



Education, Training and Consulting, s.c.
Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

En esta oportunidad se pone a consideración del lector un amplio artículo donde establece en términos claros y concisos qué es la planeación estratégica y su importancia al interior de las empresas —incluyendo las Cadenas de Suministro— para afrontar las circunstancias y entornos dinámicos y cambiantes que hoy en día enmarcan los procesos de negocio empresarial a nivel mundial; la planeación estratégica es una herramienta y/o elemento que permite a las organizaciones contrarrestar situaciones adversas, incertidumbres y, en general, enfrentar entornos de gran competencia y cambios económicos, tecnológicos, etc., con la mayor certeza de obtener un desempeño adecuado.

El diseño de una planeación formal desarrollada en forma sistemática surgió hace más de 50 años a partir de un sinnúmero de elementos que repercutían para la adecuada toma de decisiones. Actualmente, a la planeación estratégica se le considera como un elemento esencial en el proceso administrativo de la alta dirección y no en una técnica aislada del proceso de dirección.

Una ejecución exitosa nace de una buena planeación (AVC).

Planeación Estratégica

Una de las definiciones que encuentro muy útil al explicar lo que es la Planeación Estratégica durante mis seminarios y consultoría se resume en el siguiente enunciado: *Decisiones que se toman respecto al camino a seguir y las acciones a desarrollar con base en un diagnóstico de la situación actual realizado por los directivos de la organización.*

De esta forma, al expresar lo que la planeación a largo plazo significa, se pueden resaltar algunos elementos intrínsecos que la nutren y que son indispensables como ingredientes a sazonar en esta labor continua y permanente.

En primer lugar, es un proceso en que han de tomarse decisiones. Éstas definen qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. La vida corporativa está llena de ellas; sin embargo, por obvio que parezca, no faltarán quienes las tomen usando solamente su intuición y/o experiencia. La planeación estratégica es una herramienta para elevar las posibilidades de éxito de manera ordenada.

El segundo elemento representa la construcción del puente que nos lleva desde el lugar donde estamos hasta aquel donde queremos llegar en un futuro deseado. Dando palos de ciego se puede llegar a muchos lados; empero, enfocarse en un destino concreto y objetivo enriquece el uso de los recursos. La planeación estratégica orienta para no salirnos de la ruta.

En tercer lugar, el reto en la definición implica no caer en activismos. Por “activismo” se consideran aquellos eventos aislados expresados en actividades, actividades, actividades y nada más. Hay que comprender el precedente y el consecuente; hacer congruentes las

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

acciones que se tienen que desarrollar, justificadas bajo la cobertura de estrategias y objetivos que las definen. En la planeación estratégica la improvisación no tiene cabida.

Como cuarto factor se encuentra necesariamente el conocimiento al mayor detalle posible acerca de la situación actual de la organización. Esto implica no voltear solamente hacia adentro y observar, analizar y concluir acerca de lo que sucede en su estructura. De igual forma, es menester concentrarse en las influencias externas sobre las que no se tiene control y que de una u otra forma impactan en los resultados. La planeación estratégica facilita contar con planes de contingencia y, de esa manera, afrontar los posibles escenarios.

Lo anterior, es liderado por la alta gerencia. Claro es que quien debe tomar las decisiones trascendentales del negocio es el mismo actor que da dirección. Cuando esta mecánica se enriquece con la participación y entendimiento del resto de la estructura y sus miembros se elevan las posibilidades de éxito. Es cuando la gente se siente parte del proyecto y comprende el por qué de las decisiones que se toman. La planeación estratégica es complementada por un proceso de implementación que estimula el trabajo directivo en equipo.

En resumen, planeación estratégica incluye los siguientes elementos:

- Implica tomar decisiones.
- Delinea el camino a seguir.
- Define qué acciones se tienen que desarrollar.
- Se fundamenta en un diagnóstico.
- Lo lidera la alta gerencia.

Si bien se dice que planear es predecir el futuro en vez de padecerlo, existe el riesgo que en el devenir diario se ejecuten actividades sin ton ni son. Saltos al vacío que pueden, o no, impactar positivamente.

Hoy día, las empresas aprovechan mejor su potencial al definir los detalles del viaje una vez que han tenido claro el destino en un momento dado en el futuro.

Pasos para la Planeación Estratégica en los Procesos

En cada organización, su entorno, los productos y servicios que ofrece junto con sus particularidades internas, la hacen diferente.

Desde iniciar por primera vez la planeación institucional, hasta desarrollar la de un proceso o departamento, implica una serie de pasos que, sugeridos a continuación, engloban de manera ecléctica la ruta a seguir.

A riesgo de pecar por obviedad, la planeación institucional es la que siempre debe realizarse en primera instancia. Cualquier circunstancia distinta eleva el riesgo de segar el resultado. Es por ello que al hablar de la planeación de procesos o área de trabajo, la experiencia ha demostrado la conveniencia de surgir y alinearse previamente con las

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

estrategias de negocio en concordancia con las disposiciones básicas de la organización y sus directivos.

Equipo de trabajo

Si bien antes de iniciar una empresa es altamente recomendable y conveniente partir de datos e información preliminar, que den como resultado un plan de negocio y comercial, en este apartado se hace referencia a aquellas organizaciones que ya existen y que han reconocido que en fechas próximas lo primero a retomar es la formalización, organización y planeación adecuada.

En este orden de ideas, debemos contar con un grupo de personas que realicen la parte preliminar y operativa de la planeación estratégica. Los integrantes habrán de conformar una unidad multifuncional, interdepartamental y que cubra diversas habilidades. La razón es sencilla, no predisponer, justificar o sesgar los resultados que debieran brotar una vez realizado el diagnóstico.

Se recomienda que la alta dirección no participe de manera directa en la investigación, recopilación de datos, ni en el planteamiento de recomendaciones iniciales. De ahí que la conformación de un equipo de trabajo previamente seleccionado, con características y perfiles específicos, facilita la objetividad de tan importante tarea.

Situación actual

Esta labor investigadora incluye adentrarse en los antecedentes de la organización: conocer su historia, etapas, el desarrollo que ha tenido en el tiempo, incluyendo sus cambios, logros y fracasos. Lo anterior facilita la comprensión de cómo se llegó hasta aquí y por qué estamos como estamos.

Adicionalmente, hay que enfocarse y comprender el tema del recurso humano. En el artículo "Factores Críticos para un Buen Desempeño" ya se ha apuntalado que *"si afirmamos que la gente es lo más importante, nuestro testimonio organizacional y estructural habrá de validar o censurar las iniciativas en pro de tan noble enunciado"*. Su importancia radica en comprender las necesidades, inquietudes y visión que ellos tienen del negocio. Temas como el clima organizacional surgen de este ingrediente corporativo.

Empero, la gente no sólo existe dentro, la hay también fuera de las oficinas. Así como al interior, comprender las necesidades, deseos y expectativas de aquellos a quienes servimos directa o indirectamente, permite poner en perspectiva las estrategias y acciones adecuadas que fortalezcan el vínculo comercial y personal para lograr un futuro largo y promisorio. Esta fase se enriquece cuando nos hemos allegado de elementos que permitan comparar nuestro desempeño respecto de lo que otros proveedores les ofrecen. Así, nuestras fuerzas estarán dirigidas a mantener e incrementar nuestra competitividad.

Otro elemento incluido en esta etapa es el entendimiento tan cabal como sea posible del ambiente que rodea a la organización. Predecir, en lo posible, las tendencias de cada uno de los factores y la manera en que éstos influirán positiva o negativamente en el negocio ayudará a reducir en gran medida la probabilidad de recibir sorpresas inesperadas.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Adicional a la gente y la competencia, conviene evaluar qué otros factores externos habrá que entender. Por mencionar algunos de ellos: tecnología, mercado, regulaciones gubernamentales, entre otros.

Aunque incluido está en los dos párrafos anteriores, conviene apuntar que el conocimiento pleno, constante y actualizado de la competencia, nos permite estar al día, alineados con lo que les sucede y, en muchas ocasiones, caminar en paralelo e incluso adelantarnos a sus iniciativas. Si de competitividad se trata, este aspecto es digno de tomarse en cuenta y no presuponer que ya se conoce a la industria y sus actores. También podemos aprender de ellos.

Un diagnóstico certero contribuirá para aplicar el mejor remedio a fin de erradicar males innecesarios, mantener la salud donde ya existe y fortalecer aquello que requiere ser atendido con cierto cuidado.

Misión, Visión y Valores

La teoría dice que toda organización debiera tener una razón o justificación de ser. Sin embargo, en general, el común denominador se resume en dos:

- no existe formalmente el enunciado de la Misión o, por el otro lado;
- aunque se halle enmarcado y haciendo acto de presencia en la zona de recepción —a la entrada de las oficinas— no se sigue ni se vive al interior.

Parte del resultado de la etapa de diagnóstico sugiere implícitamente identificar qué tan grande es la brecha entre el “es” y el “deber ser”. En algunos ejercicios realizados con clientes hemos encontrado que la alta dirección ha creído estar llevando a cabo cierta misión, cuando la realidad corporativa y percepción de los empleados dista de ella.

Comprendido lo anterior, podemos hacer los ajustes necesarios con el propósito de hacer congruente la realidad con el enunciado teórico.

Acto seguido es actualizar —si es que se ha trabajado previamente en el— el enunciado de la Visión. No necesariamente el sueño de los fundadores aplica de manera fiel a las circunstancias y dinámica actuales. Conviene refrendar el resultado que se desea alcanzar. Tener una idea clara del negocio, sus competidores y el mercado, facilita vislumbrar hacia dónde puede dirigirse en lo futuro. En consecuencia, validar o hacer ajustes necesarios en dicho enunciado permitirá que todos los miembros visualicen de manera clara y homóloga la imagen de lo que se quiere crear y alcanzar. Es por ello que insisto que cuando el personal comprende y participa en la construcción del presente y futuro de una organización, se elevan las posibilidades en que su actuación cotidiana arroje resultados congruentes con los objetivos y estrategias del negocio.

A manera de complemento, los valores señalan los bastiones a seguir dentro de la cultura y comportamiento institucional. Éstos son el fundamento que sostiene la estructura de la planeación a largo plazo. Aún cuando la misión y visión pudieran actualizarse y variar de tiempo en tiempo, los valores permanecen como el conjunto de entendimientos que

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

determinan cómo trabajar juntos y cómo tratar a los demás, dentro y fuera de la organización.

Implementación

Esta etapa es la más sencilla cuando, a estas alturas del partido, ya sabemos de dónde venimos, por qué estamos como estamos y qué posibilidades y perspectivas se tienen adelante. Sencilla, por que es más fácil trabajar sabiendo hacia dónde hay que enfocarse, que inventar un calendario de actividades que muy posiblemente no contribuya a consolidar las metas en el mediano y largo plazo.

Dentro de esta etapa se incluye la definición de objetivos generales y particulares, así como las estrategias operativas acompañadas de planes de acción y sus respectivos presupuestos. Trabajar en este detalle requiere tiempo valioso de la alta dirección para analizar y echar mano de la contribución hecha por el equipo de trabajo.

Plasmarlo y darle seguimiento tiene su chiste. Aquí es donde entra la esencia del enfoque estratégico del cuadro de mando integral (conocido también como *balanced scorecard*): *“implica que las acciones de la empresa sean congruentes; es decir, en el mejor de los casos deben ser el resultado de la planeación formal o la definición de metas”*.

Cuando se han identificado las oportunidades latentes y prevenido las amenazas futuras en el entorno externo, a la par que se han reconocido las fortalezas y debilidades internas, establecer las metas (fruto de planear formal y adecuadamente) se simplifica en gran manera.

Expresado en otros términos, se ejecuta lo que se ha diseñado. Bajo la mecánica antes mencionada, los procesos estratégicos de la empresa ya han sido orientados para que, llevados a cabo con excelencia operacional, la estrategia global de la organización tenga éxito.

En muchas ocasiones, vale la pena considerar que temas como la administración, la comunicación, la organización y el recurso humano habrán de adaptarse a la estrategia principal, no al revés. Recordemos que para que el cuerpo funcione bien, debe estar concertado y unido entre sí por todas sus coyunturas. Lo mismo sucede en toda organización. Estos aspectos se dan en consecuencia al proceso formal y continuo que marca y revisa el rumbo presente y futuro.

En resumen, los pasos sugeridos son:

- Conformar un equipo de trabajo.
- Contar con un diagnóstico certero.
- Revisar y actualizar la Misión y Visión.
- Implementar con objetivos y estrategias bien definidas.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Cadena de Suministro y Planeación Estratégica

Típico es que quienes colaboramos en el área de logística recibamos la reiterada presión de disminuir inventarios, reducir costos, aumentar la rotación de inventarios, etc., etc. De alguna forma podríamos ser llamados los mártires de la administración de materiales. Sufrimos la presión y persecución cuando todo parte de un fundamento más noble y comprometido de lo que regularmente se considera. Si esa base tuviese mejores cimientos, no necesitaríamos ser canonizados; simplemente nos permitirían contribuir con mayor éxito a los resultados del negocio.

No siendo chef, y sin afán de presumir las dotes culinarias que tengo en materia de tecnología de procesamiento de alimentos vía microondas, bien podría sugerir una de mis recetas favoritas para optimizar los resultados en cuanto a una mejor administración de inventarios.

Se comienza con un buen molde de planeación estratégica, cubriéndolo con procesos de negocio bien definidos y respetados. Todo se procesa con planeación a detalle y revisión de capacidades. Se condimenta con una porción de retroalimentación por cada ingrediente utilizado, y se deja marinar hasta que se logre la consistencia adecuada de orden y disciplina. Como diría mi finado padre, el resultado: una ejecución “de rechupete”.

Planeación Estratégica

Qué decir de este tema. De una buena planeación, se deriva el resto.

Este es el molde sobre el cuál toda la acción habrá de cocinarse. Más de un lector recordará la referencia hecha por quien escribe, hace no mucho tiempo: “*Quien no sabe a dónde va, ya llegó*”.

La estructura puede seguir actuando por silos. No obstante, tenemos la posibilidad de integrarnos e institucionalmente trabajar para el mismo fin. Sea que se trate de trabajar en equipo, motivar a la gente u ofrecer incentivos adecuados por resultados, la planeación teje la camiseta que los colaboradores habrán de tatuarse.

Procesos de Negocio

Estos conforman la masa que resguarda el contenido.

Aspecto importante a destacar como parte de la implementación es la definición de las políticas y parámetros institucionales. De nada sirve contar con manuales de procedimientos y hasta diagramas de flujo, si los “gerentazos” continúan haciendo ruido en la operación diaria e infunden nerviosismo en el personal.

¡Cuán distinta es la vida en una empresa con visión y estilo de vida de Clase Mundial! La alta gerencia se compromete y da seguimiento a las pautas de mediano plazo, con cierta agregación de resultados. Esto facilita que los niveles operativos se enfoquen en las acciones en el corto plazo, con cifras desagregadas, vigilando el cumplimiento de las pautas que les dieron origen.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Planeación a Detalle y Capacidades

La mezcla —el proceso— es donde también hay que tener buena mano. Las acciones de corto plazo van alineadas, habiendo planeado a detalle cada SKU (Stock Keeping Unit, por sus siglas en inglés) y revisado las restricciones —cuellos de botella— que facilitan o impiden la ejecución esperada.

En ambientes de manufactura, la planeación a detalle de cada SKU comienza por el producto terminado con la conocida planeación maestra. Una vez finiquitada, se continúa con la planeación a detalle de cada SKU, pero ahora en el nivel de las materias primas y componentes, con la conocida planeación de materiales.

Un sistema de cómputo y el uso de simulaciones facilitan la evaluación previa antes de tomar decisiones que deban corregirse (cancelar, adelantar o retrasar lo planeado) cuando la maquinaria ya se ha puesto en marcha. Con barreras de tiempo predefinidas para la toma de decisiones ante cambios de señal, se puede trabajar con la flexibilidad requerida y lograr la misma meta: un excelente servicio al cliente.

No es sólo explosionar materiales, también su implosión.

Retroalimentación

El condimento resalta el resultado, lo mejora. Continuamos hablando de planeación. Si los pasos previos se hacen bien, con datos confiables y oportunos, la contribución al manejo de promesas con fechas reales, mediante la adecuada retroalimentación, optimizará la capacidad de reaccionar oportunamente a los requerimientos del mercado.

Pueden surgir situaciones donde una solicitud no pueda cumplirse en tiempo y forma. Aquí es donde una vez más debe invalidarse el gerentazo. Antes de decir “sí” o “no”, hay que buscar todas las formas posibles para satisfacer dicha necesidad. Para ello, el uso de simulaciones ayudará a decidir cuál es la mejor alternativa que la satisfaga, sin descuidar las metas globales del negocio.

Una vez hecha la replaneación, ante un panorama desfavorable, hay que notificar con la mayor anticipación posible un evento que no va a satisfacerse. Por más que alguien quiera cumplir una promesa irreal a un cliente, si técnica, operativa o logísticamente no puede lograrse, la retroalimentación es un aspecto trascendental que nos ayuda a estar todos en la jugada y ser honestos con lo que se promete.

Orden y Disciplina

La consistencia. Reiteradamente insisto que para jugar bien, hay que conocer las reglas. En una corporación, además, hay que respetarlas.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Difícil y desgastante querer aplicar técnicas de mejora continua (Kaizen, JIT, etc.) si no hay estabilidad en las operaciones. Cuando se logra, las mejoras son sustanciales: desde reducción de inventarios, aumento de la rentabilidad, y ahorro de costos, hasta mayor eficiencia en la operación, por mencionar algunos de los beneficios.

La ejecución

De lo anterior deriva la etapa de la ejecución. Antes de mencionarlo por tercera ocasión, fruto de una buena planeación, una óptima ejecución (“de rechupete”).

De la planeación de la venta y/o manufactura, quien es responsable de las compras mueve los hilos necesarios para traer oportunamente los insumos requeridos y en los que previamente había negociado los mejores términos. De la gestión de compra, el almacén recibe los materiales que anticipadamente sabría que llegarían, habiendo previsto el manejo eficiente del *layout* conforme las entradas y salidas programadas.

En paralelo, la función de tráfico ya ha dispuesto los equipos, rutas y costos óptimos. El manejo de tesorería y flujo de efectivo son eficientes pues también han considerado oportunamente las entradas y salidas de recursos, lo que permite cumplir los compromisos de pago adecuadamente.

En todos los procesos que hemos implantado en varias empresas, imprescindible ha sido el apoyo directivo. Así como el proceso de planeación estratégica debe ser constante y permanente, la alta dirección tiene en sus manos orientar, canalizar y facilitar la vida institucional bajos criterios de Clase Mundial. Una cultura de excelencia, y no sólo “peinarse para la foto” en virtud de circunstancias de supervivencia comercial.

Como se ha mencionado, la cadena de suministro habrá de guiarse por lo que se ha planeado, es decir, la ejecución será el resultado de los pasos anteriores. Todos trabajando en el mismo sentido, al mismo tiempo y con las mismas cifras. Con la dirección, congruencia y respeto necesarios de parte de quienes guían el proceso.

El ya mencionado cuadro de mando integral, además de dar dirección, es un modelo de control (medición) de factores clave financieros y no financieros proveyendo de indicadores de desempeño que ayudarán a monitorear los resultados futuros derivados de la visión y estrategia definida por la organización.

Cuando esa estrategia está orientada hacia las mejores prácticas globales (léase Clase Mundial), los resultados en la definición del *cuánto* y del *cuándo* permiten hacer eficiente la administración de inventarios y el impacto que ellos tienen en los factores operativos de la empresa.

Como regularmente señalo al inicio de conferencias y talleres, la ejecución de la gestión de logística (compras, almacenes e inventarios) depende en gran medida de la buena o mala planeación que se haya realizado previamente.

Soluciones Integrales de Clase Mundial



Education, Training and Consulting, s.c.

Tel (01 722) 217-4923 Fax (01 722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

En resumen

- A.** Realizar la Planeación Estratégica.
- B.** Definir los Procesos de Negocio.
- C.** Planear a detalle
 - n Revisar las restricciones / capacidad.
 - n Replanear de ser necesario.
- D.** Ejercer orden y disciplina (estabilidad).
- E.** Ejecución congruente con la planeación.

L.C.I. Ariel Valero C.
Socio Director

Soluciones Integrales de Clase Mundial