se ha enfocado a vender lo que se produce tratando de influir en la producción para que se fabrique lo que se demanda y, de este modo, satisfacer a los clientes.

Para seguir la estrategia llevada a cabo por la empresa, ambos procesos deben estar coordinados. Si cada uno de ellos actúa de forma independiente, no se conseguirán alcanzar los objetivos establecidos ni se adecuaría la producción a las exigencias de los clientes, por lo que se pondría en grave peligro el futuro de la empresa.

Por esta razón, resulta importante el papel de la logística integral de coordinación de las actividades, tanto de producción, como de marketing para satisfacer de forma óptima las demandas de los consumidores.

ACTIVIDADES-PÁG. 11

4. Explica con tus palabras cuál es el objetivo principal de la logística. ¿Cómo pueden alcanzarlo las empresas?

El objetivo principal de la logística es satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles los bienes y servicios que demandan en tiempo, lugar, momento, cantidad y calidad exigidos.

- Maximizando la satisfacción de los clientes y la flexibilidad de respuesta.
- Minimizando el tiempo de respuesta y el coste.

Este objetivo puede ser alcanzado por las empresas tratando de generar ventajas competitivas que las diferencien de sus competidores. Estas ventajas competitivas se pueden centrar en el servicio que se presta a los clientes o mejorando la productividad del proceso.

- **Servicio al cliente.** Mediante actividades tales como: la rapidez en la entrega los pedidos, la fiabilidad en los plazos establecidos, la adaptación ante los cambios del mercado, el ofrecimiento de un servicio superior al de los competidores y el servicio posventa, entre otros.
- **Mejorando la productividad del proceso.** A través de la reducción de costes en: los transportes tanto internos como externos, el almacenaje y la manipulación de las existencias, los controles llevados a cabo, en número y simplicidad, la reducción del stock y aprovechando las instalaciones y medios disponibles.

5. En relación con la rapidez en la entrega de los pedidos, ¿cómo crees que puede generar una ventaja competitiva a una empresa?

La rapidez de entrega de los pedidos generados por los clientes puede ser una característica diferenciadora de las empresas que, a su vez, se puede convertir en una ventaja competitiva que posicione a la empresa mejor en el mercado.

Comenta algún ejemplo de una empresa que haya cumplido o superado tus expectativas en el servicio de entregas prestado. ¿Influyó esto en que volvieras a confiar en esa empresa?

Si una empresa se caracteriza por entregar de forma rápida los pedidos, los clientes preferirán optar por ella antes que por otras empresas que, aun ofreciendo los mismos productos con las mismas condiciones comerciales, no sean tan rápidas en la entrega.

Este hecho beneficiará la posición competitiva de la empresa que entrega de forma rápida sus pedidos y, por ende, mejorará sus resultados económicos, lo que repercutirá en mayores posibilidades de supervivencia en el futuro.

Piensa ahora en alguna experiencia negativa con el servicio de entrega de pedidos de otra empresa. ¿Qué efecto ha tenido en tus futuras compras en esa empresa?

La respuesta a esta pregunta dependerá de los ejemplos que comenten los alumnos. El objetivo principal es que relacionen cómo influye en el éxito o fracaso de las empresas su preocupación por el servicio al cliente y reflexionen sobre su capacidad como generador de ventajas competitivas.

6. Busca ejemplos de empresas de tu entorno que sean:

- Líderes en costes
- Líderes en servicio
- Líderes en coste y servicio
- Empresas acomodadas que no sean líderes ni en coste ni en servicio.

La respuesta será libre en función de las empresas que encuentren. El objetivo de la actividad es que se reflexione sobre las distintas estrategias que pueden llevar a cabo las empresas para diferenciarse de sus competidores y se identifiquen en organizaciones que conozcan para que sean capaces de analizar su entorno.

ACTIVIDADES-PÁG. 14

7. Indica cómo pueden influir las siguientes áreas de la logística en el beneficio de una empresa o en la generación de ventajas competitivas:

• **Aprovisionamiento**

La función de aprovisionamiento tiene gran importancia en la empresa puesto que es esencial para hacer realidad el resto de funciones y de su gestión va a depender, en gran medida, el beneficio que obtendrá la empresa.

Un aspecto íntimamente relacionado con la función de aprovisionamiento es la gestión de stock, es decir, la gestión de las existencias almacenadas en la empresa. Esto es debido a que los objetivos fundamentales que se persiguen, para que este proceso sea eficiente, son en primer lugar almacenar la menor cantidad posible de mercancía y, en segundo lugar, evitar roturas de stock, es decir, satisfacer en todo momento la demanda.

Para alcanzar estos objetivos fundamentales resulta muy importante realizar una correcta previsión de ventas que se ajuste lo máximo posible a la realidad. Al tener una idea cercana a la realidad sobre lo que se va a vender se podrán planificar mejor las compras de manera que se almacene la menor cantidad de producto posible y no se deje de abastecer en ningún momento las necesidades de los clientes por falta de existencias.

• **Producción**

Para que la producción repercuta positivamente en el beneficio empresarial, conviene que se lleve a cabo de forma coordinada con las distintas áreas de la empresa y teniendo en cuenta en todo momento la previsión de ventas realizada.

También será importante emplear de forma eficiente los recursos humanos y materiales disponibles para mejorar la productividad empresarial y, por lo tanto, el beneficio económico.

- **Almacenaje**

Este ha de llevarse a cabo de forma eficiente, reduciendo los costes (organizando el almacén de forma que se reduzcan los transportes internos, la manutención de la mercancía y el empleo de recursos humanos o materiales innecesarios), pero sin perjudicar el servicio a los clientes.

Por esta razón, cada empresa deberá alcanzar un equilibrio entre coste y servicio al cliente de modo que se optimicen los resultados económicos empresariales y se generen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

- **Distribución**

Con la función de distribución se pueden generar ventajas competitivas de muchas formas posibles. Por ejemplo:

- Realizando las labores de *picking* de forma eficiente, reduciendo los costes y procurando satisfacer adecuadamente las exigencias de los clientes.
- Reduciendo las manipulaciones de la mercancía que se va a distribuir a los clientes.
- Utilizando un embalaje que proporcione seguridad en la entrega de la mercancía, pero teniendo en cuenta los costes que pueden implicar.
- Organizando y planificando el transporte y distribución de los productos de forma que se proporcione un servicio de calidad a los consumidores, minimizando los costes.

La clave para conseguir ventajas competitivas y mejorar los resultados económicos de las empresas es buscar un equilibrio óptimo entre el servicio al cliente y los costes que se generan, procurando conseguir procesos eficientes que maximicen la calidad.

8. Explica la relación entre la previsión de ventas y el resto de actividades logísticas dentro de una empresa.

La previsión de ventas es fundamental en todo el proceso logístico de cualquier empresa. Es una parte tan importante que conviene realizarla de forma que se intente acercar lo máximo posible a los datos reales para evitar grandes errores que podrían llevar incluso a la quiebra empresarial.

La previsión de ventas va a determinar las materias primas y materiales que se van a necesitar, ya que proporcionará información sobre qué productos y qué cantidad de ellos hay que producir. También influirá en el almacenaje y en la organización del almacén, ya que en función de los tipos de productos que se fabriquen y la cantidad, se emplearán unas técnicas de almacenaje u otras.

Asimismo, al conocerse los productos que se van a fabricar, tendrá que planificarse y gestionarse su distribución a los distintos puntos de venta de la manera más eficiente posible. Para ello, se emplearán los recursos materiales y humanos adecuados a los tipos de bienes y cantidades que se van a producir.

9. Identifica las diferencias entre las actividades logísticas de una empresa industrial y una empresa comercial. ¿En cuál crees que será más complicada la gestión logística y su control?

Las diferencias fundamentales entre las actividades logísticas de una empresa industrial y una empresa comercial radican en que las comerciales no fabrican los productos que comercializan, sino que adquieren los productos terminados de los proveedores y los ofrecen al mercado sin transformarlos. Por ese motivo, las empresas comerciales no tendrán área de producción, ni las actividades que implica, dentro de su función logística.

La función logística más complicada de gestionar será la de las empresas industriales que tienen que planificar y llevar a cabo la producción de la mercancía que va a comercializar al mercado.

ACTIVIDADES-PÁG. 16

10. Define «logística inversa» con tus propias palabras. ¿Qué razones pueden llevar a las empresas a implantar un proceso de logística inversa?

La logística inversa es el proceso de gestión y control eficientes del flujo de productos y la información referida a estos, desde el consumidor hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar su valor o conseguir su devolución.

Se pueden apuntar tres motivos principales por los que las empresas y organizaciones están prestando especial importancia a la logística inversa en la actualidad:

- Relación entre el coste y el beneficio. Los costes de producción disminuyen y se puede recuperar el valor de los envases, embalajes y materiales usados.
- Disposiciones normativas. Cuyo objetivo es la protección de la salud y del medio ambiente.
- Responsabilidad social corporativa. Los consumidores buscan cada vez más productos seguros y que respeten el medio ambiente, por lo que ejercerán presión junto con otros organismos, cuya finalidad es el desarrollo sostenible para una correcta gestión de la logística inversa.

11. Imagina que trabajas para una empresa que no tiene implantado el proceso de logística inversa y se está planteando su creación. Elabora un pequeño informe en el que argumentes la necesidad de llevar a cabo este proceso y explica, según tu punto de vista, si los beneficios que reporta su implantación superan los costes o no.

La respuesta dependerá de la capacidad de argumentación de cada alumno.

En el argumento se tendrá que exponer que gracias a la logística inversa se consiguen disminuir los costes de producción y se pueden recuperar el valor de muchos envases, embalajes y materiales que han sido usados, por lo que este ahorro puede ser superior al coste de implantar un proceso de logística inversa, repercutiendo positivamente en los resultados económicos empresariales.

12. ¿Qué actividades realiza SIGRE para la protección del medio ambiente? ¿Cómo desarrolla sus actividades? ¿A qué destina los residuos y envases de los medicamentos que recoge de las distintas farmacias?

SIGRE persigue un doble objetivo:

- **El medioambiental:** reduciendo los perjuicios medioambientales que los envases y restos de medicamentos pueden ocasionar, mediante la prevención de los residuos en origen y el correcto tratamiento medioambiental de los residuos generados.
- **El sanitario:** favoreciendo la no acumulación de medicamentos en los hogares y sensibilizando al ciudadano sobre los riesgos sanitarios derivados del uso inadecuado de estos.

Para la protección del medio ambiente, SIGRE, junto con los agentes que participan en el sector farmacéutico, es la encargada de recoger y gestionar los residuos y envases que generan los medicamentos para darles un correcto tratamiento medioambiental. Para ello, a lo largo de la cadena de farmacias de nuestro país, se pueden encontrar los PUNTOS SIGRE donde depositar los residuos y envases de los medicamentos.

Además, SIGRE trabaja mano a mano con los laboratorios en el diseño de los envases de los productos farmacéuticos, presionando para usar materiales menos perjudiciales para el medio ambiente y emplear envases más ligeros que generen menos residuos.

Por último, SIGRE intenta también llevar a cabo un programa de sensibilización sobre la necesidad de proteger el medio ambiente entre los ciudadanos, farmacéuticos y laboratorios, informando sobre las consecuencias que pueden tener el no gestionar adecuadamente los residuos que se generan.

Los residuos y envases recogidos por SIGRE son llevados a una planta de tratamiento propia que destaca por su alto grado de automatización y por incorporar importantes innovaciones tecnológicas. Allí se separan y clasifican los envases por sus materiales y los residuos por su tipología.

Los materiales de los envases son enviados a plantas recicladoras. Los residuos de medicamentos peligrosos se entregan a gestores de residuos autorizados y los residuos de medicamentos no peligrosos se valorizan con recuperación de energía.

ACTIVIDADES-PÁG. 19

13. Enumera las ventajas que puede reportar el *outsourcing* de la función logística a las empresas.

Entre las ventajas que reporta el *outsourcing*, destacan las siguientes:

- No se necesita una gran inversión.
- La empresa se puede centrar más en su actividad principal.
- Se disminuye el riesgo.
- Se reduce el coste.
- Se gana en eficiencia y calidad del servicio ya que la función logística es llevada a cabo por expertos.
- Se puede aprovechar la red de distribución de los operadores logísticos contratados y, de este modo, ampliar el mercado.

14. Busca en internet ejemplos de una agencia de transporte, almacenistas-distribuidores y agencias de tránsito aduanero.

La respuesta será distinta en función de las empresas que localicen los alumnos.

15. Enumera las ventajas que ofrecen las plataformas logísticas a las empresas para distribuir sus productos.

Entre las ventajas de las plataformas logísticas, destacan las siguientes:

- Concentración de empresas logísticas, lo que permite acceder en un mismo espacio a numerosos proveedores de servicios logísticos.
- Acercamiento de las mercancías a los puntos de destino, ya que normalmente se sitúan en puntos estratégicos.
- Buenos accesos y conexiones.

ACTIVIDADES FINALES-PÁGS. 20-21

1. Define «cadena de suministro». Elabora un pequeño esquema que represente una cadena de suministro en el sector del mueble, desde la extracción de las materias primas hasta la adquisición de los productos por parte de los clientes.

La cadena de suministro comprende los procesos que es necesario llevar a cabo, entrelazados entre compañías clientes y proveedoras, desde el abastecimiento de la materia prima inicial hasta el consumo del producto terminado por el consumo final, así como su posible reciclado y reutilización.

Está formada por todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto.

2. Indica la relación entre la logística y la cadena de suministro.

Por medio de la logística, las empresas tratan de integrar las actividades de producción propias, con las de otras empresas proveedoras de materiales o clientes, es decir, con la cadena de suministro.

3. ¿Cuál es la relación entre el proceso de marketing y el proceso de producción de una empresa industrial? Señala la importancia de la logística integral con la relación de ambos procesos.

Tradicionalmente, en las empresas el proceso de producción se encargaba de fabricar los productos al menor coste posible y el proceso de marketing se ha enfocado en vender lo que se produce tratando de influir en la producción para que se fabrique lo que se demanda y, de este modo, satisfacer a los clientes.

Los procesos de marketing y producción deben estar controlados de forma integrada ya que tienen que seguir la misma estrategia establecida por la empresa.

La logística se encarga de la coordinación de ambos procesos y hace de enlace entre el mercado y las actividades productivas de la empresa. Por esta razón en la actualidad se usa el término de logística integral.

4. Enumera las formas mediante las que la logística puede generar ventajas competitivas en el mercado. ¿Qué beneficios reporta a una empresa el tener ventajas competitivas diferenciadoras respecto de sus competidores?

La logística puede generar ventajas competitivas en el mercado mediante:

1. El servicio que se presta al cliente.
2. La aportación a la productividad (reducción de costes)

Los beneficios que reporta a una empresa el tener ventajas competitivas diferenciadoras de sus competidores son las siguientes:

- Mejora de la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Mejora de los beneficios empresariales.

5. ¿Cómo puede generar una ventaja competitiva a una empresa el hecho de ofrecer un buen servicio posventa?

El servicio posventa puede ser una característica diferenciadora de las empresas que, a su vez, se puede convertir en una ventaja competitiva que posicione a la empresa mejor en el mercado.

Si una empresa se caracteriza por ofrecer un adecuado servicio posventa que la diferencie de sus competidores, los clientes preferirán optar por ella antes que por otras empresas que, aun ofreciendo los mismos productos con las mismas condiciones comerciales no proporcionen un servicio posventa acorde a las exigencias de los consumidores.

Este hecho beneficiará la posición competitiva de la empresa que preste un servicio posventa diferenciador y, por ende, mejorará sus resultados económicos, lo que repercutirá en mayores posibilidades de supervivencia en el futuro.

Expón algún ejemplo de una empresa a la que hayas acudido y te hayan ofrecido un buen servicio posventa. ¿Influyó en que volvieras a confiar en esa empresa?

Piensa ahora en alguna experiencia negativa con el servicio posventa de otra empresa. ¿Qué efecto ha tenido en tus futuras compras en esa empresa?

La respuesta a estas preguntas dependerá de los ejemplos que comenten los alumnos. El objetivo principal es que relacionen cómo influye en el éxito o fracaso de las empresas su preocupación por el servicio al cliente y reflexionen sobre su capacidad como generador de ventajas competitivas.

6. ¿Cuál es el objetivo de la logística en la empresa?

El objetivo principal de la logística es satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles los bienes y servicios que demandan en tiempo, lugar, momento, cantidad y calidad exigidos.

- Maximizando la satisfacción de los clientes y la flexibilidad de respuesta.
- Minimizando el tiempo de respuesta y el coste.

Señala si las siguientes acciones podrían contribuir o no a alcanzar dicho objetivo. Justifica tu decisión:

- **Tener una pequeña flota de vehículos de carga para transportar los pedidos de los clientes que no es suficiente en momentos de alta demanda, por lo que en alguna ocasión hay retrasos en los repartos.**

En esta situación no se maximizaría la satisfacción de los clientes ni la flexibilidad de respuesta, por tratar de reducir demasiado los costes de transporte.

- **Tener una gran flota de vehículos y personal de transporte para poder atender en todo momento de manera satisfactoria las necesidades de los clientes, aunque nunca se usen completamente y, por consiguiente, haya muchos recursos sin usar.**

En esta situación, en cambio, a pesar de pretender maximizar la satisfacción de los clientes, no se conseguiría minimizar el coste logístico, ya que habría recursos ineficientes que no se usarían.

- **Adecuar la cantidad de personal de la empresa en función de la demanda de cada momento, contratando a más trabajadores en aquellos momentos donde se prevea que aumenten las ventas o se incremente la actividad.**

Esta situación sí contribuiría a alcanzar el objetivo logístico, ya que se adaptan los recursos empleados a las demandas y exigencias de los clientes para satisfacer sus necesidades y ofrecer mejor flexibilidad en la respuesta minimizando los costes.

- **Utilizar envases y embalajes de mala calidad para reducir costes.**

Por el contrario, en esta situación, para ahorrar costes no se maximizaría la satisfacción de los clientes. No es necesario emplear los mejores envases y embalajes del mercado, sino los exigidos y demandados por los clientes, para satisfacer mejor sus necesidades.

7. Enumera las distintas áreas de la logística que conozcas.

La logística cuenta con las siguientes áreas:

- Aprovisionamiento.
- Producción.
- Almacenaje.
- Distribución.
- Logística inversa.

¿Cuál podrá influir en un mayor beneficio económico para una empresa? Justifica tu respuesta.

Cada alumno razonará cuál de las distintas áreas de la logística, según su opinión, repercutirá más en el beneficio económico de cualquier empresa.

8. Relaciona las siguientes actividades logísticas con el área a la que pertenecen:

Gestión de ocupación de los espacios disponibles	Aprovisionamiento
Previsión de ventas	Producción
Gestión de residuos peligrosos que pueden ser llevados a sitios específicos para reducir su peligrosidad	Almacenaje
Planificación de la maquinaria y operarios necesarios para transformar la materia prima en productos terminados	Distribución
Consolidación de pedidos	Logística inversa

Previsión de ventas	Aprovisionamiento
Planificación de la maquinaria y operarios necesarios para transformar la materia prima en productos terminados	Producción
Gestión de ocupación de los espacios disponibles	Almacenaje
Consolidación de pedidos	Distribución
Gestión de residuos peligrosos que pueden ser llevados a sitios específicos para reducir su peligrosidad	Logística inversa

9. ¿En qué consiste la logística inversa dentro de una empresa?

La logística inversa es el proceso de gestión y control eficientes del flujo de productos y la información referida a estos, desde el consumidor hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar su valor o conseguir su devolución.

Enumera las actividades que la componen.

1. Retornos de productos por la finalización de su ciclo de vida, así como sobrantes de inventarios.
2. Retorno para la reutilización de envases y embalajes que acompañaban al producto.
3. Reutilización de materiales que pueden ser recuperados.
4. Reacondicionamiento de los productos cuyo ciclo de vida finalizó.
5. Gestión de residuos para reciclar.
6. Gestión de residuos peligrosos, así como la gestión de residuos para su destrucción y disposición final.
7. Gestión de materiales reciclados sustitutivos para disminuir el uso de materiales originales.
8. Gestión de las devoluciones de los productos que previamente han sido adquiridos por los clientes.

10. Indica las razones por las que las empresas deciden implantar un sistema de logística inversa. ¿Cuál es la razón principal?

Se pueden dar tres motivos principales por los que las empresas y organizaciones están prestando especial importancia a la logística inversa en la actualidad:

- Relación entre el coste y el beneficio: los costes de producción disminuyen y puede recuperarse el valor de los envases, embalajes y materiales usados.
- Disposiciones normativas: cuyo objetivo es la protección de la salud y del medio ambiente.
- Responsabilidad social corporativa: los consumidores buscan cada vez más productos seguros y que respeten el medio ambiente, por lo que ejercerán presión, junto con otros organismos cuya finalidad sea el desarrollo sostenible, para una correcta gestión de la logística inversa.

Cada alumno argumentará cuál de las razones fundamentales expuestas cree que es la principal por la que se lleva a cabo el proceso de logística inversa en las empresas.

11. Define «plataforma logística». Señala las razones por las que una empresa podría optar por crear una plataforma logística propia al diseñar su red logística.

Una plataforma logística es una zona delimitada en la cual se ejercen, todas las actividades relativas al transporte, a la logística y a la distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como para el internacional.

Muchas grandes empresas poseen sus propias plataformas logísticas para facilitar la distribución física de sus productos. Normalmente son empresas que venden productos con alto volumen de rotación y que necesitan abastecer sus propios puntos de venta repartidos geográficamente.

Las ventajas que conlleva la implantación de plataformas logísticas propias son las siguientes:

- La plataforma logística, al realizar pedidos a los proveedores de más cantidad, tiene mayor poder de negociación y puede conseguir mejores condiciones económicas que repercutan en un mayor beneficio.
- Se reducen y se simplifican los contactos y el número de transportes con los proveedores, ya que solo la plataforma logística realizará los pedidos a los distintos proveedores.
- Se reduciría el espacio destinado a almacén en los puntos de venta, ya que la plataforma logística abastecería a cada punto de venta cuando lo necesitase.

12. ¿En qué consiste el *outsourcing* de la función logística? Menciona las ventajas e inconvenientes que puede conllevar esta práctica para las empresas.

Muchas empresas externalizan su función logística para dedicar sus recursos a su actividad principal. Es decir, contratan y delegan este proceso a un proveedor especializado que lleve a cabo las actividades con mayor eficiencia.

Este proceso de subcontratación de servicios externos se conoce como *outsourcing* y está en auge ya que de este modo la organización puede dedicarse a su actividad principal, la que le genera una ventaja competitiva en el mercado.

Ventajas del *outsourcing*:

- No se necesita una gran inversión.
- Se puede centrar la empresa más en su actividad principal.
- Se disminuye el riesgo.
- Se reduce el coste.
- Se gana en eficiencia y calidad del servicio ya que la función logística sería llevada a cabo por expertos.
- Se puede aprovechar la red de distribución de los operadores logísticos contratados y, de este modo, ampliar el mercado.

Inconvenientes:

- Menor control del proceso logístico.
- Necesidad de buscar a un proveedor o varios proveedores que ofrezcan los servicios que se necesitan.
- A pesar de no necesitar una elevada inversión inicial, el coste puede ser más elevado que cuando se usan recursos propios para llevar a cabo las actividades logísticas.

13. Explica las diferencias entre una Central Integrada de Mercancía (CIM) y una Zona de Actividades Logísticas (ZAL). ¿Qué servicios suelen ofrecer a los operadores logísticos que allí se instalan?

Las plataformas logísticas o Central Integrada de Mercancía (CIM) intentan ofrecer un espacio con las mejores condiciones de ubicación y servicio para las empresas de transporte de mercancía por carretera (vigilancia de vehículos, restaurantes, empresas de servicio para transportistas, etc.); en cambio, las Zonas de Actividades Logísticas (ZAL) son plataformas logísticas ubicadas estratégicamente para permitir el transporte intermodal. Los servicios dependerán de cada plataforma logística, pero normalmente suelen ser servicios de vigilancia, servicios auxiliares logísticos, etc.

14. Imagina que te acaban de contratar como responsable de la logística de una cadena de tiendas de productos electrónicos que quiere comenzar su actividad por toda la geografía nacional. Los objetivos de la cadena son acercar sus productos a la mayor cantidad de clientes posible, abrir numerosas tiendas, ofrecer un servicio de atención de calidad y generar el menor coste posible:

Te piden:

- **Diseñar tres redes logísticas distintas indicando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Para ello deberás ayudarte de un esquema donde se explique el camino que seguirían los productos hasta los clientes finales. En cada una de las opciones podrás usar tantos elementos de la red logística como quieras.**
- **Proponer la mejor opción justificando tu elección.**

No hay una única respuesta válida.

Cada alumno deberá explicar las razones que le han llevado al diseño de las distintas redes logísticas que ha sugerido, así como los motivos de la elección final propuesta.

15. Muchas empresas recurren al *outsourcing* de su función logística para poder destinar sus recursos a su actividad principal.

Es decir, contratan y delegan este proceso en un proveedor especializado que lleve a cabo las actividades con mayor eficiencia.

Imagina que creas una empresa productora en tu localidad con un amigo y no habéis decidido si contratar a personal propio que se encargue de las actividades logísticas relacionadas con el

aprovisionamiento, la manipulación en general, el almacenaje y la distribución o, por el contrario, externalizar dichas actividades contratando a una empresa proveedora de estos servicios. Te piden:

- Localizar al menos dos proveedores de servicios logísticos de tu entorno más cercano y analizar los servicios que ofrecen en un cuadro comparativo.
- Realizar un informe en el que se analicen las dos opciones: externalizar o no la función logística de la empresa que vas a crear. Concluir el informe eligiendo una de las dos opciones y justificando tu decisión.

La respuesta será libre en función de los proveedores de servicios logísticos buscados y de la opción que recomienden en su informe.

El objetivo de la actividad es acercar al alumnado a una situación lo más real posible donde tengan que decidir entre varias opciones, teniendo que buscar suficiente información de cada alternativa para seleccionar lo más beneficioso para su empresa.

16. Accede a la página web de una empresa que conozcas e investiga sobre las actividades de logística inversa que desarrolle. Enumera los beneficios que le reportará a dicha empresa ese proceso.

Respuesta libre por parte del alumnado.

El objetivo que se pretende alcanzar es que los alumnos reflexionen sobre la necesidad de implementar un proceso de logística inversa debido a los beneficios que aporta, así como que conozcan a empresas de éxito que desarrollan estas actividades.

17. Busca en internet los siguientes instrumentos de ordenación logística del territorio urbano más cercanos a tu entorno:

- Central Integrada de Mercancía (CIM)
- Zonas de Actividades Logísticas (ZAL)
- Plataformas Logísticas de Intercambio de Transporte
- Plataformas Logísticas de Grupos Corporativos

Respuesta libre.

El objetivo de la actividad es que el alumnado relacione los conceptos adquiridos con la realidad de su entorno.

18. Busca en internet un ejemplo de:

- Agencia de transporte
- Almacenistas-distribuidores
- Agencias de tránsito aduanero.

Respuesta libre.

El objetivo de la actividad es que el alumnado relacione los conceptos adquiridos con la realidad de su entorno.

19. Busca en internet el Real Decreto 1383/2002, de 20 de diciembre, sobre gestión de vehículos al final de su vida útil. Lee los artículos 3 y 4 e indica qué tienen que hacer las empresas con los vehículos que poseen cuando finaliza su vida útil, y las medidas preventivas que deben poner en marcha los fabricantes en cuanto al diseño de sus coches.

Según la citada disposición normativa, las empresas con vehículos deberán descontaminar el vehículo una vez que finaliza su vida útil y, posteriormente, tendrán que entregarlo a un centro autorizado de tratamiento.

Los fabricantes, a su vez, deberán llevar a cabo las siguientes medidas preventivas:

- Diseñar los distintos elementos de los vehículos de forma que se limite el uso de sustancias peligrosas, así como la prohibición de algunos materiales.
- Diseñar y fabricar los vehículos de forma que se facilite su desmontaje, descontaminación, reutilización y valoración al final de su vida útil.

- Utilizar normas de codificación que permitan la identificación de los componentes susceptibles de reutilización o valoración.
- Proporcionar información a los gestores de vehículos al final de su vida útil para el desmontaje y la localización de las sustancias peligrosas.
- Informar a los clientes sobre los criterios de protección del medio ambiente utilizados en su diseño y fabricación.

PRÁCTICA PROFESIONAL-PÁG. 23

1. Valora la importancia de la gestión logística para el grupo Inditex como clave de su éxito comercial.

Inditex es uno de los grupos empresariales con más éxito internacional y su clave del éxito radica en su gestión logística. Se diferencia de sus competidores más por su gestión logística que por sus propios productos.

Inditex pretende satisfacer a sus clientes, así como ofrecer flexibilidad en su respuesta minimizando el coste y ganando en productividad. Un ejemplo es su red logística milimétricamente diseñada que permite abastecer a todas las tiendas del mundo en menos de 48 horas (24 en Europa), y diseñado para asegurar la renovación continua de la oferta de las más de 6 300 tiendas de la compañía en cualquiera de los 87 mercados en los que está presente en todo el globo.

2. Enumera las ventajas competitivas que, en tu opinión, ha generado el grupo Inditex gracias a su gestión logística.

Inditex cuenta con numerosas ventajas competitivas que le diferencian de sus competidores y le permite seguir en los primeros puestos en los ránquines de empresas textiles. La mayoría de ellas relacionadas con su función logística y capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Gracias a su red logística donde cuenta con diez centros logísticos propios en España altamente automatizados, con un claro aumento de la productividad y reducción de costes, tiene gran flexibilidad y capacidad de respuesta a las demandas y necesidades de los clientes que les diferencia de sus competidores.

3. Indica los objetivos logísticos del grupo Inditex. ¿Qué acciones se desarrollan para conseguirlos?

Inditex tiene sus objetivos logísticos bien marcados, dando prioridad a la satisfacción de sus clientes, así como la flexibilidad en su respuesta minimizando el coste y ganando en productividad.

Todas las acciones logísticas que pone en marcha Inditex están encaminadas a alcanzar esos objetivos. Por ejemplo, la creación de centros logísticos repartidos por toda la geografía ayuda a abastecer las tiendas para atender la demanda de los clientes. A su vez, el hecho de crear centros logísticos automatizados proporciona un aumento considerable en la productividad empresarial que repercutirá en un aumento de los beneficios económicos de Inditex.

4. Explica las ventajas e inconvenientes que suponen la creación de centros logísticos corporativos para el grupo Inditex.

Las ventajas que conlleva la implantación de plataformas logísticas propias son las siguientes:

- Acercar los productos a los consumidores con mayor facilidad y ofreciendo mejor capacidad de respuesta.
- La plataforma logística tiene mayor poder de negociación al realizar pedidos a los proveedores de más cantidad y puede conseguir mejores condiciones económicas que repercutan en mayor beneficio.
- Se reducen y se simplifican los contactos y el número de transportes con los proveedores, ya que solo la plataforma logística realizará los pedidos a los distintos proveedores.
- Se reduciría el espacio destinado a almacén en los puntos de venta, ya que la plataforma logística abastecería a cada punto de venta cuando lo necesitase.

Inconvenientes:

- El principal inconveniente de las plataformas logísticas propias es la elevada inversión que conlleva su implantación.
- Implica un elevado coste realizar cambios en la plataforma logística que en algunos casos, debido a las limitaciones propias, son imposibles de llevar a cabo.

5. Realiza un pequeño esquema donde se represente de forma esquemática la red logística diseñada por el grupo Inditex y señala los elementos que la componen.

El esquema que diseñe cada alumno no será muy distinto al de la fotografía del artículo.

EVALÚA TUS CONOCIMIENTOS-PÁG. 24

1. La logística es:

c) La parte del proceso de gestión de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes y servicios de forma eficaz y eficiente; así como la información relacionada con estos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

2. ¿Cuál de las siguientes actividades contribuiría en mayor grado a alcanzar el objetivo principal de la logística?:

d) Solicitar a los clientes que rellenen encuestas de satisfacción para valorar los servicios prestados y mejorar el proceso logístico en la medida de lo posible.

3. Señala la respuesta correcta:

d) La cadena de suministro está formada por todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto.

4. ¿Qué actividades se incluyen en el proceso de aprovisionamiento?:

a) Previsión de ventas, aprovisionamiento de materias primas y gestión de stock.

5. ¿Cuál de las siguientes actividades no se relaciona con la función de distribución dentro de la logística?:

d) Almacenaje de los productos terminados preparados para ser vendidos a los clientes.

6. En relación con la logística inversa, señala la respuesta correcta:

d) Es el proceso de gestión y control eficiente del flujo de productos y la información referida a estos, desde el consumidor hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar su valor o conseguir su devolución.

7. Señala la respuesta correcta:

b) Gracias al *outsourcing* muchas empresas pueden dedicar sus recursos a su actividad principal y delegar algún proceso a la empresa proveedora, para que desempeñe las actividades con mayor eficiencia.