

Medio	REVISTA NG - NEGOCIOS GLOBALES
Fecha	13/06/2016
Mención	El plan estratégico logístico. Habla Rodolfo Torres-Rabello, académico Postgrados UAH.

El Plan Estratégico Logístico

Por **Rodolfo Torres-Rabello**
rodolfo.torres@uai.cl



No hay un mejor momento. Nunca lo hay. Pero es, precisamente, en las situaciones de crisis e incertidumbre cuando planificar adquiere mayor importancia. En este artículo, veremos qué es un Plan Estratégico Logístico (PEL) y cómo diseñarlo.

La planificación estratégica de la Logística es un medio para materializar la propuesta de valor de una compañía. Muchas empresas se contentan con diseñar un plan de operaciones anual, con énfasis en los recursos necesarios (cantidad de personas, de grúas y de otros medios), pero esto es un error. La Logística tiene un enorme impacto en el negocio y, como tal, tiene un componente estratégico que es necesario planificar rigurosamente. Para Michael Porter, "el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien actividades similares de manera diferente". Cuando Dell rediseñó su cadena de suministro para trabajar contra pedido, redefinió la industria al realizar actividades diferentes de sus competi-

dores, cuyas tareas estaban diseñadas para trabajar contra stock. Actividades diferentes a sus competidores son las que hace en Inglaterra el proveedor de carteras y accesorios Kate Spade Saturday: las clientas pueden combinar diseños y una vez que pagan, reciben sus productos personalizados en una hora, siendo un ejemplo de lo que llamamos "personalización masiva".

Dice Porter que estrategia es también realizar actividades similares de manera diferente. Así, por ejemplo, en Argentina la corporación Ledesma aplicó la estrategia de "postponement" para personalizar el envasado de azúcar lo más cerca posible a la demanda de los clientes. Otro ejemplo: en Sudamérica algunos fabricantes de cerveza superaron a sus competidores siendo más rápidos en las entregas. Al fin y al cabo, como decía Robert M. Grant, "la estrategia tiene que ver con ganar".

Dicho en forma sencilla, las preguntas que responde el diseño de la estrategia son de tres niveles: (a) a nivel corporativo, ¿en qué negocio estamos?; (b) a nivel de unidad de negocio, ¿cómo vamos a competir?; y (c) a nivel de la Logística, ¿de qué forma contribuiremos a la es-

trategia competitiva y corporativa? Para responder esta última pregunta, diseñemos un Plan Estratégico Logístico (PEL).

¿Cómo diseñar un PEL?

Diseñar un PEL es un proceso que necesita estar alineado con la estrategia de la compañía, tanto en sus contenidos como en el ciclo de planificación. Aunque el ciclo de planificación difiere de compañía en compañía, una rutina anual típica es la siguiente: al comienzo del segundo semestre comienza la revisión del plan estratégico corporativo, de manera que aproximadamente en octubre está delineado el plan comercial del próximo año, lo que sirve como input para los planes de soporte, tal como el plan de operaciones logístico. De estos planes se desprenden las actividades de continuidad y las actividades nuevas o proyectos. Con esta información, una empresa estaría en condiciones de diseñar el presupuesto del próximo año, el que debiera estar terminado en diciembre.

Es en la etapa de revisión del Plan Estratégico Corporativo cuando es conveniente diseñar o revisar el PEL. Es la época en que se analizan los supuestos, se

discuten escenarios y se piensa en el largo plazo.

No hay solo una forma de diseñar el PEL y la recomendación es no experimentar: vale la pena un proceso de facilitación externo, que contribuya con buenas prácticas, con preguntas fuera de la caja y con metodología.

Hitos de un PEL

En nuestra experiencia, estos son algunos hitos que caracterizan el PEL:

»**Análisis previo:** El objetivo del análisis previo es lograr "awareness" o, si se prefiere, entender y sincerar la situación actual, con sus luces y sombras, con sus paradigmas y sus logros, con sus limitaciones y sus esperanzas. En el análisis previo, se observa con atención la realidad externa, a la caza de las mejores prácticas. Y en ocasiones realizamos un análisis de escenarios, para sensibilizar el impacto de distintas estrategias frente a posibles situaciones o "estados de la naturaleza". Con este material, estamos en condiciones de avanzar en los siguientes pasos.

»**Propósito estratégico:** Este responde a la pregunta "¿por qué?". ¿Por qué la Logística puede impactar en el negocio? ¿Cuál será su rol? ¿Cómo resumir el desafío en pocas palabras? El propósito estratégico debiera guiar a la Logística en los próximos cinco o diez años.

»**Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos responden a la pregunta "¿dónde deberemos estar en X años?". Usualmente consideramos un horizonte de unos tres años. Un mapa de objetivos versus tiempo (tal vez por semestres), puede servir como brújula para orientar los esfuerzos futuros. ¿Qué niveles de servicio nos comprometemos a entregar? ¿Tendremos una

Logística convencional o automatizada? ¿Qué procesos estarán especializados en ciertos segmentos de clientes y cuáles serán comunes? ¿Qué parte será auto-gestionada y qué parte externalizada? Son ejemplos de preguntas pertinentes en esta etapa.

»**Prioridades:** Las prioridades son de corto plazo, es decir, con un horizonte de un año. Las prioridades responden a la pregunta "¿dónde poner nuestros recursos y nuestros mejores esfuerzos en los próximos 12 meses?". Las prioridades son pocas (no más de tres), y ayudan a focalizar los esfuerzos. Si fuera necesario gestionar en situación de crisis, las prioridades nos ayudarían a mantener el foco.

»**Capacidades:** Las capacidades organizacionales responden a la pregunta "¿qué necesitamos para cumplir las prioridades y los objetivos estratégicos?", y pueden referirse a competencias, a tecnología, a equipamiento, a infraestructura y a otros medios que son claves para pasar de la idea a la acción. Pueden ser capacidades que debemos desarrollar o que debemos incorporar desde el exterior. Es conveniente tratar a las capacidades como variables, no como constantes.

»**Planes de acción:** Estos son iniciativas

concretas, que combinan actividades, responsables y plazos. Los planes de acción responden a la pregunta "¿quién hace qué y cuándo?".

»**Indicadores de éxito:** Los indicadores responden a la pregunta "¿cómo sabre-

mos cuando hayamos alcanzado un éxito?". Procuramos diseñar pocos indicadores, pero relevantes. En ocasiones, le damos la forma de un Balanced Scorecard Logístico, que integra varias perspectivas: la del negocio, la de los clientes,

la de los procesos y la del crecimiento y aprendizaje. No se trata de indicadores operacionales, sino de señales que permiten monitorear el avance del plan estratégico a lo largo del tiempo.

Debemos insistir en que esta es solo una pauta de ejemplo. Para compañías multinacionales, hemos aplicado pautas más detalladas, mientras que para compañías medianas se han empleado guías más sencillas. Cualquiera que sea el outline, se trata de un proceso de reflexión, de análisis y de decisión. Se trata de tomar decisiones en el presente que afectarán el futuro de la Logística en una empresa. ●



Rodolfo Torres-Rabello es Director de Estudios y Consultoría del Instituto de Logística y Transportes de Chile (ILT). Es profesor en programas de postgrado en las Universidades Adolfo Ibañez y Alberto Hurtado. Profesor de Gestión de Operaciones en Ingeniería Comercial de la Universidad Alberto Hurtado. Investigador en Academia.edu. Coautor del libro "Supply Chain Management: logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro", Edit. RIL Chile. rodolfo.torres@uai.cl



La Logística tiene un enorme impacto en el negocio y, como tal, tiene un componente estratégico que es necesario planificar rigurosamente.



Diseñar un PEL es un proceso que necesita estar alineado con la estrategia de la compañía, tanto en sus contenidos como en el ciclo de planificación.