

Importancia de la gestión logística en la rentabilidad de las empresas y la generación de valor

Mirna Elizabeth Ávalos

Máster en Logística

Gerente de Logística

AEROMAN

mirna.avalos@aeroman.com.sv

Recepción: 19/11/18 Aceptación: 24/01/19

Resumen

El presente estudio ejemplifica la relación inherente que existe entre cada una de las áreas de un negocio: ventas, compras, planificación, producción, inventarios, finanzas, contabilidad, recursos humanos, IT, etc., y la necesidad de diseñar, ejecutar y controlar herramientas que garanticen la supervivencia y rentabilidad en el largo plazo.

La mayoría de las empresas multinacionales y grandes compañías de reconocido éxito en la región tienen algo en común: una estrategia bien definida y sus procesos controlados. ¿Qué sucede con el resto de las empresas? ¿Cómo pueden competir las multinacionales, contra aquellas empresas con monopolios, o con mercados muy bien consolidados? ¿Cómo enfrentar la guerra de costos con aquellas empresas que tienen como ventaja competitiva consolidar volúmenes de compra? ¿Cómo competir contra una empresa totalmente automatizada y con tecnología de punta? ¿Cómo ser un rival importante ante una marca reconocida y con alto grado de preferencia de mercado? Y podríamos seguir enumerando una gran cantidad de cuestionamientos; sin embargo, la respuesta siempre ha estado frente a nosotros, aunque esperando en los libros, en revistas, en un salón de clases. Es en este punto donde comenzamos a ver la necesidad de poner en práctica todo ese potencial dormido, que está oculto en el talento humano de toda empresa.

La investigación propone diferentes estudios de casos de empresas en el giro de la gestión logística y su relación con la rentabilidad de las empresas y la generación de valor.

Palabras Clave: Gestión, Planificación, Negociación, Producción, Estrategia, Logística, Rentabilidad

Introducción.

Este artículo tiene como objetivo primordial, ejemplificar el efecto de algunos de los problemas más comunes en la gestión de procesos y la importancia de la planeación estratégica con el fin de adoptar mecanismos que garanticen la sostenibilidad en el largo plazo.

Cuando escuchamos el término logística, se asocia con conceptos como transporte, distribución, almacenamiento, entre otros; sin embargo, la gestión logística va mucho más allá y permite la participación activa de todos los componentes de una empresa. Podemos extrapolar algunos conceptos y aplicarlos a diferentes áreas de negocio. Lo que se pretende es entender la relación inherente entre cada una de las áreas que comprende una empresa y que solamente entendiendo las necesidades de las demás áreas es cuando podemos enfocarnos y trabajar para lograr el objetivo en común, todo ello gracias a la administración efectiva.

“La administración de la cadena de abastecimiento es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones dentro de una compañía... con el propósito de mejorar el desempeño en el largo plazo de la compañía en forma particular y de la cadena de abastecimiento como un todo... la logística eficiente requiere de la coordinación de otras compañías, otras organizaciones y de muchas personas” (Long, 2006)

Metodología.

El desarrollo del presente estudio tiene como componente primordial la recopilación de

información relevante de algunas empresas durante los últimos 6 años por medio de auditorías, consultorías y ejecución de proyectos realizados en cada una de ellas. Dicha información es de carácter confidencial, por lo que ha sido adaptada para efectos académicos sin perder la esencia de lo que se pretende destacar en cada caso.

Como segundo elemento del estudio se pretende afirmar conceptos básicos de la gestión logística y cómo pueden adaptarse a cualquier industria, ya sea de productos o servicios.

Adicionalmente, se muestra información relevante de los resultados de la gestión de algunos de sus procesos para analizarlos y entender los problemas más comunes en la gestión de los procesos logísticos y su impacto en las demás áreas de la empresa.

Resultados.

Primer Caso de Estudio.

El primer ejemplo es una empresa que se dedica a la venta de equipo e insumos farmacéuticos, su mayor fuente de ingresos está en la venta de insumos para hospitales, quienes son sus principales clientes. En un inicio, los vendedores se encargaban de hacer contratos con los clientes para garantizar ventas periódicas (mensuales, semestrales, anuales), de esta manera la venta era segura y se podía planificar de mejor manera la compra de los insumos y aprovechar las economías de escala, ya que en su mayoría es producto de importación.

Con el tiempo, los vendedores se familiarizaron tanto con los clientes que

básicamente los tratos eran solo de palabra y el compromiso de compra no se reflejaba en ningún contrato, al fin y al cabo, la demanda parecía constante. Esa informalidad comenzó a provocar cambios en los inventarios, puesto que el producto que más se comercializa tiene fecha de vencimiento (oscila entre 1-8 meses). El comprador hacía los pedidos de producto para garantizar la disponibilidad del mismo, pero en muchas ocasiones las ventas no eran las esperadas y/o acordadas, al menos no en el corto plazo, y la empresa comenzó a acumular inventario que termina vendiéndose antes de ser vendido.

Tabla 1. Montos de Inventario vencido.

Año	Monto
2015	\$ 3,978.73
2016	\$ 20,483.50
2017	\$ 11,180.90
2018	\$ 9,018.70

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, por ser producto para uso y pruebas hospitalarias, no puede desecharse sin antes pasar por un proceso de tratamiento químico, costo adicional por el que se incurre para cumplir con la legislación local para su destrucción.

El problema en este caso no es solamente la baja rotación del inventario y la pérdida del producto, sino que además se incurre en problemas de tipo fiscal. La empresa tuvo que facturar el valor del producto vencido pagando el impuesto IVA correspondiente por dicho monto. Este valor se reconoció dentro de los gastos de la empresa; sin embargo, por ser producto vencido la Ley de Impuesto Sobre

la Renta lo califica como pérdida de capital, la cual no es deducible de dicho impuesto, por lo que, a la base imponible se tuvo que agregar el monto del gasto reconocido como producto vencido y cancelar el 30% del gasto en concepto de impuesto sobre la renta. La empresa se encuentra actualmente en proceso de liquidación. Si bien es cierto, las empresas son responsables por satisfacer las necesidades de sus clientes, estos también tienen la responsabilidad de mantener en lo posible una comunicación clara.

Segundo Caso de Estudio.

Nuestro segundo caso ejemplifica la necesidad de una acertada comunicación, no solamente entre departamentos internos de una compañía, sino que además la participación del cliente es clave.

La empresa se dedica al diseño y elaboración de estanterías y exhibidores utilizados en diferentes comercios como tiendas mayoristas y supermercados en general. Uno de sus clientes más importantes realiza un primer pedido por el diseño y elaboración de estanterías. El proceso general es el siguiente:

- El cliente solicita envío de cotización y especificaciones al proveedor (dimensiones y material requerido).
- Los departamentos de diseño y producción determinan cantidades de material, mano de obra y otros costos necesarios para la producción. El departamento de ventas define los precios y coordina con el cliente las fechas de entrega.
- El cliente recibe la cotización, acepta la oferta y procede a hacer el pedido.

Tabla 2. Montos totales y margen de ganancia de la orden de producción.

	Costo de fabricación	Precio de venta
Primera Orden fabricada	\$ 60,600.00	\$ -
Segunda orden fabricada	\$ 90,510.00	\$ 196,770.00
Margen de ganancia esperada		\$ 106,260.00
Margen de ganancia real		\$ 45,660.00

Fuente: Elaboración propia

En abril 2018, el cliente solicitó un producto e hizo referencia a un pedido hecho en 2016, dicha solicitud fue hecha por correo electrónico a uno de los vendedores. En el cuerpo del mensaje se detallaban las especificaciones requeridas y en el archivo adjunto se hacía referencia al pedido anterior.

El vendedor en esta ocasión no hizo llegar el diseño al departamento de diseño, sino que tomando en cuenta el precio de 2016 solamente envió al cliente la cotización sin considerar los precios actualizados tanto de los materiales y mano de obra para el 2018, además se comprometió a entregar la orden en una fecha establecida sin consultar con el departamento de producción, ya que se trataba de uno de los clientes estrella y se pretendía satisfacerle a la brevedad.

El cliente por su parte, no revisó la cotización, sino que confiando en que siempre se había respetado sus requerimientos y se había cumplido las entregas, procedió a aceptar la cotización para que se produjera a la brevedad su pedido, porque el cliente tenía que distribuirlos por todo el país.

Se procedió a la fabricación del pedido. Cumplido el plazo para entregar el producto el cliente recibió su pedido, pero no era lo que había solicitado originalmente; además, no estaba dispuesto a pagar por dicha producción. Adicionalmente solicitó que se le fabricaran sus exhibidores nuevamente tal como lo había solicitado en un inicio.

Finalmente, el nuevo pedido se solicitó a producción y posteriormente se entregó al cliente, pero con dos meses de retraso de la fecha original. El margen de utilidad esperado por dicha venta se vio afectado, ya que al ser productos personalizados no pueden venderse a ningún otro cliente, además de incurrir en los costos adicionales en material y mano de obra para entregar la orden de producción.

En la Tabla 2 se muestran los montos totales de las órdenes de producción. Se compara el costo de fabricación y el precio de venta de los dos eventos.

Tercer Caso de Estudio.

El tercer caso en estudio es sobre una empresa

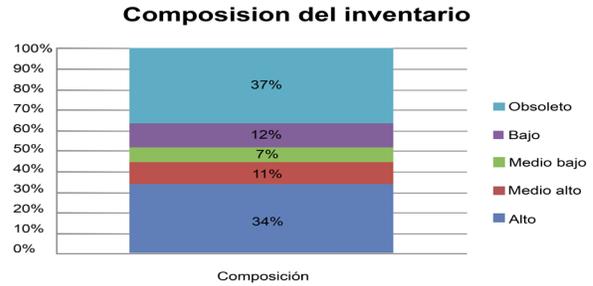
dedicada al mantenimiento de aeronaves situada en la región centroamericana cuyo negocio consiste en dar servicio de mantenimiento a empresas de vuelos comerciales. Para ofrecer su servicio la empresa necesita además del recurso humano capacitado, otros insumos como materiales, equipo y herramientas. Nuevamente situamos nuestra atención al proceso que origina la cadena de abastecimiento: la planificación de materiales. El negocio principal es el servicio de mantenimiento, eso está muy claro, pero es preciso mantener suficiente material en inventario para brindar cierto nivel de servicio el cual ha sido determinado por la dirección de la organización por medio de las políticas de inventario.

Todos y cada uno de los trabajos realizados a cada aeronave son chequeos de rutina, permitiendo conocer con anticipación el trabajo a realizar, los materiales y mano de obra a utilizar en cada caso, lo que en un mundo ideal facilitaría la planificación; sin embargo, la planificación no es del todo tan fácil y predecible, puesto que una vez la aeronave está en mantenimiento pueden surgir inspecciones originadas de los trabajos de rutina y es en este punto donde se comienzan a detectar otros detalles de mantenimiento y/o reparación que son necesarios realizar para volver operativo al avión. Aquí se complica un poco porque es hasta el momento de la inspección en sitio cuando se advierte de la necesidad de utilizar otros materiales y horas de trabajo adicionales.

Se tiene una base de datos histórica, la cual indica qué materiales y en qué cantidad y en qué momento pueden ser requeridos. La planificación en este caso trata de optimizar no solamente la cantidad de material, el espacio de almacenamiento, sino que también los

gastos de envío para cumplir con el programa de mantenimiento. La responsabilidad de garantizar que el material llegue a tiempo y en las condiciones de cantidad y calidad, cae sobre la planificación de materiales y la cadena de abastecimiento en conjunto.

Figura 1. Composición del inventario según su rotación.



Fuente: Elaboración propia.

El problema que han detectado los altos directivos es la elevada cantidad de inventario, pero no solo la cantidad, sino que muy buena parte de inventario es material obsoleto, la gran interrogante es: ¿cómo es que todo ese inventario llegó hasta esos niveles y cómo podemos hacer para reducir el inventario obsoleto?

Tabla 3. Composición del inventario según su rotación (%).

Categorías	Composición
Alto	34%
Medio alto	11%
Medio bajo	7%
Bajo	12%
Obsoleto	37%
Total	100%

Los montos de niveles de inventario han sido reemplazados por porcentajes del total y categorizados según su nivel de rotación, desde el material que no posee rotación en los últimos 24 meses y se considera obsoleto, a aquel que tiene alta frecuencia de rotación considerado como de alto consumo.

La empresa desde sus orígenes en 1983, movilizaba los materiales vía aérea, los tiempos en tránsito variaron desde 3 días hasta 14 días como máximo y los niveles de inventario no significaban gran inversión. Hacia el año 2008 la empresa ofrecía servicios de mantenimiento ascendiendo a 8 líneas de producción y los niveles de inventario comenzaban a ser un monto considerable.

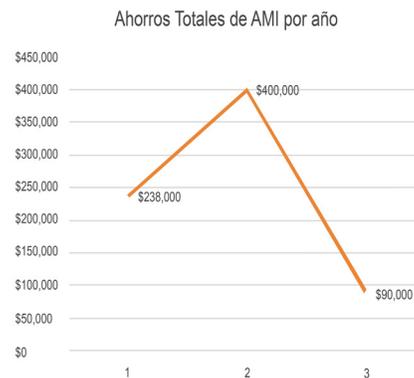
En el 2010 la compañía decidió cambiar parte de su estrategia y centrar su atención en los ahorros de costo de transporte, por lo que comenzó a consolidar su carga en USA y mover la mayor parte de la carga vía marítima hacia Centroamérica; lo anterior, impactó drásticamente la planificación de los materiales, debido a que los tiempos en tránsito se duplicaron, los niveles de inventario tenían que aumentar porque se necesitaba tener un *stock* de seguridad que apalanca la disponibilidad de materiales cuando éstos fueren requeridos, para este entonces las líneas de producción ascendían a 12. Desde ese momento la empresa creció y a la fecha el total de líneas de producción es de 24.

En el año 2012, los montos del inventario alcanzaban los 4 millones de dólares, y fue necesario recurrir a estrategias de manejo de inventarios como las consignaciones. Se acordaron una serie de negociaciones y concesiones con diferentes proveedores que dieron como resultado menores niveles de

inventario, menores costos de adquisición de materiales y ahorros en pagos y cuotas de órdenes de compra críticas.

Una de las principales concesiones que trajo consigo uno de los máximos beneficios se debió a un contrato con uno de los principales proveedores de partes aeronáuticas en el mundo y, por ende, su principal distribuidor. Dicha negociación dio origen a lo que se estableció como Servicio de Reposición Automatizado, o por sus siglas en inglés, AMI (*Aircraft Managed Inventory*) destinado a mantener el inventario de la compañía en el nivel predefinido acordado para cada parte, bajo ciertas condiciones.

Figura 2. Ahorros netos anuales por mantener activo el programa AMI.



Fuente: Elaboración propia.

La estación reparadora pagará la tarifa de servicio AMI con todo incluido del tres por ciento (3%) de la facturación mensual. La tarifa del servicio AMI se facturará mensualmente al final de cada mes por el consumo real de las piezas en el servicio AMI. El beneficio percibido será la absolución de un porcentaje de cargos de las órdenes críticas (20% del monto de compras críticas exento de pago de dicho cargo), ya que por cada orden crítica que se requiere se paga una cuota adicional. La estación reparadora

entonces solo paga el excedente de ese 20%.

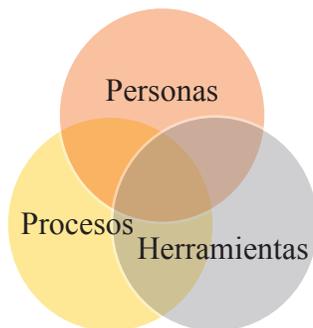
El cálculo del ahorro neto es representado en dólares, solamente se refleja el primer trimestre del año 3.

El contrato del caso venció este año, lo que implica perder dicho beneficio y comenzar a pagar los cargos adicionales por aquellas ordenes críticas, que a la fecha son alrededor del 23% de las ordenes totales a dicho proveedor.

Ambas compañías están conscientes de los costos y beneficios. Al vencer este contrato la compañía que deberá comenzar a pagar los costos de las órdenes críticas es la más afectada.

Hasta ahora, hemos visto cómo los procesos afectan directamente las operaciones de una empresa, pero ¿qué sucede con las personas? ...Palmatier (2002) plantea que los elementos de excelencia en un negocio son: las personas, las herramientas y los procesos, que no pueden estar separados unos de los otros sino conectados entre sí, tal como se representa en la siguiente figura.

Figura 3. Elementos de excelencia del negocio



Fuente: Palmatier, 2002

La figura anterior, conduce a nuestro último ejemplo.

Cuarto Caso de Estudio.

Según la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios en su Art. 66 especifica que, las empresas que realizan ventas en un período tributario y son en parte gravadas y en parte exentas o no sujetas, deben realizar un procedimiento de cálculo para determinar la porción de Crédito Fiscal a que la empresa tiene derecho acreditarse de dicho impuesto. La lógica es que no todas las erogaciones realizadas produjeron ingresos gravados, por lo tanto, solo deben deducirse los créditos fiscales que sí produjeron estos ingresos. No realizar este procedimiento podría tener consecuencias fiscales para una compañía, como se ejemplifica:

En el año 2017 la empresa XXX, S.A. de C.V, contrató los servicios de un contador quien no estaba calificado para desempeñar dicho puesto. Al desconocer el tema de la “Proporcionalidad del IVA Crédito Fiscal” el contador no realizó este proceso en todo el ejercicio 2017, presentando de forma incorrecta el informe F-07 relativo a dicho impuesto.

Los auditores de la compañía determinaron un monto por \$100,373.69 en concepto de Crédito Fiscal que la empresa se acreditó de forma incorrecta, para lo cual la compañía tuvo que modificar las declaraciones presentadas durante todo el año y pagar el impuesto correspondiente que debió ser cancelado en su momento, incluyendo las multas e intereses que esto ocasionó. Esto también afectó al final del ejercicio del año fiscal, al momento del pago de impuesto sobre la renta anual, ya que las multas e intereses no son deducibles para el cálculo del impuesto, por lo que la empresa tuvo que

pagar el 30% sobre dichos pagos.

Está claro que así como los seres vivos evolucionan y se adaptan al medio que les rodea, así mismo las empresas deben hacerlo, “Para desarrollarse, así como si se tratase de cualquier otro organismo vivo, una organización necesita tomar información del medio, procesarla y finalmente realizar acciones necesarias para asegurarse de la supervivencia... existe una fuerte presión evolutiva generada por la competencia... aquellas organizaciones que desarrollen las mejores estrategias de adaptación sobrevivirán” (Arrabales, 2018).

Pretendemos hacer énfasis en un concepto quizá olvidado por algunos y desconocido por otros: Ventas y Planificación de Operaciones mejor conocido como SOP por sus siglas en inglés (*Sales and Operations Planning*). *Enterprise Sales and Operations Planning* ha sido planteado de la siguiente manera:

“SOP es un proceso que posee la habilidad de gestionar y dirigir estratégicamente un negocio para lograr una ventaja competitiva en una base continua, integrando planes de mercadeo enfocados al cliente para nuevos productos existentes y servicios con la gestión de la cadena de abastecimiento... Ejecutado correctamente los procesos del SOP se unen al plan estratégico de la compañía con su ejecución, revisión y medidas de desempeño para la mejora continua” (Palmatier, 2002).

Basado en Long (2006), se pretende contestar las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde queremos estar?, y ¿Cómo llegaremos allí?

La siguiente figura muestra la relación que existe entre los datos, la información y qué es lo que se puede hacer con ella, para generar valor y aprovechar al máximo sus beneficios. Permite entender qué es lo que está pasando, si es posible predecir algún tipo de tendencia

Figura 4. Relación entre datos, información y conocimiento.



Fuente: Adaptado de ICEMD el instituto de la economía digital. Big Data computación cognitiva (Arrabales, 2018).

para definir qué es lo que se puede hacer y si existe una mejor manera de hacerlo.

En septiembre de 2018, la revista *High Logistics Review* informa que el 95% de las empresas encuestadas en un estudio realizado a profesionales en el área de suministro y operaciones, aún no digitalizan su cadena de abastecimiento (Mora, 2018). Es increíble pensar que una cifra tan grande sea posible en una era altamente modernizada y con nueva tecnología y soluciones en constante desarrollo. La misma publicación indica que el análisis del *big data* es una de las herramientas de solución más importante en la actualidad, entre otros. Es por ello que es de gran importancia que las empresas comprendan cómo funciona el entorno y cómo pueden mantenerse competitivas implementando cambios y herramientas de gestión efectivas.

Discusión.

Se ha logrado determinar, que los casos anteriormente presentados poseen en común las siguientes necesidades de gestión: planificación, definición de procesos, comunicación efectiva, personal altamente capacitado, manejo efectivo de los inventarios, sistema de información

integrado, impacto ambiental. Todas ellas pueden satisfacerse por medio de la gestión de procesos y establecimiento de canales de comunicación efectivos.

Es imperativo que exista un sistema de información que transmita la información relevante para la toma de decisiones. Es importante para la comunidad académica y científica, entender y desarrollar modelos de gestión que permitan dar solución a las necesidades de las empresas.

En general, los casos analizados muestran la realidad de muchas empresas y que una buena gestión logística, la correcta comunicación interna y con los clientes, las políticas internas, la gestión del personal, y todos los aspectos de gestión y administración son claves para el buen desempeño de las empresas en el mediano y largo plazo, lo que a su vez garantiza la sostenibilidad y la generación de valor.

Asimismo para la comunidad empresarial, es necesario mantener un programa de gestión de mejora continua, sistemas de información capaces de adaptarse a los cambios del entorno y personal altamente comprometido y capacitado capaz de tomar las decisiones acertadas.

Referencias.

- Arrabales, R. (2018). *Computación Cognitiva: La Nueva Revolución del Big Data*. ICEMD El Instituto de la Economía Digital.
- Ley del Impuesto sobre la Renta (2014). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Decreto Legislativo, 832.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles (2010). Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.
- Long, D. (2006). *Logística Internacional: Administración de la Cadena de Abastecimiento Global*. Editorial Limusa.
- Mora, L.A. (2018). *Ciberlogística: La aplicación de la robotización en la cadena de abastecimientos y futuro de la operación logística*. High Logistics Review. (Edición 14). Recuperado desde: <http://www.hlreview.com/revistas/edicion-14-octubre-de-2018>
- Palmatier, G. E., & Crum, C. (2002). *Enterprise Sales and Operations Planning: Synchronizing Demand, Supply and Resources for Peak Performance*. J. Ross Publishing.