

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA PARA UN HOLDING EMPRESARIAL

Logistical strategic planning for an Enterprise holding company

RESUMEN

Este trabajo presenta el desarrollo de un modelo de planeación logística para una organización formal. El modelo recopila el direccionamiento estratégico de la empresa en el cual se realiza un análisis del entorno, a través del análisis sistémico y las cinco fuerzas de Porter, que permiten evaluarlo. Con las estrategias corporativas, ajustada con las estrategias que le dan valor a la cadena de suministros se facilita el logro de resultados exitosos para la organización.

PALABRAS CLAVES: Cadena Suministros, Estrategia, Planeación

ABSTRACT

This paper presents the development of a model of logistic planning for a formal organization. The model compiles the strategic address of the company in which an analysis of the surroundings is realised, through systemic analysis and the five forces of Porter, which they allow to evaluate it. With the corporative strategies, fit with the strategies that it gives him value to the chain of provisions facilitates the profit of successful results for the organization.

KEYWORDS: Supply Chain, Strategy, Planning

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día están expuestas a cambios rápidos debido a los riesgos tan altos que les generan las variables del entorno como son las económicas, políticas, sociales y tecnológicas entre otras, que afectan su mercado.

Es aquí donde la planeación estratégica logística permite desarrollar estrategias que le den valor agregado a la cadena de suministros, permitiendo alcanzar los logros organizacionales.

El modelo que se presenta parte de identificar en la planeación estratégica corporativa las estrategias organizacionales, que ajustadas con la cadena logística y el rediseño de los procesos que le den valor agregado a las necesidades de los clientes, conlleva a la organización al éxito esperado.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

- **Cadena de suministro:** Macro procesos organizacionales formados según [2] por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportadores, almacenistas, vendedores e incluso a los mismos clientes. Una cadena de suministros es una secuencia de procesos que se combinan para satisfacer las necesidades que tiene el cliente de un producto.

LUZ STELLA RESTREPO DE O.

Ingeniero Industrial M. Sc.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

SANDRA ESTRADA MEJIA

Ingeniera de Sistemas PhD.
Profesora Asociada
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

PEDRO PABLO BALLESTEROS S.

Ingeniero Industrial M. Sc.
Profesor Asociado
Universidad Tecnológica de Pereira
ppbs@utp.edu.co

- **Objetivo de una cadena de suministro:** Es darle valor agregado a ésta y el valor está ligado a la rentabilidad, por lo tanto es el superávit que se genera entre los ingresos del cliente y los costos totales de la cadena de suministros. Para cualquier cadena de suministros existe una sola fuente de ingresos: el cliente.
- **Etapas de la cadena de suministro:** Una cadena de suministro puede abarcar varias etapas que incluyen: proveedores, fabricantes, distribuidores y finalmente los clientes.

2.1 PLANEACION ESTRATEGICA LOGISTICA

El proceso de la planeación estratégica logística consiste en partir del direccionamiento estratégico de la compañía, interpretar la estrategia corporativa, aplicarla en la cadena de suministros de tal forma que se logre la rentabilidad esperada por la compañía. Se visualiza en la figura 1. así:

La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro.

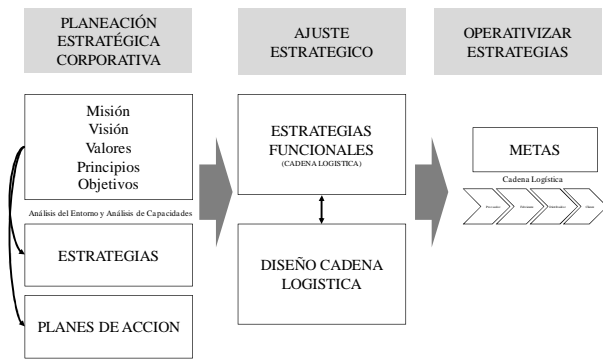


Figura 1 Proceso de Planeación Estratégica Logística

Condiciones Internas de la organización: Aquí se hace énfasis en el contenido de la misión, ya que ésta ilustra y hace explícitos los objetivos de la organización. En la visión se presenta la aspiración a mediano y largo plazo; representa su aspiración futura, la posición a la cual se quiere llegar a donde debe conducir el cumplimiento de la misión que se ha propuesto.

Condiciones del entorno: El logro de la misión y de la visión está condicionada por el entorno. Es importante entender que hay varios niveles de entorno: lo que ocurre en el mundo, en el país, a nivel regional y lo que afecta exclusivamente al sector o industria donde se desarrollan las actividades. Los diferentes entornos están en gran medida fuera del control de las organizaciones; es, por tanto, un conjunto de variables exógenas que deben tenerse en cuenta en la formulación de estrategias.

El modelo de diamante de Porter ilustra cuales son las principales características que soportan la competitividad de los sectores.

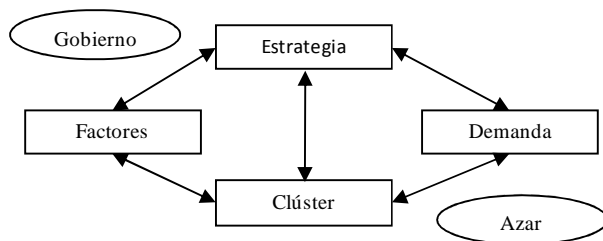


Figura 2 Diamante de Porter

En la figura 2. Se analizan las condiciones de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores describen la situación de la nación en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura. Los clúster, estiman la presencia o ausencia de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos y por último, la estrategia, manifiesta las condiciones que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Igualmente se analizan otras variables del gobierno y en el azar variables no contempladas en ninguna de las anteriores.

Los recursos y la estrategia: Para la formulación de estrategias se debe concentrar la atención en la Matriz DOFA. El análisis externo basado en el entorno y el análisis interno basado en las fortalezas sobre las que se construye la ventaja competitiva y debilidades que ponen a la empresa en situación de riesgo frente a sus competidores.

Formulación de estrategias: Es función del equipo gerencial diseñar las estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas. Si estas decisiones estratégicas se toman de manera democrática, la formulación de estrategias se orientará a lograr consenso en la organización.

El diseño de estrategias de crecimiento e innovación son las que hoy en día llevan a sus empresas a una mejor posición. Las más reconocidas actualmente son de penetración, desarrollo de líneas de productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. Otras empresas con sus estrategias aumentan sus niveles de excelencia en eficiencia, orientación al cliente, innovación y servicio al cliente para ganar participación en el mercado y crecer en ventas.

Implementación de estrategias: Su éxito se fundamenta en desdoblar las estrategias en los diferentes niveles. En cada unidad de la empresa se identifican cómo los objetivos le apuntan al cumplimiento de la estrategia corporativa, para lo cual deben diseñar planes de acción y asignar recursos.

2.2 ESTRATEGIA DE DISEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTROS

En esta fase la empresa decide cómo estructura la cadena de suministros, durante que periodo de tiempo, la configuración, los recursos y procesos a llevar a cabo.

La planeación estratégica logística incluye las áreas de manufactura y de distribución física. En el área de manufactura comprende un grupo de decisiones sobre asuntos que tienen que ver con los siguientes aspectos: el grado de integración vertical; el número, tamaño y ubicación de las instalaciones de manufactura; la tecnología que se va a usar en el proceso; el tipo de plan de producción a seguir (esto es, un plan de producción para mantener un cierto nivel o un plan que se adapte estrechamente a los patrones de la demanda); cuáles productos se van a producir y cuáles se van a comprar, en qué instalación de manufactura y para qué mercados.

Posteriormente se definen los procesos, los ciclos y los subprocesos en la cadena de suministro. (Ver Figura 3)



Figura 3 Cadena de Suministros

No todas las cadenas de suministro tienen los mismos procesos ni identificados claramente los ciclos que ocurren entre dos etapas sucesivas de la cadena. Esto se puede evidenciar fácilmente cuando un fabricante lo hace sobre pedido y lo entrega directamente al cliente.

Una vez tomadas estas decisiones se procede a diseñar estrategias en la cadena de suministros, que usualmente están encaminadas a lo siguiente:

- Subcontrataciones y/o asumir funciones internamente.
- Productos a fabricar
- Almacenaje: Ubicación, capacidad.
- Manejo de inventarios.
- Medio de transporte.
- Sistema de información

Una compañía debe asegurarse de que la configuración de la cadena de suministros apoye a los objetivos estratégicos e incremente su superávit. Generalmente estas se toman a largo plazo de tal manera que con el tiempo generen valor agregado, y se logren los niveles de efectividad esperados.

2.3 AJUSTE ENTRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La estrategia de desarrollo de producto especifica el portafolio de nuevos productos, la estrategia de marketing y ventas especifica cómo segmentará el mercado, cómo se posicionará, precios y promociones.

La estrategia de la cadena de suministros determinará: obtención de materias primas, transporte de materiales, fabricación del producto, distribución. Estas estrategias deben estar estrechamente ligadas con las estrategias corporativas y las estrategias de los procesos de apoyo, deben sincronizarse la una a la otra para obtener el éxito. El ajuste estratégico significa que ambas estrategias deben tener alineadas sus metas.

Estrategia Corporativa		
Estrategia de Desarrollo de producto	Estrategia de Cadena de Suministro	Estrategia de Marketing y Ventas
	Fabricación Inventario Tiempo de Entrega Compras Transporte	
Estrategia de Tecnología de la Información		
Estrategia Financiera		
Estrategia de Recursos Humanos		

Figura 4 Ajuste Estratégico

FUENTE: CHOPRA Sunil y Meindl Peter, Administracion de la Cadena de Suministro. Estrategia, planeacion y operacion. Editorial Pearson, 2008

Para realizar un ajuste, la empresa debe tener identificadas las necesidades del cliente entre las que se citan:

- Cantidad de productos
- Tiempo de respuesta que los clientes están dispuestos a tolerar.
- Variedad de productos
- Servicio requerido
- Precio
- Innovación del producto

La idea es lograr identificar las metas y/o medida clave para combinarlos todos.

La capacidad de la cadena de suministro está relacionada con los costos que implican la capacidad de respuesta. Para responder a un rango más amplio de cantidades demandadas, debe aumentarse la capacidad, la cual eleva los costos. Estas dos variables deben ser altamente analizadas para lograr el equilibrio entre capacidad de respuesta vs costos.

Por lo anterior, se debe asegurar que todas sus funciones mantengan estrategias consistentes y apoyen la estrategia corporativa como se muestra en la Figura 4. Las metas de la cadena de suministro deben apoyar las metas de la estrategia corporativa y las estrategias de la cadena de suministro deben tener claridad en la capacidad de respuesta.

2.4 CASO HOLDING EMPRESARIAL¹

Holding: Se refiere a la compañía socia o dueña de un grupo de empresas con fines comunes, éste se conforma con el fin de controlar sus actividades de un mismo mercado, lo cual asegura que las empresas que forman parte del Holding tengan acceso a materia prima, logística, transporte, financiación, etc.

¹ Desarrollado en el Curso Planeación Estratégica Logística en la Especialización Logística Empresarial de la Universidad Tecnológica de Pereira. 2009

Los Holdings son considerados como una forma de integración y colaboración empresarial, pueden controlar toda la cadena o proceso de un bien o servicio, teniendo en cuenta que se deben minimizar riesgos y maximizar utilidades.

En el siguiente caso de un holding dedicado a la fabricación y comercialización de productos de construcción, se aplicará el modelo de planeación estratégica logística.

Misión: “Somos un grupo de empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para la construcción. Valoramos la diversidad del talento humano acompañado de la calidad de los productos, entregando un valor superior a todos los públicos incluyendo accionistas, clientes, empleados y sociedad, enfocándonos en la rentabilidad empresarial y la responsabilidad social corporativa”

Visión: “Ser la empresa manufacturera y comercializadora de productos la construcción con presencia mundial y un alto desempeño en el entorno de los negocios del siglo XXI”

Principios y Valores: “La declaración de estos y las conductas asociadas en la compañía, permitirán una cultura organizacional direccionada a obtener actuaciones éticas y responsables.

- Desarrollo del talento humano
- Satisfacción de clientes.
- Creación de valor
- Integridad
- Responsabilidad social
- Respeto por las personas
- Lealtad
- Excelencia en la gestión”

Objetivos Corporativos:

- Generar rentabilidad empresarial
- Expandir el negocio a nivel internacional
- Fortalecer el talento humano
- Desarrollar procesos de innovación de productos
- Mejora la calidad de vida de los colaboradores
- Construir procesos de responsabilidad social

Análisis sistémico de la compañía:

Nivel micro: Análisis de la gente que interviene en el sector, se necesitan personas con las siguientes características: gente innovadora, creativa, líderes y conocedores del sector

Nivel meso económico: Análisis de las empresas que pertenecen al sector. Las empresas de este sector están preparadas para suplir la demanda requerida.

Nivel macroeconómico: Análisis País de las condiciones que proporciona que la empresa sea competitiva.

- Se requiere para esto infraestructura adecuada en cuanto al estado de las vías para poder comercializar adecuadamente los productos.
- Seguridad para desarrollar la actividad, es un elemento fundamental que permita movilizar la carga, siendo importante la seguridad hacia los puertos para poder realizar el proceso de exportación.
- Políticas generadas en el país orientadas a impactar de manera positiva el desarrollo
- Capacitación de los entes involucrados que faciliten garantizar el flujo normal de las operaciones

Nivel meta: Análisis del Mundo, de tal forma que se generen elementos que permiten la comercialización a nivel internacional de sus productos.

- Condiciones políticas de los diferentes países
- Manejo de variables del medio ambiente
- Manejo de relaciones diplomáticas

Análisis de la cinco fuerzas de PORTER:

Análisis de la competencia

- Factor precio
- Innovación de nuevos producto de la competencia
- Precios de nuevas organizaciones a precios competitivos

Nuevos participantes

- Riesgos sobre penetración al país de nuevos competidores
- Mejores precios de los nuevos competidores

Proveedores

- Se desarrollan estrategias de integración vertical
- Factor costos en la obtención de las materias primas por parte de nuestro proveedores
- Disponibilidad de materia prima
- Atención oportuna de garantías
- Manejos de inventarios
- Disminuir costos de inventarios a través de la entrega de productos
- Capacidad de respuesta

Bienes y servicios sustitutos

- Productos desechables
- Tapetes como sustitutos en pisos
- Productos importados sustitutos de la porcelana como aislante poliméricos

Clientes

- Clientes cada día más especializados
- Clientes poco leales
- Adecuada posicionamiento de marca en el mercado local

La tabla 1 muestra la matriz DOFA y el diseño de las estrategias que permiten el logro de los objetivos corporativos.

MATRIZ DOFA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Mayores costos - Toma de decisiones lentas 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas para construcción de viviendas nuevas - Políticas internacionales sociales
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo a nivel nacional - Satisfacción del cliente - Desarrollo tecnológico - Desarrollo de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Problemas de seguridad - Problemas políticos - Debilidad en la implementación de normas y leyes en la implementación de servicios - Políticas gubernamentales de otros países

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Generar rentabilidad empresarial	Implementación adecuada de un sistema de costos
	Búsqueda de nuevos mercados
	Creación propuestas innovadoras de mercadeo
	Optimización gastos de recursos
Expandir el negocio a nivel internacional	Aumento de ventas
	Consecución de alianzas estratégicas con empresas constructoras de otros países
	Estudio de nuevos mercados
	Vinculación por medio de entidades gubernamentales (Proexport) a incursión de nuevos mercados
Fortalecer el talento humano	Contratación de personal idóneo en cada país para que desarrollen procesos de contratación con cada estado (licitaciones gubernamentales)
	Capacitación del personal
	Implementación un sistema de gestión por competencias
	Aseguramiento de un adecuado clima organizacional
Desarrollar procesos de innovación de productos	Desarrollo de planes a nivel de las familias de los empleados
	Investigación continua de nuevos mercados
Mejorar la calidad de vida de los colaboradores	Estudio de mercado
	Desarrollo de programas de bienestar para todas las personas de la organización
Construir procesos de responsabilidad social	Desarrollo de programas con la fundación

Tabla 1 Matriz DOFA del Holding Empresarial

Diseño de la Cadena de Suministro: Una vez analizado el direccionamiento estratégico de la compañía, se decide sobre las macro actividades cómo deben interactuar para lograr las utilidades esperadas por los socios. (Ver Figura 5)

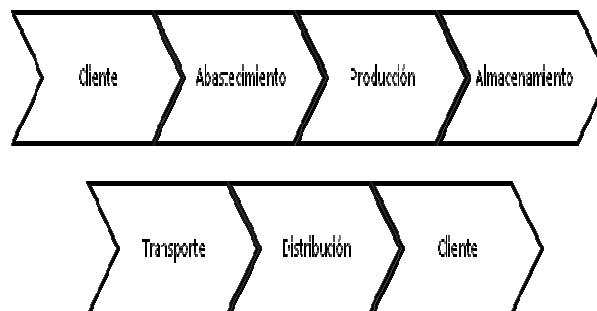


Figura 5 Diseño de la Cadena de Suministros

PLANEACIÓN PARA MACRO ACTIVIDAD:

Planeación para el cliente

Metas:

- Conocer las cambiantes necesidades de los clientes
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes

Proyectos y/o actividades

- Habilitar un Call Center para los clientes
- Realizar investigación de mercados para evaluar el comportamiento del producto, la competencia, los consumidores y las tendencias del mercado
- Realizar estudios de satisfacción del cliente.
- Realizar un sistema de recolección de información adecuado, que permita la toma oportuna de decisiones

Indicadores

- Nivel de satisfacción del servicio.
- Número de reclamos
- Índice de percepción del cliente

Planeación abastecimiento:

Metas:

- Asegurar las materias primas justo a tiempo para proceso de producción
- Proveer materias primas de excelente calidad.
- Desarrollo de proveedores.

Proyectos y/o actividades

- Generar alianzas con proveedores calificados (Precios, tiempo para ahorrar costos de almacenamiento y calidad).
- Sistema de comunicación adecuado con producción.
- Estudio continuo de conocimiento de nuevos proveedores.
- Sistematización de pedidos.

Indicadores

- Tiempos de entrega
- % de devolución

Planeación de producción

Metas

- Estudio de nuevas tecnologías para optimización de proceso productivo.

- Disminuir los sobrecostos de producción con la aplicación de logística inversa.

Proyectos y/o actividades

- Análisis de tiempos y movimientos.
- Implementar nuevas tecnologías para optimización de proceso productivo.
- Establecer un sistema de costos logísticos

Indicador:

- % de tecnificación
- Capacidad productiva

Planeación de almacenamiento

Metas

- Controlar los niveles del inventario.
- Realizar estudios de costos en los sistemas de inventarios.
- Realizar sistemas de inventarios ABC

Proyectos y/o actividades

- Reducción de los tiempos de almacenamiento
- Reducción de inventarios de producto terminado y materia prima

Indicador:

- % de rotación
- % de confiabilidad del inventario
- % de pérdidas

Planeación de distribución

Metas

- Optimización rutas de entrega
- Garantizar las entregas justo a tiempo

Proyectos y/o actividades

- Definir políticas de distribución
- Planes de mejoramiento continuo.
- Identificar destinos de distribución
- Analizar las rutas para esos destinos desde diferentes puntos de vista como oferta de transporte, riesgos, etc.
- Análisis de rutas más cortas
- Análisis de empresas transportadoras para la prestación del servicio
- Identificar y escoger la mejor modalidad de transporte
- Definir condiciones de contrato con respecto a INCOTERMS, términos de entrega, responsabilidades,
- Identificar las figuras que se ofrecen para llevar a cabo la operación .

Indicadores

- Tiempos de transporte
- Entregas correctas
- Siniestro ocurridos

Planeación de transporte

Metas

- Entrega de productos en perfecto estado y en el tiempo estimado.
- Disminuir los costos de transporte para el abastecimiento mundial.

Proyectos y/o actividades

- Participación activa en la mesa sectorial de logística y en el CONPES.
- Evaluar constantemente los medios de transporte a utilizar.
- Realizar convocatorias para selección de servicio de transporte.
- Realizar sistemas de contratación donde se establezca una relación gana – gana.

Indicador

- Satisfacción del cliente
- Costo servicio de transporte
- Efectividad en la entrega
- % de devoluciones, % de averías, % en el nivel de cumplimiento.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planeación estratégica logística le permite a cualquier empresa realizar un adecuado proceso administrativo para el logro de resultados, desde la cadena de suministros considerada como el éxito de una firma.

Para lograr el ajuste perfecto entre la estrategia corporativa y la estrategia de la cadena de suministro, se parte de la identificación de las necesidades de los clientes y asegurar que la cadena de suministros es capaz de garantizar lo demandado en tiempo, calidad y costos competitivos.

Con la aplicación de la planeación estratégica logística para un holding empresarial, se visualiza el papel que cumplen las compañías que la conforman y lograr un ajuste estratégico que le permitirá el equilibrio adecuado entre la capacidad de respuesta de cada una de las compañías y los costos asociados, generando rentabilidades importantes para sus socios.

4 BIBLIOGRAFÍA

- [1] R. Ballou. *Logística, administración de la cadena de suministros*. Pearson Educación de Mexico, 2004.
- [2] S. Chopral y P. Meindl, *Administración de la Cadena de Suministro. Estrategia, planeación y operación*. Editorial Pearson, 2008
- [3] M. Robert. *Strategy Pure & Simple – What is Strategic Thinking?*. Editorial Mc Graw Hill, USA 1998
- [4] R. Sanabria Tirado. *Formulación y Pensamiento Estratégico* Ediciones Uniandes 2007.
- [5] H. Serna Gómez. *Indices de Gestión*. 3R Ediciones.2005