

**PROPUESTA PARA DISEÑAR UN MODELO ESTRATEGICO LOGISTICO EN
LA COMERCIALIZADORA ABC.**

ANDRES MAURICIO LEGUIZAMO ARIZA

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN LOGISTICA EMPRESARIAL
COHORTE 26
MEDELLIN
2014

**PROPUESTA PARA DISEÑAR UN MODELO ESTRATEGICO LOGISTICO EN
LA COMERCIALIZADORA ABC**

ANDRES MAURICIO LEGUIZAMO ARIZA
C.C. 91.533.815

Monografía para optar el Título de
Especialista en Logística

Asesora Metodológica
MARIA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO
Socióloga, Magíster en Sociología de la Educación

Asesor Temático
Mg. LUZ ADRIANA BOLIVAR BUSTAMANTE

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN LOGISTICA EMPRESARIAL
COHORTE 26
MEDELLIN
2014

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| RESUMEN | 6 |
| GLOSARIO | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| 1. REFERENTE TEÓRICO | 10 |
| 1.1 PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO | 10 |
| 1.2 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | 11 |
| 1.2.1 Definición de planeación estratégica | 11 |
| 1.2.2 Etapa Filosófica | 11 |
| 1.2.3 Etapa Analítica | 13 |
| 1.2.4 Etapa operativa | 14 |
| 1.2.5 Etapa de desarrollo y control | 15 |
| 1.2.6 Definición del modelo (sistema integrado de medición de gestión – SIMEG) | 15 |
| 1.3 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS Y MAPAS ESTRATEGICOS | 16 |
| 1.3.1 Estrategia | 16 |
| 1.3.2 Descripción de su Estrategia | 17 |
| 1.3.3 Mapas Estratégicos | 18 |
| 1.3.4 Planeación Estratégica Logística | 22 |
| 1.3.4.1 Conocer la estrategia de la empresa | 22 |
| 1.3.4.2 Diagnosticar el proceso logístico | 23 |
| 1.3.4.3 Plantear opciones estratégicas logísticas | 23 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.3.4.4 | Hacer la formulación estratégica logística | 23 |
| 1.3.4.4 | Crear los indicadores de gestión adecuados para el monitoreo logístico | 24 |
| 1.3.4.5 | Crear un proceso de planeación logística en cascada | 24 |
| 1.3.4.6 | Hacer una fuerte sensibilización de difusión estratégica logística | 24 |
| 2. | PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO LOGISTICO PARA LA COMERCIALIZADORA ABC | 25 |
| 2.1 | QUIENES SOMOS | 25 |
| 2.2 | MISIÓN | 25 |
| 2.3 | VISIÓN | 25 |
| 2.4 | VALORES CORPORATIVOS | 25 |
| 2.4 | RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 26 |
| 2.5 | DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA COMERCIALIZADORA ABC | 26 |
| 2.6 | ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA | 27 |
| 2.7 | DIRECCIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA | 28 |
| 2.7.1 | Misión Logística | 28 |
| 2.7.2 | Visión Logística | 28 |
| 2.7.3 | Objetivos estratégicos logísticos | 29 |
| 2.8 | FORMULACIÓN ESTRATÉGICA | 30 |
| 2.8.1 | Estrategia logística para el proceso de COMPRAS | 31 |
| 2.8.2 | Estrategia logística para el proceso de inventarios | 32 |
| 2.8.3 | Estrategia logística para el proceso de almacenamiento | 32 |
| 2.8.4 | Estrategia logística para el proceso de distribución | 33 |
| 2.8.5 | Estrategia logística para el proceso de servicio al cliente | 33 |
| 2.9 | INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SUBPROCESOS | 34 |
| 2.10 | PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS | 34 |

| | |
|--------------------|----|
| 3. CONCLUSIONES | 36 |
| 4. RECOMENDACIONES | 37 |
| BIBLIOGRAFÍA | 38 |

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló partiendo de la necesidad de la Comercializadora ABC por evolucionar y ser más competitiva en el mercado teniendo en cuenta que su proceso logístico es bastante crítico al momento de atraer al cliente, por consiguiente este trabajo resulta de analizar la cadena de suministro y la creación de un modelo estratégico logístico para cumplir con las exigencias del presente y lo que depara el futuro para la organización.

Para desarrollar este modelo se tuvieron en cuenta los factores internos de la organización interviniendo directamente los subprocesos de compras, inventarios, almacenamiento, distribución y servicio al cliente, así mismo se tuvieron en cuenta los factores externos como son la competencia, el sector económico y el cliente final, con el fin de obtener fundamentos sólidos necesarios para lograr diseñar un modelo estratégico logístico aplicable a la organización.

GLOSARIO

CADENA DE SUMINISTRO: Movimiento de materiales, fondos, e información relacionada a través del proceso de la logística, desde la adquisición de materias primas a la entrega de productos terminados al usuario final. La cadena del suministro incluye a todos los vendedores, proveedores de servicio, clientes e intermediarios.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: Son las maneras mediante las cuales los productos o servicios pueden estar disponibles para los clientes.

CAPITAL: Es la cantidad de recursos, bienes y valores con la que dispones una persona o sociedad.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN (DC): Un almacén de post-producción para bienes finales.

CLIENTE: Persona u organización que tiene la capacidad de adquirir bienes o servicios.

COMPRAS: Acción mediante la cual una persona u organización adquiere un producto.

COSTO: La representación económica del valor de un producto o servicio.

DIAGNÓSTICO: Interpretación de un conjunto de datos recogidos anteriormente.

DISEÑO: Proceso de estructurar soluciones enfocadas a brindar una solución.

DISTRIBUCIÓN: Acción mediante la cual se reparte o comercializa un producto.

EMPRESA: Organización constituida por un grupo de personas y sistemas que trabajan para obtener fines económicos.

ESTRATEGIA: Planes estructurados que buscan alcanzar los objetivos propuestos.

INVENTARIO: La relación del registro de bienes y existencias que tiene una empresa en un momento determinado.

JUSTO A TIEMPO (JIT <JUST IN-TIME>): Una estrategia industrial que suaviza el flujo material dentro de las plantas industriales. JIT minimiza la inversión en inventario proporcionando entregas oportunas, secuenciales de producto exactamente donde y cuando se necesita, de una multitud de proveedores.

Tradicionalmente una estrategia de automotores, está introduciéndose en muchas otras industrias.

LEAD TIME: Es el tiempo que existe entre cada pedido.

LOGÍSTICA: Actividad de controlar, coordinar y supervisar el flujo de información y actividades a lo largo de la cadena de abastecimiento.

OPERADOR LOGÍSTICO: Organización encargada de controlar todas las actividades de dirección del flujo de los materiales y productos que necesite una empresa.

PLANEACIÓN: Elaboración de un plan de acción a seguir.

PROCESO: Conjunto de actividades que interactúan entre sí, el cual tiene un inicio y un fin.

PRODUCCIÓN: Proceso de creación de un producto.

PROVEEDOR: Aquella persona u organización encargada de abastecer a la empresa de la materia prima necesaria para la creación de un producto.

INTRODUCCIÓN

*“La logística es la última frontera de la rentabilidad”
Peter Drucker*

La planeación estratégica logística es una herramienta que ofrece a la organización las herramientas para una definición clara de su visión logística a largo plazo planteando las estrategias necesarias para llegar a ésta. Un punto inicial es un análisis DOFA.

Dicho análisis brinda un panorama actual del estado de la empresa para realizar un análisis comparativo del estado ideal que propone la visión logística. Para iniciar, este diagnóstico es necesario realizar un análisis del entorno empresarial del sector (entorno externo) permitiendo identificar oportunidades y amenazas, posteriormente se realiza un análisis interno de la organización detectando las fortalezas y debilidades de la compañía.

Por medio de la identificación de estas variables se elabora la matriz DOFA, y se procede a realizar un cruce de variables FO, DO, FA, DA para encontrar las estrategias que logran potencializar las fortalezas y oportunidades y a la vez mitigar o controlar las debilidades y amenazas.

Terminada esta matriz, se inicia con el direccionamiento estratégico logístico el cual consiste en definir los objetivos estratégicos logísticos, para que posteriormente inicie la etapa de la formulación estratégica logística en la que se seleccionan los proyectos estratégicos, las estrategias, los planes de acción y la divulgación del programa a todos los niveles del área. Esta divulgación debe realizarse en cascada al interior del área logística con el fin de asegurar un líder en cada nivel, definiendo responsables y desarrollando métodos de control fácilmente identificable y medible por medio de los indicadores de gestión en cada uno de las áreas involucradas.

Esto significa que es necesario integrar, sincronizar y optimizar los subprocesos logísticos de una organización para que ésta alcance; estandarización, este sometida a políticas y optimice costos logísticos de tal forma que las presiones del mercado con respecto al precio se vean compensados con la productividad en la cadena de abastecimiento desde que se compra el materia para comercializar hasta que sea entregado a los clientes actualmente la compañía comercializadora ABC presenta altos costos logísticos, desenfoco en el servicio, gastos de transporte altos y falta de comunicación entre todas las áreas que le está quitando la utilidad a la organización y requiere un modelo logístico que recupere los niveles de rentabilidad que le permitan a una organización ser competitiva en el mercado.

1. REFERENTE TEÓRICO

1.1 PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO

De acuerdo a lo que se ha nombrado a lo largo del documento (Gorchels et al., 2004), antes de pensar en diseñar un plan estratégico de logística, es necesario tener claridad del contexto en el que se va a desarrollar, por lo que es importante entonces definir:

Diagnóstico: Donde está la empresa en este momento.

Metas: A donde se quiere llegar.

Recursos necesarios: Lo que se requiere para ejecutar el plan.

Para empezar una estrategia corporativa se deben definir los pasos a seguir por una organización, con el fin de lograr los objetivos que se han propuesto. Cualquier tipo de estrategia funcional que se pretenda desarrollar en una organización o empresa debe ser entendida como parte de una estrategia corporativa¹; todas las estrategias funcionales deben ajustarse a la estrategia total coordinada, deben apoyarse y contribuir a las metas de la organización². La estrategia corporativa, esclarece la dirección para la planeación y ejecución de los canales de distribución³. Todos estos autores coinciden en que cualquier estrategia por pequeña que sea, incluso si está ligada a algún departamento o función específica, aporta, apoya y contribuye a la estrategia global de la empresa, siendo esta la que coordina, dirige y direcciona lo que suceda con cada estrategia funcional a fin de cumplir las metas corporativas.

Mediante una estrategia corporativa se pretende dirigir a las empresas. Esto se logra a medida que áreas como la manufactura, el marketing, las finanzas y la logística dan forma a sus planes estratégicos. De esta manera, se puede afirmar que la estrategia logística hace parte de la estrategia corporativa, y que es una tarea compleja envuelta en la integración de todos los componentes del sistema⁴. Por esta razón, es importante resaltar que su planeación y 'diseño' tiene que estar ligada necesariamente con otras áreas como marketing, manufactura y finanzas como fue señalado previamente.

¹ Coughlan et al.,2001

² Chopra & MEindl, 2008

³ Gorchels et al., 2004

⁴ Coughlan et al.,2001

1.2 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1 Definición de planeación estratégica

La 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 sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de la información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestiona que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio⁵.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en cuatro etapas:

1. Etapa filosófica: En esta etapa se definen la misión, visión, principios corporativos y valores de la organización.
2. Etapa analítica: Se realiza un análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, y también se analiza el ambiente operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades. (matriz DOFA)
3. Etapa operativa: Factores claves de éxito, objetivos, estrategias. Básicamente se seleccionan estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
4. Desarrollo y control: Planilla con el objetivo, estrategia, acción, actividades, resultado, responsable, fechas e indicadores de gestión.

1.2.2 Etapa Filosófica

En esta etapa se define el contexto dentro del cual se formulan las estrategias de La organización. La misión expone el porqué de la existencia de la organización y El qué debe hacer.

MISIÓN: La misión indica la manera como una institución pretende lograr y Consolidar las razones de su existencia. Su propósito consiste en establecer el

⁵ Serna Gomez Humberto. Gerencia Estratégica - Planeación y gestión estratégica. 8va ed. Bogotá: 3R Editores, 2003

Contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas 2.

La formulación de la misión es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa. (junta directiva, presidente y altos ejecutivos). Debe ser un trabajo de equipo que conduzca a la integración de un propósito común.

Para su construcción debemos tener en cuenta aspectos tales como:

- Quienes son nuestros clientes. (Identificar claramente clientes y consumidores).
- Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros.
- Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa.
- Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros.

VISIÓN: La visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. La visión sirve de guía en la formulación de las estrategias⁶.

Para la construcción de la visión se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- FORMULADA POR LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN. (Conocen el negocio y el entorno de la organización.)
- DIMENSION EN EL TIEMPO. (Debe definirse un horizonte del tiempo. Lo acostumbrado es cinco años).
- INTEGRADORA. Debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial y por todos los colaboradores de la empresa).
- AMPLIA Y DETALLADA. (Debe expresar claramente los logros que se desean alcanzar. Debe hacerse en términos que signifiquen acción).
- POSITIVA Y ALENTADORA. (Debe ser inspiradora, fomentar el compromiso, generar sentido de dirección. Debe transmitir fuerza deseos).
- REALISTA - POSIBLE. (“Una visión sin acción sería una utopía. “Una acción sin visión, es un esfuerzo inútil.”).

⁶ SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica - Planeación y gestión estratégica. 8va ed. Bogotá: 3R Editores, 2003

- CONSISTENTE. (Consistente con los principios corporativos).
- DIFUNDIDA INTERNA Y EXTERNAMENTE. (Debe ser conocida a nivel interno, externo y por los grupos de referencia)

PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Estos principios no constituyen parte de la visión o misión de la empresa, sin embargo cuando estas se definen deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y deben constituirse en el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

1.2.3 Etapa Analítica

Representa el análisis de la situación actual de la compañía. Se trata de obtener y procesar información sobre el entorno para identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones (fortalezas y debilidades) de la organización. Este ejercicio ha de conducir al análisis DOFA de la organización, el cual permitirá definir estrategias para aprovecharse de sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir, por eso es indispensable priorizar cada una de estas variables definiéndolas en términos de su importancia y del impacto en el éxito o el fracaso de una organización. Esta priorización de factores claves es importante con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiadas variables.

Fortalezas: Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: Son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta si se aprovechan en forma oportuna.

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan, o dificultan su desarrollo operativo.

Para formular fácilmente las estrategias que se deriven de este análisis se debe construir una matriz DOFA de la siguiente manera:

Para formular fácilmente las estrategias que se deriven de este análisis se debe construir una matriz DOFA de la siguiente manera:

| | | |
|---|--|--|
| | FORTALEZAS Hacer la lista de fortalezas | DEBILIDADES Hacer la lista de debilidades |
| OPORTUNIDADES Hacer la lista de las oportunidades | ESTRATEGIAS FO Uso de fortalezas para aprovechar las oportunidades | ESTRATEGIAS DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades |
| AMENAZAS Hacer la lista de amenazas | ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar amenazas | ESTRATEGIAS DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas |

1.2.4 Etapa operativa

Paso seguido de la elección realizada de las estrategias a utilizar, se procede a la Implementación de las mismas. En esta etapa se lleva a cabo la implementación de las estrategias.

Para lograr esto se debe realizar un plan detallado de acción que responda a las siguientes variables:

- Qué debe hacerse (Tareas-acciones)
- Cuándo debe hacerse (Tiempo)
- Cómo debe hacerse (Estrategia)
- Quién debe hacerlo (Responsables)
- Con qué recursos (Presupuesto estratégico)
- Qué resultados se esperan (Metas)
- Como medir los resultados (Indicadores de gestión)

El alcance de este plan debe ser lo más detallado posible y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. Se debe establecer una monitoria que permita realizar cambios y ajustes en caso de ser necesarios durante el período de desarrollo del proceso.

Este plan operativo permitirá la elaboración de un cronograma, el establecer responsabilidades y definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado. Estos elementos son importantes ya que permiten cuantificar y dimensionar en el tiempo y así medir su correcta ejecución.

1.2.5 Etapa de desarrollo y control

La planeación estratégica debe generar resultados, por esto debe desarrollarse un Sistema Integrado de Medición de Gestión (SIMEG) que permita evaluar el cumplimiento de las estrategias.

1.2.6 Definición del modelo (sistema integrado de medición de gestión – SIMEG)

Un sistema integrado de medición de gestión, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Esta medición es la que genera la información que permite ajustar o complementar el rumbo estratégico de la organización. Además, permite identificar y dimensionar la brecha entre la organización, la industria y su entorno competitivo.

Componentes del modelo:

El modelo lo integran:

Indicadores: conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que van a medirse.
Índice: es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

Estándar-Meta: la operalización de los indicadores y la validez de los índices supone la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar.

Estos estándares o metas pueden inferirse de comportamientos históricos de las variables que quieren medirse, o pueden ser el producto de proyecciones o comportamientos esperados, o incluso pueden ser el compromiso de un área sobre los resultados que se esperan alcanzar en un período. También pueden asumirse como metas para alcanzar o un índice de comparación con los mejores de su clase.

El estándar define el punto de exigencia y es indispensable para que un sistema de índices de gestión tenga impacto sobre la organización.

La selección de los indicadores es una etapa muy importante del proceso. Estos indicadores no deben ser muchos como se ha pensado tradicionalmente. Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo son pocos, pero muy estratégicos y a su vez van generando una cascada hacia los demás niveles de la organización, hasta llegar a los índices operativos en los equipos o en el puesto de trabajo.

Por ello, la selección de los indicadores corporativos debe centrarse en unos pocos vitales que permitan decisiones y acciones estratégicas. Estas, luego deben inspirar la selección de los indicadores hacia los demás niveles del modelo.

Sobre cada indicador seleccionado debe existir una fuente definida de información, si no es posible obtener información el indicador no sirve. Igualmente, debe revisarse periódicamente para permitir su validación y adquirir la cultura de la monitoria y del seguimiento.

1.3 CREACIÓN DE ESTRATEGIAS Y MAPAS ESTRATEGICOS

1.3.1 Estrategia

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos tangibles.

En los últimos años son muchas las organizaciones que han desarrollado y puesto en marcha el Balanced Scorecard. Se ha descubierto que el Balanced Scorecard es una poderosa herramienta de gestión. Un sistema de medición atrae la atención de todos. Para conseguir el máximo impacto, entonces, el sistema de medición debe centrarse en la *estrategia* de la entidad, o sea, como espera crear un valor futuro y sustentable. Por consiguiente, al diseñar un BSC, *una organización debe medir los pocos parámetros clave que representa su estrategia para la creación de valor a largo plazo.*

No todas las organizaciones pensaban en la estrategia del mismo modo. Algunas describían la estrategia según sus planes financieros de ingresos y crecimiento de utilidades; otras considerando sus productos o servicios, otras por los clientes objetivo, mientras que otras hablaban de calidad y orientación al proceso o tienen una perspectiva de recursos humanos o de aprendizaje. Todas estas visiones eran unidimensionales, una limitación que se veía amplificada por los antecedentes de las personas que formaban el equipo ejecutivo. Los directores financieros contemplaban a la estrategia desde una perspectiva financiera; los ejecutivos de

ventas y marketing optaban por una perspectiva del cliente; los de operaciones consideraban la calidad, el tiempo de ciclo y otras perspectivas del proceso; los profesionales de recursos humanos se centraban en las inversiones hechas en las personas y los directores de sistemas se enfocaban en la tecnologías de la información. Pocos tenían una visión global de su empresa.

En la búsqueda de un marco global, las ideas dominantes entre los líderes de pensamiento del management no fueron de mucha utilidad. Había doctrinas estratégicas sobre valor para los accionistas, gestión del cliente, gestión del proceso, calidad, capacidades centrales, innovación, recursos humanos, tecnología de la información, diseño organizacional y aprendizaje. Cada una de ellas aporta una visión profunda, pero ninguna brinda una visión completa e integrada para describir una estrategia.

Sin una descripción sistémica de la estrategia, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden generar alineación en torno de ella. Y sin alineación no se pueden implementar las nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de competencia global, desregulación, soberanía del cliente, tecnología avanzada y ventaja competitiva derivada de los activos intangibles, principalmente el capital humano y de formación.

Es claro que la mayoría de las empresas no consiguen implementar con éxito sus estrategias. Las organizaciones que han convertido al Balanced Scorecard en la piedra angular de sus sistemas de gestión, aplican las nuevas estrategias con eficacia y rapidez. Ya que usan el BSC para describir sus estrategias y luego vinculan sus sistemas de gestión con el BSC, y, por consiguiente, con sus estrategias.

1.3.2 Descripción de su Estrategia

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia, necesitamos un modelo general que nos sirva de base.

El Balanced Scorecard ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor. El marco del BSC tiene varios elementos importantes.

- El desempeño *financiero*, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
- El éxito con los clientes objetivo proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero. Además de medir los indicadores de resultados

del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo, satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la *propuesta de valor para el cliente* es el elemento central de la estrategia.

- Los *procesos* internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.
- Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de *aprendizaje y crecimiento* describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa- efecto. La mejora y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas.

1.3.3 Mapas Estratégicos

Luego de tener en cuenta las experiencias y conocimientos adquiridos por más de 300 organizaciones donde se plantea el Balanced Scorecard como una poderosa herramienta para describir e implementar la estrategia de una organización el cual inicialmente se proponía para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización. El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Facilita las discusiones entre ejecutivos creando una representación general de estas relaciones que llaman *mapa estratégico*. Ahora nos damos cuenta de que el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balanced Score en sí.

El mapa estratégico general, evoluciono a partir del sencillo modelo de Balanced Scorecard de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. Como dijimos anteriormente, en la práctica se usan numerosos enfoques para formular la estrategia. De todos

modos, con independencia del enfoque que se use, un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El modelo de mapa estratégico también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa. Por ejemplo, a menudo se encuentra que las organizaciones no tienen ninguna conexión entre los indicadores del proceso interno y la propuesta de valor para el cliente, ningún objetivo de innovación y vagos objetivos en cuanto a habilidades y motivación de los empleados y el papel de la tecnología de la información. Omisiones de este estilo en un mapa estratégico, generalmente darán lugar a resultados desalentadores.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas. Esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones largo plazo con frecuencia de forma invisible. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero corto plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia. Las cuatro principales propuestas de valor y estrategias de clientes que se ven usar en la práctica de las organizaciones son: mejor costo total, liderazgo de producto, soluciones completas para los clientes y sistema de bloqueo. Cada una de estas propuestas de valor define con claridad los atributos que deben aportarse para que el cliente quede satisfecho.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balanced scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad: aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía

mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan como se crea y sostiene el valor. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. En la segunda parte de este libro, introducimos una taxonomía que clasifica los procesos internos en cuatro grupos:

- *Gestión de operaciones*: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- *Gestión del cliente*: establecer y potenciar las relaciones con los clientes
- *Innovación*: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- *Procesos reguladores y sociales*: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Cada uno estos grupos puede tener literalmente cientos de subprocesos que de alguna forma crean valor. Los ejecutivos que practican el arte de la estrategia deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima importancia para crear y entregar la propuesta de valor diferenciadora. A estos procesos críticos los hemos denominado *temas estratégicos*.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo.

Las mejoras en los *procesos operacionales*, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad. Los beneficios de una mejor *relación con el cliente* comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión del cliente. Los procesos de innovación en general requieren más tiempo para producir mayores ingresos y márgenes operativos y los beneficios de mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Al contar con temas estratégicos para mejorar los procesos de los cuatro grupos internos, la organización cosecha beneficios que aparecen con el tiempo generando un crecimiento sustentable del valor para los accionistas.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y

crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital Humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- Capital de información: Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital Organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Nuestros estudios revelan, sin embargo que dos tercios de las organizaciones no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información. Las fuertes inversiones que hacen estas organizaciones no alineadas en programas de RRHH y de TI se desvían de sus metas. No facilitan la capacidad de la organización para ejecutar su estrategia. Estas organizaciones difícilmente generaran una rentabilidad positiva con respecto a sus inversiones en recursos humanos y tecnología de la información.

Hemos identificado tres enfoques para que los activos intangibles estén alineados con la estrategia:

1. *Familias de puestos estratégicos* que alinean el capital humano con los temas estratégicos.
2. *La cartera estratégica de TI* que alinea el capital de información con los temas estratégicos.
3. Una *agenda de cambio organizacional* que integra y alinea el capital organizacional para que haya un aprendizaje y una mejora constantes de los temas estratégicos.

Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento – capital humano, de información y organizacional – están alineados con la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizacional: tiene la *capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia*. La organización tiene una alta preparación cuando:

- Las capacidades del capital humano en las familias de puestos estratégicos están estrechamente alineadas con los temas estratégicos.
- El capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital humano para promover un desempeño extraordinario en los temas estratégicos.
- Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios del clima organizacional necesarios para ejecutar la estrategia.

En resumen, el modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

1.3.4 Planeación Estratégica Logística

Después de tener en cuenta los aspectos de la planeación estratégica se aplican los conceptos de la gestión logística, ésta síntesis es tomada de “Guía sencilla para ser gerente de logística exitoso”⁷

1.3.4.1 Conocer la estrategia de la empresa

Se debe tener al alcance, leer y entender la misión, visión y objetivos estratégicos. En el análisis interno y externo debe haber un compromiso con los valores y la planeación estratégica. Este material es el comienzo para crear un sistema logístico en la cultura estratégica.

El estratega es el líder del proceso y debe tener un nivel de formación por encima del promedio, capacidad analítica, competencias comunicativas y compromiso con el logro de los objetivos. Es fundamental tener buenas relaciones interpersonales para integrar y comprometer a los demás actores de la cadena de abastecimiento.

⁷ BOLÍVAR BUSTAMANTE, Luz Adriana. Guía Sencilla para ser un gerente de logística exitoso.

1.3.4.2 Diagnosticar el proceso logístico

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de todos los procesos logísticos.

Al realizar una matriz DOFA, son muchas variables que pueden intervenir, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables, definiéndolos en términos de importancia y del impacto en el éxito o fracaso de un proceso logístico, de cara a la rentabilidad y el servicio al cliente. Este análisis debe hacerse alrededor de factores claves de éxito, con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables.

1.3.4.3 Plantear opciones estratégicas logísticas

Se deben explorar las opciones que se tienen que anticipar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y realizar un análisis de vulnerabilidad enfocado en el diagnóstico, crear la cadena de abastecimiento y analizar: Las opciones estratégicas que se tienen, los objetivos globales para el área logística, los factores claves de éxito y el proyecto estratégico logístico.

Las principales estrategias logísticas a lo largo de los procesos logísticos son: Compras, inventarios, almacenamiento, transporte y servicio al cliente.

1.3.4.4 Hacer la formulación estratégica logística

Las opciones deben convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables, para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos logísticos, definiendo objetivos, estrategias, acciones y actividades con sus respectivos responsables, costos e indicadores asociados.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción logísticos deben finalmente reflejarse en un presupuesto logístico, que necesariamente debe ser coherente con el presupuesto general de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación.

1.3.4.4 Crear los indicadores de gestión adecuados para el monitoreo logístico

El desempeño de la cadena de abastecimiento debe ser monitoreado y auditado, para ello debe basarse en los objetivos, los planes de acción, en las actividades y en el presupuesto estratégico, se deben definir índices que permitan medir el desempeño de cada proceso. La medición debe hacerse periódicamente de manera que se retroalimente oportunamente y se pueda introducir modificaciones o ajustes que se requieran.

1.3.4.5 Crear un proceso de planeación logística en cascada

La logística debe estar incorporada con todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa. Es básico que la gerencia tome conciencia logística y promueva los proyectos en términos de rentabilidad.

Debe haber una incorporación con todos los directores de áreas y venderse todo lo que la logística puede hacer para que ellos puedan ser exitosos. Proceder después con los niveles operativos, entregarles objetivos y estrategias a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional

En la planeación operativa y en la ejecución se deberá retroalimentar todo el proceso, con el fin de que se dinamice y defina los ajustes o acciones que se requieran. Se integra así, un sistema interrelacionado que hace de la planeación un proceso dinámico ágil y flexible.

1.3.4.6 Hacer una fuerte sensibilización de difusión estratégica logística

La logística siempre ha existido, pero el enfoque de integrar, sincronizar y optimizar los procesos desde la compra de materia prima, hasta poner los productos satisfactoriamente en el consumidor final, sólo tiene unos años en Colombia. Debe explicarse en términos muy sencillos el concepto de logística y los resultados que se pretenden con sistema estratégico logístico.

Definiendo el plan estratégico logístico y antes de implementarlo debe difundirse a toda la organización, una comunicación de esta manera logrará que todos los actores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él. La comunicación debe explicar cómo el proyecto logístico está incorporado al plan estratégico de la organización.

2. PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO LOGISTICO PARA LA COMERCIALIZADORA ABC

2.1 QUIENES SOMOS

COMERCIALIZADORA ABC, es una empresa dedicada al outsourcing de proveeduría integral a todas las empresas sobre todas las necesidades que tenga una organización para su funcionamiento diario. Para esto comercializa suministros de oficina, de aseo, cafetería y equipos de impresión.

2.2 MISIÓN

Comercializar y distribuir los productos terminados de papelería y básicos para aseo y cafetería, que satisfagan las necesidades del cliente, contando con personal debidamente capacitado e idóneo para lograr la permanencia en el mercado y obtener beneficio para sus accionistas.

2.3 VISIÓN

Lograr que nuestros clientes nos consideren líderes en cuanto a servicios alternativos de consumo en la comercialización y distribución de productos terminados de oficina, aseo, cafetería, y equipos de impresión.

2.4 VALORES CORPORATIVOS

Honestidad: Mantener un comportamiento ético y moral consigo mismo y con el entorno que nos rodea.

Cumplimiento: cumplir oportunamente los compromisos y metas fijadas, dando más de lo que otros esperan de usted.

Responsabilidad: Realizar el trabajo con la mejor calidad y el menor costo operativo.

Alcanzar los objetivos, uniendo esfuerzos, capacidad y recursos individuales y colectivos con la colaboración y el consenso del grupo

Respeto: Manejar las relaciones con los clientes con amabilidad y cortesía.

2.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se procede a analizar la empresa teniendo en cuenta los siguientes aspectos

- Servicios que presta
- Subprocesos a intervenir
- Descripción general de su estructura operativa.

2.5 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA COMERCIALIZADORA ABC

Descripción general. La venta se hace por medio de alto relacionamiento donde se tienen una fuerza de venta de visita directa a las empresas ofrecen el producto integral, también la Comercializadora ABC se está sometiendo constantemente a licitaciones con metodología de subastas inversas para obtener el full pack dentro de las organizaciones, sus clientes son organizaciones a las que se debe atender de manera íntegra en cada centro de costos, es decir se toma el pedido macro y de desglosa hasta cada área, contabilidad, mercadeo, secretaria, almacén, gerencia etc.; por lo tanto es una empresa que demanda un picking intensivo y un alto número de referencias, el manejo del inventario es de sumo cuidado pues afecta flujo de caja de la organización y en otras ocasiones puede perjudicar el servicio por no tener los productos disponibles al momento de realizada la venta afectando el nivel de servicio pactado con la compañía.

Sus subprocesos logísticos se describen a continuación

- Compras: existe una dirección de compras con ocho analistas, 7000 referencias con 180 proveedores, los pedidos se hacen de manera histórica, los proveedores se clasifican por categorías (oficina, aseo, cafetería, formas pre impresas y equipos de impresión). Ventas le pasa a compras los requerimientos de los clientes y los analistas inician su búsqueda dentro del grupo de proveedores esta labor demanda demasiado tiempo y esfuerzos ya que se cuenta con un portafolio bastante grande de proveedores.
- Inventarios: Uno de los rubros de mayor peso del balance es el inventario, el alto nivel de referencias 7000 aprox dificultan un buen control, existe un alto nivel de obsoletos y por lo tanto se requiere de una buena depuración del portafolio para poder lograr un portafolio rentable y que a la vez satisfaga las necesidades del cliente.
- Almacenamiento: Los productos son ubicados mediante la metodología ABC los que tienen mayor rotación están cercanos a los muelles de cargue, la bodega no posee una estructura adecuada puesto que son espacios que se

han ido adaptando conforme al crecimiento de la organización esta situación dificulta el picking y el packing y genera ineficiencias en la preparación y cargue de pedidos.

- **Distribución:** la distribución se hacen con un operador logístico de gran experiencia y vehículos propios, se ofrece un alto nivel de servicio acarreado altos costos lo que dificulta la rentabilidad y muchas veces ser competitivo con los precios, la promesa de servicio es 24 horas en la ciudad y su área metropolitana y 72 horas a nivel nacional
- **Servicio al Cliente:** los clientes continuamente están satisfechos con el nivel de servicio de la empresa, el sistema de pedidos es electrónico, existe una persona dedicada a hacerle trazabilidad a cada pedido, los faltantes de producto ocasionan serias dificultades pues retrasan las entregas, en varias ocasiones por falta de 1 o 2 ítems del pedido se retrasa la totalidad de la entrega ya que hay clientes que no aceptan pedidos parciales lo cual afecta la promesa de servicio.

2.6 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

| | |
|---|---|
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los clientes y del mercado • Permanencia en el mercado • Capacidad de crecimiento • Sistemas de información y posibilidad de uso en tiempo real • Satisfacción del cliente. • Vehículos propios para la función de distribución que permiten atención oportuna. • Operador logístico de amplia experiencia | <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en el control de inventarios. • Falta de definición y organización de actividades de entrada y salida de mercancías. • Inadecuada distribución física de los espacios de almacenamiento y zonas para operaciones. • Poca coordinación logística con los proveedores. • Alto número de referencias en el portafolio de productos. • Altos costos logísticos. • Falencias en los agotados que afectan las entregas. • Limitada infraestructura para picking y packing. • Promesa de servicio basada en satisfacción del cliente sin enfoque logístico. |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información asequibles para el manejo de la información de los clientes • Expansión del mercado • Desarrollo de proveedores • Desarrollo de estrategias logísticas. | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Avances de la competencia en material logística • Demasiados proveedores en el mercado que pueden sustituir el servicio. • Competencia de precios |

Conclusiones de la matriz DOFA

- Deben realizarse grandes cambios en la gestión logística establecida estructurando un área que permita controlar, organizar e integrar todos los procesos.
- Es necesario desarrollar estrategias conjuntas con los proveedores que permitan obtener mejoras logísticas, hay que evaluarles su capacidad en función de la logística para desarrollar acciones conjuntas de mejora continua.
- Se debe ofrecer un servicio al cliente con enfoque logístico de tal manera que el cliente quede satisfecho con la promesa de servicio y con precios favorables y a la vez la compañía pueda percibir las utilidades deseables para su sostenibilidad y crecimiento.
- Estudiar el nivel de efectividad del operador logístico y evaluar los costos asociados a la prestación del servicio que está ofreciendo.

2.7 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA

Posterior a la elaboración de la matriz DOFA se procede a establecer la misión, visión y objetivos estratégicos logísticos, para este modelo se tuvo en cuenta la misión, visión y valores corporativos de la compañía para estar en sinergia con el enfoque que se le quiere dar a la dirección logística planteada en este modelo.

2.7.1 Misión Logística

Garantizar la efectividad de las operaciones logísticas en los procesos de compras, inventarios, almacenamiento, distribución y servicio al cliente, que reflejen una satisfacción al cliente.

2.7.2 Visión Logística

Comercializadora ABC en el 2016 se consolidara por ser la primera opción en la mente de los consumidores caracterizándonos por ofrecer una respuesta oportuna y a un costo competitivo.

2.7.3 Objetivos estratégicos logísticos

- Controlar los costos logísticos.
- Garantizar un abastecimiento óptimo que no genere agotados con el menor costo y la calidad requerida.
- Aumentar el nivel de servicio en un 95%
- Disminuir los costos de inventarios en un 10%
- Integrar, sincronizar y optimizar los subprocesos logísticos de compras, inventarios, almacenamiento, distribución y servicio al cliente.

2.8 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Teniendo en cuenta la matriz DOFA se procede al cruce de variables para realizar la formulación estratégica teniendo en cuenta la misión, visión y objetivos estratégicos logísticos.

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|--|--|
| CRUCE DE VARIABLES | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información asequibles para el manejo de la información de los clientes • Expansión del mercado • Desarrollo de proveedores • Desarrollo de estrategias logísticas. | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Avances de la competencia en material logística • Demasiados proveedores en el mercado que pueden sustituir el servicio. • Competencia de precios |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS DO | ESTRATEGIAS DA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en el control de inventarios. • Falta de definición y organización de actividades de entrada y salida de mercancías. • Inadecuada distribución física de los espacios de almacenamiento y zonas para operaciones. • Poca coordinación logística con los proveedores. • Alto número de referencias en el portafolio de productos. • Altos costos logísticos. • Falencias en los agotados que afectan las entregas. • Limitada infraestructura para picking y packing. • Promesa de servicio basada en satisfacción del cliente sin enfoque logístico. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proveedores creando valor logístico • Desarrollar políticas de gestión de inventarios • Desarrollar estándares de operaciones de distribución. | <ul style="list-style-type: none"> • Optimización del sistema de almacenamiento y zona de operaciones (piking y packing) • Integración hacia atrás |

| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS FA |
|--|--|--|
| <p>Conocimiento de los clientes y del mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanencia en el mercado • Capacidad de crecimiento • Sistemas de información y posibilidad de uso en tiempo real • Satisfacción del cliente. • Vehículos propios para la función de distribución que permiten atención oportuna. • Operador logístico de amplia experiencia | <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la flota de transporte • Desarrollar un sistema de información con el cliente que se integre con todo el proceso logístico de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Generar planes de fidelización de clientes para consolidación de rutas de transportes. |

2.8.1 Estrategia logística para el proceso de COMPRAS

| AREA | OBJETIVO ESTRATEGICO LOGISTICO | ESTRATEGIA | ACCIONES | ACTIVIDADES |
|----------------|--|---|--|--|
| COMPRAS | <p>Garantizar un abastecimiento óptimo de los productos que no genere agotados al menor costo y la calidad requerida.</p> <p>Disminuir los costos de inventarios en un 10%</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proveedores creando valor logístico para la organización • Integración hacia atrás | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los proveedores de acuerdo a su capacidad logística • Determinar acciones de mejora conjunta • Determinar sistemas de información en línea de los productos. | <ul style="list-style-type: none"> • Definir una tipología ABC de referencias de inventarios • Determinación del lote mínimo por orden • Determinación de tiempos de entrega • Medición del cumplimiento de entregas perfectas (cantidad, tiempo de entrega y documentación requerida) |

2.8.2 Estrategia logística para el proceso de inventarios

| AREA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACCIONES | ACTIVIDADES |
|--------------------|---|--|---|---|
| INVENTARIOS | Garantizar el control de los inventarios disminuyendo los costos de almacenamiento, evitando roturas y obsoletos. | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar políticas de gestión de inventarios. | <ul style="list-style-type: none"> Sistematizar las actividades de conteo. Disminuir el periodo entre inventarios cíclicos Definir un modelo de inventarios basado en pronósticos e históricos | <ul style="list-style-type: none"> Implementar recepción certificada. Inventariar líneas de mayor rotación Definir puntos de reorden. Definir inventarios de seguridad. |

2.8.3 Estrategia logística para el proceso de almacenamiento

| AREA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACCIONES | ACTIVIDADES |
|-----------------------|---|---|--|--|
| ALMACENAMIENTO | Asegurar la efectividad de las operaciones de recibo y despacho | <ul style="list-style-type: none"> Optimizar el sistema de almacenamiento zona de operaciones picking y packing. | <ul style="list-style-type: none"> Cambio de layout Identificación de zonas Reingeniería de operaciones de picking y packing. | <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el almacenamiento en alturas Consolidar las zonas de separación y chequeo Demarcación de zonas de picking, packing y despacho Definición de espacios independientes. |

2.8.4 Estrategia logística para el proceso de distribución

| AREA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACCIONES | ACTIVIDADES |
|---------------------|---|---|---|---|
| DISTRIBUCION | Asegurar la optimización del uso de la flota vehicular. | <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar operaciones de distribución. • Gestión y comunicación con clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Organización de la flota vehicular propia • Planes de acción conjuntos de la flota propia con el operador logístico. • Rediseño del Ruteo • Programación y negociación de entregas con clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de clientes críticos. • Evaluación de precios de transporte por unidad de carga • Determinación de frecuencia de viajes diarios • Análisis del volumen de pedido de cliente • Clasificación ABC de ruta por volumen de carga • Implementación VMI • Implementación de entrega certificada. |

2.8.5 Estrategia logística para el proceso de servicio al cliente

| AREA | OBJETIVO | ESTRATEGIA | ACCIONES | ACTIVIDADES |
|----------------------------|---|--|---|---|
| SERVICIO AL CLIENTE | Aumentar el nivel de servicio en un 95% | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de información con el cliente que se integre con todo el proceso logístico de la organización • Generar planes de fidelización de clientes para la consolidación de rutas de transporte. | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de enfoque organizacional – servicio al cliente • Implementación del TOM en todos los subprocesos | <ul style="list-style-type: none"> • Comprometer la organización con la promesa de servicio • Gestión por procesos • Integración hacia adelante • Pronosticar el comportamiento de la demanda • Segmentación de clientes |

2.9 INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SUBPROCESOS

| SUBPROCESO | INDICADOR |
|----------------------------|---|
| COMPRAS | Lote económico de compra (EOQ) Lead time (Lt) \$costo flete/unidad de carga (Referencias entregadas/referencias pedidas) X100 |
| INVENTARIOS | Q inventario del proveedor Rotación de inventario = costo de venta/inventario Días de venta en el inventario=365/rot invent %inventario obsoleto %averías |
| ALMACENAMIENTO | Medición de tiempo de cargue Medición de tiempo de descargue Medición tiempo de despacho |
| DISTRIBUCION | Cantidad de proveedores por ruta Unidad promedio de pedido Unidad mínima de pedido Consolidación de ruta Tiempo de duración de ruta OTIF |
| SERVICIO AL CLIENTE | Ordenes perfectas Nivel de servicio %Devoluciones %rechazos |

2.10 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

| | |
|--|---|
| PERSPECTIVA FINANCIERA | Optimización de costos Asegurar flujo de caja Mejorar la rentabilidad |
| PERSPECTIVA DE CLIENTES | Fortalecer la imagen institucional Mejorar y sostener el nivel de servicio Generar y sostener cultura al servicio |
| PERSPECTIVA INTERNA | Fortalecer relación con proveedores Sistematizar los procesos |
| PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Formación y capacitación de personal Gestión del conocimiento Motivación del capital intelectual |

El deber ser de este modelo estratégico logístico es identificar la situación actual de la Comercializadora ABC mediante la metodología DOFA para desarrollar las estrategias y lograr mejorar la situación de la compañía. Cabe aclarar que debe existir un mecanismo de evaluación que nos permita determinar si las estrategias escogidas están arrojando los resultados esperados.

Para determinar lo anteriormente expuesto, se requiere usar los indicadores de gestión, los cuales hacen visibles los resultados en términos cuantitativos y cualitativos a los que se le está apuntando. Los indicadores nos van a ser de utilidad para medir resultados en cuanto al cumplimiento de las actividades que desencadenan resultados en cascada hasta cumplir los objetivos estratégicos logísticos planteados.

Este modelo logístico estratégico se debe dar a conocer en todos los niveles de la organización para que su desarrollo sea transversal y se logre un compromiso con el mismo.

En primera instancia la Gerencia General de la compañía debe tomar conciencia de la importancia de la logística, ya logrado este objetivo el paso siguiente es informar a los directores de área de la empresa y explicarles de manera asertiva el alcance y cuáles son los requerimientos y colaboraciones necesarias de cada área para alcanzar las metas propuestas. Siendo un modelo estratégico es necesario que éste demuestre beneficios y mejoras en cada subproceso en términos económicos, productivos, optimización técnica y administrativa, y priorizando en los resultados que se espera obtener.

Finalmente se sensibiliza a los niveles operativos que en esencia es el personal que ejecuta todo el modelo planteado y lo lleva del plano teórico al plano práctico por esta razón es muy importante no escatimar en esfuerzos para que la fuerza laboral comprenda los beneficios de este modelo. Es importante que ya teniendo el modelo difundido en todos los niveles se entienda que el desarrollo del mismo es responsabilidad de todos y que se alcanzara por medio de este compromiso los objetivos que están claramente definidos y no corresponden a acciones aisladas y temporales de mejora sino por el contrario que es una forma de llevar a la organización a tener una logística de clase mundial.

3. CONCLUSIONES

Las operaciones de separar acción (*Picking*) y chequeo y empaque (*Packing*) de pedidos necesitan métodos y herramientas que permitan una mayor eficiencia.

Los elementos integradores relativos a los procesos logísticos necesitan cambios en infraestructura y concepción.

Se observa una mejora en el tiempo con los pequeños cambios, pero es necesario un refuerzo en las etapas de planificación, en especial para implementar acciones que prevén cambios estructurales.

La distribución del almacén y los elementos de transporte de materiales son básicos y en algunos casos de fabricación casera

La infraestructura actual de los procesos es resultado de la experiencia en el sector de la distribución y la comercialización.

Las operaciones de transporte no tienen un orden establecido que permita la programación de las actividades de despacho.

No hay un modelo logístico definido que permita identificar y relacionar las actividades para medirlas y mejorarlas.

4. RECOMENDACIONES

Se debe lograr un desarrollo de proveedores que permita optimizar los recursos de la organización, tanto económicos como técnicos y administrativos. De esta manera se deben realizar evaluaciones a los diferentes proveedores tanto a nivel de las características del producto que ofrece, como de su capacidad logística, es decir verificar el cumplimiento en cuanto a oportunidad de la entrega y a las cantidades.

Igualmente se debe tener en cuenta la capacidad del proveedor para alcanzar metas conjuntas que permitan mejorar los procesos de entrega. Es indispensable alcanzar una sinergia tal con los proveedores que permita realizar conjuntamente actividades como programaciones de recolecciones, establecer programas de gestión de inventarios que permitan tener puntos de re-orden, cantidades mínimas y máximas de mercancías, y hasta analizar la idea de realizar promociones conjuntas que permitan obtener rotación para mercancías obsoletas.

BIBLIOGRAFÍA

BALLOU, Ronald H. Logística; Administración de la cadena de suministro. 2004

BOLÍVAR BUSTAMANTE, Luz Adriana. Guía Sencilla para ser un gerente de logística exitoso Revista la republica 2004.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos como convertir los activos intangibles en resultados tangibles, 2004 Harvard business school publishing.

MORA G., Luis Anibal. Gestión Logística Integral. Editorial Ecoe.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica - Planeación y gestión estratégica. 8va ed. Bogotá: 3R Editores, 2003