

# LA LOGISTICA EN LA DISTRIBUCION COMERCIAL

## UNA ACTIVIDAD DE FUTURO EN LA UNION EUROPEA

■ ALFONSO REBOLLO



La logística empresarial comprende todas aquellas actividades relacionadas con la situación de las materias primas, componentes y productos, en el lugar y momento adecuados para su utilización, tanto en actividades de producción como de distribución de los productos finales a los usuarios. Según la definición de la logística, "el término 'gestión de la distribución física' integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo.

Estas actividades pueden incluir, entre otras muchas, servicio al cliente, precisión de la demanda, control de

inventarios, servicios de reparación, manejo de mercancías, procesamiento de pedidos, selección de la ubicación geográfica de fábricas y almacenes, compras, empaquetado de productos, tratamiento de mercancías devueltas, recuperación y tratamiento de desperdicios, distribución y transporte, y almacenamiento" (1).

La logística se refiere, por tanto, a actividades tan antiguas como la propia actividad comercial, de la que en buena medida forma parte. Sin embargo, la concepción de la logística como actividad empresarial no se desarrolla hasta los años cincuenta y sesenta de este siglo. Con anterioridad, la logística era tratada fundamentalmente como una actividad militar. De hecho el

impulso definitivo para el análisis sistemático de la logística tuvo lugar durante la Segunda Guerra Mundial (2). Hasta los años cincuenta las empresas estaban orientadas fundamentalmente hacia la producción y la venta, considerando a la logística como una serie de actividades necesarias, pero que sólo generaban costes, sin añadir valor específico a la actividad de la empresa.

### PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Sólo a partir de las décadas de 1950 y 1960, la logística empieza a considerarse como un área de gestión específica dentro de la empresa, que presenta dos tipos de oportunidades: es una de las áreas de actividad donde las empresas pueden alcanzar todavía mejoras notables de productividad mediante la reducción de costes (de hecho la logística fué denominada "la última frontera para la reducción de costes" (3); a la vez que permite incrementar la competitividad de las empresas, mediante la mejora de los servicios prestados a los clientes. Hasta llegar a esta consideración actual de la logística, este concepto ha pasado por diversos estadios.

En los años cincuenta se extiende el concepto de coste total de la distribución física, por el que se consideran de manera conjunta los costes de transporte y de almacenamiento de las mercancías. Básicamente, lo que expone este concepto es que puede ser preferible utilizar un medio de transporte más caro (por ejemplo, el avión sobre el transporte por carretera), si con ello se reducen los costes de almacenamiento en cantidad tal que, por lo menos, compensen los mayores costes de transporte.





Este concepto no era, lógicamente, nuevo, pero al ser aplicado a las funciones logísticas puso de relieve la oportunidad de considerar las distintas tareas de logística como una misma función empresarial.

Este cambio en la consideración de las funciones logísticas se propició también por una serie de factores externos a las propias empresas.

Una parte de estos factores externos impulsó a las empresas a la búsqueda de ahorros en los costes (período de recesión económica y crecimiento de los costes industriales), y a la prestación de un mayor nivel de servicios (cambios en los comportamientos de los consumidores, urbanización de la población, creciente peso de la distribución comercial); mientras que el desarrollo tecnológico impulsó el análisis y la planificación sistemática de las funciones de la logística (la experiencia acumulada en el ámbito militar; la expansión en el uso de los ordenadores que, a su vez, permitió la generalización del cálculo de modelos matemáticos complejos; y la realización de simulaciones).

Estas tendencias siguieron presionando en los primeros años setenta (en las que, como circunstancia más destacable, cabe señalar el primer gran incremento de los precios del petróleo, en 1973).

## LOGISTICA Y GESTION EMPRESARIAL

La revisión de los costes de la logística pone bien de relieve la importancia que alcanza esta función dentro de la gestión empresarial. En el artículo citado anteriormente, W. Stewart puso este fenómeno de relieve, al estimar el porcentaje que alcanzaban los costes logísticos. Medidos como promedio de 270 empresas, suponían un total del 21,8% de las ventas de estas empresas (ver cuadro nº 1).

El siguiente paso en la consideración de la logística como función empresarial fue comenzar a valorarla de manera integrada en la planificación empresarial. Es decir, integrar la distribución física como un área más de la gestión de la empresa (englobando la gestión de las distintas tareas logísticas entre sí, como estas con el resto de las funciones desarrolladas por la empresa), y como un elemento más dentro de la estrategia de la empresa, y de su posicionamiento en el mercado, en tanto que factor fundamental de los servicios ofrecidos por la empresa a los clientes.

Ya en los años sesenta, P. Drucker había puesto de manifiesto en un conocido artículo (4) la oportunidad de utilizar la logística para mejorar la "orientación hacia los consumidores".

CUADRO Nº 1

### COSTES LOGISTICOS (PROMEDIO DE 270 EMPRESAS)

COSTES DE	% S/ VENTAS
ADMINISTRACION	2,4
TRANSPORTE	6,4
MANTENIMIENTO E INVENTARIOS	3,8
ALMACENAMIENTO	3,7
EMPAQUETAMIENTO	4,3
TRATAMIENTO DE PEDIDOS	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>21,8</b>

FUENTE: W. Stewart. "Physical Distribution: Key to improved volume and profits". *Journal of marketing*; enero, 1965.

Efectivamente, esto exige que la logística forme parte de la planificación de las empresas, como una función capaz de añadir valor al producto y en la que es posible obtener mejoras considerables de productividad.

Una afirmación que se hace más patente en el caso de las empresas de distribución comercial, en las que la actividad logística es su función material, sobre la que se concretan las actividades transaccionales y estrictamente comerciales, y la creación de utilidades de disponibilidad de los productos, en que consiste el negocio de las empresas de distribución comercial.

La concepción estratégica de la logística define hoy la discusión sobre el desarrollo de las actividades de distribución física, que ya no cabe entenderlas como actividades aisladas, sino integradas en el conjunto empresarial, dando lugar a los sistemas logísticos de las empresas. A partir de este enfoque, se destacan los siguientes temas críticos de la logística en la actualidad (Christopher, M.; 1992).

1. *Explosión de los servicios a los clientes*, basada en el hecho de que en los mercados actuales la demanda básica incluye tanto la calidad de los productos como los servicios de disponibilidad añadidos a ellos.

De aquí que las empresas encuentren en los servicios logísticos una



# La diferencia es nuestra eficacia en Almacenaje y Distribución



La diferencia es la eficacia, puntualidad y servicio. Los pilares sobre los que se cimenta la estrategia del GRUPO LOGÍSTICO ALDEASA. Una estrategia que la sitúa en vanguardia de las empresas del sector y con la que ha ganado la confianza de las más prestigiosas firmas de comercialización de superficies, así como de fabricantes de productos secos y perecederos. Y en un tiempo record.

Su amplia red de modernas instalaciones ofrece a todos unos servicios logísticos donde cada cliente mantiene su singularidad sin compartir instalaciones.

Una eficacia en almacenaje y distribución que hace la gestión de mercancías mucho más rentable hoy.



oportunidad para la creación de ventajas competitivas diferenciales.

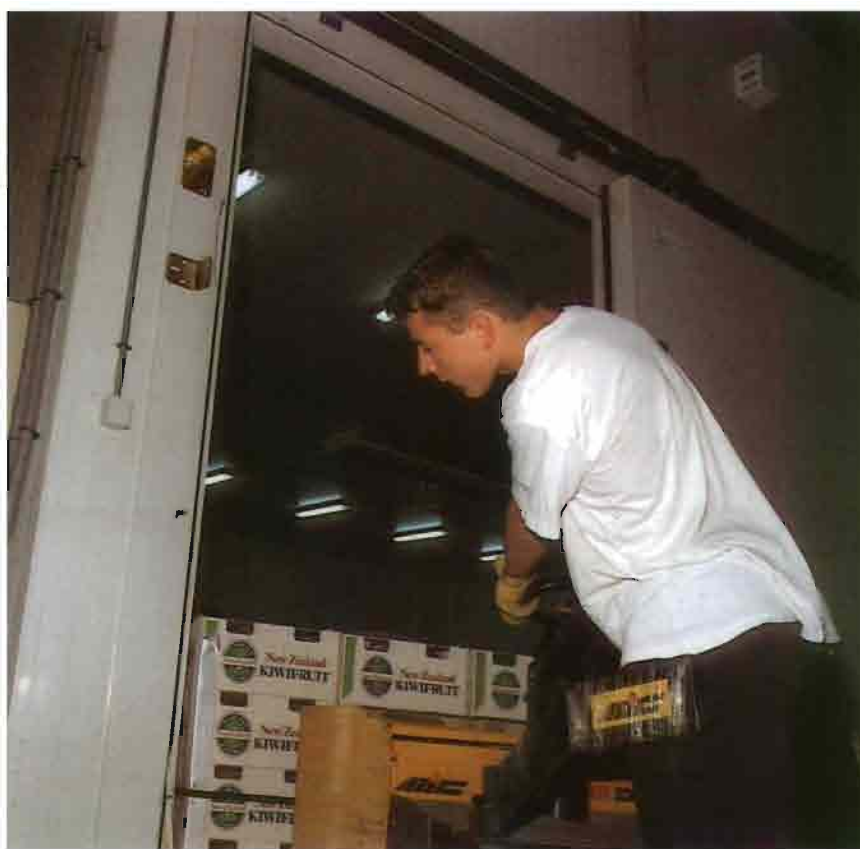
2. *Dirección estratégica del tiempo de comercialización de los productos.* En la actualidad ocurren dos fenómenos de sentido contrario que, en conjunto, obligan a disminuir el tiempo de comercialización de los productos.

De una parte, tiende a crecer el período de tiempo necesario para la puesta en el mercado de un nuevo producto; mientras que, de otra parte, crece la volatilidad de la tecnología y se acortan progresivamente los ciclos de vida de los productos.

3. *Integración organizacional.* Los objetivos de reducir costes, de gestionar la producción de manera efectivamente orientada al consumidor y, finalmente, de conseguir ventajas comparativas diferenciales a través del incremento del nivel de servicios, serán difícilmente alcanzables con la organización tradicional de las empresas, fundamentada en divisiones funcionales y jerarquías empresariales.

Se hace necesario considerar la actividad de las empresas, no como unidades económicas aisladas, sino integradas en conjuntos que den lugar a la formación de "cadenas de oferta: desde la producción y aprovisionamiento de las primeras materias, hasta la situación del producto en los puntos de venta. Lo que exige reorientar los principios de la relación entre empresas hacia la cooperación y planificación conjunta de sus producciones y servicios, entre los que tienen un lugar destacado los de logística".

4. *Gestión por objetivos.* Los fenómenos señalados anteriormente otorgan una destacada importancia a la dirección de la empresa fundamentada en alcanzar objetivos sucesivos y de orden superior, en los que se encuentren los principios de tiempo de comercialización de los productos y de posicionamiento en el mercado, junto con los de flexibilidad y rapidez en la adaptación a los mercados cambiantes. Para ello es preciso considerar la "cadena de oferta" como el canal de distribución idóneo para la comercialización de los productos.



El mismo Christaller señala como logros más importantes de este tipo de dirección, los de costes más bajos, mayor calidad, mayor variedad, más flexibilidad y tiempos de respuesta más rápidos.

5. *Globalización de los mercados.* Más allá de la internacionalización o la multinacionalización de las empresas, la globalización de los mercados impone que las empresas, cualquiera que sea su tamaño, planifiquen su actividad en términos de mercado que superan con mucho a los antiguos mercados locales o nacionales y, muy especialmente, sus actividades logísticas.

En efecto, las funciones de aprovisionamiento, producción y ventas, deben planificarse en función de las nuevas oportunidades y amenazas que supone la creación de espacios económicos multinacionales y la generalización de las comunicaciones.

La posibilidad de encontrar aprovisionamientos más convenientes de empresas muy distantes, o de localizar las diferentes fases de la producción en distintos países, otorgan una nueva importancia y mayor prioridad a las funciones logísticas. □

**ALFONSO REBOLLO**  
Universidad Autónoma de Madrid

### NOTAS

1. National Council of Physical Distribution Management. Tomado de Ballou, R. (1991).
2. Distintos autores se refieren al desembarco de las tropas aliadas en Normandía, en 1944, como la mayor operación de logística que nunca haya tenido lugar. La referencia de la logística al ámbito militar queda bien patente en la definición que da el Diccionario de la Real Academia: "Parte del arte militar que atiende al movimiento y avituallamiento de las tropas en campaña".
3. W. Stewart. "Physical Distribución: Key to improved volume and profits". *Journal of marketing*; enero, 1965.
4. "The Economy's Dark Continent" *Fortune*; abril, 1962.