

Básica para la mejora continua

# La logística como herramienta de competitividad

En estos tiempos de crisis, nos hablan mucho por todos los lados de la necesidad de mejorar la competitividad de la empresa española, y por supuesto que los gurús económicos tienen razón. En este artículo vamos a intentar exponer un conjunto de soluciones desde la perspectiva logística que puedan ser utilizadas por la mayoría de las empresas del país que son pymes, un colectivo muy importante ya que se estima que un 99 por 100 del entramado empresarial español son pequeñas y medianas empresas.

En primer lugar me gustaría centrar el concepto de lo que es una PYME acogiéndome a la definición que realiza la Comisión de las Comunidades Europeas: "empresa que está constituida por menos de 250 trabajadores y cuyo volumen de negocio anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros y además tiene dirección y propiedad independiente de otras entidades".

En España podríamos rebajar esta definición, pues cerca del 95 por 100 de las empresas tienen menos de 100 empleados, lo que conlleva para la empresa española en cierta medida algún problema adicional.

¿Por qué plantear la mejora de competitividad para salir de la crisis desde la perspectiva logística?, tal vez porque llevo 25 años trabajando en la misma y en los últimos años trabajando fundamentalmente en el asesoramiento de pymes he llegado a la conclusión de que este área es básica para conseguir la mejora continua en las empresas tanto de producción, de distribución, como en sectores de servicios muy importantes dentro

de la economía española, como por ejemplo el sector turístico.

## Las empresas deben comenzar a trabajar la logística como un concepto integrado

Las empresas deben tener en cuenta que no solo hablamos de logística en lo que se refiere a las operaciones de almacenaje y transporte, sino que cuando hablamos de logística hablamos de la coordinación de todas las operaciones que inciden en el flujo de la mercancía a lo largo de nuestra empresa, desde que nos llega del proveedor hasta que la posicionamos en nuestros clientes. Hay que coordinar las tareas de aprovisionamiento, producción, almacenaje y transporte pues unas influyen en las otras y una adecuada coordinación nos puede permitir mejorar los costes operativos de una manera importante.

## Los gerentes de las Pymes deben analizar de manera más detallada el coste logístico

En una situación como la actual todos estamos preocupados por incrementar ventas, pero ya que es muy difícil conseguir ese incremento, por qué no pasar a analizarlos costes operati-

Cuando hablamos de logística hablamos de la coordinación de todas las operaciones que inciden en el flujo de la mercancía a lo largo de nuestra empresa.



### Antonio Iglesias

es Licenciado en Económicas por la Universidad de Alcalá de Henares y Especialista en Logística y Cadena de Suministro. En lo profesional, cuenta con una amplia experiencia en el sector de la distribución de productos de gran consumo, dónde ha trabajado en empresas como Centra y Simago. Asimismo, ha desarrollado su actividad en el ámbito de la consultoría en empresas como Enfoque 5 Consultores y ASG.

En la actualidad, desarrolla su actividad como Jefe de Proyecto en la consultora Balanced Life S.L., empresa dedicada a consultoría y asesoramiento logístico y es profesor del Instituto de Directivos de Empresa (IDECESM).

vos de una manera más detallada, y ya no solo desde la perspectiva de la manipulación, transporte, si no desde la perspectiva del coste oculto que se genera en la logística, como por ejemplo uno de los más importantes que son los relacionados con las diferencias de inventario

## Mejorar las competencias y conocimientos de los equipos humanos que desarrollan esta tarea en la empresa

Los equipos humanos que trabajan en las diferentes operaciones que implica la logística dentro de la empresa disponen de un alto nivel de experiencia, pero sus conocimientos técnicos suelen ser más bajos, lo cual conlleva que se pierdan oportuni-

des de mejora. Hay una falta de visión global de los procesos operativos y el personal se encuentra muy marcado por la costumbre del funcionamiento habitual de la empresa.

En estos tres aspectos, a mi entender básicos en el factor estratégico y de organización de la empresa, podemos realizar acciones específicas de mejora que se pueden llevar a cabo en cada una de las operativas que se acometen en el proceso operativo de la logística.

## Aprovisionamiento

En esta fase se abastecen y gestionan los materiales necesarios para llevar a cabo la labor de la empresa. Una buena gestión de esta área mejora la capacidad de reacción frente

