

DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A LA ESTRATEGIA LOGÍSTICA

AUTOR: Diego Reyes Mancipe



San Marcos

Introducción	3
De la estrategia empresarial a la estrategia logística	4
Just In Time (JIT), de la Teoría justo a tiempo	8
Lean Manufacturing (LEAN) o manufactura esbelta	10
Kaizen (mejora continua)	11
Total Quality Management (TQM) o gestión de calidad total	11
Modelo SCOR	12
La mejora continua	14
El ciclo de mejora PDCA	14
Modelo Business Process Management (BPM)	15
Desarrollo del BPM	16
Casos de éxito como punto de referencia	17
Supermercados Walmart	17
Zara	18
Bibliografía	19

INTRODUCCIÓN

Hemos llegado al cuarto eje temático, todo lo aprendido cobra mayor importancia puesto que hemos conocido con detalle cómo la logística evoluciona para ser parte de un proceso más grande que abarca diferentes áreas de las empresas. Bienvenido al mundo de la gestión de redes de valor, también conocido como Supply Chain Management. Esta es la etapa más creativa del módulo, todo lo aprendido nos permite proponer estrategias de mejora continua según el proceso de logística y *Supply Chain*. Lo invitamos a seguir avanzando en su conocimiento.

De la estrategia
empresarial a la estrategia
logística



La modernidad exige un esfuerzo de acoplamiento de las costumbres, a la luz de la cultura, y de los procesos, de la capacidad de transformar el entorno, de maximizar el impacto de cada una de las acciones que se ejecutan en pro de algo y, sobre todo, de reconocerse como el engranaje de un todo. El proceso evolutivo está determinado por los elementos transformadores que consigue de un periodo a otro. El hombre aún desconoce sus propias capacidades y, solo cuando logre tener conciencia sobre estas, será capaz de alcanzar la verdadera concepción de progreso.

A comienzos del siglo XXI surgió una de las visiones que ha permitido una transformación desde lo comercial. Pensar que las actividades de compra y venta podían hacerse más fáciles y rentables posibilitó a las organizaciones a hablar de logística, logrando toda una estructura formal, en la que los procesos y procedimientos internos dependían de líderes de cada área, lo que se denominó cadena de abastecimiento. El tema formativo para este siglo además de escaso se tornaba ambiguo, dado el poco conocimiento con el que se enseñaba, sumado a que las empresas no confiaban en esos procesos que desarrollaban terceros. Por lo tanto, la formación para los equipos de trabajo se daba desde la misma organización, contando con una doble funcionalidad para los encargados de cada área. Se realizaban las gestiones de la cadena de abastecimiento sin la implementación de una especialidad en los trabajos realizados. Debido a esto se fortaleció la estructura educativa para innovar en las relaciones comerciales.

Para saber qué se debe hacer con relación a algo se debe identificar qué es lo que está mal y la clase de relación que se deriva de la interacción con los demás elementos. El propósito es tener la mejor estrategia logística y de Supply Chain Management según la configuración genérica de la organización. El SCM es el significativo de la cadena de abastecimiento y de suministros. El desafío es hallar las estrategias de logística y de la cadena de abastecimiento que ayuden a la transformación de la organización. Para esto, los procesos que la conforman tienen subprocesos, y la aplicación de una estrategia de menor impacto debe contar con su conocimiento.



Reflexionemos

¿En qué áreas se ha visto una mayor transformación?

La logística se ha desarrollado de forma integral, ha logrado que cada proceso evolucione con los demás sistemas.

Por ejemplo: si la cadena de abastecimiento de una empresa requiere modificaciones se deben ejecutar desde el proceso operacional, y hay que tener en cuenta los siguientes cinco factores:



Figura 1.
Fuente: propia.

Además, se pueden identificar los subprocessos que justifican la importancia de los elementos mencionados:

- a. Recepción de requerimientos: canal encargado de las solicitudes de retorno, depende de dónde estén en la cadena de abastecimiento.
- b. Gestión del retorno: la logística de distribución identifica las rutas para que el producto retorno llegue a la bodega. Hay que manejar sistemas integrados de transportes y vías.
- c. Inspección: en la cadena de abastecimiento un equipo de profesionales se encarga de la revisión e inspección de las causas que originaron la devolución, como el empaque, embalaje, etiquetado, transporte y la distribución, entre otros.
- d. Alternativas de abastecimiento: con lo planeado y ejecutado en el proceso estratégico se posibilita la existencia de zonas comerciales alternativas que redefinan el producto según las condiciones de su devolución.
- e. Financiaciones: con el departamento contable y financiero se exponen los lineamientos de ajustes en los costos y beneficios para el cliente, sin involucrar el valor agregado de la compañía, esto para manejar las negociaciones sobre las pérdidas por los retornos, sin que afecte a ninguna de las partes.

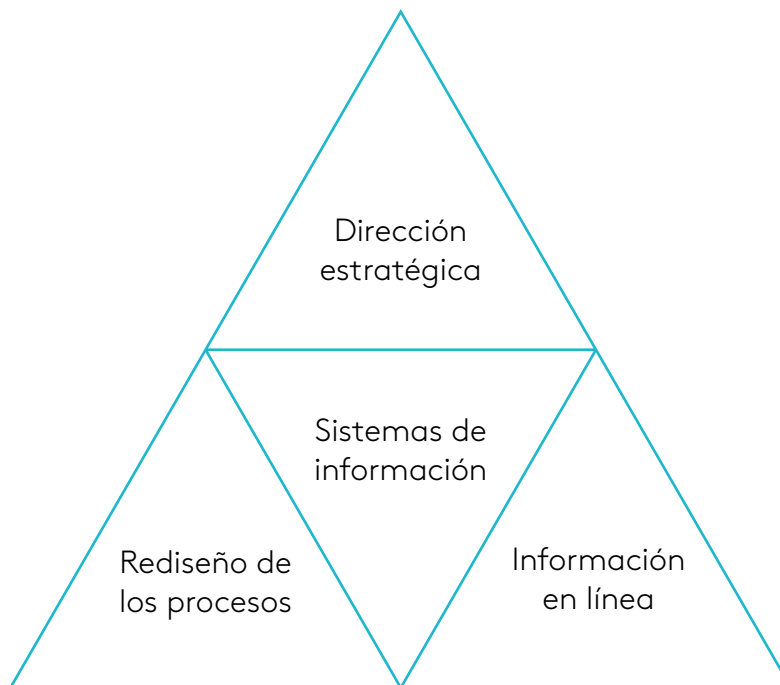


Figura 2. Diseño de la estrategia logística
Fuente: propia.

La estrategia logística comienza en la implementación de un principio organizador que estructura las operaciones, los procesos y las funciones de la empresa. Debe suministrar las respuestas a estos interrogantes para dar un valor logístico a los objetivos financieros:

- ¿Cuáles canales de venta?
- ¿Cuáles estrategias de producción?
- ¿Qué se debe tercerizar?

Just In Time (JIT), de la Teoría justo a tiempo

En la gestión de flujo de material están los principios y mecanismos para que no se pase a un proceso posterior ningún producto que no reúna los requisitos de calidad. No se rechazan procesos, productos y materiales cuyas causas estén en los procesos anteriores porque pertenecen a gestiones previas.

- Este es uno de los modelos que ha permitido la transformación. Es considerado referente para las decisiones a partir de los planes de mejora. Hay que marcar la diferencia en la evolución de los procedimientos para desarticular las prácticas que, consciente o inconscientemente, han hecho parte de la rutina comercial.
- JIT es uno de los modelos que permite la disminución de los tiempos, haciendo a la organización más competitiva y rentable en los procesos, así se satisfacen los requerimientos del cliente.
- Reduce los inventarios y establece procesos que mejoren su rotación.

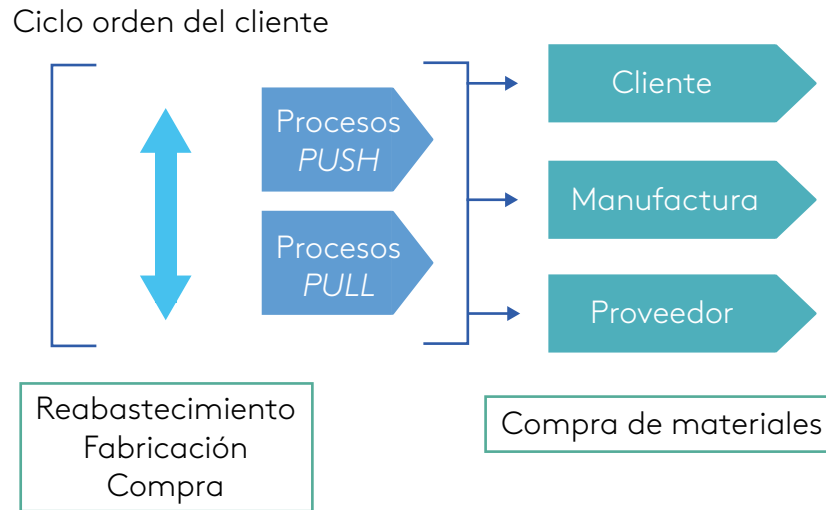



Figura 3. Justo a tiempo
Fuente: propia.

La estrategia logística es la suma de las políticas de una empresa para determinar la cadena de abastecimiento, los objetivos de la gestión para toda la unidad productiva. Su referencia y objetivo es el servicio al cliente.

 **Video**

Lo invitamos a ver el video:
 Qué es estrategia logística en bienes y servicios
<https://www.youtube.com/watch?v=qFzhxxJDJKY>

Lean Manufacturing (LEAN) o manufactura esbelta

Es una de las herramientas de *benchmarking* y de las tecnologías de información y comunicación que ha aportado a la construcción de elementos descriptivos y cuantitativos para complementar el modelo SCOR, por ejemplo, establece los planes de mejoramiento de la cadena de suministros.

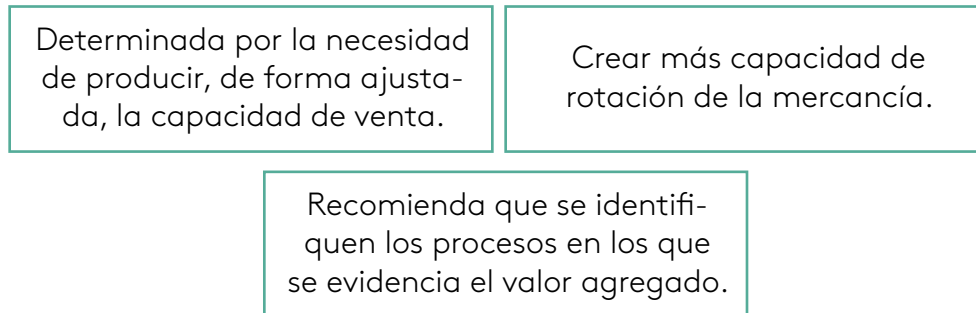


Figura 4. *Lean Manufacturing*
Fuente: propia.

- Esta estrategia crea planes para mejorar la cadena de abastecimiento.
- Analiza la reducción de cualquier actividad que genere un desgaste en la cadena de abastecimiento.
- Para que esta herramienta funcione necesita:
 - a. La conformación de un equipo de personas dispuestas a colaborar.
 - b. Identificar las necesidades y responderlas.
 - c. Implementar planes de mejora según el estudio.

Kaizen (mejora continua)

- Busca la transformación de los procedimientos internos de una organización para eliminar las acciones que retrasan los procesos o generan pérdidas de los materiales.
- Tal como lo precisa Tejero es necesario un análisis comparativo de la situación en tiempo real y de la proyección deseada, se debe encontrar un punto de equilibrio para el crecimiento y la rentabilidad de la organización (2007).



Figura 5. Herramientas Kaizen
Fuente: propia.

Total Quality Management (TQM) o gestión de calidad total

Su enfoque es el cliente. Supone la alineación de todos los componentes en la cadena de abastecimiento para la previsión de su satisfacción. Responde a:

- Atención al cliente según los requerimientos que solicite.
- Creación de planes de mejora para implementarlos por los líderes de cada proceso.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de procesos de atención al cliente y el cierre efectivo de los negocios.
- Implementación del sistema de gestión de calidad acorde con el tipo de organización y las características del producto.

Modelo SCOR

Este modelo reivindica la posición de las organizaciones con relación al cliente. Inicia con el diagnóstico a la cadena de abastecimiento y se aplica a cualquier estructura organizacional, es estándar. Sus términos son conocidos por todos los actores de la cadena de abastecimiento, lo que significa su implementación fácil y es medible por sus conocimientos previos. Emplea las prácticas que se aplican con los intermediarios, se sustenta en los sistemas de información para el análisis permanente de la oferta, demanda y las oportunidades de negocio. El interés por este modelo es para generar mayor competitividad en el sector.

La planeación, las fuentes, la fabricación, producción, entrega y las devoluciones son elementos que describen la relación entre los proveedores de la materia prima con los consumidores, mediada por la intervención de la organización, como actor principal, en la transformación de la materia prima de los productos elaborados y su puesta en el mercado. Así se posibilita la descripción de la cadena de abastecimiento y los actores que intervienen.

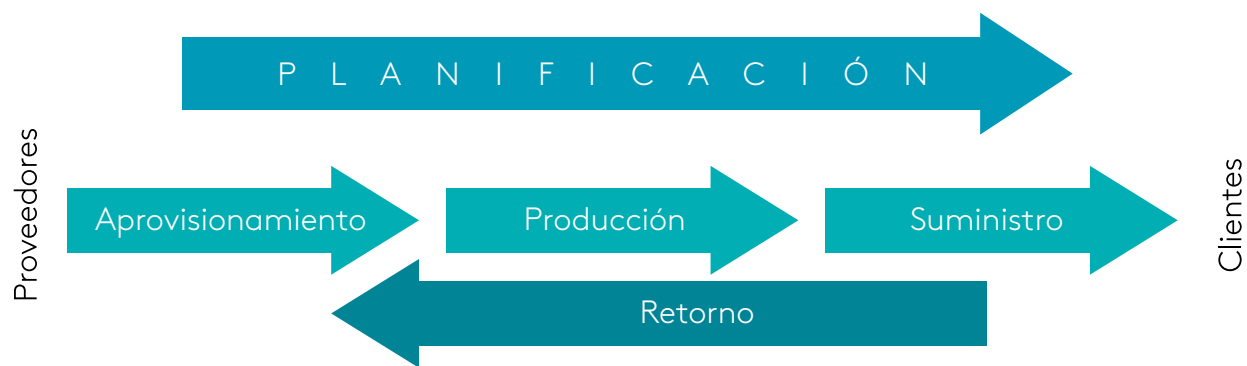


Figura 6. Modelo SCOR
Fuente: propia.

Los cinco procesos del modelo son la planificación, producción, el suministro, aprovisionamiento y retorno.

- 1.** Planificación: se dedica al desarrollo de un proceso por etapas para el análisis que identifique el tipo de relacionamiento con el cliente. Diseña planes de mejora ajustados a las necesidades, al presupuesto y a lo proyectado.
- 2.** Aprovisionamiento: planeación detallada de las operaciones a desarrollar y cómo estas se evalúan con los proveedores. Negocia y gestiona toda el área de los inventarios.
- 3.** Producción o fabricación: toma las materias primas y las somete a los procesos de transformación. Confirma la existencia, en cantidad y calidad, de los productos terminados.

4. Suministro: evidencia la relación entre la organización, por medio de la red de distribución, con el cliente, mide su satisfacción.
5. Retorno: hace oficial el servicio que se presta aun entregado el producto o el pedido, se encarga del soporte sobre el servicio y, en caso de devolución, del producto, mantenimiento o recuperación del cliente.

El modelo SCOR tiene cuatro niveles:

1. Identificación de las clases de los procesos: se trazan los objetivos para implementar el modelo. Se establece la cadena de abastecimiento, incluyendo parte de las acciones a ejecutar como la planificación, el abastecimiento, la producción y la entrega.
2. Categoría de los procesos: la organización define la clasificación de los procesos, identifica los subprocesos y cómo se deben implementar las operaciones internas. Permite la configuración y el establecimiento de las estrategias operativas de la cadena de abastecimiento.
3. Elementos inherentes a los procesos: se identifican los flujos de entrada y de salida de las diferentes etapas, se presentan las acciones, a nivel operativo, que deben realizar desde los procesos. Permite que los planes de mejora se direccionen hacia la cualificación de las prácticas y de las herramientas.
4. Implementación y evaluación el modelo: se alimenta de los procesos que han sido aplicados por la organización y establece las prácticas adecuadas, resultado del estudio.



Instrucción

Para ampliar su conocimiento revise el organizador gráfico y la galería de imágenes en los recursos de aprendizaje.

La implementación de los procesos en la cadena de abastecimiento es radical. Determina la autenticidad de la organización para establecer prácticas que no son comunes y que responden a la satisfacción de los clientes. Vale la pena implementar un modelo con estas características, su impacto soluciona los condicionamientos y las prácticas inapropiadas.

El empresario se ha visto obligado en centrar su propuesta estratégica en la prestación de un servicio al cliente, y en la producción de un bien o servicio que responda a las necesidades funcionales y a las expectativas creadas.

La mejora continua

Es un elemento central en la filosofía organizacional y asume el desafío de la cualificación constante de los procesos internos y externos de la organización. Generar una mejora continua en los procesos de la organización logra:

- Identificar el valor desde los clientes.
- Reducir costos.

Las decisiones que se toman sobre los planes de mejoramiento continuo responden a la disminución de los costos, al análisis de los procesos y a los planes de mejora constante, así se centra la búsqueda de soluciones.

El ciclo de mejora PDCA

Ofrece cuatro acciones en la gestión logística: planear, hacer, verificar y actuar. Se habla de procesos de mejora con la intención de cualificar los procesos internos y externos sin disminuir la calidad de los productos objeto de la comercialización.

1. Planificar (P):

- Seleccionar el problema.
- Comprenderlo y establecer una meta.
- Analizar sus causas.

2. Hacer (H):


- Se propone, selecciona y programan las soluciones.

3. Verificar (V):

- Se realiza la medición del impacto obtenido. Luego se hace un proceso comparativo del estado de los procesos y el estadio actual, logrando, en los indicadores de medición, recomendaciones para próximos procesos de mejora.

4. Actuar (A):

- Documentar los procedimientos de operación actuales.
- Brindar las capacitaciones necesarias al personal involucrado.
- Crear indicadores de medición.



Instrucción

Consulte la animación que hemos preparado sobre el ciclo PDCA.

Modelo Business Process Management (BPM)

Desarrollado como software, se encarga de agrupar los métodos, las herramientas, los instrumentos y las tecnologías utilizadas para diseñar, analizar y controlar los procesos internos de una organización. Su sustento está determinado por el uso de las tecnologías de la información, y permite el monitoreo de los procesos y las condiciones netas del mercado. A continuación, se describe el proceso del relacionamiento de las variables:

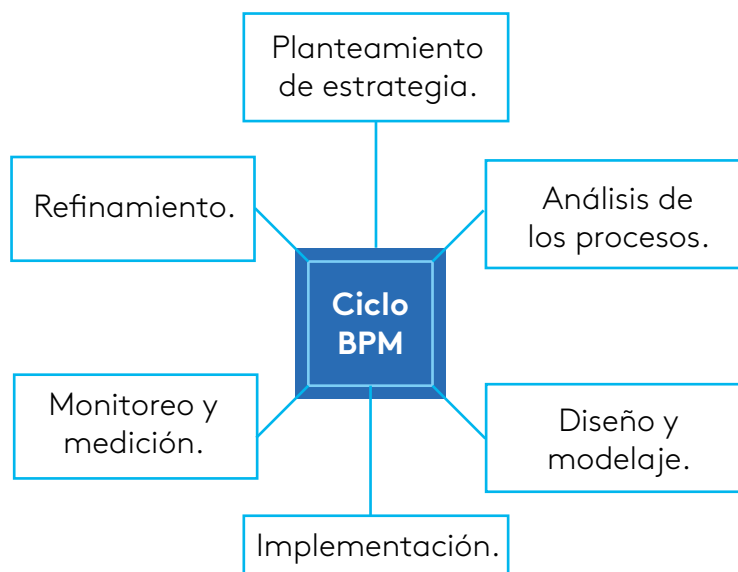


Figura 7. BPM y PDCA. Relacionamiento
Fuente: propia.

Desarrollo del BPM

Se recomiendan algunas condiciones que se pueden configurar en el diseño y la implementación de este recurso:

- El modelaje del estado actual: registra la interpretación que se le da a los procesos actuales a través de la creación de un modelo referente de estudio.
- El modelaje y la optimización en el estado futuro: potencializa el conocimiento sobre la gestión que tienen los integrantes del equipo para crear un modelo según los atributos que necesitan financiamiento.
 - a. Planificación y desarrollo de la estrategia: responde a la elaboración de un plan de acción sobre el cual se sustenten los objetivos y las proyecciones que la empresa desea alcanzar. Es necesario que esta fase se realice bajo un diagnóstico que genere confianza, dado que su punto de partida responde a los elementos de la realidad.
 - b. Retroalimentación: hace referencia a cómo se manejan las conclusiones del estudio y cómo se dan a conocer a la comunidad, sumado a las técnicas para la implementación de los planes de mejoramiento. Se requieren oportunidades para que la comunidad aprehenda las mejoras y se sienta motivada a la transformación.
 - c. Creación y diseño: obedece a la identificación en todo el proceso de los elementos de la cadena de abastecimiento. Sustenta una oportunidad de intervención de los planes de mejora. El diseño responde a las condiciones y a la estructura organizacional. Su mantenimiento alude a la proyección de los procesos internos y de los requerimientos externos.
 - d. Fase de aplicación: se implementan las acciones en cada proceso, con la transformación de los espacios y la reorganización de las funciones. La intención es aplicar los planes de mejora.
 - e. Instrumentos de medición: la medición y el monitoreo son necesarios para asegurar que los cambios se hagan y que estén alineados con la estrategia de la organización. El control ofrece información para que el gestor tome decisiones de ajuste, con el fin de alcanzar los objetivos de los procesos.



Instrucción

Realice la lectura y su respectivo control que encontrará en los recursos de aprendizaje:



Lectura recomendada

El plan para la logística en Colombia

Edwin Bohórquez Aya

La administración de una empresa exige una estructura dinámica y flexible que sea capaz de sumar valor agregado, que es lo que espera el cliente. Un proceso logístico exige la utilización de todos los recursos humanos, de la inversión en recursos tecnológicos, financieros y productivos que, al estar disponibles, eliminan los gastos y la pérdida de material. La gestión de procesos busca entregar resultados que tengan valor para el cliente, en forma de productos y servicios, organizando actividades transaccionales de la organización.

Casos de éxito como punto de referencia

Supermercados Walmart



Figura 8.
Fuente: (Corporate Walmart).

Esta empresa es reconocida por desarrollar una cadena de abastecimiento de forma efectiva y eficiente, teniendo en cuenta que su fama, en Estados Unidos, se debe a procesos denominados *Cross Docking*.

Esta técnica se desarrolla por la transferencia de los productos que van directamente al camión, sin pasar por el almacén y de forma inmediata se activan los canales de distribución a los puntos autorizados, generando un ahorro gracias a la disminución de los costos y favoreciendo a los clientes con un precio por debajo de la competencia.

Zara

Lo impactante es su gran coordinación entre los diferentes agentes de la cadena de abastecimiento. Se valora que sus empleados organizan y reponen la mercancía dos veces a la semana, lo que significa que hay plena identificación de las necesidades y absoluta decisión de apertura al cambio.

ZARA



Cross Docking

Estrategia de distribución. Busca reducir al máximo los procesos de almacenamiento haciendo que las mercancías que ingresan, como consolidados a la bodega, puedan ser alistadas y distribuidas tan pronto como sea posible en cantidades menores y a clientes diversos.

Figura 9.
Fuente: (zara).



Instrucción

Para finalizar este eje revise la actividad de aprendizaje: emparejamiento.

- Balado, E. (2005). *Estrategia para la implementación de nuevas tecnologías en PYMES*. Madrid, España: Ideas propias editorial.
- Pinzón, B. (2013). *Guía de aprendizaje, curso de profundización Supply Chain Management y logística*. Bogota, Colombia. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica - planeación y gestión estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Tejero, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Zuluaga, A. y Guisao, É. (2011). *La gestión de la demanda como requisito para la planeación de las cadenas de suministro de las empresas en Colombia*. Bogotá, Colombia.

