



Research

Por Eduardo Cantú
José M. Sánchez

Educación, Metodología y Tecnología: Elementos Fundamentales para el éxito de un Proyecto Logístico

Garantizar la generación de beneficios y una ventaja competitiva sostenible son factores determinantes en la implementación de proyectos logísticos

Introducción

Los resultados obtenidos en la Implementación de muchos proyectos logísticos no han sido totalmente satisfactorios. El Costo y la duración de estos han excedido lo presupuestado inicialmente y los resultados obtenidos no han alcanzado las expectativas creadas. Esta situación ha aumentado el escepticismo de muchas compañías en el valor de la Tecnología limitando su capacidad y velocidad para generar una ventaja competitiva. ¿Que ha fallado? ¿Cómo podemos asegurar el éxito de un Proyecto Logístico? ¿Cómo podemos obtener los máximos beneficios de la Tecnología disponible?

Este artículo presenta un punto de vista práctico para responder a estas interrogantes y propone un marco integral de referencia sobre la forma correcta de abordar proyectos logísticos basados en tecnología que garanticen la generación de beneficios y una ventaja competitiva sostenible.

Enfoque de Negocio

Todas las empresas buscan hacer negocio por lo que sus procesos Operativos, Administrativos y Comerciales tienen la finalidad de hacer de la organización

un negocio que genere beneficios a sus accionistas. Por lo tanto, importan resultados como:

- Rentabilidad,
- Calidad del Servicio,
- Flujo de Efectivo,
- Capital de Trabajo,
- Utilización de los Activos y
- Productividad y Competitividad

Algunos indicadores ampliamente utilizados, como la Calidad, pueden considerarse implícitos en alguno(s) de los anteriores. Por lo tanto, cualquier actividad o proyecto organizacional debe estar orientado a mantener o mejorar el valor de alguno de estos indicadores. Aunque la manera de definir y medir estos resultados y los valores aceptables de los mismos depende de cada organización, existe un convencimiento general de que estos definen la "salud" de la empresa.

Sin embargo, por múltiples razones que no analizamos en este artículo, en muchas organizaciones se realizan actividades que no generan "valor". Existen en el mercado varios metodologías y herramientas administrativas e ingenieriles (como por ejemplo Business Process Reengineering, Lean Manufacturing, Six Sigma, Value

Análisis/Value Engineering) que permiten identificar, reducir o eliminar estas "actividades sin valor". Por otro lado, existen actividades que son necesarias para el funcionamiento de la organización y que no pueden ser catalogadas como "actividades sin valor", pero que al no realizarse de manera eficaz, no permiten la obtención de posbeneficios esperados. Muchas de estas actividades caen en el plano de los procesos de planeación en las cuales se toman las decisiones sobre como operar el negocio. Es en este nivel, en donde se orquestan las actividades alineadas a la obtención de resultados de negocio antes mencionados.

Un estilo popular de administración consiste en definir metas para estos indicadores y evaluarlos al final de cada periodo de operación (semanal, mensual, anual). Cuando no se logra alguna de estas metas, se invierte un gran esfuerzo en identificar causas y responsables, logrando satisfacción en la explicación y la esperanza de que los "errores" no volverán a suceder. Sin embargo, existen dos desventajas en esta forma de administrar:

1- No se considera que los indicadores de negocio, en la mayoría de las veces, están en conflicto. Esto significa que al intentar mejorar alguno de ellos se impacte negativamente el rendimiento de los otros. Por lo tanto, existen circunstancias en las que puede ser imposible lograr las metas de todos simultáneamente.

2- No se orienta a la detección y aprovechamiento de oportunidades o manejo adecuado de riesgos sino a la prevención de errores. El problema es que los errores normalmente son respuesta a situaciones imprevistas y generalmente no se incluye un proceso de aprendizaje institucional.

Un enfoque alternativo, que permite optimizar balanceadamente todos los indicadores de negocio es usar una metodología orientada a la identificación de oportunidades y riesgos, soportada con la tecnología apropiada.

Los Elementos de Éxito.

El no saber identificar y considerar los factores primordiales de éxito en las empresas ha llevado muchas iniciativas

a resultados insatisfactorios tales como.

- La indefinición de los resultados a obtener,
- Tiempo excesivo para la implementación de nuevas ideas,
- Costo de implementación mayor al presupuestado,
- Aceptación de esquemas de operación incorrectos o incompletos,
- Actividades innecesarias para ajustar las soluciones de manera manual, puntual y personal,
- Enfoque en la operación y no en los resultados y
- Desintegración de la toma de decisiones



Para lograr consistentemente buenos resultados de negocio es fundamental considerar 3 elementos:

1. Cultura Organizacional
2. Metodología de Operación
3. Tecnología habilitadora

La ausencia de cualquiera de estos elementos es un inhibidor para la consecución de resultados y la obtención de una ventaja competitiva sostenible. Analicemos ahora cada uno de estos elementos.

Cultura Organizacional

En este elemento se incluye la capacidad de la organización para adoptar con éxito proyectos de mejora e innovación. Aquí se abordan aspectos relacionados con el Entendimiento de: Conceptos, Metodología y Tecnología; Permeabilidad para definir si la organización está preparada para adoptar nuevas soluciones; Actitud para E evaluar, para Cambiar, para Romper Paradigmas; Disponibilidad y disciplina para hacerlo siempre y Capacidad en las técnicas, los procesos y las herramientas necesarias.

Metodología de Operación

En este elemento, es importante considerar dos aspectos metodológicos: (1) El proceso de desarrollo e implementación de un proyecto logístico y (2) El proceso operativo que garantice los resultados esperados. Por esta razón, una metodología deberá definir claramente como realizar cada actividad simple o compleja. En actividades complejas, se detalla el rol de cada uno de los elementos involucrados, sus interacciones, el orden en que deben realizar sus actividades, los problemas a los que se pueden enfrentar y los procesos de solución apropiados en cada caso.

Existen diferentes tipos de Metodologías según el énfasis de las mismas. Algunas se enfocan en los aspectos de interacción humana, otras en los aspectos tecnológicos y algunas en la medición de los resultados sin preocuparse como se llega a ellos, si son mutuamente consistentes o si son lo mejor que se puede lograr.

Una buena Metodología debe considerar de manera balanceada todos estos aspectos, siendo su principal enfoque la definición de los objetivos a lograr. Definir qué y cómo; quien y cuando; que pasa si; y como vamos, son los aspectos fundamentales a considerar.

Tecnología Habilitadora

La Tecnología es un habilitador y facilitador en la ejecución de tareas complejas o muy repetitivas, maximizando la eficiencia de las mismas. La tecnología por si misma no es la solución de los problemas ni debe caerse en la creen-



cia de que el uso discrecional de una tecnología es la mejor forma de enfrentar una situación difícil. La tecnología mal enfocada o mal utilizada no solo no reduce los problemas sino que puede propagar efectos negativos ó crear una cultura de desconfianza que frene la consecución de mayores niveles de competitividad.

Satisfacción Organizacional y Generación de Valor

Tomando en cuenta los tres factores antes mencionados, podemos clasificar las organizaciones en función de la Generación de Beneficios de Negocio y el Nivel de satisfacción de las mismas. Esta clasificación se muestra esquemáticamente en la figura 1.

Si numeramos los cuadrantes en el sentido usual, llamaremos 1 al superior derecho, 2 al superior izquierdo, 3 al inferior izquierdo y 4 al inferior derecho.

La Organización Dormida

Una Compañía en el cuadrante 4 esta satisfecha con su nivel de operación pero no genera los máximos resultados de Negocio. Aún cuando cuenta con tecnologías para apoyar su operación, no esta obteniendo los beneficios que podría, posiblemente porque no esta conciente de que puede mejorar sus resultados. Esta compañía no tiene la intención ni la forma de me-

jorar, lo que la pone en un gran riesgo competitivo. Carece de los 3 ingredientes básicos:

- No usa apropiadamente la tecnología aún cuando la tenga disponible
- No sabe como encontrar oportunidades y riesgos
- No tiene la cultura de competitividad

La Organización Inquieta

Si la compañía se encuentra en el tercer cuadrante, esta insatisfecha por no lograr mejores resultados. Tiene la conciencia organizacional de que puede mejorar, pero no sabe como lograrlo ni cuenta con los habilitadores necesarios. En este caso, ya se ha dado el primer paso hacia la competitividad:

- Se tiene la cultura de competitividad
- No sabe como encontrar oportunidades y riesgos
- No se cuenta con la tecnología habilitadora

La Organización Desesperada

El segundo cuadrante agrupa a las compañías que si logran generar resultados de negocio, pero con un esfuerzo y desgaste organizacional insostenible si

la organización aumenta su complejidad o tamaño. Estas compañías han conjuntado dos de los elementos necesarios para ser competitivos:

- Se tiene la cultura de competitividad
- Se sabe como encontrar oportunidades y riesgos
- No se cuenta con la tecnología habilitadora

La Organización Competitiva

En el primer cuadrante encontramos a las organizaciones altamente competitivas. Son compañías Rentables y Flexibles que pueden manejar un alto grado de complejidad en su oferta manteniendo un alto nivel de servicio y lograr un crecimiento sostenido sin afectar sus resultados de negocio. Estas compañías han conjuntado los 3 factores de éxito:

- Se tiene la cultura de competitividad
- Se sabe como encontrar oportunidades y riesgos
- Se cuenta con la tecnología habilitadora para la generación de beneficios

Conclusión.

Los elementos de éxito presentados en este artículo permiten diseñar el Modelo del Negocio Correcto al incluir todos los elementos e interacciones relevantes que representen objetivamente la organización. En tal modelo se pueden incluir claramente Estrategias de Alineación con objetivos múltiples, restricciones, mejores prácticas, criterios de evaluación, prioridades y políticas de operación. De esta manera, se podrán encontrar siempre las Mejores Soluciones (no solo buenas soluciones) dadas las Restricciones y Criterios de Negocio, en forma consistente, balanceando múltiples objetivos aparentemente en conflicto. Así la empresa podrá enfrentar la toma de decisiones con flexibilidad para adaptarse, según las circunstancias, en un ambiente altamente dinámico. ■