

ARTÍCULO ORIGINAL

BARROS, Paulo Henrique Nunes De ^[1], FONSECA, Josefa Sônia Pereira da ^[2]

BARROS, Paulo Henrique Nunes De. FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. Cómo lograr la reducción de costos mediante el almacenamiento y la distribución: un enfoque logístico. Revista Científica Multidisciplinaria Núcleo do Conhecimento. Año 06, Ed. 04, Vol. 09, pp. 110-141. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959, Enlace de acceso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/un-enfoque-logistico>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/un-enfoque-logistico

Contents

- RESUMEN
- INTRODUCCIÓN
- CAPÍTULO I - LOGÍSTICA
- LOGÍSTICA EMPRESARIAL
- LOGÍSTICA EN LA PRÁCTICA
- CAPÍTULO II - GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO (CS)
- CAPÍTULO III - REDUCCIÓN DE COSTES EN CS
- CAPÍTULO IV - INVESTIGACIÓN
- CASO UPS
- RESULTADOS
- CONCLUSIÓN
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- APÉNDICE - REFERENCIA DE NOTA AL PIE

RESUMEN

El presente trabajo pretende dar a conocer la posibilidad de reducir costes de las empresas con interferencia en la gestión de la cadena de suministro, concretamente en Warehousing and Distribution, a través de la presentación detallada del tema reducción de costes y

estudio de caso de los resultados obtenidos por la empresa UPS, elegida por ser la empresa más grande del área logística. El estudio busca responder a la pregunta de cómo obtenemos la reducción de costos a través del almacenamiento y la distribución, desde la perspectiva de la logística. Para ello, se presentará la perspectiva de la logística en la administración de empresas, aclarando los conceptos de gestión y visión de la cadena de suministro, transporte y almacenamiento, recogida y distribución de productos, combinando el caso práctico propuesto con los conceptos de relevancia en el área de Gestión de la Cadena de Suministro (CS). Como resultado, encontramos que es posible lograr la reducción de costes mediante la gestión racional de CS, destacando la importancia de la Logística, sus herramientas y su historia, mostrando los métodos utilizados por UPS en su gestión de CS, para alcanzar niveles internacionales de excelencia en la zona, y resultados por encima de lo esperado, prestando especial atención a cada una de las etapas de gestión: Almacenamiento y Distribución de Productos. El documento concluye que las empresas que pretenden establecerse en el complejo campo de la logística no sólo deben entender todos los eslabones de la cadena de suministro, teniendo como valor el compromiso con el resultado de la calidad, sino también una gestión eficiente del almacenamiento y la distribución, con el uso de herramientas de integración modernas como es el caso de los sistemas ERP, apuntando a su inserción real en el mercado internacional que tiene numerosos atractivos. Con el fin de lograr reducir los costes de la cadena de suministro, es esencial un modelo de negocio basado en la respuesta con la sofisticación financiera que requieren las mejores prácticas, la gestión total y la visión del ciclo de la cadena de suministro, logrando una mayor agilidad y eficacia.

Palabras clave: Logística, Cadena de suministro, Reducción de costes, Almacenamiento, Distribución.

INTRODUCCIÓN

La pregunta “¿cómo obtener la reducción de costes a través del almacenamiento y la distribución, desde la perspectiva de la logística?” lleva a la necesidad de conceptualizar algunos términos, desde el área de administración de empresas, como la logística, que se abordará en el primer capítulo de esta obra.

Teniendo en cuenta la importancia del conocimiento de las herramientas de gestión,

especialmente logística, que abarca una parte impactante del negocio de las empresas, el trabajo en su conjunto busca demostrar la forma en que es posible lograr la reducción de costos a través del almacenamiento y la distribución. En el Capítulo I explicaremos los conceptos de logística y su historia.

En el transcurso de la conceptualización, se pretende descubrir cómo es posible lograr la reducción de costes mediante la gestión de la cadena de suministro, mediante el almacenamiento y distribución de productos, con el sustrato de la teoría de la Logística Empresarial, siendo este asunto visto en detalle en el Capítulo II, Gestión de la Cadena de Suministro (CS).

El capítulo III a menudo se abordará para reducir los costos en la cadena de suministro, informando del modelo de negocio basado en la respuesta, la sofisticación financiera generada por las mejores prácticas y el ciclo de mayor agilidad y eficacia.

En el Capítulo IV explicaremos el caso práctico de éxito seleccionado que es la empresa *United Parcel Service of America* (UPS). Ups fue elegida para un caso de estudio porque es considerada la empresa más grande del mundo en el área logística. También fue elegido para distribuir pedidos en todo el mundo, llamados entregas exprés, siendo líder mundial en la categoría de servicios de la cadena de suministro.

UPS en colaboración con su filial *Supply Chain Solutions*, empresa creada por la propia UPS, que ha alcanzado niveles internacionales de excelencia en la zona. El estudio propuesto es de carácter aplicado, a través de la investigación documental y el estudio de caso.

El estudio se basará en los elementos publicados y ubicados en Internet sobre UPS (United Parcel Service), con una revisión teórica sobre las técnicas de gestión de la cadena de suministro y reducción de costes, analizando los resultados obtenidos por UPS.

La metodología se basa en Vieira:

La recopilación de datos se realizará en un momento determinado, pero recuerda datos e información de otros períodos anteriores. El enfoque se centra en el fenómeno y la forma en que se caracteriza en el momento de la recolección, y los datos recuperados del pasado se utilizan generalmente para explicar la

configuración actual del fenómeno. (VIEIRA, 2004, p. 21)

Por último, presentaremos los resultados y la respuesta a la pregunta de si es posible reducir los costes a través de la Gestión del Almacenamiento y la Distribución en el marco del enfoque logístico.

CAPÍTULO I – LOGÍSTICA

La logística es una rama de la administración que tiene su nacimiento y crecimiento *pari passu* con el arte de la guerra, habiendo evolucionado desde los inicios de la humanidad debido a la necesidad de organización y mantenimiento de los soldados en batallas, y, constituyendo hoy en día en el área militar, la diferencia entre ganar o perder. Se ocupa eminentemente de la planificación y puesta en marcha de estrategias para mantener la guerra dirigida a la victoria.

Ampliando a La Administración de Empresas, logística se aplica como la planificación y realización de la recogida, almacenamiento y distribución de productos, constituyendo una parte vital de la garantía de la sostenibilidad de las empresas, y puede hacerlo rentable en función de la gestión de su sistema logístico.

La logística en la administración de empresas abarca los conceptos de gestión y visión de la cadena que tiene como elementos el transporte, almacenamiento, recogida y distribución de productos, involucrando una intrincada cadena de producción e importante parte de la actividad económica. Nos aliaremos con la propuesta de estudio de caso los conceptos recogidos por el teórico Ballou (2004), que tiene relevancia en el área de gestión de la cadena de suministro.

Ballou informa que, según el Fondo Monetario Internacional, ¡los costos del área de logística representan aproximadamente el 12% del Producto Interno Bruto mundial! (BALLOU, 2004, pág. 33)

Debido a lo anterior, proponemos destacar la importancia de una logística eficaz con costes mínimos, teniendo en cuenta la calidad del servicio que sea directamente proporcional a la reducción de la reelaboración o pérdida de clientes, entre otras consecuencias.

El peso de la empresa UPS en el mercado mundial justifica la elegida para el caso de estudio, considerando su inserción que cuenta con la entrega de 15,5 millones de paquetes y documentos diarios, transporte aéreo y terrestre, con presencia en todo el mundo e ingresos que en 2008 representó más de U\$ 51 mil millones, equivalente a 3.9 mil millones de paquetes y documentos, con aproximadamente 415 mil empleados en todo el mundo.

La logística surge de la necesidad de organizar racionalmente la zona de guerra, como explica Ballou:

Antes de 1950, la logística fue diseñada en términos militares. Tuvo que ver con la adquisición, mantenimiento y transporte de instalaciones militares, material y personal. Aunque algunos autores antes de este tiempo comenzaron a hablar de intercambiar un costo a otro, como los costos de transporte con los costos de inventario, y discutieron los beneficios para la empresa de conseguir los bienes correctos en el lugar correcto en el momento adecuado. [...] La distribución física comienza a surgir como un espacio de estudio y práctica, que es la coordinación de más de una actividad física asociada con el suministro del producto al mercado. LaLonde y Dawson (LaLonde y Dawson, 1969) rastrearon la historia inicial. y [...] Fred Clark 1922 identificó la naturaleza de la distribución física y mostró lo diferente que era de la demanda de creación de naturaleza de marketing. El marketing como disciplina ha estado creando interés en este momento y los estudiosos que incluyen la distribución como actividad primaria en la mezcla de marketing, sin embargo, la distribución parece definirse más en términos de actividades operativas que de canales de distribución física. Paul Converse (Converse, 1954), un profesor de marketing, dijo en 1954 que las empresas estaban prestando mucha más atención a la compra y venta que a la distribución física. (BALLOU, 2006, p. 1)

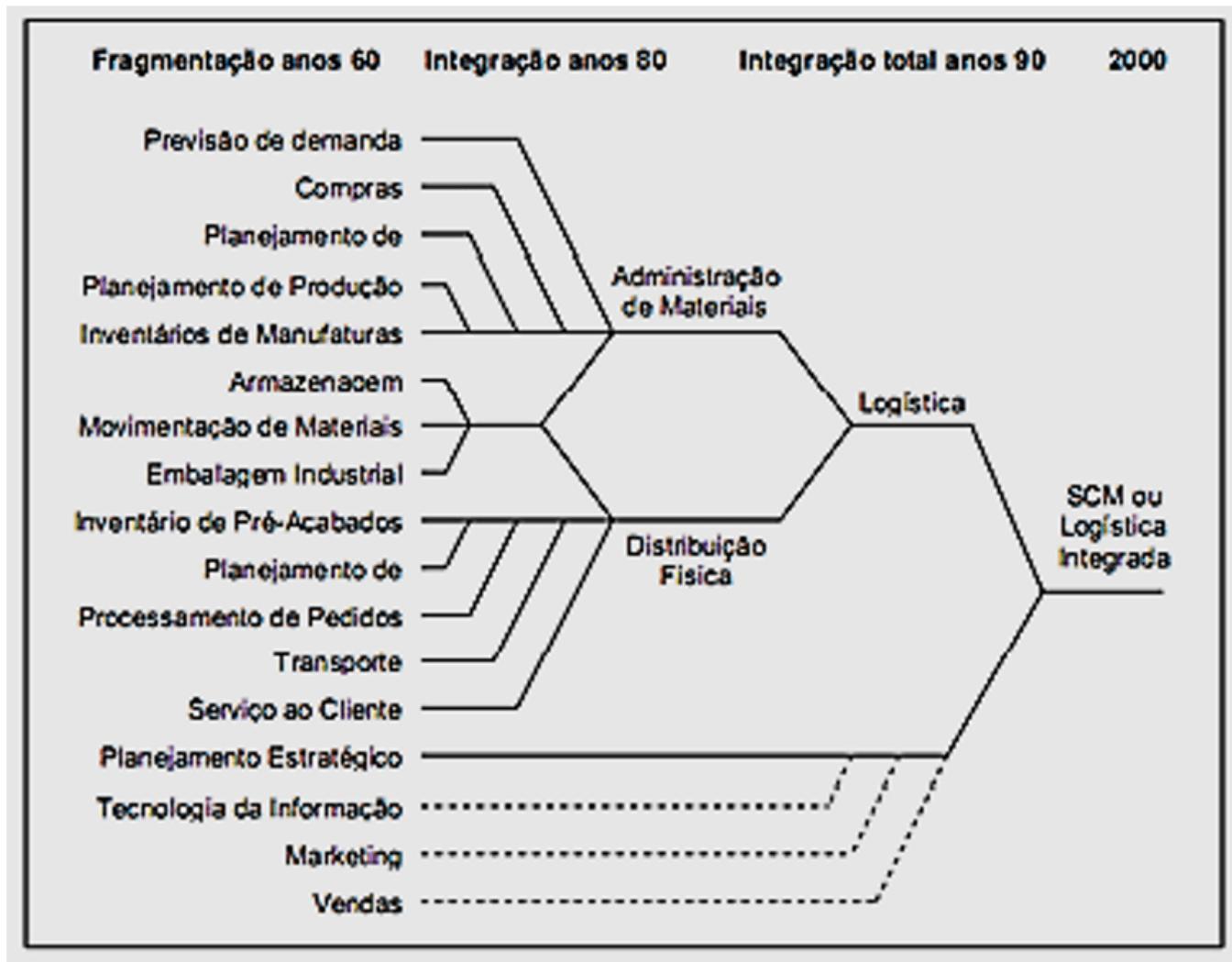
La ciencia logística ha evolucionado a partir de esta necesidad de una organización racional. Esta evolución se produjo, según Ballou:

El estudio y la práctica de la distribución física y logística surgieron en las décadas de 1960 y 1970. [...] costo logístico en los EE.UU. representó el 15 por ciento del producto nacional bruto (Heskett et al., 1973). [...] Por ejemplo, en el Reino Unido

hubo el 16 por ciento de las ventas (Murphy, 1972), en Japón, fueron el 26,5 por ciento de las ventas (Kobayashi, 1973), en Australia, fueron el 14,1 por ciento de las ventas (Stephenson, 1975), y en 1991 en China, fueron el 24 por ciento del PIB (Wang, 2006). [...] El reconocimiento de estos altos costos llevó [Drucker] a la declaración de la distribución física como una de las áreas “más tristemente descuidadas, las áreas más prometedoras de los negocios estadounidenses (DRUCKER, 1962). (BALLOU, 2006, P. 1)

Aprovechando la retrospectiva ubicada en la tesis de Rondado (2007), ilustramos la evolución de logística:

Figura 1 – Evolución del sistema logístico



Fuente: Rondado (2007, p. 30)

LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Business Logistics es un nuevo área relativa al “estudio de la gestión integrada, las áreas tradicionales de finanzas, marketing y producción” (BALLOU, 2004, p. 26), según Ballou:

[...] actividades logísticas fueron llevadas a cabo durante muchos años por individuos. Las empresas también participaron permanentemente en actividades

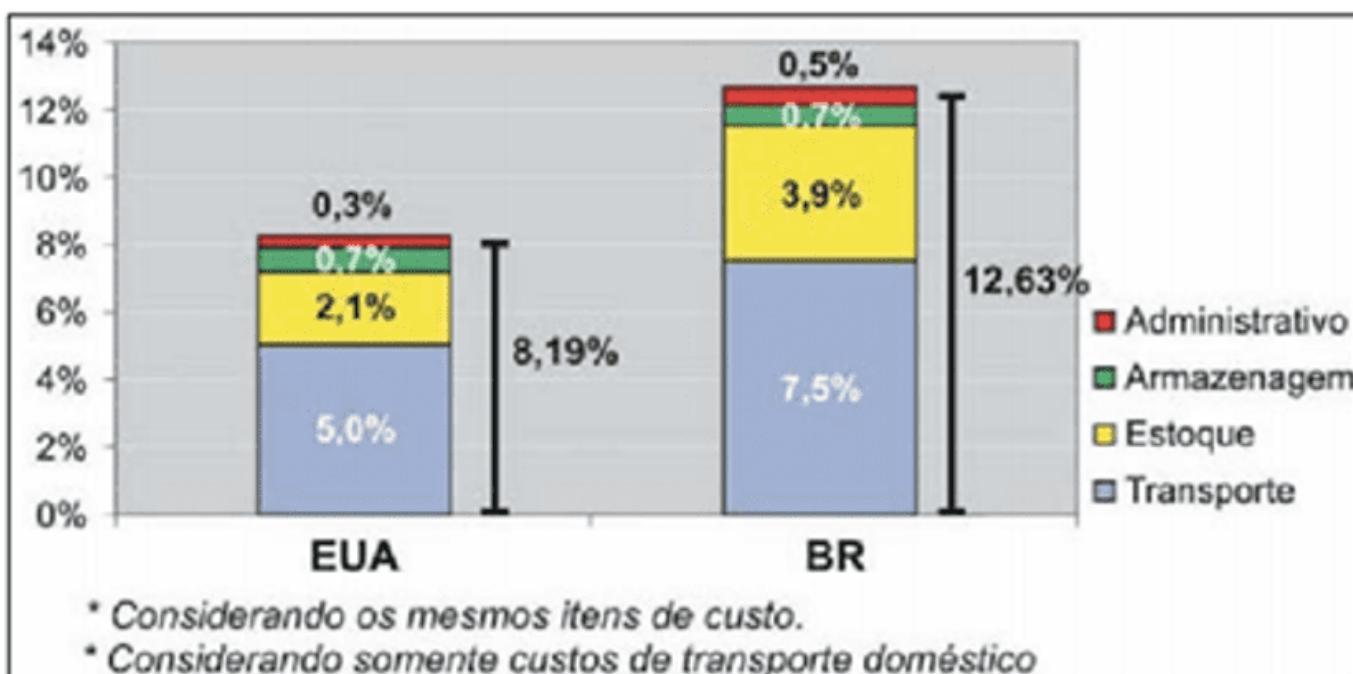
de almacenamiento de movimiento (transporte-stock). A continuación, la novedad deriva del concepto de gestión coordinada de las actividades interrelacionadas, sustituyendo la práctica histórica de gestionarlas por separado, y del concepto de que la logística añade valor a productos y servicios esenciales para la satisfacción de lo consumido y el aumento de las ventas. (BALLOU, 2004, p. 26)

Business Logistics da valor a clientes y proveedores, también para todos los que tienen interés en la empresa. Manifestarse en el tiempo y el espacio, o lugar. Ballou dice que “los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en manos de los clientes cuando (tiempo) y dónde (lugar)” (BALLOU, 2004, p. 23), siendo parte estratégica como Ballou afirma:

Cuando la administración reconoce que la logística/CS afecta a una parte significativa de los costos de la empresa y que el resultado de las decisiones tomadas con respecto a los procedimientos de la cadena de suministro proporciona diferentes niveles de servicio al cliente, es una condición para penetrar efectivamente nuevos mercados, aumentar su cuota de mercado y aumentar los beneficios. (BALLOU, 2004, p. 36)

Prueba de ello está en el siguiente gráfico, en el que comparó el costo de la logística en Brasil con el de los EE.UU., y Brasil tiene un costo más alto:

Figura 2 – Cadena de suministro



Fuente: Lima apud Rondado (2007, p. 30)

Comprobando los costos logísticos en los EE.UU. vale la pena presentar la tabla contenida en Bowersox; Closs y Cooper (2002, pág. 46):

Tabla 1 - Cadena de suministro

Tabela 1 **Custos** logísticos dos EUA, 1980 – 2000 (\$ bilhões exceto PIB)

Ano	PIB nominal (\$ trilhões)	Valor total dos inventários	Percentual da taxa de manutenção do inventário	Custo de manutenção do inventário	Custos de transporte	Custos administrativos	Total dos custos logísticos nos EUA	Custos logísticos (% do PIB)
1980	\$2,80	692	31,8	220	214	17	451	16,1
1981	3,13	747	34,7	259	228	19	506	16,2
1982	3,26	760	30,8	234	222	18	474	14,5
1983	3,54	758	27,9	211	243	18	472	13,3
1984	3,93	826	29,1	240	268	20	528	13,4
1985	4,21	847	26,8	227	274	20	521	12,4
1986	4,45	843	25,7	217	281	20	518	11,6
1987	4,74	875	25,7	225	294	21	540	11,4
1988	5,11	944	26,6	251	313	23	587	11,5
1989	5,44	1005	28,1	282	329	24	635	11,7
1990	5,80	1041	27,2	283	351	25	659	11,4
1991	5,99	1030	24,9	256	355	24	635	10,6
1992	6,32	1043	22,7	237	375	24	636	10,1
1993	6,64	1076	22,2	239	396	25	660	9,9
1994	7,05	1127	23,5	265	420	27	712	10,1
1995	7,40	1211	24,9	302	441	30	773	10,4
1996	7,81	1240	24,4	303	467	31	801	10,3
1997	8,32	1280	24,5	314	503	33	850	10,2
1998	8,79	1323	24,4	323	529	34	886	10,1
1999	9,30	1379	24,1	332	554	35	921	9,9
2000	9,96	1485	25,4	377	590	39	1006	10,1

Fuente: Bowersox; Closs y Cooper (2002, pág. 46)

LOGÍSTICA EN LA PRÁCTICA

Una explicación muy didáctica de Costa resume las posibilidades de realizar logística:

Para recolectar, almacenar y distribuir mercancías, una empresa de transporte puede utilizar sus propias instalaciones, contratar servicios de terceros, establecer alianzas operativas con otras empresas de transporte o combinar todas estas alternativas. Para evaluar las alternativas en cuanto a la adecuación a los objetivos de asegurar la rentabilidad económica de la empresa y la calidad de los servicios prestados a los clientes, se deben considerar al menos cuatro variables: nivel de calidad de los servicios que se pretenden brindar, ubicación de las

unidades operativas (OU), rutas de transporte y volúmenes de carga manejados en una OU y entre OU. Estas variables son interdependientes, por lo que evaluar alternativas es un problema complejo. (COSTA et al, 2008, p. 1)

El nivel de calidad, la ubicación de las unidades, las rutas y el volumen de cargas son variables interdependientes e importantes en la eficacia, eficiencia y eficacia del almacenamiento y la distribución. En este sentido Ballou informa:

En retrospectiva, que desempeñan un papel crucial en la definición de la base de la distribución física fue un estudio realizado por Lewis et al. (Lewis et al., 1956). Este estudio para la industria aérea investigó cómo podía competir mejor en el transporte de mercancías cuando los costos eran significativamente más altos que otras formas de transporte. El estudio señaló que es necesario mostrar la navegación desde una perspectiva de costo total y no sólo un costo de un transporte. Es decir, aunque los costos de flete aéreo pueden ser altos, la carga aérea, más rápida y confiable, el servicio puede conducir a menores costos de existencias en ambos extremos de distribución. (BALLOU, 2006, p. 1)

El mercado logístico externalizado en 2000 se estimó en unos US\$56.400 millones (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, pág. 29).

La logística se puede presentar brevemente según Bowersox; Closs y Cooper (2002, pág. 40-41):

La logística es el proceso que conecta las cadenas de suministro en las operaciones integradas. El costo del rendimiento logístico es un gasto relevante en casi todas las empresas. El servicio logístico se mide en términos de disponibilidad, rendimiento operativo y fiabilidad de los servicios. (BALLOU, 2006, p. 1)

CAPÍTULO II - GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO (CS)

Es importante conceptualizar la “cadena de suministro”, para ello utilizamos las enseñanzas de Ballou que dice que la cadena de suministro:

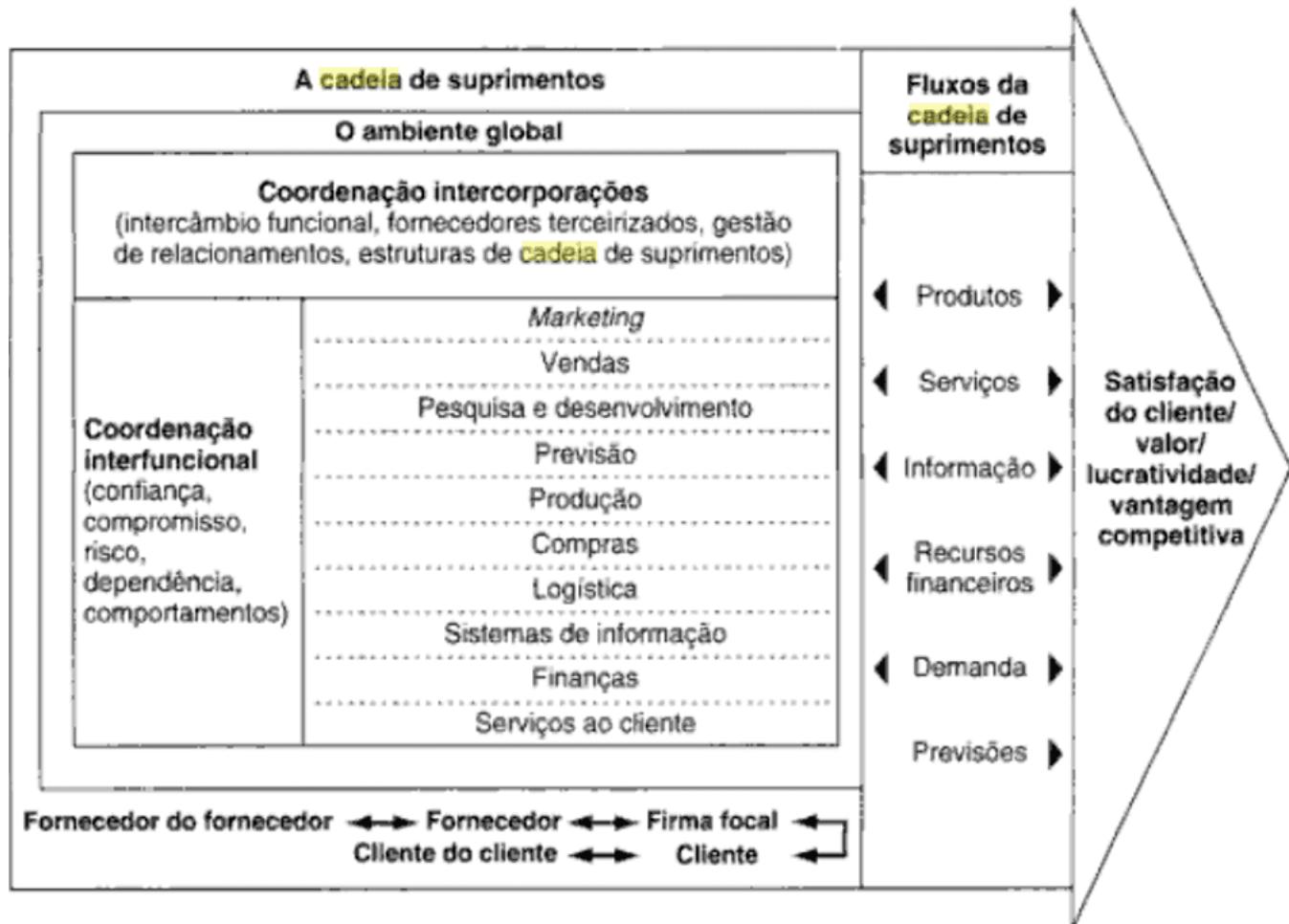
es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventario, etc.) que se repiten numerosas veces a lo largo del canal a través del cual las materias primas se están convirtiendo en productos terminados a los que se añade valor al consumidor (BALLOU, 2004, p. 29)

Un conjunto de actividades funcionales y repetidas demuestra la necesidad de establecer la norma. Además, según Ballou Logistics forma parte del “proceso de la cadena de suministro, no de todo el proceso” (2004, p. 27). De esta manera es necesario definir el proceso de la cadena de suministro, también llamado gestión de la cadena de suministro:

La gestión de la cadena de suministro (GCS, o SCM, del inglés *supply chain management*) es un término más reciente que captura la esencia de la logística integrada e incluso la supera. La gestión de la cadena de suministro destaca las interacciones logísticas que ocurren entre las funciones de *marketing*, logística y producción dentro de una empresa, y esas mismas interacciones entre empresas legalmente separadas dentro del canal de flujo de productos. Las oportunidades para mejorar los costos o los servicios a los consumidores se realizan a través de la coordinación y colaboración entre los miembros de este canal en puntos donde algunas actividades esenciales en la cadena de suministro pueden no estar bajo el control directo de los expertos en logística. (BALLOU, 2004, pág.27)

El siguiente esquema de cadena de suministro se aplica a cualquier organización:

Figura 3 – Cadena de suministro

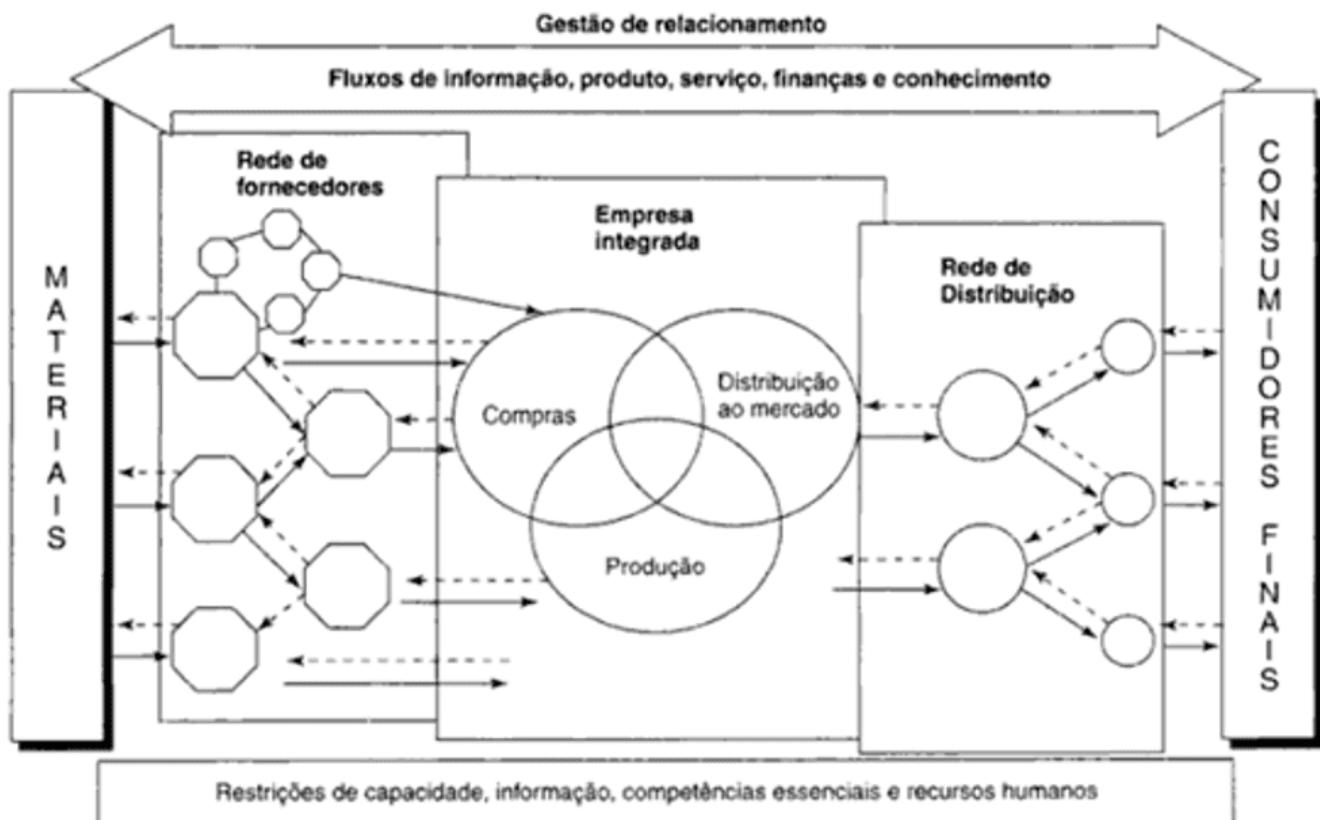


Fuente: Mentzer et al apud Ballou (2004, pág. 27)

CAPÍTULO III – REDUCCIÓN DE COSTES EN CS

El modelo general de cadena de suministro ubicado en Bowersox; Closs y Cooper (2002, p. 23), prevé el cambio de los acuerdos empresariales tradicionales independientes a la coordinación de la gestión, “con el fin de aumentar el impacto en el mercado, la eficiencia total, las mejoras continuas y la competitividad”. Según los autores la idea es simple, como se explica en la siguiente figura:

Figura 4 – Cadena de suministro de esquema simplificado



Fuente: Bowersox; Closs E Cooper (2002, p. 23).

En la cadena de suministro hay un elemento que marca la diferencia que es la tecnología de la información. A Bowersox; Closs y Cooper (2002):

El elemento más importante que permite la gestión de la cadena de suministro es la tecnología de la información. Además, la rápida aparición de las disposiciones de la cadena de suministro está impulsada por cuatro fuerzas relacionadas: 1) gestión integrada; (2) capacidad de respuesta; 3) sofisticación financiera; (4) globalización. (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, pág. 24)

Bowersox; Closs y Cooper (2002, p. 27) presenta importantes paradigmas en la gestión de la cadena de suministro:

- Paradigma del intercambio de información , relacionado con la cooperación en el intercambio de información. Es una obra colectiva;
- Paradigma de especialización de procesos – eliminación de tareas no productivas, diseño de todos los procesos en la cadena de suministro con el fin de identificar responsabilidades y financiación.

Los beneficios de la gestión integrada, según Bowersox; Closs y Cooper (2002, p. 30) revolucionó la cadena de suministro, y el modelo de negocio basado en respuestas muestra ganancias sobre el *timing*:

El modelo de negocio basado en la respuesta busca reducir o eliminar la confianza en la previsión mediante la planificación conjunta y el intercambio rápido de información entre los participantes en la cadena de suministro. Por ejemplo, los administradores pueden compartir información para mejorar la previsión o incluso eliminar previsiones en un esfuerzo por reducir la disposición temprana del inventario. (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, pág. 30)

En el modelo de negocio basado en la respuesta el ciclo obedece a la venta, seguido de la compra de componentes y materiales, producción, entrega. En este sentido es realmente simple (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, pág. 30).

Los beneficios financieros del modelo basado en la respuesta son innegables. “La entrega directa y rápida representa menos inventario y menos necesidad de capacidades de distribución.” (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, pág. 34).

Los aspectos que dan al modelo sofisticación financiera son la “conversión de efectivo en efectivo (*cash to cash*), minimización del tiempo de residencia y rotación de efectivo” (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, p. 34).

Sin embargo, existe la preocupación antimonopolio de que “la colaboración comercial entre grandes corporaciones [qué] podría servir como desventaja para los consumidores y otras organizaciones comerciales menos poderosas”. Otra preocupación está relacionada con el valor del consumidor. (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, pág. 40-41).

La importancia de la gestión de la cadena de suministro en términos financieros, según Ribeiro; Coscarelli; Ladeira (2008, p. 5)

El valor creado mediante la reducción del costo de la financiación de bienes a lo largo de la cadena de suministro se considera más representativo que cualquier reducción en los costos involucrados en su transporte o almacenamiento. En el sentido de Lugli (2006), a través de SCF las empresas podían obtener inteligentemente esta ventaja estratégica gestionando sus flujos de efectivo en beneficio de sus proveedores, y no en detrimento de ellos. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, pág. 5)

Para el control y el movimiento, se necesita un buen sistema de información logística, que es como funciona como “enlaces que conectan las actividades logísticas en un proceso integrado, combinando hardware y software para medir, controlar y gestionar las operaciones logísticas”, ya que las operaciones se llevan a cabo dentro y a lo largo de la cadena de suministro, y el uso de hardware incluye computadoras , dispositivos de almacenamiento de datos, instrumentos de entrada y salida, impresoras de códigos de barras, lectores ópticos, GPS y otros, añadidos a software que incluye sistemas y aplicaciones o programas utilizados en logística. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

Los sistemas de información logística tienen cuatro niveles funcionales diferentes: sistema transaccional, control de gestión, apoyo a la toma de decisiones y planificación estratégica. El formato piramidal presentado en la Figura 1 sugiere que la implementación de un sistema transaccional robusto es la base que sostiene la mejora de los otros tres niveles. (NAZÁRIO, 2008, p. 2)

El sistema de información es la base de las actividades de planificación y coordinación logística, denominada sistema transaccional, la información del sistema se pone a disposición de otras áreas como marketing, finanzas, etc. “Un sistema transaccional se caracteriza por normas formalizadas, comunicaciones interfuncionales, gran volumen de transacciones y un enfoque operativo en las actividades cotidianas”. (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

El énfasis en la eficiencia del sistema de información está relacionado con la combinación de procesos estructurados y un gran volumen de transacciones. De esta manera se produce el proceso transaccional que es el corazón de la logística: el ciclo de pedidos. Todas las actividades y eventos relacionados con el ciclo deben ser procesados: “entrada de pedidos, verificación de crédito, asignación de inventario, emisión de billetes, envío, envío y llegada

de productos al cliente".(NAZÁRIO, 2008, p. 3)

La información sobre todos los eventos de ciclo debe estar disponible, teniendo en cuenta que el estado del pedido es un punto clave para la calidad del servicio al cliente. Si hay una falta de integración entre las operaciones logísticas, se centrará en un problema "comúnmente encontrado en los sistemas transaccionales que no están bajo un sistema de gestión integrado" [...] y puede ocurrir de tres maneras: "Entre las actividades logísticas realizadas dentro de la empresa; Entre las instalaciones de la empresa; Entre la empresa y otros pertenecientes a la cadena de suministro o proveedores de servicios logísticos." Los datos financieros, de productividad, calidad y servicios se utilizan para medir indicadores (NAZÁRIO, 2008, p. 3)

Los sistemas son la base del éxito de las operaciones logísticas, según Nazário (2008):

Es la base de las operaciones logísticas y la fuente para las actividades de planificación y coordinación. A través de un sistema transaccional, la información logística se comparte con otras áreas de la empresa, tales como: marketing, finanzas, entre otras. Un sistema transaccional se caracteriza por normas formalizadas, comunicaciones interfuncionales, un gran volumen de transacciones y un enfoque operativo en las actividades cotidianas. La combinación de procesos estructurados y un gran volumen de transacciones aumenta el énfasis en la eficiencia del sistema de información. A partir de él, se produce el proceso transaccional logístico principal: el ciclo de pedido. Con esto, todas las actividades y eventos pertenecientes a este ciclo deben ser procesados: entrada de pedido, verificación de crédito, asignación de inventario, emisión de notas, envío, envío y llegada del producto al cliente. La información sobre estas actividades/eventos debe estar disponible, ya que el estado del pedido es un problema cada vez más necesario para un buen servicio al cliente. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

La integración entre las operaciones logísticas es necesaria y la falta de ella da lugar a un problema que comúnmente se encuentra en los sistemas transaccionales y que puede ocurrir en tres casos: "Entre las actividades logísticas realizadas dentro de la empresa; Entre las instalaciones de la empresa; Entre la empresa y otros pertenecientes a la cadena de suministro o proveedores de servicios logísticos." Este nivel le permite utilizar la información

disponible en el sistema transaccional para la gestión de actividades logísticas. La medición del rendimiento incluye indicadores: financiero, productividad, calidad y servicio al cliente. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

En la planificación estratégica, la información es, según Nazário

apoyo para el desarrollo y mejora de la estrategia logística. Las decisiones que a menudo se toman son extensiones del nivel de apoyo a la toma de decisiones, aunque son más abstractas, menos estructuradas y enfocadas a largo plazo. Como ejemplo, podemos citar decisiones basadas en los resultados de los modelos de ubicación de las instalaciones y el análisis de la capacidad de respuesta del cliente a la mejora de un servicio. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

Las empresas que operan con una serie de programas y sistemas, el sistema dirigido a la integración de otros sistemas viene a resolver viejos problemas de integración de la información en las empresas, “además, la implementación de un sistema ERP permite a las empresas hacer una revisión en sus procesos, eliminando actividades que no añaden valor”. (NAZÁRIO, 2008, p. 4)

Para tener una base del costo de implementar un sistema ERP, que resume cantidades gigantescas, tenga en cuenta lo siguiente:

Los costos de adquisición e implementación de estos paquetes generalmente oscilan entre R\$ 400,000 y R\$ 20 millones. Estos valores dependen principalmente del tamaño de la empresa (número de usuarios e instalaciones) y de su funcionamiento (módulos elegidos del sistema). En general, se estima que por cada R\$ 1 gastado en la adquisición de la licencia, R\$ 2 se gasta en consultoría y entre R\$ 0.5 y R \$ 1.5 en equipo. Algunas de las principales empresas que suministran este tipo de software en el mundo ya están en Brasil. SAP, además de ocupar el liderazgo mundial en este mercado, como se muestra en la Figura 2, también ocupa esta posición en Brasil con el 38% de las ventas de licencias de software, por otro lado Datasul tiene el mayor número de clientes con el 23% del mercado. (NAZÁRIO, 2008, p. 5)

En términos de valores, la entrada de sistemas ERP en las empresas trae ganancias y esto ocurrió estimulando el error *bug milenio*. En una encuesta realizada por AMR1 (una empresa estadounidense de investigación de aplicaciones de gestión empresarial) se estimó que “este mercado pasará de una facturación global de 14.800 millones de dólares en 1998 a 42.000 millones de dólares en 2002”. (NAZÁRIO, 2008, p. 7)

CAPÍTULO IV – INVESTIGACIÓN

United Parcel Service[3] (UPS) comenzó a operar en 1907 en los Estados Unidos con el objetivo de ser una empresa de mensajería. UPS es hoy una empresa de 49.700 millones de dólares que se centra en el comercio mundial. Considerada la empresa de entrega de paquetes más grande y un proveedor global líder de servicios especializados de transporte y logística. Sus actividades incluyen el control del flujo de bienes, fondos e información en más de 200 países y territorios de todo el mundo. UPS gestiona el movimiento de mercancías y toda la información y valores que siguen en estos bienes.

Según Rondado, “la operación de paquetes es la principal fuente de ingresos” de la compañía, que generó en 2006 cerca del 80% de los ingresos de UPS, alcanzando los 47.500 millones. Hay más de 60.000 estaciones autorizadas, cientos de vehículos y aviones forman parte de la flota de UPS. UPS *supply chain solutions* (UPS-SCS) tiene almacenes en 120 países. (RONDADO, 2007, p. 124).

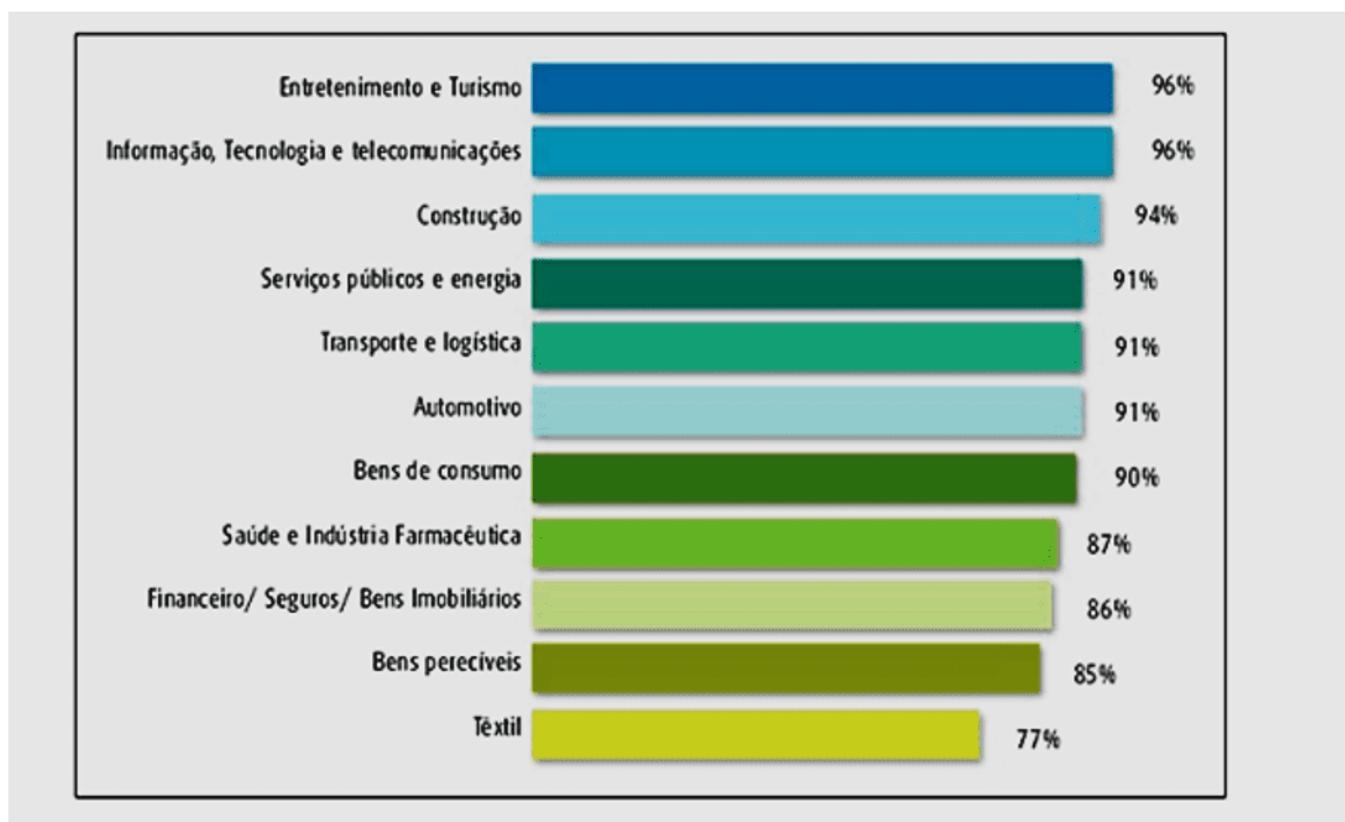
UPS-SCS cuenta con “consultoría internacional de transporte de carga, logística y distribución, servicios aduaneros, diseño y planificación de la cadena de suministro, envío urgente de mercancías y reparación técnica de equipos y piezas” (RONDADO, 2007, p. 124)

UPS, a partir de 2002, adquirió empresas en América Latina, como la empresa Fritz que garantizaba la presencia de UPS en América del Sur. Con “la gama de servicios que ofrecía Fritz e incorporados a UPS [que] van en transporte bajo todo tipo de modos de almacenamiento, gestión y distribución de materiales ”. (RONDADO, 2007, pág. 127)

En esta incorporación, destacamos la recogida, almacenamiento y gestión de productos, despachos y transporte de carga, UPS aumentó considerablemente su rendimiento, hubo una espectacular expansión de UPS. (RONDADO, 2007, p. 127)

Con excelentes perspectivas de crecimiento evaluadas en 2006, además de crecer verticalmente en términos de operaciones, UPS crece en términos de segmentos cubiertos. UPS proyecta su expansión en los sectores de la economía “detalle es que el transporte y la logística aparecen en quinto lugar” (RONDADO, 2007, p. 129):

Figura 5 – Proyección de crecimiento de UPS



Fuente: UPS apud Rondado (2007, p. 30)

Cabe señalar que en 2004, a través de su presidente, UPS habló de esta manera:

[...] En la Third Part Logistics-3PL Summit USA de 2004 en Chicago, el presidente de United Parcel Service of America (UPS), Mike Eskew, declaró que el mundo del comercio estaba en un punto de inflexión, donde varias reglas y conceptos habrían quedado obsoletos. En el sentido de Eskew, la aparición de clientes globales caracterizaría un nuevo escenario, en el que las empresas tendrían que idear formas innovadoras de obtener ventajas estratégicas (SHISTER, 2004), y

parte de ese esfuerzo dependería de una mayor alineación de decisiones en materia física y Integración social Impacto financiero de los flujos logísticos, ya sea en el contexto de la logística integrada o en el contexto de SCM. (RIBEIRO; COSCARELLI; LADEIRA, 2008, p. 4)

CASO UPS

UPS tiene una historia de trabajo con grandes empresas. Bowersox; Closs y Cooper (2002, p. 29) ejemplifican los ups, que almacenan zapatos y accesorios en su almacén, procesando los pedidos de esa compañía cada hora.

Ya en 1990 la compañía Cisco fue capaz de lograr un crecimiento del 100% gracias a la asociación con UPS, según Bowersox; Closs y Cooper (2002):

Trabajando con UPS, Cisco adquirió el control de la distribución de su cadena de suministro, permitiendo entregas definidas por el tiempo en toda Europa de cinco a ocho días a través de un único punto de contacto. Con el sistema de control de inventario de Oracle conectado directamente al sistema de gestión logística de UPS, Cisco ahora realiza un seguimiento del viaje de producto a destino en tiempo real. La medida de control adicional le permite interceptar, redirigir o reconfigurar solicitudes en poco tiempo. (BOWERSOX; CLOSS y COOPER, 2002, P. 49)

United Parcel Service, Inc. es una empresa de entregas que opera en todo el mundo. Con sede en Atlanta, Georgia, ofrece entre 1,8 y 6,1 millones de clientes y destinatarios cada día laborable. United Parcel Service se esfuerza por integrar procesos eficientes de transporte e información para acomodar mejor a sus clientes y seguir siendo la industria de empaque y entrega más grande. Opera en tres segmentos: operaciones de paquetes nacionales (Estados Unidos), operaciones de paquetes internacionales y operaciones de cadena de suministro y carga. (BATSON et al, 2009, p. 1)

En 2000, UPS fue nombrado por la revista Fortune como el más admirado del mundo, actuando en correo, embalaje y entrega de mercancía de la company. La unidad de tecnología de la información de UPS, que había sido galardonada con el premio Smithsonian Computerworld en 1991 y 1997, ganó un lugar entre las 100 empresas más importantes del

año 2000. (ROSS, 2001, pág. 5)

En ese momento ya era reconocida como la empresa más avanzada en integración física y prácticas comerciales en línea, y los altos directivos describieron cómo UPS “ofrece soluciones totales a las necesidades de los clientes de comercio global”. Muchos de los premios recibidos en UPS 1999-2000 se debieron al reconocimiento de la capacidad de UPS en términos de tecnología de la información. (ROSS, 2001, pág. 5)

UPS tuvo la capacidad de identificar nuevas oportunidades comerciales, además de mejorar su negocio principal, UPS cree que Internet ofrece nuevas oportunidades para brindar soluciones comerciales globales a sus clientes. UPS creó e-Ventures, una subsidiaria de UPS. E-Ventures fue una incubadora en la que se exploraron las ideas generadas internamente o por potenciales socios de la alianza. El grupo había evaluado más de treinta ideas en sus primeros años y la alta dirección financió cuatro de estos conceptos como nuevas iniciativas empresariales. Se esperaba que cada una de las cuatro compañías entregara rápidamente ganancias. (ROSS, 2001, pág. 5)

En 2000, la empresa reconoció que las organizaciones se centraban casi por completo en el *front-end* de sus empresas y no podían lograrlo. E-UPS Logistics completa el menú “entre bastidores” para los servicios que se querían que fueran gestionados por la logística como un buen proceso. En ese sentido, un pedido dado en el sitio de un cliente web para el momento en que se entregó el pedido. Incluye almacenamiento, gestión de inventario, servicios de transporte y entrega, informes de gestión, gestión de devoluciones, servicio al cliente y soporte telefónico. (ROSS, 2001, pág. 5)

El éxito de e-Logistics, la gerencia de *no-break* decide si doblarlo en un registro de unidades de negocio, como *Worldwide Logistics*, o continúa operando como una subsidiaria separada. (ROSS, 2001, pág. 5)

La Gestión de TI de UPS E-Commerce significó una iniciativa en la que se construyeron sobre una infraestructura de TI altamente centralizada y estandarizada. Un centro de datos replicado en Atlanta, con operaciones desde el centro de datos principal en Mahwah. Sintiendo que UPS no podía pagar el tiempo de inactividad, Ken Lacy, el CIO, decidió cambiar las operaciones a diario entre los dos centros de datos para asegurarse de que pudieran

realizar las operaciones sin interrupciones en caso de un desastre. (ROSS, 2001, pág.5)

La centralización y estandarización condujeron a una alta rentabilidad y operaciones de TI efectivas, que durante mucho tiempo habían sido una prioridad en UPS. Sin embargo, a mediados de la década de 1990, la gerencia quería aprovechar su infraestructura para hacerla más flexible y receptiva al cliente. UPS identificó una variedad de formas que podrían aprovechar su infraestructura para generar valor para sus clientes. Por ejemplo, información del cliente, información de mantenimiento de la base de datos de cada cliente, hábitos de navegación. (ROSS, 2001, pág.5)

El cliente nos proporciona información para que podamos proporcionarles administración de origen y destino. Si realizan diferentes productos de envío, entonces esto es bueno, pero si están enviando productos similares. (ROSS, 2001, pág. 5)

Con esto realmente quería minimizar los almacenes, minimizar el personal a los almacenes, reducir sus existencias, para que pueda hacerlo de uno o dos almacenes. Además, la unidad de TI comenzó a crear aplicaciones más modulares que se pueden reutilizar. Este tiempo de desarrollo se redujo, de modo que las aplicaciones podrían entregarse más rápido. (ROSS, 2001, pág. 5)

Con Internet, el seguimiento fue la primera aplicación y sólo estaba reutilizando la tecnología basada en *mainframe*. Se escribió un módulo de interfaz que se utilizó originalmente para el servicio al cliente con una interfaz de supervisión del entorno. (ROSS, 2001, pág. 5)

A medida que la empresa aprendió a aprovechar su infraestructura, la unidad de TI encontró nuevas ideas para resolver la agilidad de la entrega de pedidos utilizando nuevos sistemas que se multiplicaron rápidamente. Sin embargo, la aparición de exacerbaron la demanda de recursos informáticos. (ROSS, 2001, pág. 6)

A pesar de una inversión anual en TI de casi 1.000 millones de dólares, UPS no pudo responder a todas las solicitudes de desarrollo del sistema que pudieran mostrar un ROI positivo. Ups Management señaló la necesidad de gobernanza de estructuras que asignarían recursos de TI para preservar las oportunidades más estratégicas y los estándares de infraestructura. (ROSS, 2001, pág. 6)

En 1985, cuando UPS ofreció un solo servicio de entrega de paquetes a un precio único y estaba generando ingresos de unos 8.000 millones de dólares, la unidad de TI de la compañía tenía un presupuesto de aproximadamente 50 millones de dólares. Algunas de las unidades operativas de la compañía basaron sus propios equipos de TI para apoyar las necesidades locales, por lo que el gasto total de TI fue de aproximadamente \$75 millones. En ese momento, el concurso estaba introduciendo los servicios de seguimiento de paquetes con mayor asintiendo con la cabeza, que dependían en gran medida del procesamiento de la información. Sin embargo, UPS Management no estaba convencida de que a los clientes realmente les importara el seguimiento y que inicialmente eran reacios a invertir en una capacidad de monitoreo. Según Barron (Forbes), "UPS solía ser una empresa de camiones con tecnología. Ahora es una empresa de tecnología con camiones. (ROSS, 2001, pág. 5)

Sin embargo, cuando Nelson Oz se convirtió en CEO en 1986, obligó a la compañía a invertir fuertemente en tecnología de la información y desarrollar la capacidad no sólo de controlar, sino de paquetes para ofrecer una gama más amplia de servicios. (ROSS, 2001, pág. 5)

El segmento del Paquete Internacional se entrega en 200 países y territorios empresas de todo el mundo, incluso entre Estados miembros. La cadena de suministro y las operaciones de flete se especializan en el envío de carga, la logística y la solución de negocios y servicios a nivel internacional. Operando como la novena aerolínea más grande del mundo y con una flota de tierra aproximadamente 107,000 vehículos que cubren todos los códigos postales residenciales en los Estados Unidos. (BATSON et al, 2009, pág. 1)

En su estudio sobre "La importancia de los sistemas de información para la competitividad logística", NAZÁRIO informa que con ERP (Enterprise Resource Planning) las empresas tienen oportunidades de desarrollar su negocio. "Los pedidos de clientes y reabastecimiento, los requisitos de inventario, los movimientos de almacén, la documentación de transporte y las facturas son [...] información y logística más comunes." (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

No hace mucho, toda la información se basaba principalmente en el papel, que no era fiable y propenso a errores. "La disminución del costo de la tecnología, junto con su facilidad de uso, permite a los ejecutivos ser capaces de confiar en los medios para recopilar, almacenar, transferir y procesar datos de manera más eficiente, eficaz y rápida." (NAZÁRIO, 2008, p. 1) Ejemplifica el dicho

Un ejemplo de posicionamiento estratégico basado en las tecnologías de la información es el caso de las empresas de entrega exprés. Fedex fue el primero en ofrecer servicio de entrega al día siguiente en los Estados Unidos. A finales de la década de 1980, con altas inversiones en TI, llegó a tener el control de todo el ciclo de pedidos de los clientes. Con esto podría mantener la trazabilidad completa de la solicitud. Actualmente su sistema procesa 63 millones de transacciones por día, lo que equivale a 3 millones de paquetes entregados. UPS, la mayor empresa estadounidense en este segmento, invirtió US\$1.500 millones entre 1986 y 1991 para alcanzar el mismo nivel que su competidor en términos de los servicios prestados. (NAZÁRIO, 2008, p. 1)

En la presentación institucional es posible percibir la diversidad de los productos ofrecidos por UPS:

Figura 6 – Servicios de tecnología de UPS

Serviços de Tecnologia

- **O UPS WorldShip®**, um software grátis baseado no Microsoft® Window, usa os dados de clientes existentes em sua empresa para gerar etiquetas de remessa e outros formulários. Ele captura as informações de faturamento de seus clientes, tornando a contabilidade mais eficiente
- **O UPS Internet Shipping®**, Prepare, envie, rastreie e pague remessas on-line. Você pode não apenas enviar pacotes individuais, pode também criar um conhecimento de embarque para remessas de frete aéreo e LTL usando endereços e informações de mercadorias armazenados.
- **UPS CampusShip®** é um sistema de remessa seguro, baseado na Web, que permite que vários funcionários espalhados por ambientes do tipo campus, grandes edifícios de escritórios ou em locais dispersos em todo o mundo enviem documentos e pacotes a partir de qualquer computador com acesso à Internet. Integre os dados de remessa em seus processos da sala de correio de retaguarda, de rastreamento, faturamento e pagamento para aumentar ainda mais a sua eficiência.



Fuente: Diapositiva institucional de UPS

Aunque UPS ganó cuota de mercado en los Estados Unidos debido a la salida de DHL, las condiciones de inestabilidad económica todavía compensaban cualquier aumento en los márgenes y beneficios. Operaciones en EE.UU. S. El país ha debido recientemente a los volúmenes totales sufridos por una disminución del 4,3% debido a las tasas más bajas que resultaron de la situación económica actual. Las operaciones internacionales no tuvieron el mismo tipo de caída en el margen operativo, pero aún así sufrieron caídas. Esto se debió a la disminución del volumen total de sólo 1% interanual y una ganancia del 1,6% en el 4T08. La Supply Chain y las operaciones de carga disminuyeron 291 bps Y/A. UPS hizo un buen trabajo para mantener sus márgenes de Q/Q a pesar de que la logística registró un aumento de ingresos. (BATSON et al, 2009, pág. 1-2)

UPS ha seguido creciendo en sus operaciones a largo plazo durante los últimos dos años, en relación con la industria de servicios de transporte / industria *Delivery Services*. Dentro de Estados Unidos, UPS ha mejorado su posición con la ausencia de DHL, uno de sus principales competidores en el mercado nacional de paquetería. Sin embargo, las ganancias en su posición no son suficientes para cubrir las pérdidas de volumen que se han producido debido a la actual crisis económica. La proyección de UPS es esperar un año desafiante a lo largo de 2009 debido a la recesión económica y el cambio en la combinación de empaques que comenzó en 2008 (BATSON et al, 2009, p. 2).

Crecimiento económico mundial, eventualmente UPS tendrá la oportunidad de beneficiarse del futuro. UPS seguirá creciendo a medida que se reformen las barreras comerciales y, cuando el crecimiento de los mercados de consumo sea evidente. Actualmente, UPS prioriza la gestión de inventario *just-in-time*, lo que les permite reducir los costos operativos y potencialmente mejorar su servicio. (BATSON et al, 2009, pág. 1-2)

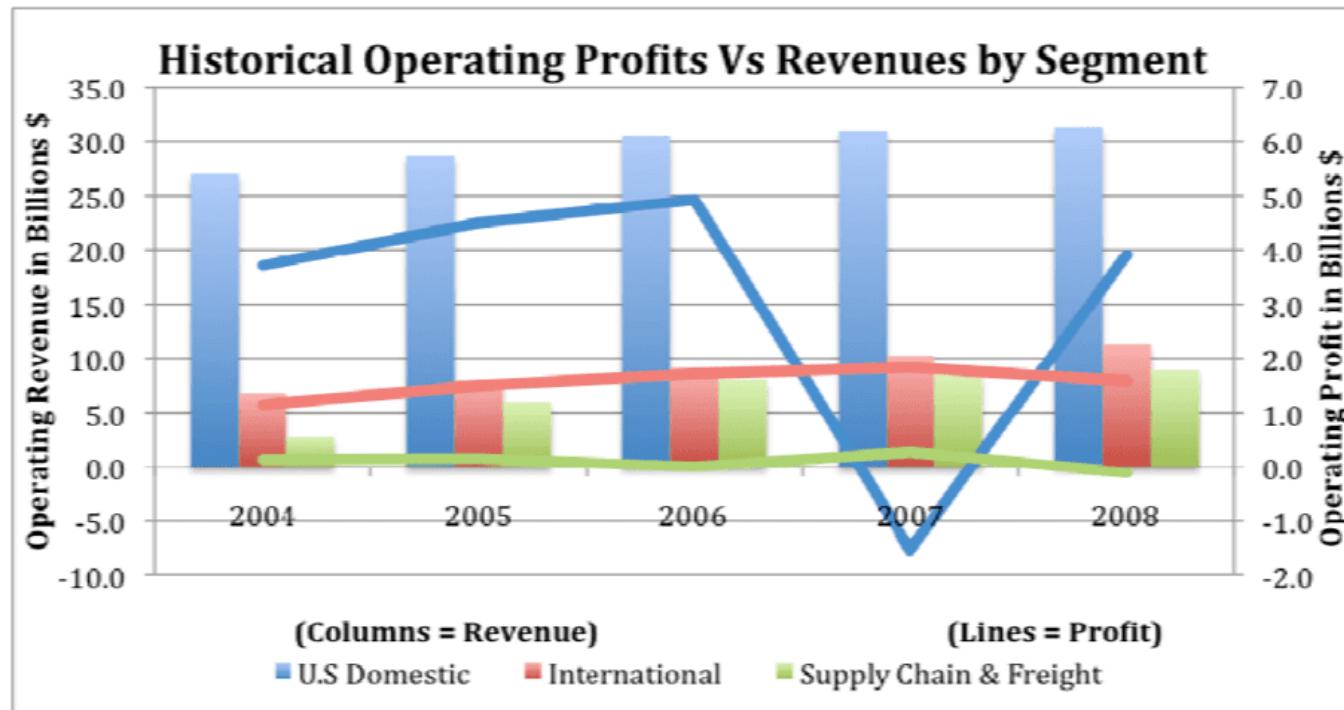
El mayor uso de Internet para pedir bienes ha dado a UPS una enorme oportunidad para introducir sus servicios de transporte eficientes. La cobertura de riesgo de mercado de UPS está expuesta al riesgo del mercado de cambios en ciertos precios de las *commodities*. Los tipos de cambio de divisas, las tasas de interés y los precios de las acciones, y UPS mitiga su exposición a la cobertura mediante el uso de contratos, opciones e *swaps*. (BATSON et al, 2009, pág. 1-2)

Commodity Price Risk UPS está expuesto a cambios en los precios del combustible refinado.

UPS aplica recargos por combustible y contratos de opciones para servicios nacionales e internacionales para reducir la volatilidad desfavorable del precio del combustible y la energía. Los recargos por combustible se basan en el Departamento de Energía de EE. UU. Por ejemplo, el precio al contado de un galón de queroseno de combustible para aviones promedió el recargo por combustible en 2008. En comparación con el promedio de 2007, el precio de las ventas de productos nacionales de entrega aérea fue del 25,17%, debido al aumento sustancial de los precios de los combustibles en 2008. (BATSON et al, 2009, p. 1-2)

Figura 7 – Beneficio histórico de UPS

Operating Segment Past Performance



Cuando los costos de combustible aumentan a una tasa significativamente más rápida que la tasa de recargo por combustible, la ganancia operativa se ve afectada negativamente. Los cambios dañinos en los tipos de cambio de moneda extranjera pueden tener efectos nefastos en UPS. Para mitigar su exposición al riesgo de tipo de cambio, ejercitar opciones y contratos a plazo. Según el *no-break "10K UPS"*, la empresa administrada logró cubrir una moneda de cambio negativa de 42 millones de dólares en 2007, a 241 millones de dólares positivos a

fines de 2008. La tasa de interés de riesgo está altamente correlacionada con la curva de interés. . UPS ajusta las tasas de interés fijas y flotantes en respuesta a los cambios del mercado. AUPS ha emitido grandes cantidades de deuda en el pasado, que acumularán gastos asociados con tasas de interés fijas y variables. UPS utiliza tipos de interés y *swaps* de tipos de interés para transacciones de divisas (BATSON et al, 2009, p. 2)

Los directores ejecutivos de *Comment on Recession* dicen que

Podemos mirar hacia atrás en 2008 y 2009 como una verdadera prueba de resistencia y habilidad de gestión que ha sido nuestra marca durante más de 100 años. En algún momento, la recesión terminará y la economía mejorará. Muchas empresas no lo lograrán. Otros surgirán y en una posición más competitiva. Pero un equipo saldrá más delgado, más centrado y en una mejor posición para competir y crecer... y estoy seguro de que UPS va a ser una de esas empresas. (DAVIS CHEFE EXECUTIVE OFFICER *apud* BATSON et al, 2009, pág. 1-3)

RESULTADOS

Los servicios domésticos de UPS representan el 62% de los ingresos de la operación y solo han caído un 1% desde 2007, mientras que su servicio internacional ha crecido más rápidamente al 22% en 2008. Uno de sus mayores competidores, DHL, recientemente retiró sus operaciones de los Estados Unidos. , dejando un hueco en la cuota de mercado para que UPS lo aproveche. United Parcel Service tiene una larga historia de tener un fuerte ROE de alrededor del 25%, a pesar de tener un resultado de alrededor del 4% para los accionistas. (BATSON et al, 2009, p. 1)

UPS Global tiene los números y resultados:

Figura 8 – Resumen de UPS

UPS Global

Panorama Geral

- A UPS é a maior empresa do mundo em entregas expressas e líder global em serviços da Cadeia de Suprimentos.
- Entrega 15,5 milhões de pacotes e documentos diariamente
- Transporta no marítimo mais de 700.000 TEUs (unidades equivalentes a vinte pés)
- Áreas de atendimento: Mais de 200 países e territórios. Todos os endereços nos Estados Unidos e Europa
- A receita em 2008 excedeu U\$ 51 bilhões, total equivalente a aproximadamente 3,9 bilhões de pacotes e documentos
- 415.000 funcionários no mundo



2

Fuente: Diapositiva institucional de UPS

La estrategia de UPS es aumentar los ingresos por servicios internos a su base de clientes proporcionando una amplia y diversa gama de productos. UPS también puede controlar los costos a través de cambios de red efectivos y un crecimiento limitado de los gastos. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Sobre la volatilidad del beneficio operativo, el mismo aumento exhibido se incrementó hasta 2007, cuando UPS experimentó una drástica caída, lo que resultó en una pérdida operativa de 1.531 millones de dólares. Esto se debió en gran parte a la retirada del cargo de 6.100 millones de dólares del Pesonfund. (BATSON et al, 2009, p. 3)

El paquete internacional de UPS atribuye su éxito general a su altamente considerado E.u.

negocios domésticos. Expandiéndose a territorios internacionales, UPS ha sido capaz de capitalizar las oportunidades de crecimiento. El crecimiento en Asia ha sido impulsado principalmente por la demanda mundial que ha aumentado los servicios aéreos entre Asia y Estados Unidos en los últimos años. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Europa es el mayor cliente de UPS fuera de Brasil que aporta el 50% de sus ingresos internacionales. El segmento de la *Supply Chain* ofrece un diseño de cadena de suministro, distribución de carga, aduanas, correo electrónico y servicios de consulta. Su estrategia de crecimiento es aumentar el número de clientes que se benefician de la cadena de suministro repetible. En 2008, los ingresos crecieron un 5,8% debido al aumento del transporte aéreo internacional y nacional. Los ingresos aumentan constantemente, pero una tasa de crecimiento en declive. Los beneficios operativos fueron muy volátiles, con una disminución. (BATSON et al, 2009, p. 3)

La reducción de los gastos de capital en 2008 fue principalmente el resultado del calendario de entregas de aeronaves. Esto fue el resultado de su *hub* global de expansión, así como de nuevas construcciones en Europa, Canadá y China. UPS también ha abierto recientemente *un centro aéreo internacional* en Shanghai, China. También han comenzado a construir su nuevo *hub* aéreo dentro de Asia en Shenzhen, China. En 2009, UPS espera una reducción del gasto de capital en otros 200 millones de dólares, sigue expandiéndose como empresa, pero hasta que la economía se estabilice, se puede esperar que continúe su crecimiento en una categoría decreciente. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Los importes de UPS Dividend muestran la satisfacción de sus accionistas. La compañía cree firmemente en la recompra de acciones y el pago de dividendos en efectivo para aumentar el valor de los accionistas. El siguiente gráfico representa el compromiso de UPS de entregar dividendos a un ritmo creciente. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 9 – Beneficio histórico de UPS

Increasing Shareholder Value



Dividends

Fuente: Batson et al (2009, p. 4)

En 2008, UPS aumentó su dividendo en un 35,4%, lo que resultó en el pago de 2.219 millones de dólares, en comparación con los 1.703 millones de dólares pagados en 2007. El 11 de febrero de 2009, UPS declaró su primer dividendo de 2009, que era de 45 dólares por acción. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Se ha adoptado la práctica del pago regular en dividendos en efectivo y la recompra de acciones de UPS durante los últimos años a un ritmo creciente. Con un enorme aumento del 36% en comparación con 2007. En el primer trimestre de 2008, el Consejo de Administración autorizó un aumento de la participación en la recompra de hasta 10.000 millones de dólares. Las partes serán canjeadas en forma de recompra, compras de mercado abierto o cualquier método de UPS que consideren necesario. El programa termina cuando todas las partes autorizadas han sido rescatadas. (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 10 - Servicios de valor agregado de UPS

Serviços de Valor Agregado

UPS World Ease SM	UPS Returns	Despacho Aduaneiro
<ul style="list-style-type: none"> Este serviço permite que sua empresa consolide vários embarques destinados a um único país em um único embarque. Disponível para a área de exportação para mais de 70 países na América do Norte, Europa, América Latina, Ásia, África e Oriente Médio. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercadorias ou documentos que precisam ser devolvidas de outros países. O processo de devolução é automatizado através do sistema de remessas UPS. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimiza a quantidade de despachantes necessários e simplifica seus desembaraços alfandegários. 80 anos de experiência nesta área. Escritórios em mais de 80 países no mundo todo.



Fuente: Batson et al (2009, p. 4)

En la Figura 11 tenemos la diversificación de productos, que añaden aportes de ingresos en la empresa. Por lo tanto, los inversores pueden esperar una futura recompra en los próximos años, lo que refuerza que siguen aumentando el capital. En el primer trimestre de 2009, el volumen medio por día disminuyó un 3,9% en tasa general, ya que los ingresos totales cayeron un 14,2% Y/A. Esto no fue una sorpresa, ya que muchos analistas esperaban que los ingresos de la compañía cayeran en este primer trimestre debido a la inactividad económica global. Las EPS diluidas también cayeron drásticamente al 54%. En una nota más positiva, UPS mantuvo su industria líder con márgenes de paquetes pequeños y amplió su participación en los mercados nacionales e internacionales. (BATSON et al, 2009, p. 3)

UPS mantiene un sólido balance que termina 2009 con 4.300 millones en efectivo y otros valores negociables. UPS también creó \$1,9 mil millones en flujo de caja libre, dividendos pagados por la cantidad de \$449 millones y \$113 millones comprados a acciones comunes. Valoración Para nuestro análisis de valoración alcanzamos un precio intrínseco de \$3.48. (BATSON et al, 2009, p. 3)

El segmento internacional de UPS se vio afectado por la depreciación del dólar, así como por la crisis económica en el entorno europeo. Las tendencias macroeconómicas continúan perjudicando a UPS en su *bottom line* durante el segundo trimestre de 2009, causando presión sobre los márgenes. En 2010, UPS puede recuperar márgenes y aumentar su línea superior. (BATSON et al, 2009, p. 3)

UPS también tiene los beneficios de la salida de DHL y la calidad de los servicios logísticos y de distribución: (BATSON et al, 2009, p. 3)

Figura 11 – Servicios UPSb CS

Serviços de Logística e Distribuição

Gerenciamento de Fornecedor	Gerenciamento de Logística	Serviços de Distribuição	Serviços de Pós-venda
<ul style="list-style-type: none"> Conformidade de Fornecedor e Controle de Pedidos Gerenciamento Mundial de Informações Gerenciamento Mundial de Distribuição Gerenciamento de Conformidade Regulatória Gerenciamento de Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de <i>supply chain</i> e otimização de rede Planejamento de partes e peças Agilização de produtos para o mercado Aperfeiçoamento de Atendimento ao Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento Interno Serviços de Armazenamento Reabastecimento Operações "Pick-and-Pack" Sistemas de Embarques Integrados Devoluçãoes Básicas Controle de Estoque Relatórios Padronizados de Gerenciamento 	<ul style="list-style-type: none"> Gerenciamento de Recuperação e Reciclagem de Ativos Supor Técnico em Campo Planejamento de Partes e Peças Gerenciamento de Devoluções e Consertos Logística de Peças de Serviços



Fuente : Diapositivas institucionales de UPS

CONCLUSIÓN

El trabajo condujo a una profundización de la pregunta planteada “¿cómo obtener la reducción de costos a través del almacenamiento y la distribución, desde la perspectiva de la logística?” mostrando que muchos teóricos mostraron que el camino más productivo también es el más simple: la atención a la solicitud del cliente.

Las empresas que pretenden establecerse en el complejo campo de la logística deben entender todos los eslabones de la cadena de suministro, teniendo como valor el

compromiso con el resultado de calidad.

Las herramientas de la administración cumplen un papel de búsqueda del resultado óptimo, racionalidad de los recursos y rentabilidad, construyendo de importancia fundamental el conocimiento de estas herramientas. Se destaca el sistema ERP que integra los conjuntos de sistemas y se enfrenta a una necesidad de empresas con plena visión del negocio.

Se ha visto que es posible lograr la reducción de costes a través del almacenamiento y distribución, a través del caso práctico de UPS que en colaboración con su filial *Supply Chain Solutions*, ha alcanzado niveles internacionales de excelencia en la zona demostrados en este trabajo.

La gestión integrada de la cadena de suministro permite alcanzar los niveles de excelencia que UPS ha alcanzado, con resultados superiores a los esperados, prestando especial atención a cada una de las etapas de gestión: Almacenamiento y Distribución de Productos.

Para reducir los costes en la cadena de suministro, es esencial un modelo de negocio basado en la respuesta con la sofisticación financiera que requieren las mejores prácticas y una gestión y visión total del ciclo de la cadena de suministro, logrando una mayor agilidad y eficacia.

El exitoso estudio de caso de la empresa *United Parcel Service of America* (UPS), demostró esta posibilidad, los resultados en términos de ganancias hablan por sí solos.

La oferta de una gama de servicios desde el core del negocio de UPS hasta servicios que incluyen consultoría, sistemas integrados de información, basados en el propio ERP, entre otros productos de las más diversas ramas, confieren la sostenibilidad del negocio, blindando incluso las ocurrencias de crisis globales.

Todas estas alternativas de productos y servicios han hecho de UPS lo que es hoy en día, un gigante en el área logística, que hace un trabajo de calidad, valorando su enfoque, que es el cliente.

UPS presenta ingresos considerables al garantizar a sus accionistas el producto que esperan independientemente del escenario mundial, ya que es una empresa consolidada.

Por último, corresponde a las empresas brasileñas que operan en la industria logística buscar una Gestión de Almacenamiento y Distribución con el uso de herramientas de integración modernas como los sistemas ERP, con el objetivo de su inserción real en el mercado internacional que tiene números atractivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATSON *et al.* United Parcel Service, Inc. (UPS). ,School of Business University of Kansas/USA Group 3: Chet Batson – Spenser Samms – Joe Hattam – Scott Miller 2009

BALLOU, Ronald H. The evolution and future of logistics and supply chain management. São Paulo: scielo, 2006. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-5132006000300002&lang=pt Acesso out/2009

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. São Paulo: Artmed, 2004. 610 P.

BOWERSOX, DJ; CLOSS, DJ; COOPER, MB. Gestão logística de cadeias de suprimentos. São Paulo: Artmed, 2002.

COSTA, Reinaldo Pacheco da et al. Análise de rentabilidade de uma rede logística: novo método de cálculo Prod. vol.18 no.3 São Paulo Sept./Dec. 2008

NAZÁRIO, Paulo. A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística. Artigos CEL : 2008 10 p.

RIBEIRO, Maria Celia Vilela; COSCARELLI, Bruno Vidigal; LADEIRA, Marcelo Bronzo. *Supply chain finance: integração financeira em cadeias de suprimento.* Rio de Janeiro: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_534_10904.pdf acesso em out/2009.

ROSS, Jeanne. United Parcel Services: Delivering Packages and E-Commerce Solutions. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology Cambridge Massachusetts.

August 2001. CISR WP No. 318

RONDADO, Maikon R. O. Análise da logística na integração comercial entre o Brasil e os países sul americanos: mapeamento multimodal e rotas de transporte. Estudo de caso: UPS supply chain solutions. São Paulo: Centro Paula Souza, 2007. 149 p. <http://daroncho.com/tcc/tcc71-maikon.pdf> acesso em out/2009

UPS. Site oficial da empresa. <http://www.ups.com/content/corp/about/index.html> acesso em out.2009

VIEIRA, M. M. F. V. Introdução à pesquisa qualitativa em administração: questões teóricas e epistemológicas. In: _____. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÉNDICE – REFERENCIA DE NOTA AL PIE

3. Traducción gratuita de la historia de UPS en el sitio web de la compañía:
<http://www.ups.com/content/corp/about/index.html>

^[1] Graduación en Administración de Empresas.

^[2] Consejero. Doctor en Educación.

Enviado: Marzo de 2021.

Aprobado: Abril de 2021.