

## Unidad 2

---

- Evolución del concepto de logística.

# Evolución del concepto de logística

C. John Langley Jr.

## INTRODUCCIÓN\*

El concepto de logística ha sufrido cambios significativos en las últimas dos décadas y es probable que sea la punta que abra el paso a la innovación y a la creatividad en los próximos años. En este artículo se ofrece un comentario sobre la evolución del concepto de logística y, al hacerlo, se hacen resaltar un buen número de logros alcanzados hasta la fecha. Además, se identifican y estudian algunas áreas en las que el cambio futuro es probable y necesario.

La intención general de este artículo es ubicar la evolución de la logística en tres contextos específicos: la logística en el pasado, la logística en el presente y la logística en el futuro. Si se entiende de dónde se empezó y hasta dónde se ha llegado en el presente, se tiene una mejor posición para entender y anticipar las probables prioridades y direcciones del futuro. No hay duda que todavía hay por delante oportunidades y desafíos increíbles.

La presentación también aprovecha liberalmente la riqueza de conocimientos adquiridos con anterioridad, lo mismo que comentarios y experiencias relacionadas ampliamente con la perspectiva histórica de la logística. El tópico de "evolución de la logística" no es nuevo, y hay mucha gente que ha medido y evaluado dónde estuvimos en el pasado y lo que se

\* Una primera versión de este manuscrito fue el discurso principal en el Taller Europeo de Logística Internacional, organizado por el Council of Logistics Management y celebrado en Bruselas, Bélgica, el 9 de junio de 1986.

Fuente: Langley, C. J. (1986) *Journal of Business Logistics*, 7(2), 1-13  
© 1986, Council of Logistics Management, EE. UU.

consideró como prioridades en aquellos días.<sup>†</sup> Con base en el conocimiento obtenido de varias de esas contribuciones, se brindará un comentario editorial sobre los tópicos de dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos.

Un aspecto preliminar es el que se refiere a la terminología, y específicamente al significado de términos tales como logística, manejo de materiales y distribución física. Mientras que muchos autores intentan definir cada uno de estos términos de manera concreta, el hecho es que en la práctica actual de los negocios esos términos se usan de manera indistinta. Cada profesional en este campo tiene al menos una interpretación ligeramente diferente de lo que cada uno de estos términos significa y lo mismo pasa con cada empresa. Por esta razón, no se cuestionará aquí la terminología, ya que se supondrá que existe un entendimiento común en que cualquiera o todos esos términos se refieren generalmente a un conjunto amplio de actividades relacionadas con el movimiento y almacenamiento de productos e información. Estas actividades se realizan para lograr dos metas comunes: brindar un nivel aceptable de servicio a los clientes y operar un sistema logístico que permita ajustarse en general a los requerimientos de los clientes.

## 2.1 LA LOGÍSTICA EN EL PASADO

Podría pensarse que una actividad tan extensa como la logística sería tan conocida como otras disciplinas profesionales, como sucede en el caso de mercadotecnia, ventas, finanzas, leyes o ingeniería. Sorprendentemente, no es así. Como el movimiento no cambia la apariencia de un producto, mucha gente olvida que el empaçado, el manejo de los materiales, el alma-

<sup>†</sup> No obstante que se podrían citar las contribuciones de un gran número de autores, una secuencia excepcionalmente interesante de tres artículos apareció en el volumen 4, núm. 1, del *Journal of Business Logistics*. Estaban incluidos los siguientes: La Londe Bernard J., "Una reconfiguración de los sistemas logísticos en la década de 1980: estrategias y retos", pp. 1-11; Heskett, James L., "Retos y oportunidades para los ejecutivos de logística en la década de 1980", pp. 13-19, y Bowersox, Donald J., "Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística", pp. 21-33. También relevantes y con visión profunda son: La Londe Bernard J., Grabner John R. Jr. y Robeson James F., "Sistemas de distribución integrada: pasado, presente y futuro", que apareció como capítulo 2 en *The Distribution Handbook* (New York, N.Y.: The Free Press, 1985), pp. 15-27; Langley, C. John Jr., "Administración de la distribución física: una perspectiva estratégica", *Memorias - Conferencia Anual 1982 del National Council of Physical Distribution Management* (Oak Brook, IL: National Council of Physical Distribution Management, 1982); y Stewart, Wendell N., La Londe, Bernard J., Heskett, James L., y Bowersox, Donald J., "Una mirada al futuro", que apareció como capítulo 4 en *The Distribution Handbook* (New York, N.Y.: The Free Press, 1985), pp. 44-72.

cenamiento o el transporte le agregan valor al producto. Una pieza de equipo industrial fabricado en Alemania pero cuyo destino es Chicago, Illinois, es de poco valor hasta que esté en las instalaciones del cliente en el momento correcto, en el lugar correcto y en las condiciones correctas. El cumplimiento de los requisitos que aseguran la única y necesaria combinación de empaqueo, manejo, almacenamiento y transporte —esto es, la logística— en muchos casos duplica el valor de un producto, desde que es fabricado o cosechado, hasta que es consumido o utilizado en algún proceso industrial.

Sobre el desarrollo histórico que condujo a las funciones logísticas y de distribución física de nuestros días, Donald J. Bowersox realizó un análisis en tres etapas.\* La primera de ellas fue la que comenzó en 1950 y culminó en 1964, titulada "Origen y una nueva dirección". En los años de la postguerra, la proliferación de productos y la comercialización sin orden, dos tendencias básicas del mercado, forzaron a los administradores a buscar nuevas formas que ayudaran a controlar los costos de distribución. La administración de la distribución física nació como una postura reactiva, con el ímpetu original de reaccionar ante los problemas del mercado. No obstante que los costos de la distribución física van del 10% al 30% de las ventas, y aun más en algunas empresas, muy pocas de ellas tenían la estructura de organización adecuada para sacar ventaja de una amplia variedad de oportunidades de intercambios en el área de la logística o la administración de la distribución física. Por ejemplo, en el período de 1950 a 1964 la mayoría de los gerentes de distribución física no tenían la responsabilidad del control de inventarios, así que no había mecanismos que justificaran grandes inventarios para hacer ahorros en los costos de transporte. El mayor reto de esa época era captar la atención de los altos ejecutivos y enfocarla hacia el concepto de la distribución física.

Sin embargo, tales generalizaciones deben verse en su perspectiva apropiada. Lo primero que hay que tener en mente es el hecho que la logística y la distribución no eran conceptos del todo nuevos en el período 1950-1964, y que algunas decisiones de intercambios que ahora tienen gran aceptación están muy lejos de ser lo que podría llamarse "contemporáneas". Por ejemplo, en un libro de lecturas preparado hace un buen número de años por Norm Daniel y Dick Jones se citaba un pasaje muy interesante publicado en 1844 por Jules Dupuit, un ingeniero francés, en el que explicaba cómo un transportista podía hacer un intercambio entre transportar por agua o transportar por tierra. El texto del pasaje es el siguiente:†

\* Bowersox, Donald J., "Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística", pp. 21-24.

† Daniel, Norman E. y Jones, J. Richard. *Business Logistics Concepts and Viewpoints* (Boston, MA: Allyn and Bacon, Inc., 1969), p. xi.

El hecho es que el transporte por tierra, siendo más rápido, más confiable y menos sujeto a pérdidas o daños, tiene ventajas a las cuales el hombre de empresa les otorga un considerable valor. Sin embargo, puede ser que el ahorro de 0.87 francos induzca al comerciante a usar el canal; puede comprar almacenes y aumentar su capital flotante para tener a mano suficientes bienes y protegerse contra la lentitud e irregularidad del transporte por agua, y si todo le dice que el ahorro de 0.87 francos en costos de transporte le dará una ventaja de unos cuantos centavos, se decidirá en favor de la nueva ruta...

Así, el concepto de intercambio de transportación por inventarios era conocido formalmente por lo menos a mediados del siglo XIX. Y la explotación de este intercambio básico seguramente se remonta mucho más en el pasado.

A principios de la década de 1960, Peter Drucker, el llamado gurú de la administración, identificó el problema y enfocó su atención en los retos y oportunidades que ofrecía el campo de la logística y la distribución. En su memorable artículo escrito en 1962, "El continente negro de la economía"<sup>†</sup>, Drucker dijo:

Sabemos ahora un poco más sobre distribución que lo que sabían los contemporáneos de Napoleón sobre el interior de África. Sabemos que está ahí y que es grande; eso es todo. Hay muchos expertos en las fases individuales: transporte y almacenamiento, venta y hábitos de compra de los consumidores, etiquetado y empaque, factoraje y seguros. Pero cuando una importante dependencia gubernamental solicitó dos o tres consultores sobre distribución, de mucha gente a la que se preguntó en la industria, en el gobierno y aun en las universidades nadie pudo nombrar un solo candidato calificado...

El profesor Drucker identificó el reto, y lo dejó para que otros lo aceptaran y lo resolvieran. Por esta razón, los años transcurridos desde principio de la década de 1960 han sido testigos de avances significativos y progreso en los campos de la logística y la distribución, y parte del mérito debe atribuirse a la relativamente dura y visionaria evaluación hecha por Peter Drucker en aquellos primeros años.

## 2.2 LA LOGÍSTICA EN EL PRESENTE

Los últimos veinte años transcurridos hasta el presente han conformado una de las más estimulantes e intensas épocas en la historia de la logística

<sup>†</sup> Drucker, Peter F., "El continente negro de la economía", *Fortune*, abril, 1962.

y la distribución física. Fue durante este período que la gente de empresa y los profesores hicieron un firme compromiso con ellos mismos y con su profesión al aceptar el reto de hacer cualquier cosa para mejorar el profesionalismo y la efectividad de la función logística en las empresas de hoy.

Muchos conocimientos se generaron en este período, y es importante considerar las áreas clave en las que se progresó. "La logística en el presente" es la culminación de muchos esfuerzos exhaustivos y efectivos.

Bowersox se refiere a la época que empezó en 1965 como "los años de la maduración del manejo de materiales y distribución física".\* El énfasis puesto en el servicio al cliente durante este período fue el factor más importante en la maduración de la administración de la distribución física y de la logística. Además del hecho que los administradores de la distribución física comenzaron a tener voz en la toma de decisiones sobre los inventarios, se reconoció que una operación logística bien administrada podría tener efectos positivos en el flujo de efectivo, puesto que reducía la longitud del ciclo de procesamiento de los pedidos y, por tanto, acortaba el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar. Los ejecutivos dedicados a la distribución física asumieron con gusto una postura propositiva y no reactiva en la toma de decisiones.

También en este período ocurrió la integración del manejo de materiales y la distribución física. Se reconoció la necesidad de coordinar los movimientos de productos e información tanto dentro de sus propios límites como fuera de ellos, y el resultado fue una estructura de organización más efectiva y con mayor capacidad de respuesta.

Junto con los equipos de computación y los sistemas de manejo de información, los altos ejecutivos en las áreas de distribución física y manejo de materiales comenzaron a ganar terreno y se les reconoció que su nivel de toma de decisiones era verdaderamente ejecutivo. Así, quizá una manera provechosa de ver esta época y sus resultados es identificar y estudiar los acontecimientos que dejaron huella.

Lo primero es que finalmente hubo un consenso en el significado de administración logística. Mientras que la terminología es de características exclusivas para cada individuo y para cada empresa, parece haber un acuerdo general en que el término "logística" combina los conceptos individuales de manejo de materiales y distribución física. Como resultado y acorde con su reciente cambio de nombre, el Council of Logistics Management ha actualizado su definición de logística:

Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como

\* Bowersox, Donald J., "Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística", pp. 24-27.

del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.

Es importante notar que esta definición incluye el flujo tanto interno como externo de materiales. Incluye los movimientos internos de la planta, así como los movimientos de plataforma a plataforma. Hace especial hincapié en la coordinación y el control de los sistemas de transporte y almacenamiento.

La primera definición de "administración de la distribución física" del citado Consejo ponía énfasis en las actividades específicas contenidas dentro de la función, la última definición no contiene una lista de esas actividades, pero se sobrentiende que son muchas y diversas. Según sea lo que se mueva y hacia dónde, puede interpretarse fácilmente que en la función están incluidas las siguientes actividades: transporte, procesamiento de órdenes de trabajo y operaciones relacionadas con el centro de distribución, control de inventarios, compras, producción, ventas y servicio al cliente. Aunque el término "logística" puede tener implicaciones excepcionalmente amplias, el enfoque real de la función logística varía de una empresa a otra.

Finalmente, al margen de lo que se entienda por logística, parece que hay un gran acuerdo en que las actividades de la logística se realizan con el propósito de cumplir con la demanda de los clientes, ya sea que sus requerimientos tomen la forma de necesidades de servicio o de instalaciones adecuadas para la fabricación. Si se incorpora el término genérico "cumplir con los requerimientos", la meta de cualquier esfuerzo logístico puede transmitirse con exactitud y éxito.

El segundo acontecimiento importante ocurrió cuando se identificaron y analizaron los roles alternativos de la logística dentro de la empresa. Las cuatro etapas en el desarrollo de una función logística van desde la etapa uno, la más simple, hasta la etapa cuatro, la más compleja.\*

Hay un número desconcertantemente grande de empresas que no han pasado de la etapa uno, en las que la distribución física o logística se ve sólo como un área de control de costos. Desafortunadamente, a pesar de que algunas de estas empresas han designado personas en puestos con nombres rimbombantes, el hecho es que la logística no se ve como un elemento clave en sus actividades estratégicas globales. Las empresas que están en la etapa dos han reconocido en la logística capacidades que tienen un impacto positivo y favorable en los ingresos por ventas, lo que les ha permitido justificar una orientación hacia los centros de utilidades. El

\* Para una explicación más detallada de las etapas del desarrollo de la función logística, ver Langley, C. John Jr., "Emergiendo de la recesión: el rol de la administración logística", pp. 837-839

hecho que muchas empresas no han podido medir con precisión los impactos de la distribución física en las ventas no debe llevar a regresarlas de la etapa dos a la etapa uno. Debe dárseles crédito al menos por intentarlo y seguramente con un esfuerzo continuado obtendrán resultados antes que pase mucho tiempo. La etapa tres está reservada para las empresas que han avanzado más allá del concepto de los centros de utilidades y que ven en la logística una manera de diferenciar sus productos y ofertas de servicios de aquéllos que ofrecen sus competidores. De esta manera, las capacidades logísticas de la empresa pueden considerarse como un insumo clave para la formulación de estrategias en el área de segmentación de mercados. Finalmente, hay ciertos casos en los cuales las principales ventajas estratégicas de una empresa giran alrededor de su actividad logística, y en estas condiciones tiene garantizada su ubicación en la etapa cuatro. A pesar de que esta etapa representa el más alto nivel de importancia asignado a la función logística dentro de la empresa, aspirar a este nivel parece menos apropiado para ciertas industrias que para otras. Como un objetivo general, cada empresa en lo particular debería aprovechar cada oportunidad que se le presente para llegar al menos a la etapa dos, y preferentemente a la etapa tres.

El status actual de la logística dentro de las empresas la ha colocado en un nivel que hace visible su importante función y ha hecho que los altos niveles ejecutivos reconozcan su importancia estratégica. En efecto, el hecho es que la logística está siendo utilizada cada vez con más frecuencia como un medio para desarrollar ventajas competitivas, ya sea como una ayuda para bajar los costos unitarios o como un medio adicional para obtener diferencias en los mercados. Como quiera que sea, la tendencia obvia es que las empresas esperan más de esta función, y la logística no las está decepcionando. Por último, las funciones logísticas de hoy son mucho más amplias de lo que fueron en los años anteriores y generalmente incluyen más actividades. Aunque los gerentes de otras áreas de la empresa ven con preocupación el aparente deseo de los ejecutivos de logística de incrementar su ámbito de responsabilidad, un verdadero entendimiento de la definición de logística justifica tal expansión en la mayoría de los casos.

Otra área importante en la que se ha avanzado en los últimos veinte años es la identificación de la necesidad de integrar los sistemas de logística, con un progreso significativo en el logro de esa meta. Específicamente, se ha comenzado a medir los costos logísticos, a entender los intercambios y a tomar decisiones logísticas integradas. Se ha adoptado poner énfasis en el ciclo de las órdenes de trabajo como una base para hacer la evaluación del nivel de servicio al cliente; asimismo, se han hecho avances en el área de los sistemas formales de contabilidad y control. Así, ha quedado demostrada la habilidad de ser más efectivos en la coordinación y en la administración de un gran número de actividades logísticas en forma simultánea.

Además, es estimulante constatar la capacidad de la función logística de coordinarse y trabajar estrechamente con otras importantes áreas funcionales de la empresa. La interrelación con mercadotecnia, finanzas y la dirección corporativa es esencial para que la logística pueda continuar respondiendo a las prioridades diarias.

Otro aspecto que confirma que los sistemas logísticos se han vuelto más integrados es la tendencia evidente hacia la celebración de convenios de asociación con vendedores, clientes y otras entidades externas. Esta tendencia está claramente definida y apoyada por el hecho que más y más empresas han adoptado enfoques de "canal total" en sus negocios y han desarrollado vínculos con vendedores y clientes en un esfuerzo por tomar decisiones logísticas del tipo ganar-ganar que beneficien a todas las partes. También se ha tenido éxito en el desarrollo de políticas de servicio al cliente y en la definición de fuentes y estrategias de abastecimiento para vincularse efectivamente con los socios del canal. Por último, se ha comenzado a aprovechar la capacidad ofrecida por proveedores de servicios logísticos esenciales, tendencia que aparentemente va en aumento.

Una cuarta área en la que se ha visto un avance significativo en los años recientes es la correspondiente al surgimiento y desarrollo de programas académicos enfocados especialmente a aspectos y temas de administración logística. Se ha tenido éxito en legitimar la logística a nivel universitario, y como una profesión, ahora se puede encauzar a los mejores y más brillantes estudiantes hacia excelentes programas universitarios dedicados a esta área. Se ha visto también en años recientes que ha mejorado la calidad y cantidad de los puestos que ocupan al empezar a trabajar los egresados universitarios que han escogido la logística como su área de interés profesional y especialización; además, es incuestionable que la industria le ha dado prioridad a la contratación de personas que tengan interés y conocimientos de administración logística. La comunidad académica debe seguir preparando profesionales que tengan conocimientos y aptitudes en áreas valiosas para el mundo de los negocios. Se necesitará una comunión de pensamiento y planeación de la comunidad académica y el mundo de los negocios para hacer frente a este reto en el futuro.

Como un quinto punto, es válido clasificar o caracterizar los pasados veinte años como un período durante el cual se han hecho progresos considerables en términos de la profesionalización de la función logística en las empresas y en sostener esa posición para obtener todavía mayores ventajas de los esfuerzos logísticos en el futuro. Aunque los factores cambian en cada parte del mundo, en los Estados Unidos se ha visto una reciente y significativa reducción en los gastos logísticos expresados como un porcentaje del producto nacional bruto. Aunque hay muchas maneras de interpretar este cambio, la más conocida es la que expone que se ha alcanzado una mayor eficiencia en la administración de las actividades logísticas y, como resultado de ello, se ha tenido la capacidad de cumplir con los

requerimientos de los clientes a niveles de costos unitarios generalmente más bajos.

### 2.3 LA LOGÍSTICA EN EL FUTURO

Hay varias áreas específicas en las que la "logística del futuro" podrá distinguirse de la logística del presente y de la logística del pasado.

En la primera de estas áreas se está viendo un gran interés en el tópico de la "calidad" y la importancia que la administración de la calidad tiene en los esfuerzos logísticos globales. Así como muchas de las grandes corporaciones se han comprometido con la calidad, otras empresas dan prioridad al desarrollo de programas innovadores para alcanzar la calidad en el área logística. Ya sea que se defina la calidad como "hacerlo bien a la primera vez", o "cero defectos", o incluso como un "proceso de control estadístico", todos estos esfuerzos están diseñados para lograr cumplir con los requerimientos de los clientes. Dado el hecho que la logística es un área de la empresa muy orientada a la acción, hay muchas oportunidades para desarrollar sistemas logísticos y capacidades que llevarán a obtener mejores niveles de cumplimiento.

La segunda de estas áreas comprende el avance en la habilidad para integrar los conceptos de "tiempo" y "espacio". Las decisiones logísticas tradicionalmente se han tomado considerando estos dos conceptos, pero por separado y no en conjunto. Por ejemplo, frecuentemente se habla del tiempo en términos de minutos, horas o días; y del espacio en términos de millas o kilómetros. El hecho es que muchos autores hacen notar la importancia de combinar estos dos conceptos. No hay duda que los avances serán significativos en esta área en los años por venir.

El tercer punto donde la logística del futuro se distinguirá se relaciona con las grandes oportunidades que ofrecerá el contexto internacional en esta disciplina. Mientras que el mercadeo internacional puede verse como algo opcional, la búsqueda a nivel internacional de proveedores y fuentes de abastecimiento de materias primas podrá, en muchos casos, ser considerada como un asunto de necesidad económica. Conforme muchas empresas en varios ramos industriales amplían su capacidad para obtener materias primas, componentes y mercancías de ultramar y del Tercer Mundo, las empresas competidoras se ven presionadas para al menos investigar la forma de adquirir una capacidad similar. No responder a este tipo de retos puede significar el suicidio económico de la empresa que se rehúse a cambiar sus formas ancestrales de hacer negocios. Como resultado, las empresas progresistas están buscando otras formas de incrementar su fuerza mediante relaciones de negocios internacionales que sean apropiadas. Esta tendencia no sólo continuará, sino que será de interés creciente para las empresas que desean competir y operar en el contexto internacional.

El área en cuarto lugar de la lista es el cambio en el énfasis que se pondrá en la consideración de "atributos logísticos" más que en hacer continuamente referencia directa a "servicios logísticos específicos".\* Quizá el transporte sea la actividad que mejor ejemplifique esto; en Estados Unidos, por ejemplo, tradicionalmente se ha identificado la actividad del transporte con términos muy específicos, como carga para camión completo, carga para menos que un camión, carga para un vagón de ferrocarril, carga de paquetería, etc. En el futuro, estos términos específicos se descompondrán en sus "atributos" fundamentales y se buscará el servicio de transporte que presente el mejor conjunto de atributos considerados como deseables, exista o no un modo o un vehículo adecuado disponible. De esta forma, no sólo se recibirá lo que se esté pidiendo en mayor medida, sino que para propósitos prácticos se estimulará el desarrollo de formas progresistas e innovadoras de transporte que satisfagan las necesidades de los clientes.

Como una quinta área se puede mencionar el surgimiento de las "entidades externas" finales. Mientras que en el escenario actual de la logística los grupos externos se han involucrado cada vez más en la función logística, ahora hay un interés creciente en utilizar a terceros para que se encarguen prácticamente de todo lo referente a la distribución y la función logística dentro de la empresa. Existen ejemplos excelentes de este enfoque en Estados Unidos, donde el nivel de experiencia de trabajar con entidades externas y la contratación de servicios ha sobrepasado significativamente lo ocurrido hasta la fecha en Europa. No obstante que esta forma de operar puede parecer extraña a los gerentes tradicionales, hay una necesidad crítica de entender exactamente lo que se necesita hacer y proceder a identificar y diseñar la mejor manera de alcanzar esas metas.

La sexta área que distinguirá a la logística del futuro es la posibilidad de que muchos de los actuales ejecutivos encargados de funciones logísticas están por cambiarse ellos mismos de sus puestos de trabajo.† Aunque a primera vista esta afirmación puede parecer muy seria, el hecho es que una organización logística bien conformada puede ser considerada a nivel interno de tal manera importante por la dirección general que algunas veces resulta difícil decir dónde termina la administración logística y dónde empieza la administración corporativa. Lo que realmente ha pasado en este tipo de situaciones es que el concepto de logística logra permear

\* El uso de la palabra "atributo" en esta sección es análogo al hecho que muchos comerciantes definen preferentemente un producto en términos de sus atributos o los servicios que brinda y no en términos de sus características físicas específicas.

† La noción de que los ejecutivos de logística "están por cambiarse ellos mismos de sus puestos de trabajo" fue primero anotada y estudiada por Heskett, James L., "Retos y oportunidades para los ejecutivos de logística en la década de 1980", *Journal of Business Logistics*, 4(1), 18-19.

todas las actividades de la empresa, pero la pérdida de su propia identidad de ninguna manera significa que disminuye su importancia. Asimismo, los ejecutivos de logística que han tenido éxito en el desarrollo de sistemas efectivos pueden muy bien haber logrado buenos puntos para la evaluación de su desempeño y por tanto quedan calificados para asumir posiciones de más alto nivel en la administración corporativa o en la administración de otras áreas funcionales. Tales promociones deben ser vistas no sólo como el reflejo de un buen desempeño personal, sino también como una preocupación o una aprobación tácita de la importancia de la logística en el logro de las metas globales de la empresa. Relatos de éxito como éste se oyen cada vez con mayor frecuencia en la actualidad.

Como punto séptimo y final, existe una gran necesidad de que los ejecutivos que ocupan un puesto en el campo de la logística capaciten a otros en esta disciplina y ayuden en su difusión y promoción en otras áreas funcionales de las empresas, lo mismo que en otros sectores de la industria. Incumbe a cada uno de estos ejecutivos hacer todo cuanto pueda para "vender" el concepto de logística y para hacer que los demás se enteren de las ventajas que pueden tenerse al dar prioridad a las responsabilidades administrativas en esta área de la empresa. Así como existen varias formas en las cuales la función logística puede ayudar a disminuir los costos y a diferenciar a una empresa de sus competidoras, hay también una amplia gama de oportunidades para usar la logística como una herramienta para que otras áreas funcionales trabajen mejor. En la medida en que esto ocurra, la credibilidad interna y el interés por la función de la logística sin duda se acelerará.

## 2.4 CONCLUSIÓN

Hay dos acotaciones que es oportuno mencionar cuando se considera la trayectoria de la logística en el pasado, en el presente y en el futuro. La primera es que algunas veces se progresa más cuando alguien logra hacernos irritar. Por ejemplo, para parafrasear otra parte del ensayo de Peter Drucker\* citado anteriormente:

Para un hombre con formación técnica, la mayoría del trabajo de distribución es trabajo para burros; consecuentemente, ese técnico se los encarga a un burro —la mayoría de las veces a alguien de probada incompetencia para hacer trabajos que exigen más que ser supervisor de producción.

La segunda acotación es que por algún tiempo, según Bernard J. La Londe, la filosofía (sobre la distribución) de los gerentes estadounidenses ha sido:

\* Drucker, Peter F., "El continente negro de la economía", *Fortune*, abril, 1962.

“si eres lo suficientemente listo para fabricarlo y decidido para venderlo —¡entonces cualquiera puede llevarlo!”†

Comentarios como éstos han animado a muchos de los profesionales de la logística a “aceptar el reto” con mayor vigor y llevar más adelante la frontera del pensamiento logístico y de la innovación hasta alcanzar los más altos niveles posibles. Aunque hay muchas áreas en las cuales se necesita progresar, se puede tener un excepcional orgullo por el nivel de realizaciones mostrado hasta la fecha. Las prioridades del futuro han sido identificadas, el siguiente paso es moverse en esa dirección.

† Shapiro, Roy D. (1984) “Apalancamiento a través de la logística”, *Harvard Business Review*, 119-126.