

RINCE – Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La
Universidad Nacional de la Matanza

Recensión Bibliográfica

Administración y Logística en la Cadena de Suministros

Giannice, Sergio G.¹

Presentación del libro

Título de la obra reseñada: Administración y Logística en la Cadena de Suministros

Título en la versión original: Supply Chain Logistics Management

Nombre y apellido del Autor/es: Donald J. Bowersox; David J. Closs, y M. Bixby Cooper

Revisores técnicos: José Barrera Hernández y Raúl Ruán Ortega

Traductora: Nora Martínez Suarez

Editorial: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Número de edición: 2º Edición

Año de edición: 2007

Cantidad de páginas: 409 páginas

Lugar y fecha de edición: México D.F., febrero de 2007

Número ISBN: 978-970-10-6132-9

URL disponible en Internet: no es disponible en Internet

Fecha de acceso a la URL: no corresponde

Otros soportes disponibles de la obra (CD-ROM-DVD, etc.): la obra no tiene otros soportes disponibles

Desarrollo

¹ Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Matanza. (UNLaM) Florencio Varela 1903. San Justo CP 1754. . Provincia de Buenos Aires. República Argentina. Tel: 4480-8900. economic@unlam.edu.ar

Presentación de la obra

Se trata de una obra que retoma los conceptos vertidos en su primer edición, actualizando los mismos en aspectos atinentes a la creciente importancia que ha cobrado la tecnología de la información en las operaciones logísticas. Asimismo, esta nueva edición ha incorporado conceptos que permiten analizar la temática desde una perspectiva global, lo cual claramente amplía su alcance expositivo. La obra profundiza en las variables relacionadas con la integración de las cadenas de valor empresarias, proponiendo para esto un modelo logístico que permite la integración de las empresas en torno a un “sistema logístico”, el cual propende al alcance de la competitividad colectiva de las entidades participantes.

Por la amplitud de su contenido, esta obra puede calificarse como un verdadero manual en el que constan los principales conceptos relacionados con la gestión logística, siendo particularmente útil para exhibir el estado del arte existente en la materia. Se destaca asimismo la propuesta de aplicación práctica que hace respecto de la realidad de las empresas y los prestadores de servicios logísticos.

Sus autores vuelcan en esta obra el conocimiento adquirido en sus carreras docentes y de investigación, notándose en los conceptos la ratificación de prácticas vividas en el desempeño de funciones logísticas en empresas de diferentes países y regiones. En tal sentido, debe destacarse que el Doctor Bowersox es profesor de la Michigan State University, de Estados Unidos, donde también fue director de la Facultad Eli Broad College of Business. Trabajó en la industria durante toda su carrera, se ha doctorado en la mencionada universidad, y ha dirigido varios proyectos de investigación dedicados a la identificación de las mejores prácticas logísticas en el mundo, siendo apoyado para esto por la industria de su país. El Doctor Closs es profesor en la Michigan State University, y cuenta con un doctorado en mercadotecnia y logística. Ha sido investigador principal en diferentes entidades, y ha editado publicaciones en numerosas revistas relacionadas con la logística empresarial. Asimismo, el Doctor Cooper se desempeña como profesor de la Michigan State University, siendo coautor de tres libros relacionados con la distribución y la logística, y contando con una importante experiencia en investigación sobre dicha temática.

Análisis del Contenido de la Obra

Giannice, Sergio G

El texto se encuentra razonablemente dividido en cuatro partes, a saber: Parte 1, Administración de la Logística de la Cadena de Suministros; Parte 2, Operaciones de la Logística de la Cadena de Suministros; Parte 3, Diseño de la Logística de la Cadena de Suministros; y, Parte 4, Administración.

La primer parte constituye un espacio en el que los autores vuelcan los principales conceptos que se abordan en la obra, consiguiendo con esto ubicar al lector dentro del marco conceptual que pretenden darle a la misma. De la misma forma, en esta primera parte los autores logran demostrar la orientación de sus postulados, destacando la relevancia que adquieren ciertas variables de la gestión logística, tales como la generación de valor agregado, la atención al cliente, y la capacidad de respuesta, entre varios otros. Esta parte comienza con una reflexión acerca de las implicancias logísticas en el mundo actual, subrayando la incidencia de estas variables sobre el desempeño competitivo de las empresas. Se presenta en primera instancia el concepto de “cadena de suministro integrada”, lo cual constituye uno de los pilares sobre los que se basa la obra, indicando que esta integración de empresas en pos de una mejor competitividad logística es lo que genera sinergias, y permite agregar valor a lo largo de una cadena de suministro y distribución. Esta introducción destaca la importancia de la capacidad de respuesta que debe lograr toda empresa para enfrentar de mejor manera los desafíos de la actual competencia, exponiendo en tal sentido las diferencias entre un modelo empresarial predictivo y otro reactivo. Aunque disonante con parte de la bibliografía tradicional relacionada con el gerenciamiento de empresas, el texto aboga atinadamente por la conveniencia de los modelos reactivos, aunque reconociendo que para su implementación las empresas deben mejorar la capacidad de respuesta, aplicando un enfoque basado en los tiempos. Esto implica la propuesta de generar en las empresas un mejor desempeño en términos de flexibilidad, rapidez y reacción, logrando así una elevada capacidad de adaptación al entorno cambiante.

Otro aspecto de importancia que subyace de la lectura de esta primer parte del texto es el relacionado con los aspectos logístico-financieros. En este sentido, se esboza la importancia de reconocer los tiempos de “transformar efectivo en efectivo”, en alusión al transcurso de tiempo que va desde la inversión en los “inputs”, y hasta la percepción de los ingresos generados por el cobro a los clientes. A su vez, debe destacarse en esta primer parte de la obra el énfasis puesto en las tecnologías de la información y la comunicación, respecto de lo cual

se exponen las ventajas de los “Sistemas de Información en las Cadenas de Suministros”.

La segunda parte de la obra refiere a los aspectos netamente operativos. Comienza esta parte con una completa consideración de la gestión de inventarios, destacando los conceptos principales, así como los más importantes modelos de optimización para la gestión de *stock*. Si bien este abordaje es completo y profundo, no se destaca en relación a otras obras sobre la materia. También en esta parte de la obra se aborda el tema de la infraestructura de transporte, incluyendo un contenido teórico básico, el cual no puede ser destacado más que por su carácter descriptivo. Lo mismo ocurre con el apartado relativo a las operaciones de transporte. Sí es para destacar en esta parte de la obra el capítulo relacionado con la integración de las operaciones logísticas (página 253 y siguientes). Allí los autores exponen un modelo sistémico, a través del cual justifican los objetivos que deberían perseguirse mediante la integración empresarial, con el fin de lograr la optimización de las relaciones de la cadena de suministros. Asimismo, detallan allí los procesos necesarios para la puesta en marcha del sistema, los cuales se destacan por su originalidad y claridad expositiva. La tabla 11.2 ubicada en la página 261, detalla los ocho principales procesos sugeridos para la puesta en marcha de un sistema de integración empresarial tendiente a la optimización logística.

La tercer parte de la obra se involucra con el diseño de la logística en la cadena de suministro, iniciando la exposición con una distinción entre logística doméstica e internacional, señalando las diferencias más importantes. Al respecto, el texto es meramente descriptivo, y de escasa profundidad. El siguiente apartado, relacionado con la integración de la red, no brilla sino por su exposición sobre el “Método para la Formulación de una Estrategia Logística”, el cual se expone en la página 313 y siguientes. Finalmente, el capítulo catorce expone una metodología para el diseño logístico y la planificación operativa. Su clara exposición, y su utilidad como manual para la implantación de una estrategia confieren a este apartado un valor singular, destacando a esta obra por sobre la bibliografía conocida sobre la materia.

La última parte, dedicada a la Administración, consta de un análisis sobre las relaciones organizacionales que intervienen en la puesta en marcha de los sistemas logísticos empresarios. Si bien el apartado no se caracteriza por la novedad de sus aportes, resulta atinada su inclusión por la importancia relativa que tiene en

Giannice, Sergio G

relación a la implantación de un sistema de integración logística. Por último, el capítulo dieciséis cierra la obra, destacando la necesidad de poner en marcha un sistema de evaluación de desempeño, con el fin de obtener métricas que permitan monitorear el grado de cumplimiento respecto de lo presupuestado. Los conceptos de este capítulo permiten lograr una aproximación al empleo de un “tablero de comando”, generando en el lector avezado una analogía con las propuestas de Kaplan y Norton (1996) en su ya célebre *“Balanced Scorecard”*.

Debe destacarse que la obra cuenta al final con un índice onomástico que facilita la ubicación de referencias de autores, y un índice temático ordenado alfabéticamente, el cual permite una rápida localización de cada tema tratado.

Valoración Global y Juicio Crítico de la Obra

Puede observarse en esta obra el tratamiento de prácticamente todos los modernos conceptos logísticos, así como un gran esfuerzo de los autores por la traslación de lo conceptual a su aplicación en la dinámica actual de las empresas. El texto cumple acabadamente su función como manual técnico, siendo expositivo de los conceptos de mayor relevancia, lo cual lo destaca por sobre las últimas obras de su género.

En cuanto a su originalidad, se observa que los conceptos vertidos en la obra han sido ya expuestos en diversas publicaciones, lo cual no obsta su aporte y validez. Sin embargo, la originalidad surge de la inclusión de los múltiples conceptos actualmente aplicados, y la integración de las diversas teorías existentes, lo cual le ha permitido a los autores realizar propuestas sobre una base ecléctica, cuyos resultados se edifican sobre el cimiento de los más importantes conceptos que en la materia se reconocen. En el mismo sentido, debe destacarse que existen obras que tratan esta temática exhibiendo contenidos emparentados y de similar validez, tales como los textos de Martin Christopher, en sus diversas publicaciones (tal como Christopher Martin, 1999). Asimismo, se encuentra un abordaje similar de estos temas en las obras de Douglas Lambert (tal como, en Lambert, 1997).

Respecto de los problemas de inventarios, este libro expone claramente los principales modelos y técnicas para la resolución de esta variable logística, basándose en los aportes realizados desde los años ´70, iniciados por Herron (1979), quien trabajó sobre inventarios, distribución física y velocidad de entrega de materiales. El aporte de los autores de esta obra consiste en una exposición

integrada de los conceptos que a partir de Herron han ido evolucionando, y de allí el valor del capítulo sexto del libro.

En materia de aplicación de sistemas informáticos a la logística, el texto construye su teoría a partir de los avances originales de Geoffrion (1977), que en la década del '70 expuso sobre aplicaciones de las tecnologías de la información, con el fin de resolver problemas vinculados a la optimización de rutas y transportes. El abordaje realizado por los autores de esta obra en su capítulo cinco parte de esta consideración, aunque avanza hacia una propuesta moderna, e imbuida de las facilidades de los últimos desarrollos en tecnologías de la información.

El tratamiento de la relación de *trade off* entre las diferentes variables de la logística y el *Supply Chain Management* ha sido muy bien abordado en la obra, la cual se sustenta en la teoría inicialmente propuesta por Blumenfeld (1987), cuando a partir de la aplicación de investigaciones profundas sobre casos empresarios, logró encontrar soluciones al *trade off* entre transportes e inventarios. Los autores de esta obra, prosiguiendo sobre el camino trazado por Blumenfeld, esbozaron un modelo para la resolución de estos problemas, lo cual ha sido muy bien expuesto en el capítulo uno, así como en la parte dos (capítulos seis al once).

La obra también rescata los principios de la competitividad empresarial a través de la logística, mostrando una evolución de las teorías que comenzara a exponer Sharman (1984), quien fue responsable de mostrar la implicancia de la logística sobre el desempeño competitivo de la empresa. El texto cubre acabadamente este aspecto en su capítulo tres, al mencionar la importancia de la atención al cliente, siempre en sintonía con lo expuesto por Christopher (1999).

Es muy importante considerar que el concepto vinculado al valor agregado y su importancia fue introducido por Normann y Ramirez (1993), quienes se basaron en el concepto de “cadena de valor” expresado por Porter (1985), argumentando que la estrategia consiste en crear una red de valor (o constelación de valor), cuyo principal objetivo es justamente la creación de valor. Los autores de esta obra profundizan en tal aspecto, proponiendo un modelo de integración de la cadena de suministros, que tiene como objetivo la creación de valor. La importancia del texto no está solo en la exposición, sino en la demostración de una propuesta para la puesta en marcha de un sistema de integración y maximización del valor agregado a lo largo de una cadena de distribución. Esto se encuentra presentado en el capítulo uno, y profundizado en los capítulos doce al dieciséis. Este abordaje, por

su claridad, profundidad, tanto como por su propuesta pragmática, otorga a la obra una singular importancia.

El concepto de integración antes aludido se condice con la propuesta de Lambert (1997), quien presenta el análisis del Supply Chain Management, exponiendo claramente la importancia de la integración de los “procesos clave de negocio”, y distinguiendo la logística del “*Supply Chain Management*”. Los aportes de Lambert son construidos sobre el término “*Supply Network*” que hubiera acuñado Harland (1996), y sobre el cual expuso Simchi-Levi (2000), relacionando la logística con el *Supply Chain Management*. Los autores de esta obra se nutren de ese bagaje de conceptos y aplicaciones, para proponer una metodología propia que permita integrar cadenas de empresas para maximizar la competitividad en términos logísticos.

Debe recordarse en tal sentido que Bowersox se caracterizó por haber propuesto en 1999 un trabajo de “referenciación competitiva” en el que se evidencia la necesidad de la integración interna y externa de la logística¹. Por este motivo, se observa que la obra representa la evolución de este análisis, a través del cual se logra la mencionada propuesta metodológica.

A modo de resumen, esta obra presenta una elevada calidad en términos de su alcance conceptual, medido tanto en relación a la suficiencia, como a su profundidad de análisis. Asimismo, la obra se encuentra claramente situada sobre el estado del arte de la materia, sin desatender ninguno de los preceptos universalmente validados en materia de logística empresarial. Esto admite suponer la adopción de una posición ecléctica por parte de los autores, lo que permitió arribar a conceptos que adquieren una clara comunión con el mencionado estado del arte. Finalmente, el esbozo metodológico para la aplicación práctica de los conceptos otorga el valor sobresaliente a la obra, destacándola por sobre la bibliografía actualmente disponible.

Referencias bibliográficas

Blumenfeld D.; Burns L.; Frick M. Daganzo C.; Hall R. (1987). “Reducing Logistics Costs at General Motors”, en Interfases.

Bowersox, D; Closs, D. y Stank, T.; (1999) “21st Century Logistics: Making Supply chain Integration a Reality”, Michigan State University.

Carranza, O Christopher, M. (1999) "Logística: Aspectos Estratégicos", Ed. Limusa, México.

Christopher, M.; (1997) "Marketing Logistics", Reed Educational & Professional Publishing.

Forrester J. (1960) "Industrial Dynamics" Productivity Press.

Friedman, F. (2000) "Canales de Venta", Ed. Prentice Hall, México.

Geoffrion, (1976) "Better Distribution Planning with Computer Models", en Harvard Business Review.

Gutierrez Casas G. y Prida Romero, B.; (1998) "Logística y Distribución Física", Ed. Mc. Graw Hill, Madrid.

Harland, C (1996) "Supply Chain Management, Purchasing and Supply Management," In: Slack, N (Ed.) Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management. Ed. Blackwell.

Herron D. (1979) "Managing Physical Distribution for Profit", en Harvard Business Review.

Lambert, D.; Stock, L.; y Ellram, I.; (1997) "Fundamentals of Logistics Management", Ed. McGraw Hill.

Lambert, D, Cooper, y Pagh (1998) "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", International Journal of Logistics Management.

Normann, R y Ramirez R. (1993) "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review.

Poirier, C. y Reiter, S.; (1996) "Supply Chain Optimization", Ed. Berret-Koehler Publishers, Estados Unidos.

Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York.

Ruibal Handabaka, A. (1997) "Gestión Logística de la Distribución Física Internacional", Ed. Norma, Colombia.

Schroeder, R.; (1996) " Administración de Operaciones: Toma de Decisiones en la Función de Operaciones", Ed. Mc Graw Hill, México.

Sharman (1984) "The rediscovery of Logistics", Harvard Business Review.

Simchi-Levi, D; Kaminsky P. (2000) "Designing and Managing the Supply Chain", McGraw Hill.

Soret Los Santos, I.; (1996) "Logística y Marketing para la Distribución Comercial", Ed. Esic, Madrid.

Taha, H.; (1992) "Investigación de Operaciones" Ed. Alfaomega, México.

Notas

¹ Bowersox, D; Closs, D. y Stank, T.; (1999) *“21st Century Logistics: Making Supply chain Integration a Reality”*, Michigan State University.