



## 2. La logística como fuente de ventajas competitivas



### Recuerda

La logística añade valor a la empresa porque aumenta la calidad del servicio.

Una empresa se diferencia de sus competidores por sus costes y por la percepción que tienen los clientes de sus productos frente a los que reciben de la competencia. Por ello, cada actividad que se realiza en la empresa le ayuda a diferenciarse en costes y en valor añadido.

Con la finalidad de diferenciar las actividades logísticas esenciales (estratégicas o primarias) de las no esenciales (de apoyo), Michael Porter introdujo un modelo en el que la **cadena de valor** de la empresa se compone de dos clases de actividades (Tabla 1.1):

- **Primarias:** son las que forman el proceso productivo de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y su atención posventa al cliente.
- **De apoyo:** sirven de soporte a las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

Actividades primarias	Actividades de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aprovisionamiento.</li> <li>• La producción.</li> <li>• La distribución.</li> <li>• El marketing y las ventas.</li> <li>• La prestación posventa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La previsión de infraestructuras.</li> <li>• Los recursos humanos.</li> <li>• El desarrollo tecnológico.</li> <li>• Las finanzas.</li> </ul>

**Tabla 1.1.** Clasificación de las actividades logísticas según el enfoque de la cadena de valor de Porter.

La **función logística** coordina las actividades primarias, y su correcto funcionamiento aporta un ahorro considerable de recursos a la empresa al actuar sobre los costes y sobre el valor global de la empresa.



### Importante

Lo esencial en las estrategias de diferenciación es que los clientes aprecien las ventajas competitivas de los productos que ofrece la empresa.

El proceso pasa por convertir los recursos, atributos y conocimientos con que una empresa cuenta (y de los que sus rivales carecen), en una **ventaja competitiva**, y ello sucede cuando estos son percibidos por sus clientes.

Podemos resumir en dos las **ventajas competitivas** a desarrollar por la empresa:

- La reducción del coste.
- La reducción del tiempo.

**El factor coste** es esencial, ya que, entre otras cosas, condiciona las posibilidades de la empresa para reducir sus precios de venta.

El **precio** de los productos es un atributo que el cliente siempre comparará con los de la competencia. La empresa intentará rebajarlo lo máximo posible, pero esto tiene un límite: el precio del producto no puede ser inferior al **coste** de obtenerlo, pues dejaría de ser rentable, así que más que hablar de políticas de reducción de precios, habría que referirse a estrategias de optimización de los mismos.

**El factor tiempo** se centra en la reducción del **lead time**. Se trata del tiempo que media desde que se inicia un proceso (aprovisionamiento, almacenaje, fabricación y distribución) hasta su finalización con la entrega al cliente.



### Caso práctico

La empresa Herrumbre, S.A., dedicada a la conversión de chatarra en hierro dulce, presenta la siguiente secuencia de procesos:

Actividad	Tiempo	Lead time
Aprovisionamiento	10	10
Almacenaje de la materia prima	5	15
Fabricación	8	23
Almacenaje del producto terminado	9	32
Transporte al almacén central	3	35
Transporte para venta	2	37

Un indicador de la ventaja competitiva de cada actividad se obtiene a través de la siguiente ratio, relacionada con el factor tiempo:

$$\frac{\text{Tiempo de actividad}}{\text{Tiempo total}} \cdot 100$$

De esta forma, el índice correspondiente a la actividad de almacenamiento sería:

$$\frac{5}{37} \cdot 100 = 13,51\%$$

Esto nos indica que el 13,51 % del tiempo de toda la cadena de valor de la empresa corresponde a dicha actividad. La gestión logística intenta reducir al máximo los plazos para obtener unas rotaciones (tiempo de cada actividad dividida entre el tiempo total) más rápidas, con las correspondientes mejoras del servicio, reducción de espacio y costes de cada actividad.



#### Importante

Una de las principales funciones de la logística es reducir los *lead times*.



#### Importante

Un mayor número de rotaciones implica un descenso en los *lead times*.