

## UNA FORMA PRÁCTICA PARA HACER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA

### RESUMEN

Debido a que la logística es un proceso integrado, asociado con la buena gestión y administración de los diferentes flujos (insumos, información, capital, bienes y servicios, personas, decisiones, entre otros) y por lo que su desarrollo impacta el desempeño de las organizaciones, es necesario seguir una guía práctica que permita hacer la planeación estratégica logística de tal manera que garantice una respuesta oportuna a las expectativas de los clientes y al logro de los objetivos organizacionales. La integración de procesos logísticos se convierte en un instrumento de competitividad y en elemento fundamental para un eficiente servicio al cliente. Es este el objetivo que se pretende alcanzar con este artículo.

**PALABRAS CLAVES:** Logística, proceso integrado, gestión, administración, flujos, guía, planeación estratégica logística, clientes, objetivos organizacionales, competitividad, servicio al cliente.

### ABSTRACT

*Due to the logistics is an integrated process, associated with the good management of the different flows (inputs, information, capital, goods and services, people, decisions, among other) and for what its development impacts the performance of the organizations, it is necessary to follow a practical guide that allows to make the planning strategic logistics in such guarantees an opportune answer to the expectations of the customers and the achievement of the organizational objectives. The integration of logistical processes becomes an instrument of competitiveness and in fundamental element for an efficient service to the customer. It is the objective that is sought to reach with this article.*

**KEYWORDS** *Logistics, integrated process, management, flows, guide, planning strategic logistics, customer, organizational objectives, competitiveness, service to the customer.*

### 1. INTRODUCCIÓN

Desde hace un buen tiempo se han escrito centenares de documentos relacionados con planeación estratégica y muy pocos sobre planeación estratégica logística. Estos temas no pueden estar desligados de los fenómenos económicos que afectan de manera directa o indirecta la gestión de las organizaciones, como las aperturas económicas, la globalización, tratados de libre comercio, entre otros, que exigen a estas organizaciones el planteamiento de mecanismos que mantengan o mejoren sus niveles de competitividad y productividad que garanticen al menos la supervivencia en el turbulento ambiente empresarial actual. De la efectividad de su aplicación es muy poco lo que se conoce.

Los autores, precisamente motivados por todo lo anterior, pretender presentar una guía que facilite hacer planeación estratégica logística, tomando como punto de partida que la estrategia logística debe seguir la estrategia de la organización, donde los términos estrategia, táctica y logística son unidades interdependientes. Surge un interrogante: ¿Por que es importante esta guía? Su respuesta está en que las empresas exitosas de comienzos del siglo XXI han adoptado nuevas formas organizativas,

Fecha de Recepción: 30 Enero de 2006  
Fecha de Aceptación: 12 Abril de 2006

### PEDRO PABLO BALLESTEROS SILVA

Ingeniero Industrial,  
Ms. en Investigación de  
Operaciones y Estadística con  
énfasis en producción.  
Profesor Asociado.  
Universidad Tecnológica de  
Pereira.  
ppbs@utp.edu.co

### DIANA PAOLA BALLESTEROS RIVEROS

Estudiante de VIII semestre de  
Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de  
Pereira  
dianap@utp.edu.co

### MARÍA ELENA BERNAL LOAIZA

Ingeniera de Sistemas  
UNAD  
Profesora Catedrática  
Universidad Tecnológica de  
Pereira.  
mbernal@utp.edu.co

como la cadena de suministro o las redes de negocio y han elegido la planeación estratégica colaborativa como un camino para facilitar las relaciones y compartir con todos los socios la visión del negocio. Análogamente, si la logística forma parte de la cadena de suministro o de la red de negocio, la estrategia logística se puede orientar hacia la definición de adecuados objetivos logísticos que sean compatibles con los objetivos de la cadena de suministro. Esto implica que los objetivos estratégicos del sistema logístico, deben definirse de tal forma que permitan incrementen los niveles de competitividad en la integración de la cadena de suministro y la logística.

Aquí, los procesos en la administración de la cadena de suministro y sus subprocesos estratégicos deben ser tenidos en cuenta. Adicionalmente, es conveniente que los responsables del proceso tengan un excelente manejo del lenguaje de la planeación estratégica y de la logística para poder aplicar los diferentes conceptos logísticos, que por fortuna ya no se identifican con el concepto de los almacenes de cadena y de transporte, constituyéndose en un área estratégica muy importante en toda organización.

Todos los procesos de planeación estratégica tienen como condición la investigación, es decir, información sobre el diagnóstico estratégico que comprende análisis interno

(fortalezas y debilidades) y análisis externo (oportunidades y amenazas).

Se da por descontado que los responsables del proceso deben mostrar un alto compromiso con los valores corporativos, la visión, la misión, los objetivos estratégicos de la organización, posibilitando el desarrollo de un estilo de gestión fundamentado en un pensamiento estratégico.

La metodología empleada consiste en hacer una revisión del marco teórico que soporta la planeación estratégica, presentando una fundamentación básica y la descripción de la guía, apoyada en el mapa conceptual que se muestra en la figura 1.

## 2. FUNDAMENTACIÓN BÁSICA

En este caso, se definen los conceptos más importantes que requiere el artículo.

*Cultura corporativa:* es la manera como las organizaciones realizan el trabajo, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.

*Diagnóstico estratégico:* Consiste en “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrente la institución.”<sup>1</sup>. Las fortalezas son “las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Las *debilidades* son “las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa”. Las *oportunidades* son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”. Las amenazas son “los eventos, hechos tendencias que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”<sup>2</sup>.

*Estrategias:* se definen como las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo para convertir en realidad los resultados esperados una vez se han definido los proyectos estratégicos.

*Índice de desempeño alcanzado:* se obtiene a partir del resultado logrado en la ejecución de las acciones básicas. Como en el caso anterior, también se puede expresar en tiempo o en forma cuantitativa.

*Índice de desempeño esperado:* es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Puede expresarse en tiempo o en forma cuantitativa.

*Misión:* es “la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”<sup>3</sup>. Por lo general, se traduce en la razón de ser de ésta o de algún área específica.

*Monitoria estratégica:* consiste en un seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y uso índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso y proporciona la información suficiente para una adecuada toma de decisiones.

*Objetivos globales:* son los resultados que a largo plazo espera lograr una organización para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. Pueden clasificarse como *objetivos de crecimiento* (consolidación en el actual mercado, crecimiento de nuevas líneas de producto, diversificación geográfica), *objetivos de rentabilidad, de desarrollo tecnológico, de modernización tecnológica, de desarrollo humano, de desarrollo comercial, de orientación hacia el cliente, de productividad laboral, de control total de calidad, de preservación del medio ambiente, de conocimiento del entorno, de responsabilidad social*, entre otros.

*Planeación estratégica:* Es “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.”<sup>4</sup> A partir de esta metodología se obtiene respuesta a preguntas como: ¿Dónde quiere llegar la empresa?, ¿Dónde se encuentra hoy la empresa?, ¿La empresa está alcanzando las metas propuestas?

*Planes de acción:* corresponden a las tareas que debe efectuar cada unidad o área para definir las estrategias de un plan operativo que facilite su monitoría, seguimiento y evaluación.

*Principios organizacionales:* son “el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área”<sup>5</sup>. Constituyen la definición de la filosofía empresarial. Los valores son la expresión de esta filosofía, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena, que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Como ejemplos de principios organizacionales

<sup>1</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 3R Editores, Bogotá, 1997, página 29 y siguientes.

<sup>2</sup> Ibid., página 31.

<sup>3</sup> Ibid., página 31.

<sup>4</sup> Ibid., página 31.

<sup>5</sup> Ibid., página 31.

se pueden citar el respeto por las personas, los valores éticos, la calidad, la productividad y la competitividad.

*Proyectos estratégicos:* son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”<sup>6</sup>. Están constituidos por un número restringido de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

*Visión:* consiste en “la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa esté en un lapso de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”<sup>7</sup>.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA GUÍA.

Con una buena fundamentación y compromiso, el personal responsable de la logística puede implementar la guía que se describe a continuación: (ver mapa conceptual, figura 1).

#### 3.1 ASUMIR EL PAPEL DE ESTRATEGA LOGÍSTICO.

El personal debe estar en capacidad de abordar el plan estratégico de la empresa, asimilar y comprender claramente la misión, visión y objetivos organizacionales de ésta. Posteriormente, debe revisar los últimos análisis internos y externos, examinando la matriz DOFA que posea la empresa y detectar la coherencia y el compromiso con los principios corporativos, los valores, las creencias, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Aquí, el objetivo es lograr la capacitación del personal para pensar estratégicamente y crear un sistema logístico soportado en una cultura estratégica. Puede decirse que esto explica el buen desempeño del proceso logístico. Téngase en cuenta que los líderes y los estrategas son dueños de un nivel de inteligencia y formación general superior al promedio, con buena capacidad analítica, capaces de ser excelentes comunicadores, con competencias para el liderazgo y con el compromiso para alcanzar los objetivos de la organización.

#### 3.2 ESTABLECER UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A partir de la estrategia corporativa, las empresas deben ser conscientes de su crecimiento, de la generación de utilidades y de sobrepasar las expectativas de los clientes.

El direccionamiento estratégico está conformado por los principios organizacionales, la visión y la misión de la organización. Estos elementos son necesarios para realizar el diagnóstico del proceso logístico.

#### 3.3 HACER EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO LOGÍSTICO

Esto no es otra cosa que la realización de la evaluación y análisis de la situación actual de todos los procesos logísticos, relacionados con el entorno. Este diagnóstico determina el rumbo de la empresa y es un proceso que facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, del área o unidad estratégica. Está integrado por el *análisis interno* de la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y del talento humano y el *análisis externo* a partir de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, y competitivos. Para realizar el análisis interno existen procedimientos como el perfil de capacidad interna de la empresa y el análisis de vulnerabilidad. Análogamente, para efectuar el análisis externo se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas en el medio, estableciendo el impacto y su importancia en los factores que se consideran.

Este diagnóstico conduce al establecimiento de la matriz DOFA, donde son muchas las variables que pueden intervenir, siendo necesario su clasificación en orden de importancia y del impacto en el proceso logístico.

Por fortuna, en la actualidad existen instrumentos que pueden ayudar en la elaboración del diagnóstico estratégico, con un ajuste y seguimiento adecuados.

#### 3.4 PROPONER OPCIONES ESTRATÉGICAS LOGÍSTICAS

Surgen una vez se ha efectuado el diagnóstico estratégico y establecida la matriz DOFA. Las opciones propuestas se deben anticipar a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, siendo necesario un análisis de vulnerabilidad centrado en el diagnóstico, la creación de la cadena de suministro donde es conveniente considerar las opciones estratégicas que se tienen, los objetivos globales para el área logística, los factores clave de éxito (key factor), el proyecto estratégico logístico y las principales estrategias logísticas a lo largo de los procesos logísticos como compras, inventarios, almacenamiento, transporte y distribución y servicio al cliente.

<sup>6</sup> Ibid., página 32.

<sup>7</sup> Ibid., página 31.

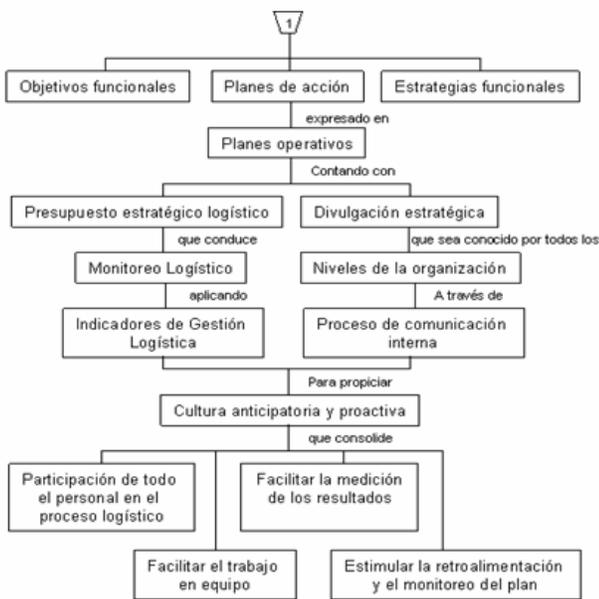
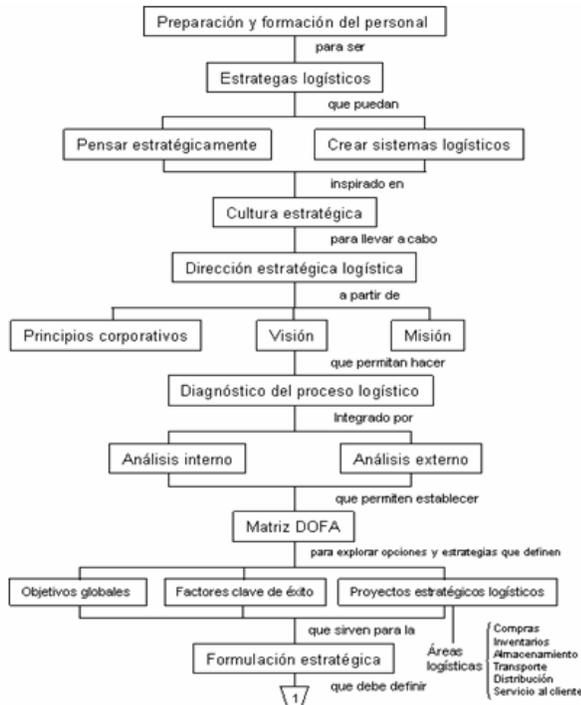


Figura 1. Mapa conceptual de la guía metodológica de Planeación Estratégica Logística

Para la identificación de las opciones estratégicas existen metodologías propuestas desde la teoría administrativa como alternativas estratégicas (incluye estrategias ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas), análisis vectorial de crecimiento y análisis del portafolio de productos y servicios.

### 3.5 REALIZAR LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA

Producto del numeral anterior, las opciones estratégicas logísticas propuestas serán transformadas en planes de acción definidos, con asignación del personal responsable, con un horizonte de tiempo para cada proyecto logístico, formulando los respectivos objetivos, estrategias, acciones y actividades con sus recursos financieros e indicadores.

Estos proyectos estratégicos (que pueden ser modernización tecnológica, reingeniería organizacional, plan global de mercadeo, calidad, total, servicios al cliente y plan estratégico del talento humano) y los planes operativos deben contemplarse en un presupuesto logístico, que debe tener coherencia con el presupuesto general de la organización.

El presupuesto estratégico se constituye en el verdadero plan estratégico, debido a que de nada sirve elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Como medida de control, es necesario un monitoreo y auditoría durante la ejecución del proceso de planeación estratégica logística, que será favorecido en el caso de una previa certificación de las empresas con Normas de Calidad ISO. En caso contrario, es conveniente iniciar la documentación todos los procesos, y motivar a la gerencia para empezar un proceso de certificación de la calidad.

Los proyectos logísticos deben estar orientados hacia los “pocos vitales”, es decir hacia los factores claves de éxito de las organizaciones.

### 3.6 ESTABLECER LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL MONITOREO LOGÍSTICO

Con el ánimo de evaluar el cumplimiento de los objetivos, la ejecución tanto de los planes operativos como del presupuesto estratégico, es recomendable establecer unos indicadores que sirvan para medir periódicamente el desempeño de cada proceso. De aquí surge la retroalimentación oportuna del proceso permitiendo hacer los ajustes o las modificaciones pertinentes.

Tanto la monitoría estratégica y los índices de gestión solo tendrán validez si se refieren a la ejecución del presupuesto estratégico.

La legalización de este proceso de monitoreo y mediciones periódicas, sirve de base para institucionalizar la auditoría estratégica, que es un elemento indispensable no solo en la creación sino

también en la consolidación de una cultura estratégica logística.

Con un enfoque sistémico, la auditoría estratégica logística puede asegurar la permanencia y continuidad del proceso logístico.

Cuando se efectúan las auditorías es normal preguntarse qué tan bien se desempeñan la cadena de suministro y la logística de las organizaciones con respecto a la competencia. Esto implica que se debe buscar o investigar información del desempeño del sistema de costos y servicio al cliente para similares empresas de negocios. Esta información se puede obtener mediante encuestas y por lo general, las cámaras de comercio, universidades, asociaciones gremiales, firmas consultoras, entre otras se han convertido en fuentes secundarias para hacer esta comparación.

### **3.7 APLICAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA POR NIVELES.**

Como es de pleno conocimiento de los lectores, la logística está incorporada con los diferentes niveles de la organización, en los dos sentidos, de arriba – abajo y de abajo – arriba. Es fundamental que desde la gerencia se instaure conciencia logística y oriente sus proyectos en términos de rentabilidad. Esta incorporación debe efectuarse con todos los directores de áreas y lograr que todo lo que la logística pueda hacer asegure una muy buena gestión. Luego, se procede con los niveles operativos, entregándoles objetivos y estrategias a corto plazo. Aquí, la responsabilidad radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

En esta fase de la planeación operativa y en su ejecución no puede faltar la retroalimentación, puesto que ésta intensifica y define los ajustes o acciones que deben realizarse en el momento de revisión. Se consigue por lo tanto, un sistema de interrelaciones que convierte a la planeación estratégica logística en un proceso dinámico, rápido, flexible, y muy participativo.

### **3.8 HACER UNA OPORTUNA DIVULGACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA.**

Paralelamente con cada una de las etapas descritas anteriormente, no puede desconocerse que la existencia de la logística debe facilitar el enfoque de integración, sincronización, y optimización de todos los procesos de la organización que van desde las relaciones con el proveedor del proveedor hasta las relaciones con el cliente del cliente, según los canales de distribución. De esta manera y una vez definido el plan estratégico, se inicia su divulgación en todos los niveles de la organización, utilizando un adecuado proceso de comunicación interna, que logrará que todos los

colaboradores no solamente identifican su responsabilidad sino el compromiso con su ejecución.

Entre los objetivos de la divulgación de la planeación estratégica logística se pueden considerar: Consolidar el proceso de comunicación interna de la organización, estimular el compromiso del personal, a partir del conocimiento de los principios, visión, misión, objetivos organizacionales, proyectos estratégicos y planes de acción, establecer las condiciones para consolidar una cultura estratégica, facilitar y fomentar el trabajo en equipo, permitir la medición de resultados con base en índices de gestión, llevar a cabo la retroalimentación y monitoría del plan.

Se debe tener cuidado en proteger la información confidencial de la organización.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Este artículo se puede tomar como una ayuda y aporte para que todas las personas que están comprometidas con la función logística en cualquier organización tengan la posibilidad de desarrollar el plan estratégico logístico con un amplio sentido común y cultivar el pensamiento estratégico en su trabajo.

La aplicación adecuada de la guía mostrará una organización con personal comprometido y preparado para el cambio, anticipando estrategias que permitan adicionar valor a los productos (bienes y servicios) llegando a mercados a través de un esquema netamente logístico.

Con la implementación de la guía presentada se puede confirmar que la logística debe considerarse como una actividad estratégica de las organizaciones que es clave para establecer o consolidar ventajas competitivas.

Otro valor agregado del artículo es la identificación de las personas que por su conocimiento, dedicación y compromiso pueden favorecer la ejecución del plan estratégico de la organización.

Se busca también eliminar o reducir la rivalidad de propósitos entre áreas funcionales, logrando que el sistema de operación logística sea eficiente en el suministro y en la distribución de bienes y servicios y en consecuencia debe revisarse la actual estructura de la organización si se trata de garantizar un adecuado nivel logístico del servicio al cliente.

Con una adecuada planeación estratégica logística las empresas pueden estar en condiciones de afrontar con éxito todos los cambios que se presentan en el incierto y turbulento mundo de los negocios.

Se puede afirmar que la estrategia de la logística gira alrededor de tres objetivos que son la reducción de

costos, la reducción de capital y la prestación de un mejor servicio. Por otro lado, la planeación estratégica logística se concentra en cuatro áreas clave: servicio al cliente, ubicación, administración de inventarios y transporte y distribución.

Los responsables de la logística deben estar involucrados en las actividades de control sobre una base que puede ser diaria, actuando como supervisores de las actividades logísticas al medir el nivel de ejecución de éstas mediante las distintas auditorías e informes, comparándolas con las metas de desempeño como los presupuestos, estándares de utilidades, y objetivos de servicio al cliente. Con base en estas comparaciones se toman las decisiones con el objeto de tener todo bajo control.

En este documento se presentan varios principios y conceptos que son útiles para la formulación de estrategias efectivas de logística.

Finalmente, se recomienda hacer una revisión de los sistemas de control para evitar que caigan en la obsolescencia.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

- [1] ACERO E., Manuel. Administración de la cadena de suministros, Diario de la República, Series de Gerencia Empresarial, Bogotá, 2003, 2004 y 2005
- [2] BALLAU, Ronald H. Logística: Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. Editorial Prentice Hall, Inc. México. 2004.
- [3] FREDENDALL, Lawrence. Basics of Supply Chain Management. The St. Lucie Press /APICS Series on Resource Management. New York, 2001.
- [4] MCCORMACK, Kevin, and JOHNSON, William. Supply Chain Networks and Business Process Orientation. The CRC Press Series on Resource Management. New York, 2003.
- [5] PAU COS, Jordi. Manual de Logística Integral. Ediciones Díaz de los Santos S.A., Madrid, España, 1998.
- [6] PINEDO Michael. Planning and Scheduling in Manufacturing and Services. 506 pages, Springer Series in Operations Research, New York, USA, 2005.