

CÓMO SE USA ESTE LIBRO

El libro de **Técnicas de almacén** consta de doce unidades de trabajo.

Cada una de ellas arranca con un **caso práctico inicial**, que describe de manera general los contenidos que se abordarán y que están relacionados con el ejercicio profesional del personal del almacén.

2 El almacén

Vamos a conocer...

- Tipos de almacenes
- Funciones del almacén
- Tipos de almacenes
- Tipos de almacenes

Y al finalizar esta unidad...

- Analizar el concepto de almacén y su función
- Conocer las funciones que desempeña un almacén en la actividad
- Identificar los tipos de almacenes y sus características
- Conocer los tipos de almacenes y sus características
- Conocer la importancia del almacén en la actividad
- Conocer la importancia del almacén en la actividad
- Conocer la importancia del almacén en la actividad
- Conocer la importancia del almacén en la actividad

Caso práctico inicial

Situación de partida

En la empresa se han recibido algunas mercancías de proveedores de los clientes atendidos. Se ha recibido la mercancía de los proveedores y se ha recibido la mercancía de los clientes. Se ha recibido la mercancía de los proveedores y se ha recibido la mercancía de los clientes.

Estudio del caso

Antes de comenzar la unidad debes responder a los siguientes cuestionarios:

- ¿Qué es un almacén?
- ¿Qué funciones desempeña un almacén?
- ¿Qué tipos de almacenes existen?
- ¿Qué tipos de almacenes existen?

El desarrollo de la unidad se encuentra ordenado en epígrafes y subepígrafes y se acompaña de múltiples **cuadros, tablas, esquemas y fotografías** que refuerzan la explicación.

En los márgenes aparecen textos complementarios con **ampliación** de información y **vocabulario** para profundizar en los conocimientos expuestos.

1. El almacén

1.1. Definición

El almacén es un espacio físico donde se almacenan las mercancías que se destinan a ser distribuidas. Se trata de un espacio físico donde se almacenan las mercancías que se destinan a ser distribuidas. Se trata de un espacio físico donde se almacenan las mercancías que se destinan a ser distribuidas.

1.2. Funciones del almacén

Las funciones del almacén son:

- Almacenamiento
- Distribución
- Control
- Seguridad

El almacén

1. Funciones del almacén

Antes de comenzar la unidad debes responder a los siguientes cuestionarios:

- ¿Qué es un almacén?
- ¿Qué funciones desempeña un almacén?
- ¿Qué tipos de almacenes existen?
- ¿Qué tipos de almacenes existen?

1.2. Tipos de almacenes

Los tipos de almacenes son:

- Almacén general
- Almacén especializado
- Almacén de tránsito
- Almacén de distribución

A lo largo de la unidad de trabajo se incorporan **ejemplos** que sirven para aclarar los conceptos tratados y facilitar su asimilación.

Asimismo, se incluyen numerosas **actividades** que ayudarán a poner en práctica los contenidos estudiados.

1.1. Según su valor (Ejemplo ABC)

Con esta actividad se pretende que el alumno sea capaz de clasificar los productos almacenados en función de su importancia. Se trata de una actividad que se realiza en el almacén.

Producto	Cantidad	Valor	Importancia
1	100	1000	Alta
2	200	2000	Alta
3	300	3000	Alta
4	400	4000	Alta
5	500	5000	Alta
6	600	6000	Alta
7	700	7000	Alta
8	800	8000	Alta
9	900	9000	Alta
10	1000	10000	Alta

1.2. Comportamiento del stock

El stock tiene un comportamiento cíclico, es decir, durante el período entre dos pedidos, el stock va disminuyendo hasta que se realiza el pedido, momento en el que el stock se reabastece y comienza a aumentar.

Actividades

- Analizar el comportamiento del stock en un almacén.
- Analizar el comportamiento del stock en un almacén.

Técnicas de gestión de stock

Ejemplo

Producto	Cantidad	Valor	Importancia
1	100	1000	Alta
2	200	2000	Alta
3	300	3000	Alta
4	400	4000	Alta
5	500	5000	Alta
6	600	6000	Alta
7	700	7000	Alta
8	800	8000	Alta
9	900	9000	Alta
10	1000	10000	Alta

Actividades

- Analizar el comportamiento del stock en un almacén.
- Analizar el comportamiento del stock en un almacén.

IMPORTANTE: Todas las actividades propuestas en este libro deben realizarse en un cuaderno de trabajo, nunca en el propio libro.

Al finalizar el desarrollo de los contenidos, se plantea una amplia selección de **Actividades finales** para reforzar y consolidar los conocimientos adquiridos y repasar la unidad.

Este apartado se subdivide en tres secciones: **Repasa**, donde encontrarás actividades relacionadas con los conceptos y la materia estudiada en la unidad; **Amplía**, que te permitirá profundizar en algunos apartados y trabajar conjuntamente con tus compañeros; y **Entra en internet**, con ejercicios de búsqueda e investigación en la red.

Unidad 4
ACTIVIDADES FINALES

Repasa

- ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?

Amplía

- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?

Entra en internet

- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?

En la **Práctica profesional**, se plantea un caso práctico para que apliques lo que has aprendido. Debes realizarlo después de trabajar la unidad y, con ayuda del profesor y de tus compañeros, puedes extenderla a otras posibles situaciones. Estas prácticas profesionales representan los **resultados de aprendizaje** que deberás alcanzar al terminar el módulo formativo.

En algunas unidades se incluyen además artículos de prensa y de páginas web o blogs de actualidad, y se plantean actividades relacionadas con su contenido.

Unidad 4
PRÁCTICA PROFESIONAL

Valoración de existencias

Los movimientos de entrada y salida de mercancías en un almacén se registran en el libro de inventario de existencias. Este libro se divide en tres partes: el libro de inventario de existencias, el libro de inventario de existencias y el libro de inventario de existencias.

Actividades

- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?

Para finalizar, el apartado **Evalúa tus conocimientos** ofrece una batería de preguntas tipo test que te permitirán comprobar el nivel de conocimientos adquiridos al término de la unidad.

En resumen presenta un mapa conceptual con los conceptos clave de la unidad de trabajo.

Además, regístrate en nuestra web y accede a los **recursos adicionales**: <www.editex.es>.

Unidad 4
EVALÚA TUS CONOCIMIENTOS

Unidad 4
EN RESUMEN

Mapa conceptual

El concepto de actividad es un concepto clave en el estudio de la actividad. Este concepto se define como la acción que realiza una persona para conseguir un objetivo.

Actividades

- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?
- ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte? ¿Qué es un sistema de transporte?

1 La logística en la empresa

Vamos a conocer...

1. La logística y la cadena de suministro
2. Objetivos de la logística empresarial
3. Los principios de la logística integral
4. Las áreas de la logística
5. La red logística

PRÁCTICA PROFESIONAL

La clave del éxito de Inditex

Y al finalizar esta unidad...

- Conocerás el concepto de logística y su relación con la cadena de suministro.
- Aprenderás los objetivos que persigue la logística empresarial.
- Valorarás la relevancia que tiene para las empresas la gestión de las actividades logísticas, como generadoras de ventajas competitivas.
- Identificarás las distintas áreas que componen la logística empresarial.
- Valorarás la importancia de implantar un proceso de logística inversa, que disminuya el impacto medioambiental.
- Distinguirás las actividades que componen la logística inversa.
- Serás consciente de la importancia del diseño de una red logística óptima, para satisfacer las necesidades de los clientes al menor coste posible.
- Sabrás en qué consisten los operadores logísticos, así como las funciones que tienen.
- Conocerás los principales instrumentos de ordenación logística del territorio urbano.

Situación de partida

Los seres humanos nos caracterizamos por tener necesidades ilimitadas. Para satisfacer muchas de ellas adquirimos productos o servicios que ofertan las empresas. Si queremos satisfacer nuestra necesidad de alimentos podemos acudir a un supermercado que vende productos alimenticios. En cambio, si necesitamos viajar y ocupar nuestro tiempo libre, una buena opción es ir a una agencia de viajes para comprar un paquete turístico.

Normalmente los bienes se producen en lugares distintos de aquellos en que se consumen. Por ello es necesario distribuirlos desde su centro de producción hasta los puntos de venta a los que acuden los clientes para adquirirlos.

Para hacer frente a esta necesidad surge la **logística**, que es un proceso que controla el flujo de bienes y servicios, así como la información relacionada con estos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

El objetivo principal que persigue la logística es satisfacer las necesidades de los clientes, al ofrecerles los productos y servicios que demandan, en el momento, cantidad y lugar que deseen, minimizando el coste.

Al ser un proceso empresarial, la logística intentará alcanzar su objetivo fundamental de maximizar la satisfacción de los clientes mediante el consumo de la menor cantidad posible de recursos. Así, se ganará en eficiencia y en productividad, lo cual repercutirá positivamente en los beneficios económicos y en la posición competitiva de las empresas.

La función de la logística no termina cuando el producto llega al consumidor, sino que también se ocupa del flujo inverso del producto: desde su lugar de consumo hasta su lugar de origen; ya sea para su reciclado, su reutilización o simplemente porque el cliente opte por su devolución.

Estudio del caso

Antes de comenzar la unidad intenta responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué entiendes por «logística»? ¿Cómo afecta la logística en tu vida diaria?
2. Enumera las fases que recorren los productos que normalmente consumes antes de llegar a tí.
3. ¿Qué actividades crees que están incluidas dentro de la logística en la empresa?
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.

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

Ejemplo

Imagina que una empresa va a lanzar un nuevo producto al mercado para intentar satisfacer una necesidad no cubierta.

Todas las actividades que tienen que realizarse para poner en el mercado ese nuevo producto deben estar suficientemente coordinadas entre todos los eslabones de la cadena de suministro.

Tendrán que fijarse los objetivos comerciales, la publicidad, las técnicas de *merchandising*, los acuerdos con los proveedores y con los distribuidores comerciales.

1. La logística y la cadena de suministro

1.1. La cadena de suministro

La logística es una parte del proceso de gestión de la cadena de suministro, por lo que antes de proporcionar una definición se explicará este concepto y sus implicaciones en la gestión empresarial.

La **cadena de suministro** (*supply chain*, SC) comprende los procesos que son necesarios entre compañías clientes y proveedoras, desde el abastecimiento de la materia prima inicial hasta el consumo del producto terminado por el consumidor final, así como su posible reciclado y reutilización.

Esta definición implica que la cadena de suministro está formada por todas las empresas que participan en la **producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización** de un producto.



Ejemplo de cadena de suministro donde aparecen todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, así como los flujos de información relacionados.

Vocabulario

Logística

La Real Academia Española la define como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.

Saber más

El término «logística» procede etimológicamente del griego *lógos* que significa ordenar, y del francés *loger* que significa distribuir.

La **gestión de la cadena de suministro** (*supply chain management*, SCM) es, por tanto, la **integración y coordinación** de los procesos y actividades de todas las empresas que componen dicha cadena.

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.

1.2. La logística

En la empresa, la logística se relaciona con los procesos de **aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos**. El *Council of Logistics Management* ofrece una definición completa:

La **logística** es 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.

Las características principales de esta definición son:

- 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 y ofrecer los productos y servicios de forma rápida y eficaz, en un contexto de servicio total, al menor coste posible.

La evolución de la situación socioeconómica de las últimas décadas ha influido en la necesidad de un concepto de logística. Las características fundamentales del mercado son las siguientes:

- **Alto nivel de competitividad empresarial.** Debido a la supresión de barreras al comercio y la globalización.
- **El consumidor como eje principal.** El consumidor es cada vez más exigente y hay que satisfacer sus necesidades suministrándole el producto que desea, en el momento, lugar y forma que lo solicite, de forma rápida y eficaz.
- **Exceso de oferta.** Los consumidores demandan cada vez más productos de calidad y con un diseño adecuado a las pautas que marca la moda.
- **Aumento de los canales de venta.** Como consecuencia de lo anterior, los productos ya no se distribuyen solamente a través de los canales tradicionales, sino que han surgido formatos comerciales y canales de venta nuevos para acercar los productos a los consumidores.

Debido a las características del mercado actual, las empresas deben ofrecer un servicio de calidad en términos de disponibilidad del producto y rapidez de entregas si no quieren perder parte de sus clientes.



1.3. La logística integral

Las empresas producen para vender y, de este modo, obtener beneficios. Tradicionalmente, en las empresas el **proceso de producción** se encargaba de fabricar los productos al menor coste posible, y el **proceso de marketing** se enfocaba en vender lo que se producía, con la intención de influir en la producción para que se fabricara lo que se demandaba, y satisfacer así a los clientes.

Ambos procesos deben estar controlados de forma integrada, ya que han de 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 «logística integral».

Saber más

El origen de la logística es de naturaleza militar, debido a la necesidad de organizar el movimiento de las tropas en campaña, alojamiento, transporte y abastecimiento y control de los recursos precisos.

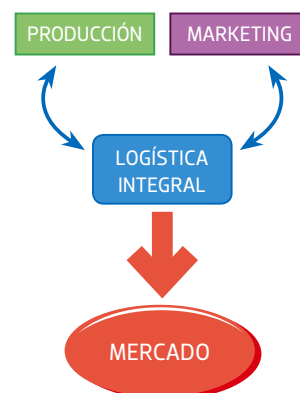
De hecho, el término logística se empleaba en un contexto exclusivamente militar hasta el final de la Segunda Guerra Mundial.

Vocabulario

Logística integral

Esta tiene como misión coordinar todas las áreas funcionales de la empresa.

Será un área de gestión de la empresa que controle, de forma integrada, todas las actividades de la cadena o red logística de producción (proveedores, compras, transportes, etc.).



Actividades

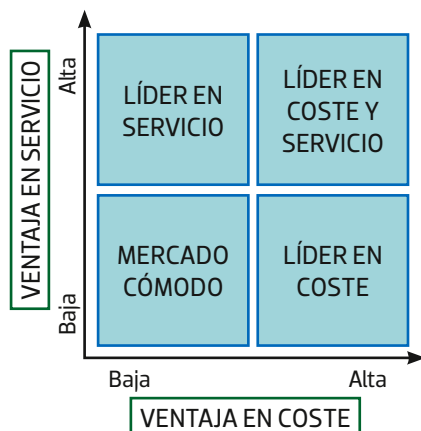
1. A partir de las definiciones proporcionadas sobre logística, elabora una con tus propias palabras e incluye sus características fundamentales. Indica las diferencias que podrían existir en la función logística entre una empresa comercial y una industrial.
2. Razona la importancia de la logística en la actualidad. Señala las consecuencias que tendría para cualquier organización o empresa descuidar su proceso logístico.
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?

Vocabulario

Ventaja competitiva

Es una o más características de una empresa que la diferencia de sus competidores.

Habitualmente, las empresas suelen diferenciarse de sus competidores en costes (al ofrecer productos a menor precio), o en servicio (con productos de mejor calidad o acompañados de servicios complementarios que generan valor añadido).



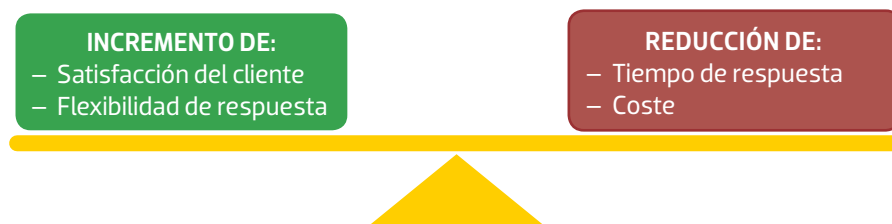
En función del grado de ventaja alcanzado en servicio o en coste nos encontramos en alguna de las cuatro opciones del diagrama:

- Con un servicio de calidad superior al de la competencia, se es **líder en servicio**.
- Con productos a menor coste que los de la competencia, la empresa será **líder en coste**.
- Con productos a menor coste y además con un servicio superior al resto, la empresa será **líder en coste y servicio**.
- Si no se es líder en servicio o coste, será una **empresa acomodada** que puede ver peligrar su supervivencia.

2. Objetivos de la logística empresarial

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

- Se maximizará la satisfacción de los clientes y la flexibilidad de respuesta.
- Se minimizará el tiempo de respuesta y el coste.



2.1. La logística como fuente de ventaja competitiva

La logística es un generador de ventajas competitivas relacionadas con el servicio al cliente y la aportación a la productividad.

■ El servicio al cliente.

En los mercados altamente competitivos, el cliente es el elemento clave y, por ello, las empresas deben satisfacer sus necesidades. La logística debe mejorar el servicio al cliente a través de:

- La rapidez en la entrega de los pedidos.
- La fiabilidad en los plazos establecidos: prestación del 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.

■ La aportación a la productividad (reducción de costes).

Para optimizar los resultados económicos, las empresas procurarán incrementar su productividad con la reducción de costes y mejorar así la eficiencia empresarial. La logística intentará reducir costes en:

- Los transportes, tanto internos como externos.
- El almacenaje y la manipulación de existencias.
- Los controles llevados a cabo, en número y simplicidad.
- La reducción del stock.
- El máximo aprovechamiento de las instalaciones y medios disponibles para sus necesidades.



3. Los principios de la logística integral

La función logística debe llevarse a cabo con base en los siguientes principios básicos:

- **Responsabilidad integrada.**

El encargado de la logística tiene que hacerse responsable del control integral del flujo de productos, desde su aprovisionamiento hasta su implantación en el punto de venta; y regular el flujo de producción y aprovisionamiento en función de las necesidades del mercado, para evitar el desabastecimiento de mercancías en el mercado.

- **Equilibrio de capacidades.**

Los recursos materiales y humanos necesarios para desarrollar la función logística dentro de la empresa deben estar relacionados con la previsión de ventas. De este modo, se evitan paros en el proceso por falta de capacidad o un exceso de recursos innecesarios que repercutirían negativamente en la eficiencia.

- **Control proactivo del flujo de materiales.**

Este principio establece el no comprometerse con programas de producción, compra o distribución si antes no se confirma que se dispone de la capacidad suficiente para ejecutarlos.

- **Eliminación de despilfarros.**

Supone evitar procesos y actividades que generen despilfarros en el uso de recursos materiales y humanos, con el fin de mejorar la productividad logística y la eficiencia empresarial.

- **Planificación «Top-down».**

Implica la necesidad de planificar el objetivo principal desde lo general a lo particular, y de lo más lejano a lo más cercano en lo que al horizonte temporal se refiere.

Por ejemplo, cuando se habla de planificación de venta o producción, primero conviene expresar la previsión en lo relativo al grupo de productos, luego a la familia y, por último, a la referencia.



El encargado de la logística regula el flujo de entrada de los productos fabricados o vendidos en función de las necesidades de venta que imponga el mercado y la capacidad disponible (representada por el embudo), manteniendo un nivel de stock deseable para evitar desabastecimiento de las necesidades de los clientes.

Actividades

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

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

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?

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?

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.

Vocabulario

Picking

Proviene de una palabra inglesa que significa coger.

El *picking* consiste en la extracción y acondicionamiento de las mercancías que integran el pedido de un cliente.

Saber más

Las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de llevar a cabo un desarrollo sostenible con el medio ambiente, por lo que la logística inversa está ganando protagonismo en la actualidad.

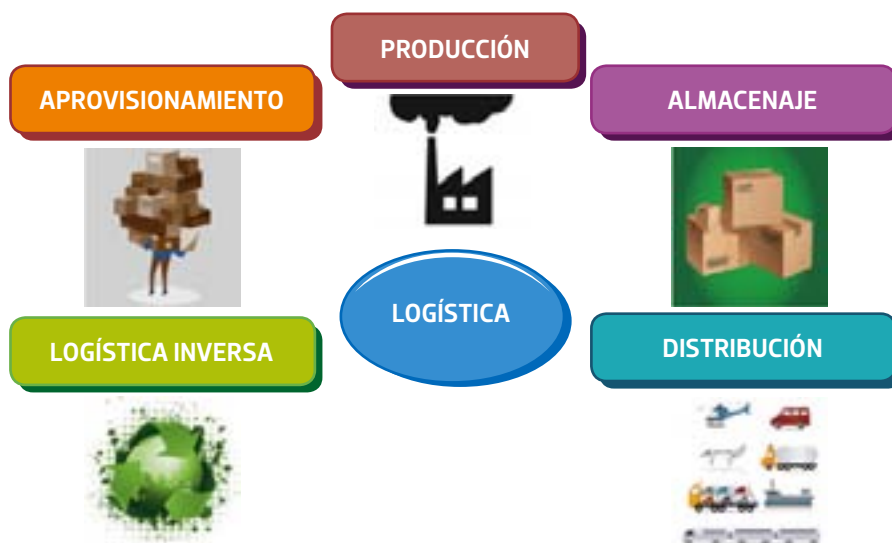
Muchas empresas incluyen información sobre responsabilidad social y con el medio ambiente en sus páginas web, para informar a sus clientes de sus acciones.

Un ejemplo es la empresa Nestlé, que publica en su página web su política de sostenibilidad medioambiental, así como las actividades que realiza para reducir su impacto en la naturaleza.

4. Las áreas de la logística

Se pueden distinguir cinco procesos básicos que agrupan todas las actividades relacionadas con la logística:

- **Aprovisionamiento:** contempla las actividades necesarias para adquirir los productos y garantizar 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, e incluye el *picking*, así como la valoración y elección del medio de transporte deseado.
- **Logística inversa:** consiste en el control del retorno de las mercancías a lo largo de la cadena de suministro con el fin de reciclar embalajes y residuos peligrosos, así como la devolución de los productos por parte de los clientes.



Las áreas de la logística se pueden relacionar con las diversas fases de la cadena de suministro. En primer lugar, se adquieren las materias primas y componentes necesarios; luego se fabrican los productos terminados que demandan los clientes; posteriormente, se distribuyen a los puntos de venta para que los consumidores puedan adquirirlos; y, por último, se reciclan los productos o se tratan los residuos peligrosos. En medio de cada una de esas etapas de la cadena de suministro dichos productos siempre se tendrán que almacenar y transportar.

Ejemplo

Las empresas deben gestionar de forma integral todas las actividades logísticas para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Un ejemplo de empresa de éxito es Zara, que opera globalmente y se diferencia de sus competidores más por su gestión de la cadena de suministro que por sus propios productos.

Una de las claves del éxito de Zara es su agilidad de respuesta ante las exigencias y demandas del mercado, y la modificación de su oferta en función de lo que sus clientes desean comprar. Zara tiene la capacidad de identificar una tendencia en el mercado y llevarla a sus tiendas en menos de treinta días, mientras que el resto de competidores suelen tardar doce meses. Esta ventaja competitiva ha sido adquirida gracias a la eficiente gestión integral de sus procesos logísticos.

4.1. Aprovisionamiento

El **aprovisionamiento** es una función clave de cualquier empresa. Hace tiempo, el comprador era considerado un operario que debía encontrar los productos y mercancías que la empresa necesitaba en el menor tiempo posible y al precio más bajo.

Actualmente, esta función 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 es muy importante realizar una correcta **previsión de ventas** que se ajuste lo máximo posible con 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.

Las tareas principales de esta función logística son las siguientes:

- **Previsión de ventas:** es esencial y ayudará a optimizar la función de aprovisionamiento.
- **Aprovisionamiento de materias primas:** para lo cual será necesaria una adecuada planificación de compras y un control sobre la calidad de los productos.
- **Gestión de stock:** para gestionar de forma eficiente y al menor coste posible la cantidad de mercancía almacenada en la empresa.

4.2. Producción

La función de producción se vincula con el **ciclo interno** de la empresa, en el que las **materias primas y demás componentes se transforman en productos terminados** para su consumo por parte de los clientes.

Según el tipo de empresa de que se trate y el producto que se fabrique, esta función será más o menos compleja, pero normalmente incluirá las siguientes actividades:

- **Planificación de la producción** (con base en la previsión de ventas realizada anteriormente).
- **Gestión de recursos materiales y humanos** precisos para transformar las materias primas en productos terminados.
- **Control y gestión de los procesos** productivos que puedan darse en la empresa, equilibrando las máquinas e instalaciones con el lote de producción, así como el suministro entre las diversas fases.



En el área de producción es imprescindible una adecuada planificación para evitar costes innecesarios y para generar ventajas competitivas que mejoren la posición en el mercado.

Saber más

La **rotura de stock** tiene lugar cuando una empresa no dispone de los productos que demandan los clientes en un momento determinado.

Las consecuencias de una rotura de stock son muy negativas, ya que muchos consumidores sienten insatisfacción con la empresa al no encontrar el producto que demandan y tendrán que acudir a la competencia para satisfacer su necesidad.

Esto puede derivar incluso en que el consumidor deje de comprar en la empresa donde se produjo esa rotura de stock, por lo que resulta importante una gestión óptima del stock, y que se garantice el suministro a sus clientes con el mínimo coste posible.



El almacenaje es una de las áreas clave de la logística.

Vocabulario

Consolidación de los pedidos

Consiste en el agrupamiento de la mercancía, provenientes de distintas zonas del almacén, por destinos o clientes.

De esta forma, las empresas se ahorran costes en sus transportes.



La distribución es una de las áreas de la logística que más hay que cuidar, ya que repercutirá en la satisfacción de los clientes con el servicio prestado.

4.3. Almacenaje

A lo largo de toda la cadena de suministro tiene que haber **espacios donde almacenar y depositar la mercancía mientras no sea necesario su tratamiento**. Una vez que se adquieren las materias primas para la fabricación de los productos terminados, deberán transportarse y almacenarse en un lugar determinado y con unas técnicas de almacenaje concretas, para pasar después a la fase de producción. Lo mismo ocurre con los productos terminados que acaban de salir del proceso de producción, que serán transportados y almacenados hasta que sean demandados por los clientes.

De este modo, el almacenaje de los productos y mercancías es una **función transversal de la logística** que será necesario llevar a cabo en varios puntos de la cadena de suministro.

Las actividades que incluye son las siguientes:

- Almacenaje de materias primas, de materiales, de componentes, de productos semielaborados y de productos terminados.
- Gestión de la ocupación de los espacios disponibles.
- Control de los recorridos de la mercancía, así como de su identificación.
- Gestión de los medios y el personal necesarios para el desempeño de las tareas de almacenaje.

4.4. Distribución

La función de distribución dentro de la logística es un proceso que **abarca la parte de la cadena de suministro relacionada con la entrega de los productos a los clientes**, e incluye el procesamiento de los pedidos, la programación de las operaciones y la entrega.

La función de distribución incluye:

- Preparación de los pedidos (*picking*).
- Manipulación de la mercancía.
- Consolidación de los pedidos.
- Embalaje y etiquetado.
- Clasificación y paletización.
- Transporte y distribución de los productos.
- Gestión y control del proceso y sus costes.

Actividades

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.
 - Producción.
 - Almacenaje.
 - Distribución.
8. Explica la relación entre la previsión de ventas y el resto de actividades logísticas dentro de una empresa.
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?

4.5. Logística inversa

4.5.1. Definición

La preocupación por el medio ambiente es más importante en la actualidad que en cualquier época pasada. Además, existe una extensa **regulación normativa** sobre los procesos de eliminación, reciclaje y reutilización que las organizaciones tienen que cumplir. Esto ha propiciado que las empresas cambien sus sistemas de gestión y producción para desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente, y que implanten técnicas de recuperación y gestión de los residuos.

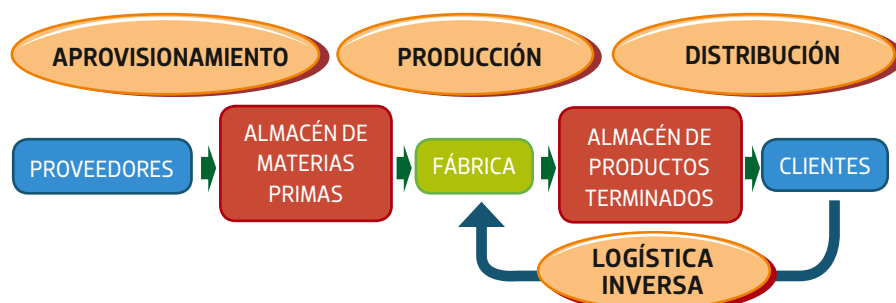
La **logística inversa** es el proceso de gestión y control eficiente del flujo de productos y la información referida a estos, desde el consumidor hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar su valor o conseguir su devolución.

Este proceso no se hace exclusivamente por razones de concienciación social, sino también por motivaciones económicas, ya que la **logística inversa busca convertir en ingresos los gastos y generar beneficios para las empresas.**

4.5.2. Actividades que componen la logística inversa

Esta se articula como una herramienta de gestión para controlar el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, compuesta por los siguientes procesos:

- Retorno de productos por la finalización de su ciclo de vida y sobrantes de inventarios. Por ejemplo, productos caducados o de temporadas pasadas.
- Retorno para la reutilización de envases y embalajes que acompañaban al producto. Por ejemplo, el retorno de los envases de vidrio de las bebidas que se sirven en restaurantes y bares.
- Reutilización de materiales que pueden ser recuperados. Por ejemplo, los solventes en los procesos de extracción de aceites vegetales.
- Reacondicionamiento de los productos cuyo ciclo de vida finalizó. Existen productos que tras ser rehabilitados y acondicionados pueden volver a introducirse en el mercado.
- Gestión de residuos para reciclar. Incluye el reciclado de residuos o desechos de fabricación, así como los envases y embalajes que no pueden reutilizarse.
- Gestión de residuos peligrosos que pueden llevarse a lugares específicos para reducir su peligrosidad, así como la gestión de residuos para su destrucción y disposición final, si no pueden ser reciclados o reutilizados.
- Gestión de materiales reciclados sustitutivos para disminuir el uso de materiales originales.
- Gestión de las devoluciones de productos que han sido adquiridos previamente por los clientes.



La logística inversa es la encargada del control eficiente del flujo de productos y de la información relativa a estos, desde el consumidor hasta dónde se fabricó, quién asume la responsabilidad sobre el impacto en el medio ambiente, etc.

Saber más

Las empresas son las grandes generadoras de residuos que pueden ser perjudiciales para el medio ambiente.

La regla de las tres erres indica tres acciones que deberían tenerse en cuenta en los hábitos de consumo de las personas y de las empresas para minimizar el impacto de los residuos:

- **Reducir** la fabricación de objetos o energía que puedan convertirse en residuos.
- **Reutilizar** los productos que puedan tener una segunda vida útil, aunque sea con un uso distinto.
- **Reciclar** los residuos que puedan volver a incluirse en la cadena de suministro.

Saber más

El reciclado y el retorno para la reutilización de envases y embalajes que acompañan al producto son los procesos más utilizados por las empresas en la gestión de su logística inversa.

Ejemplo

Zara es un caso de éxito en gestión logística, también destacable en la logística inversa, ya que ha implantado una gestión de los flujos de materiales en ambos sentidos: entre las fábricas y las tiendas.

Por ejemplo, cuando termina una temporada en una zona geográfica determinada, los sobrantes de la colección son enviados a otra zona donde comience esa misma temporada, y se aprovechan así los flujos de mercancía. Esta fórmula de gestión les permite tener un stock reducido, lo que implicará una disminución de los costes de almacenamiento y un aumento de su rentabilidad.

Recuerda

La logística es 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.

Saber más

Un buen ejemplo de logística inversa es el llevado a cabo por la entidad sin ánimo de lucro SIGRE, ampliamente conocida.

Esta entidad, 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.

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.



4.5.3. Justificación de la logística inversa

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.

4.5.4. Ventajas e inconvenientes

Antes de implantar un nuevo proceso de gestión, cualquier empresa debe evaluar las ventajas e inconvenientes que ello implica.

A continuación se presentan las ventajas e inconvenientes más importantes a la hora de establecer un sistema de logística inversa:

Ventajas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Reaprovechamiento de los materiales y residuos. ■ Mejora de la imagen de la empresa. ■ Aumento de la confianza por parte de los clientes. ■ Disminución del impacto ambiental. ■ Posibilidad de llegar a nuevos mercados. ■ Obtención de información del producto por parte de los clientes.
Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Coste derivado de la realización de estudios previos para la implantación del nuevo sistema. ■ Necesidad de implicar a todos los departamentos de la empresa en el nuevo modelo de gestión. ■ Inclusión de nuevos procesos en la cadena de suministro que no se consideraban con la logística directa.

Actividades

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

5. La red logística

5.1. Definición

La **red o cadena logística** es el conjunto de actividades que hace que los productos lleguen desde los proveedores hasta los clientes finales que los demandan.

La red logística está compuesta por **centros de producción, distribución y almacenaje interrelacionados entre sí a través de medios de transporte**. Permite el flujo, tanto de materiales como de información, desde su origen hasta el mercado.

El diseño de la red logística debe hacerse siempre de forma que se cumplan los **dos objetivos básicos** de la logística:

- **Servicio al cliente.**
- **Reducción de costes.**

Existen multitud de combinaciones en el diseño de una red logística.

Para cualquier empresa resulta imprescindible diseñar aquella red que consiga satisfacer mejor a los clientes, que ofrezca un servicio de calidad y que incurra en los menores costes posibles. De este modo, se generarán ventajas competitivas que posicionarán mejor a las empresas en el mercado.

5.2. Actividades de la red logística

Las actividades de la red logística pueden ser:

- **Internas** (actuaciones realizadas dentro de la empresa).
- **Externas** (fuera de la empresa).

Todas las actividades en su conjunto forman la red logística y crean la ruta que debe seguir un determinado bien o servicio, desde el aprovisionamiento de las materias primas hasta que sea adquirido por el consumidor final.

La red logística se puede dividir en tres partes:

a) Ciclo de entrada.

Gestiona el aprovisionamiento de las materias primas, por lo que se centra en las relaciones con los proveedores.

b) Ciclo interno.

Gestiona el ciclo productivo dentro de la empresa, así como el flujo interno de los productos y la información.

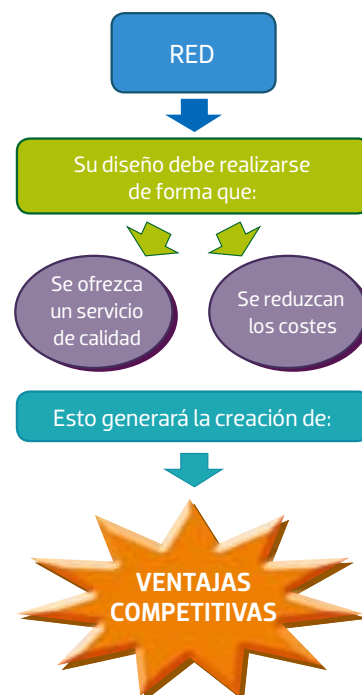
c) Ciclo de salida.

Es el encargado de distribuir los productos terminados a los clientes en las mejores condiciones.

La gestión de la red logística debe hacerse de forma **global**, y no independiente, para que se consigan los objetivos logísticos fundamentales: **servicio al cliente y reducción de costes**.

La red logística puede ser **corta o larga** en función del número de eslabones que componga la cadena.

Los eslabones externos se denominan **operadores logísticos** o **intermediarios**. El **control de la cadena logística** debe ser **integral** por parte de la empresa para que pueda ofrecer el mejor servicio a sus clientes al menor coste.



Vocabulario

Plataforma logística

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

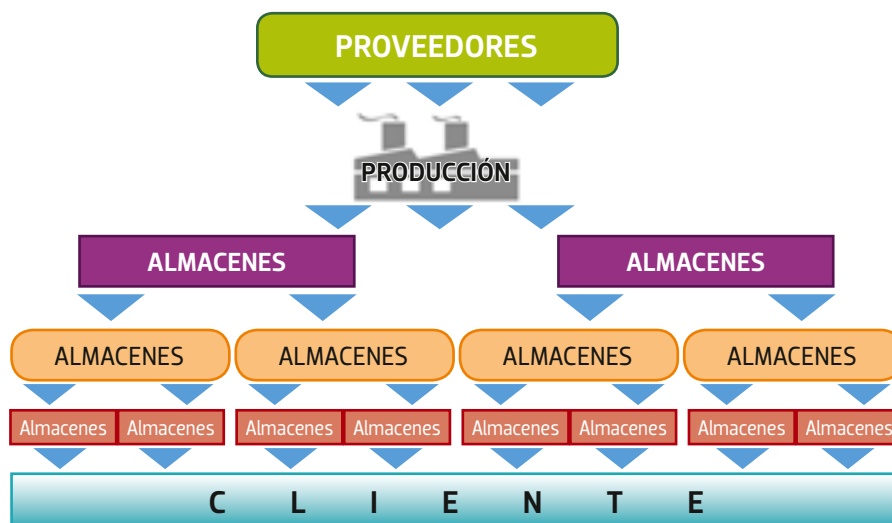
Muchas grandes empresas poseen sus propias plataformas logísticas. Por ejemplo, Mercadona dispone de una red de plataformas logísticas repartidas estratégicamente por distintas áreas geográficas, para agilizar el suministro a sus tiendas.

5.3. Elementos de una red logística

En una red logística pueden aparecer los siguientes elementos:

- Proveedores.
- Centros de producción.
- Almacenes centrales o plataformas logísticas.
- Almacenes regionales.
- Almacenes locales o almacenes de tránsito.
- Puntos de venta.
- Clientes.

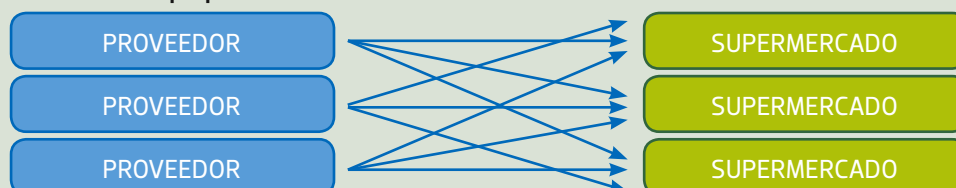
El siguiente esquema representa los niveles de una red logística:



Ejemplo

Una cadena de supermercados quiere expandirse por toda la geografía nacional y está diseñando la red logística que mejor se adapte a sus necesidades. Para ello baraja las siguientes opciones:

Opción A: cada supermercado se abastecerá de los distintos proveedores (frutería, pescadería, productos para el hogar, etc.), y almacenará sus productos en los propios almacenes.



Opción B: crear una red logística para cada región o zona geográfica que se ponga en contacto con los proveedores, almacene la mercancía y la distribuya entre los distintos supermercados de la cadena.



De las dos opciones, la más beneficiosa para la cadena de supermercados es la opción B por las siguientes razones:

- Al realizar pedidos mayores a los proveedores, la plataforma logística tiene más poder de negociación y puede conseguir mejores condiciones económicas que repercutan en un aumento del beneficio.
- Se reducen y se simplifican los contactos y el número de transportes entre las tiendas y los proveedores, ya que la plataforma logística será la única que realice los pedidos a los distintos proveedores.
- Se reduce el espacio destinado a almacén en los supermercados, ya que la plataforma logística abastece a cada tienda cuando lo necesite.

5.4. Los operadores logísticos

5.4.1. El *outsourcing*

Muchas empresas externalizan su función logística para 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.

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 genera una ventaja competitiva en el mercado.

5.4.2. Los operadores logísticos

Los operadores logísticos ofrecen servicios relacionados con la distribución, almacenaje, transporte, manipulaciones especiales y demás actividades logísticas a las empresas que decidan externalizar alguno de esos procesos.

Estos pueden clasificarse en tres tipos fundamentalmente:

- **Agencias de transporte:** que planifican y organizan rutas, utilizando para ello su propia flota de vehículos.
- **Almacenistas-distribuidores:** cuya actividad es recibir la mercancía y distribuirla tal y como le ordenen los contratantes.
- **Agencias de tránsito aduanero:** que se ocupan de los trámites en los transportes internacionales, incluidos los de las zonas francas.

Antes de contratar los servicios de un operador logístico, cualquier empresa deberá tener en cuenta:

- La **capacidad** y el **equipo humano** con el que cuenta, y también los equipos y medios de los que dispone.
- La **experiencia** del operador logístico en el sector.
- La **tecnología** y los **equipos informáticos** con los que cuenta la empresa para realizar sus actividades.

5.4.3. Diferentes instrumentos de ordenación logística del territorio urbano

- **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.).
- **Zonas de Actividades Logísticas (ZAL).** Es una plataforma logística ubicada estratégicamente para permitir el transporte intermodal.
- **Plataformas logísticas de intercambio de transporte.** Estas cambian el medio de transporte en el que vienen las mercancías que reciben, para que continúen la ruta hasta su destino.
- **Plataformas logísticas de grupos corporativos.** Son aquellas que pertenecen a un grupo industrial o comercial determinado para facilitar la distribución física de sus productos.

Vocabulario

Zona franca

Es un área delimitada de un país que disfruta de beneficios tributarios para promover el comercio internacional y el desarrollo socioeconómico de la zona. Un ejemplo es la zona franca de Cádiz.



Imagen del CIM Vallés, la plataforma logística de alta rotación de la región metropolitana de Barcelona.

Ejemplo

La empresa DIA cuenta con numerosas plataformas logísticas propias para distribuir sus productos a los distintos supermercados de la geografía española. Su plataforma logística ubicada en Burgos, abastece los supermercados de Burgos, País Vasco y La Rioja.

Actividades

13. Enumera las ventajas que puede reportar el *outsourcing* de la función logística a las empresas.
14. Busca en internet ejemplos de una agencia de transporte, almacenistas-distribuidores y agencias de tránsito aduanero.
15. Enumera las ventajas que ofrecen las plataformas logísticas a las empresas para distribuir sus productos.

Repasa

- 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.
- 2. Indica la relación entre la logística y 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.
- 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?
- 5. ¿Cómo puede generar una ventaja competitiva a una empresa el hecho de ofrecer un buen servicio posventa?
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?
- 6. ¿Cuál es el objetivo de la logística en la empresa?
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 resulta suficiente en momentos de alta demanda, por lo que en alguna ocasión hay retrasos en los repartos.
 - Tener una gran flota de vehículos y personal de transporte para atender en todo momento y de manera satisfactoria las necesidades de los clientes, aunque nunca se usen completamente y, por consiguiente, haya muchos recursos sin usar.
 - Adecuar la cantidad de personal de la empresa a la demanda en cada momento, y contratar más trabajadores cuando se prevea que aumenten las ventas o se incremente la actividad.
 - Utilizar envases y embalajes de mala calidad para reducir costes.
- 7. Enumera las distintas áreas de la logística que conozcas. ¿Cuál podrá influir en un mayor beneficio económico para una empresa? Justifica tu respuesta.
- 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 llevarse a lugares 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

- 9. ¿En qué consiste la logística inversa dentro de una empresa? Enumera las actividades que la componen.
- 10. Indica las razones por las que las empresas deciden implantar un sistema de logística inversa. ¿Cuál es la razón principal?
- 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.

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

Amplía

- 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 e indicar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Para ello, deberás ayudarte de un esquema en el que 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 y justificar tu elección.

- 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.

Entra en internet

- 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.
- 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.
- 18. Busca en internet un ejemplo de:
 - Agencia de transporte.
 - Almacenistas-distribuidores.
 - Agencias de tránsito aduanero.
- 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.

La clave del éxito de Inditex

A continuación se presentan algunos extractos del artículo «El secreto de Inditex: 48 horas para abastecer a todas las tiendas del mundo», publicado en Economía Digital.

Inditex cerró su ejercicio fiscal 2013 con un beneficio neto de 2 377 millones de euros, un 1% más que el año anterior. Las ventas del grupo se incrementaron un 5% hasta 16 724 millones. En rueda de prensa, Pablo Isla, presidente del grupo, explicó que durante el pasado año, la compañía gallega centró sus inversiones en los gigantescos armarios logísticos del grupo en España, desde los que abastece todas las tiendas del mundo en un máximo de 48 horas, dos veces por semana. Centros milimétricamente engranados que representan uno de los pilares del éxito de la firma de moda.

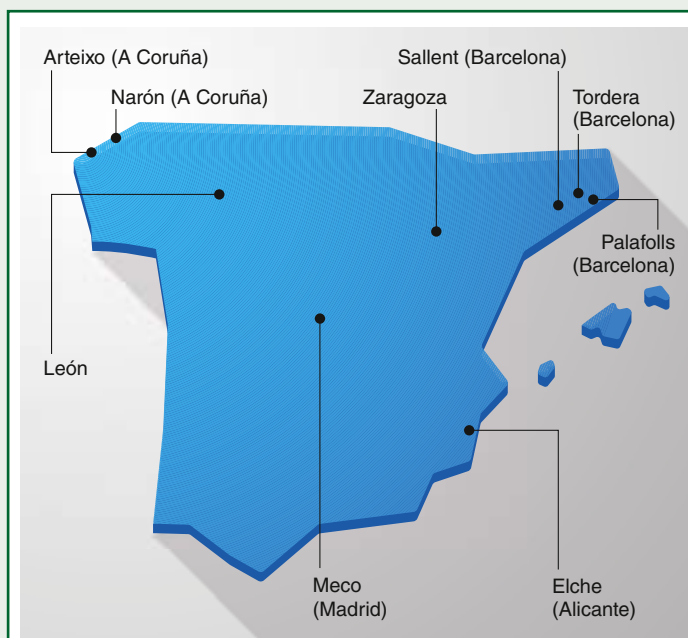
Según explican desde el grupo, el sistema logístico de Inditex está diseñado para asegurar la renovación continua de la oferta de las más de 6 300 tiendas de la compañía en cualquiera de los 87 mercados en los que está presente en todo el globo. El sistema, puesto en marcha por el imperio del tercer hombre más rico del mundo, garantiza que desde España cualquier establecimiento de Europa estará abastecido en 24 horas (36 como máximo). En el resto del mundo, las prendas llegarán en avión en tan solo 48 horas. Esto asegura una renovación

constante de la oferta, así como la posibilidad de que cada tienda consiga en unos pocos días reponer las prendas que más vende.

Nuevo «armario» en Guadalajara

Inditex cuenta con nueve centros logísticos en funcionamiento en España y un décimo en construcción en Guadalajara, que se dedicará a la distribución de la marca Pull&Bear.

El proceso logístico de Inditex es complejo pero de pocos pasos. Al centro llega, procedente de las fábricas, la ropa —que se divide en prenda colgada y prenda doblada (la que llega en cajas)—. Los centros logísticos cuentan con enormes silos para almacenar las prendas, que están separadas por parámetros de modelo, talla y color. Mediante un complejo mecanismo automatizado, desde un mismo centro se distribuye la ropa seleccionada a cada tienda del mundo. Al realizarse envíos dos veces a la semana, los establecimientos pueden demandar los modelos que mejor funcionan, mientras que Inditex les envía además nuevas colecciones.



Toda la producción, con independencia de su origen, se recibe en los centros logísticos de cada una de las cadenas, desde los que se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo con una frecuencia elevada y constante. La distribución se realiza dos veces por semana, incluyendo siempre en cada envío nuevos modelos, lo que permite una constante renovación de la oferta en las tiendas.

El sistema logístico, basado en aplicaciones informáticas desarrolladas por los equipos de la compañía, permite que desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda transcurra un tiempo medio de 24 horas para los establecimientos europeos, y hasta un máximo de 48 para las tiendas en América o Asia.

Fuente: Dossier de prensa, Inditex.



Meco: 200 camiones a la semana

El proceso logístico se materializa en un tiempo récord. Desde que la tienda cursa el pedido, hasta que este se gestiona, se prepara en el centro y se expende pasan solo unas cuantas horas. Mediante transporte terrestre se coloca en un máximo de 36 horas en cualquier parte de Europa y, por avión, en 48, al resto del mundo.

Como ejemplo, solo desde el centro de Meco, en Madrid, durante 2013 se distribuyeron más de 190 millones de unidades y se cargaron unos 200 camiones semanales.

Centros en Galicia, León, Madrid, Aragón y Catalunya

Además del armario madrileño, dedicado a la logística de Zara Home y Zara Kids, Inditex cuenta

con dos centros en Galicia: el de Arteixo, especializado en Zara hombre y el de Narón (A Coruña), centrado en Pull&Bear. También realizan tareas logísticas para la cadena insignia del grupo las factorías de León y de Zaragoza —la llamada Plataforma Europa que distribuye la ropa de mujer—.

En Catalunya, el centro de Tordera se encarga de la distribución de Massimo Dutti, Oysho y Uterqüe; el de Palafolls trabaja con Bershka, y el de Sallent hace lo propio con Stradivarius. Además de todos estos, Inditex cuenta con un centro de distribución íntegramente destinado a calzado en Elche (Alicante) que ocupa otros 160 000 metros cuadrados. Solo entre las factorías de distribución de ropa emplea a más de 5000 personas.

Fuente: *Economía Digital*

Actividades

1. Valora la importancia que tiene la gestión logística para el grupo Inditex como clave de su éxito comercial.
2. Enumera las ventajas competitivas que, en tu opinión, ha generado el grupo Inditex gracias a su gestión logística.
3. Indica los objetivos logísticos del grupo Inditex. ¿Qué acciones se desarrollan para conseguirlos?
4. Explica las ventajas e inconvenientes que suponen la creación de centros logísticos corporativos para el grupo Inditex.
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.

EVALÚA TUS CONOCIMIENTOS

RESUELVE EN TU CUADERNO O BLOC DE NOTAS

1. La logística es:

- a) La gestión del transporte y almacenaje de la mercancía dentro de la empresa.
- b) El proceso de gestión del flujo de materiales de una empresa con terceros.
- 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.
- d) El proceso de gestión y planificación del flujo inverso de la mercancía, desde los consumidores al punto de origen.

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

- a) Utilizar el mejor embalaje del mercado, independientemente del coste, para distribuir productos de valor medio y que no sean frágiles o delicados para transportar.
- b) Contratar la menor cantidad posible de personal para ahorrar costes, aunque en algunas ocasiones los consumidores se quejen del servicio de entregas.
- c) No ofrecer un servicio de devoluciones a los clientes para ahorrar costes, ya que la logística inversa supone una gran inversión y de esta forma se conseguiría ser más eficiente.
- 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:

- a) La cadena de suministro consiste en la ruta que sigue un producto desde que entra a la empresa hasta su salida para comercializarlo, sin contar con la intervención de otras empresas.
- b) La cadena de suministro es una parte del proceso de logística de una empresa.
- c) La gestión de la cadena de suministro tiene como objetivo conseguir las mejores condiciones de compra con los proveedores para ser más competitivos en el mercado.
- 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.

- b) Aprovisionamiento de materias primas, gestión de stock y planificación de la producción.
- c) Aprovisionamiento de materias primas, gestión de la ocupación de los espacios disponibles y gestión de stock.
- d) Previsión de ventas, aprovisionamiento de materias primas, gestión de stock y picking.

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

- a) Consolidación de pedidos.
- b) Transporte y distribución de los pedidos.
- c) Embalaje y etiquetado.
- d) Almacenaje de los productos terminados preparados para ser vendidos a los clientes.

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

- a) Es el proceso de gestión y control eficiente del flujo de productos, desde el consumidor hasta el punto de origen, con el objetivo de recuperar su valor o conseguir su devolución.
- b) Solo tiene como objetivo mejorar la imagen de la empresa para los consumidores y de esta forma incrementar las ventas.
- c) Se encarga de gestionar todas las actividades relacionadas con la conservación del medio ambiente, no de gestionar las devoluciones de productos por parte de los clientes.
- 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:

- a) Los operadores logísticos se pueden clasificar en agencias de transporte y en almacenistas-distribuidores.
- 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.
- c) La red logística está compuesta por centros de producción, distribución y almacenaje independientes que permiten el flujo tanto de materiales como de información desde su origen hasta el mercado.
- d) El diseño de la red logística se ejecutará de forma que se satisfagan mejor las necesidades de los clientes, independientemente del coste que pueda generarse.

EN RESUMEN

LA CADENA DE SUMINISTRO

Comprende los procesos que es necesario llevar a cabo, desde el abastecimiento de la materia prima inicial hasta el consumo del producto terminado por parte del consumidor final.

La parte del proceso que planea, lleva a cabo y controla el flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes y servicios, así como la información relacionada con estos es la:

LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Objetivo:

Satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecerles los bienes y servicios que demandan en el tiempo, lugar, momento, cantidad y calidad exigidos con:

- Maximización de la satisfacción de los clientes y la flexibilidad de respuesta.
- Minimización del tiempo de respuesta y el coste.

Principios de la logística:

1. Responsabilidad integrada.
2. Equilibrio de capacidades.
3. Control proactivo del flujo de materiales.
4. Eliminación de despilfarros.
5. Planificación «Top-down».

Áreas:

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

RED LOGÍSTICA

Está compuesta por centros de producción, distribución y almacenaje interrelacionados entre sí a través de medios de transporte que permite el flujo tanto de materiales como de información, desde su origen hasta el mercado.

Elementos:

- Proveedores.
- Centros de producción.
- Almacenes centrales o plataformas logísticas.
- Almacenes nacionales.
- Almacenes regionales.
- Almacenes locales o almacenes de tránsito.
- Puntos de venta.
- Clientes.

Operadores logísticos:

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

Instrumentos de ordenación logística del territorio urbano:

- Plataformas logísticas o Central Integrada de Mercancía (CIM).
- Zonas de Actividades Logísticas (ZAL).
- Plataformas logísticas de intercambio de transporte.
- Plataformas logísticas de grupos corporativos.