



Universidad  
**Tecmilenio**®

# Logística y Cadena de Suministro

Procesos de negocio





Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/IU6cDVjjqqc>



Al visualizar las actividades que se realizan en una empresa, es importante entenderlas como elementos que integran a los procesos y que dan vida a la función básica de la empresa.

Con la intención de hacer más óptimos los procesos, deberás conocer su línea base o situación actual, para después analizarlos, mejorarlos y rediseñarlos.

Te enfocarás en tres de los procesos clave de negocio, los más relacionados con la **logística** y la **cadena de suministro**:

- Suministro
- Manufactura
- Distribución





Fuente: Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. EE. UU.: Free Press.





La reingeniería de procesos es el replanteamiento y rediseño de los procesos de negocio, para lograr dramáticas mejoras en la eficiencia y productividad del mismo.

Herramientas para comprender la complejidad de los procesos:

- Diagramas de flujo
- Mapas de procesos
- Cartas de procesos
- Planos de servicios





## Procesos de suministro

La función de abastecimiento en una empresa se encarga de adquirir todos los insumos que la compañía requiere con la calidad necesaria, en la cantidad correcta, en el momento oportuno, al precio adecuado y al mejor proveedor.

La evaluación y selección de proveedores son las actividades más críticas, si no se dedica tiempo a evaluarlos y seleccionar a los mejores, todos los demás esfuerzos que se realicen para hacer más eficiente la operación se desperdiciarán, y la compañía y toda la cadena pagarán la ineficiencia del proveedor.





Identificar necesidades del usuario

Requisición de compra

SI

¿Proveedor aprobado?

NO

¿Monto \$ Reducido?

NO

¿Requerimiento complejo?

SI

Orden de compra

Liberar orden y recibir pedido

Remisión de embarque B/L Certificados

Factura del proveedor

Revisión y pago

SI

NO

Solicitud de información Cotización

Autorizar compra

Licitación, negociar y seleccionar los proveedores

Evalúa a los proveedores potenciales

Medir desempeño del proveedor



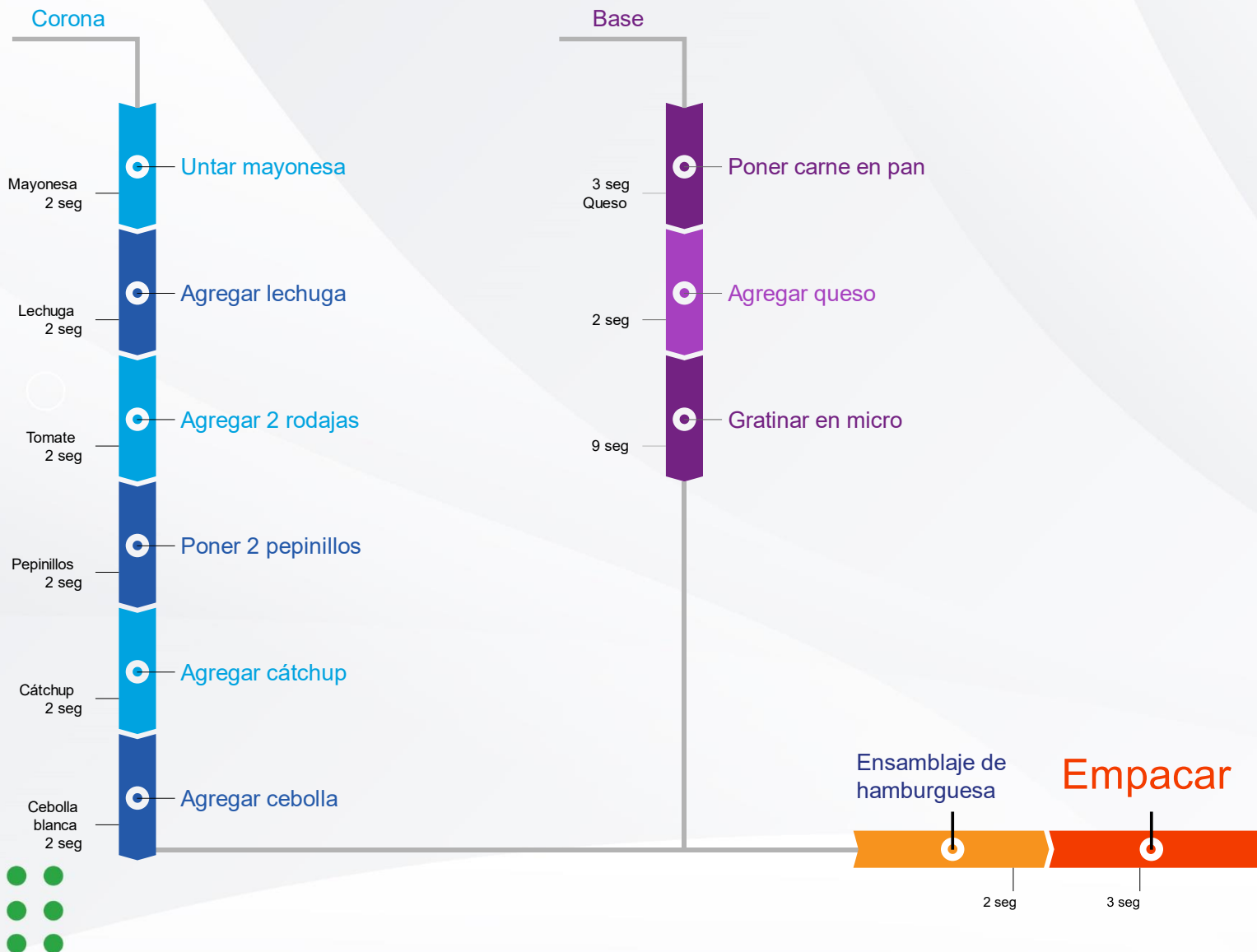


## Procesos de manufactura

Las actividades más críticas de un proceso de manufactura serán las que agregan más valor al producto, que generalmente son también las que mayormente determinan la calidad final del mismo.



# Explicación





## Procesos de distribución

El proceso de suministro abastece los insumos que requieren operaciones para transformarlos en productos, luego esos productos deben ser llevados hasta los clientes (de esto se encargará el proceso de distribución).

La distribución tiene cuatro componentes principales:

- Procesamiento de órdenes/pedidos
- Administración de inventarios
- Almacenajes
- Transportaciones

En el proceso de distribución **todas** las actividades son críticas porque influyen en la satisfacción del cliente o en el costo.



Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente:



Describe un caso real donde puedas visualizar la integración de los procesos de negocio:

- Procesos de suministro
- Procesos de manufactura
- Procesos de distribución

¿Qué proceso te parece el más complicado? ¿Por qué?





Has revisado los procesos de abastecimiento, manufactura y distribución, procesos clave que deben gestionarse efectiva y eficientemente para lograr el éxito de la empresa.

Entenderlos es una tarea compleja, pero afortunadamente hay herramientas como los diagramas de flujo, mapas y cartas para analizarlos.

Hoy en día, un modelo de gestión de negocio competitivo, es aquel que base su función logística en la estructura, la interrelación y la sincronización de procesos.

Te invito a indagar más sobre el tema.





# Logística y Cadena de Suministro

Cadenas de suministro globales



Actualmente atravesamos una época de intenso comercio global, cadenas de suministro globales operando eficientes sistemas logísticos que permiten a las empresas tomar ventaja de las diferencias en productividad entre las regiones y entre los países.

La globalización es el paraíso del consumidor que demanda productos cada vez más sofisticados, de cualquier parte del mundo, y que desea tenerlos más rápido y a un precio justo. Las cadenas de suministro globales son las que atienden efectiva y eficientemente esas demandas.

Sin duda, la flexibilidad que ofrecen este tipo de cadenas es decisiva para su competitividad; su velocidad de reacción ante los cambios de los consumidores y las tendencias de los mercados internacionales pueden determinar su permanencia a largo plazo.





## Globalización y competencia

La globalización es:

Un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala mundial que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo. Uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que ahora adquieren un carácter global. (Chopray, 2012).

El rápido crecimiento del comercio mundial ha traído nuevos y mejores competidores en todas las industrias, esto ha forzado a muchas empresas a mejorar sus procesos internos para permanecer competitivos.





## Implicaciones para las empresas

La globalización presenta oportunidades y riesgos para las empresas, oportunidades si eres capaz de integrar el concepto en la estrategia de la empresa, y amenazas si no la tomas en consideración.

Oportunidades, porque no solamente tienes acceso a los mercados internacionales para vender tus productos, también puedes buscar en ellos nuevas y mejores fuentes de suministro de materias primas y componentes.







## Competitividad

Se reconoce que, para ser competitiva, una empresa debe ser comparada con sus competidores, muy eficiente para producir y entregar sus productos, capaz de moverlos de una manera segura, rápida y eficiente dentro y fuera del país. Además, debe ser muy efectiva para atender las necesidades de los clientes, ofreciéndoles productos que les representan comparativamente más valor que los de sus competidores.

La mala noticia es que la competitividad no se alcanza de la noche a la mañana, más bien, es el resultado de una estrategia y un esfuerzo continuo por parte de las diferentes áreas que integran la empresa para lograrla.







Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente:



1. Imagínate un modelo de auto, el que más te agrade.

2. Investiga en internet en qué parte del mundo se manufacturan los siguientes elementos: el motor, los asientos, el volante y los circuitos eléctricos (en caso de no encontrarlos todos, no te preocupes, realiza la actividad con los elementos que encuentres).

3. ¿Te parece interesante el tipo de manufactura?  
¿Por qué?





En el contexto de la globalización has revisado las implicaciones que esta tiene para las empresas, y la importancia de la competitividad.

La globalización ha llegado en mayor o menor grado a todos los países desarrollados.

Una práctica común de estas cadenas de suministro global es su estrategia para la manufactura compartida, para ello envían sus insumos primarios a centros de desarrollo ubicados en otra parte del mundo, podría ser China, para ser transformados; estos, a su vez, son empaquetados y enviados a los mercados meta.

Cada uno de estos traslados debe realizarse de manera óptima y con el menor impacto posible en el precio del producto, y cada producto debe permitir que el consumidor perciba el valor agregado que lo lleve a realizar el desembolso necesario para adquirir el producto.





## Referencias

- Chopra, S., y Meindl, P. (2012). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. EE. UU.: Prentice Hall.



# Logística y Cadena de Suministro

Colaboración





Al estar integradas en una cadena de suministro, las empresas individuales ya no compiten como entidades autónomas, sino que lo hacen como socios en la cadena, en donde el éxito de una empresa individual depende de la capacidad de sus administradores para integrar y coordinar la compleja red de relaciones de su compañía con las demás que participan en la cadena a la que está integrada.

Del hecho de poder de construir relaciones de cooperación y colaboración con las otras empresas en la cadena, que incluso pueden ser hasta competidoras en alguna forma, depende que se puedan alcanzar los objetivos de reducción de costos, mejoras de calidad, de servicio al cliente, de rentabilidad, innovación y establecimiento de programas de cuidado, y mejora del medio ambiente.







Los procesos son importantes y la tecnología es una herramienta indispensable, pero si las personas no tienen la actitud correcta y no están dispuestas a colaborar entre ellas, las empresas prácticamente no pueden funcionar, los procesos no se ejecutan correctamente y la mejor tecnología resulta inútil.

Tres temas relacionados con la colaboración son los siguientes:

01

Las relaciones

02

La confianza

03

La integración





La colaboración se define como el proceso por el cual dos partes adoptan un alto nivel de cooperación para mantener la relación de negocio a largo plazo, se reconoce la necesidad de cooperar para alcanzar los objetivos de negocio de las dos partes. (Axelrod, 2006)

La relación es bilateral, ambas partes tienen el poder de dar forma a la relación y establecer su dirección futura.





La colaboración con los proveedores en el diseño de nuevos productos o proyectos puede ayudar a reducir los costos de la compañía un 20%, mejorar la calidad un 30%, y disminuir el tiempo necesario para lanzar el producto al mercado o concluir un proyecto hasta en un 50%.

Existen obstáculos para desarrollar una relación de colaboración con los proveedores o los clientes:

01

Confidencialidad

Interés limitado del proveedor

02

03

Barreras legales

Resistencia al cambio

04





## Las relaciones en la cadena de suministro

En una empresa, prácticamente todas las funciones están relacionadas entre sí, hay dependencia mutua para muchas cuestiones relacionadas con el desempeño de las actividades.

Operaciones necesita establecer una relación de comunicación y cooperación con Abastecimientos, Ventas, Recursos Humanos, Finanzas, Calidad, y prácticamente con todas las demás funciones de la empresa.

Por ejemplo, si no hubiera una relación de comunicación y cooperación entre Operaciones y Compras, los resultados serían un desastre: los insumos requeridos no llegarían a tiempo y la producción no se realizaría, lo cual podría llevar a la quiebra de la empresa.

El mismo razonamiento se aplica a las relaciones con las empresas que integran la cadena de suministro, principalmente con los proveedores y clientes más próximos en la cadena.









## El rol de la confianza

La confianza se entiende como una expresión de la seguridad que tienen las partes en un intercambio de cualquier tipo, de que no serán lesionadas o puestas en riesgo por las acciones de la otra parte, o la creencia de que ninguna de las partes explotará las vulnerabilidades de la otra.

En las empresas puede haber diferentes enfoques respecto a la **colaboración**. Las personas asociadas con empresas “perdedoras” son colaboradores prudentes, consideran que el tiempo, esfuerzo y gasto requeridos para establecer y construir una relación de confianza no están justificados porque no perciben ningún beneficio por ello. La colaboración se considera como una restricción para la acción.





El modelo interaccionista propuesto por Jones y George (1998) distingue tres distintos estados o formas de la experiencia de confianza:

- Confianza condicional
- Confianza incondicional
- Desconfianza





## La integración

Es el proceso de incorporar o reunir a los diferentes grupos, funciones, u organizaciones, ya sea formal o informalmente, física o virtualmente, para trabajar en conjunto y, a menudo, de manera simultánea en tareas o propósitos de negocios.

La integración comprende en la empresa las áreas de Operaciones, Calidad, Abastecimientos, Logística, Ingeniería, Finanzas, Proyectos y Recursos Humanos.





Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente:



1. Bajo el concepto de colaboración entre empresa y proveedor, responde las siguientes preguntas:

¿Qué ventajas otorgan los modelos de colaboración entre ambos?

¿Qué papel juega la confianza en los modelos de colaboración?

2. Proporciona un ejemplo corto de modelo de colaboración exitoso.





La dinámica actual de los negocios demanda la operación de las cadenas de suministro bajo un enfoque integrado, de hecho, la mayoría ya lo reconoce como una necesidad; empresas como Walmart y Toyota han basado su éxito y la ventaja sobre sus competidores en la eficiencia de las cadenas de suministro que han integrado. Formar parte de una cadena de suministro se ha vuelto esencial para la supervivencia y crecimiento de las empresas.

La colaboración tiene muchos beneficios, se puede mejorar la rentabilidad de todas las empresas que integran la cadena, el servicio a sus clientes y su satisfacción.

La dificultad claramente ha sido establecer relaciones colaborativas entre las empresas que integran la cadena; recuerda que las relaciones las establecen las personas donde hay diversidad de opiniones, de culturas y de razonamientos.







## Referencias:

- Axelrod, R. (2006). *The evolution of cooperation*. EE. UU.; Basic Books.
- Jones, G., y George, J. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546. 1133-1170.



# Logística y Cadena de Suministro

Sustentabilidad y logística  
inversa



La sustentabilidad en la cadena de suministro no es un tema nuevo, siempre ha existido la necesidad de cuidar el uso de los recursos naturales y fuentes de suministro que despliegan las operaciones centrales de las empresas. Un interés compartido entre los industriales consiste en fomentar modelos de negocio cada vez más apegados al cuidado medioambiental, sin perder de vista la rentabilidad económica y el beneficio social.

El concepto de sustentabilidad está ligado a la práctica de la logística inversa. Según Hawks (2006), logística inversa es “el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y rentable de las materias primas, el inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo al punto de origen con el fin de recuperar valor o su correcta eliminación”.





## Logística inversa desde el punto de vista de procesos

Mora (2012) menciona que los procesos en logística inversa se enfocan a cinco objetivos principales:

- Procuración de compras
- Reducción de insumos vírgenes
- Reciclado
- Sustitución de materiales
- Gestión de residuos

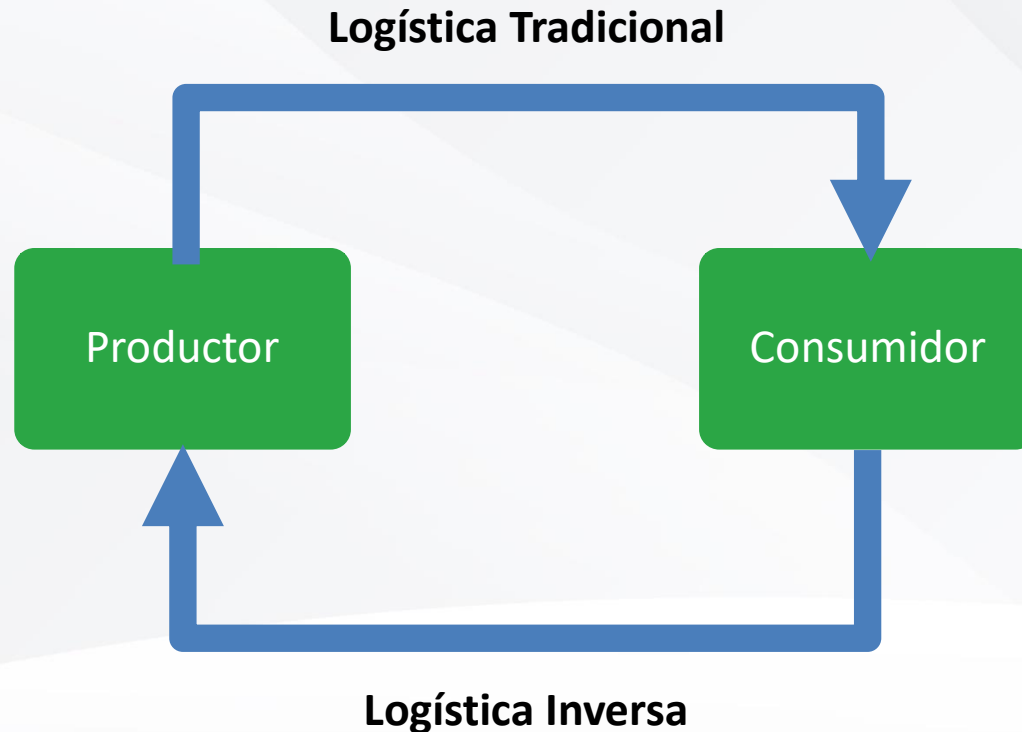
Por su parte Bustos, et. al (2015) integran variables clave de la logística inversa: remanufactura, reutilización, reparación, reciclaje y gestión de residuos. Pagán, Tonelli, Silva y Da Silva (2017) agregan la variable análisis de costo.





## Beneficios de la logística inversa

Una de las razones de la logística inversa es obtener ganancias que se pueden lograr reduciendo el uso de materiales crudos, agregando valor con la recuperación o disminuyendo los costos desechables.







Existen empresas que se dedican a recolectar chatarra y la venden a las acereras obteniendo grandes ingresos. Los productos que se regresan es porque sus funciones están alteradas, desactualizados o ya no se necesitan; sin embargo, con lo desechable, remanufactura o reciclaje crean oportunidades económicas reales.

La logística inversa tiene efectos positivos en las empresas porque reduce los costos de retorno e incrementa el valor de las mercancías salvadas a través de reciclaje efectivo, todo alineado a las normas y reglamentos medioambientales.

Re-utilización

Re-fabricación

Reciclaje de  
productos





## Algunos casos

Existen muchos casos exitosos de empresas que han adoptado la filosofía de sustentabilidad en sus funciones administrativas y operativas, así como de logística inversa. Sin embargo, nos centraremos en tres de ellas debido a su alcance de mercado global: Coca-Cola, Apple y Amazon.





Con base en el material revisado, y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente:

Piensa en una empresa cuyo giro se enfoque en los servicios de hotelería y turismo, y responde lo siguiente:

¿Qué variables tendría que integrar en sus procesos para desplegar la logística inversa?

¿Qué ventajas representaría para la empresa?



Describe un caso real donde puedas visualizar la integración de los procesos de negocio:

- Procesos de suministro
- Procesos de manufactura
- Procesos de distribución

¿Qué proceso te parece el más complicado? ¿Por qué?



En conclusión, la logística inversa puede realizarse bajo los enfoques de gestión integral de residuos o la gestión de las devoluciones.

Las empresas, desde la perspectiva de que las devoluciones son inevitables, pueden integrar procesos alternos que permitan recuperar algo de valor, tornando una pérdida en una oportunidad que pueda convertirse en una ventaja competitiva con las políticas adecuadas, la colaboración efectiva del capital humano inmerso, y las alianzas entre los involucrados.





## Referencias:

- Hawks, K. (2006). Supply Chain Practice, Navesink. *Reverse Logistics Magazine*, Winter/Spring.
- Bustos C., y Chacón G. (2015). La estrategia de producción del sector industrial. *Sapienza organizacional*, 2(4), julio-diciembre, pp. 49-74. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056600007.pdf>
- El Mercantil. (2019). *Amazon optimiza la logística de las devoluciones de productos*. Recuperado de <https://elmercantil.com/2019/11/20/amazon-optimiza-la-logistica-de-las-devoluciones-de-productos/>
- Mora, L. (2012). *Gestión logística integral, las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Colombia: Ecoe.
- Pagán, M., Tonelli, S., Silva, B., y Da Silva, D. (2017). La logística inversa como herramienta para la gestión de residuos de los supermercados de venta al por menor. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 6(3), 150-165.
- Pérez, F. (2020). *Apple se convertirá en una compañía 100 % carbono neutral para 2030*. Recuperado de <https://www.vogue.mx/estilo-de-vida/articulo/apple-reduce-a-cero-su-huella-de-carbono-para-2030>