



División de Ciencias Exactas, Ingeniería y Tecnología

Ingeniería en Logística y Transporte

6° Semestre

Unidad didáctica:

Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Clave:

TSU 13143634

Universidad Abierta y a Distancia de México





Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Índice

Presentación de la unidad.....	2
Propósito.....	2
Competencia específica.....	2
Logros a alcanzar.....	3
1.1. Marco conceptual.....	3
1.1.1. Conceptualización del plan logístico	3
1.1.2. Conceptos asociados con el plan	10
1.1.3. Objetivos, alcances, metas y resultados esperados del plan Logístico.....	14
1.1.4. Diferencia entre plan logístico y plan estratégico.....	20
1.2. Planes específicos de la empresa.....	22
1.2.1. Plan de marketing.....	23
1.2.2. Plan de operaciones.....	30
1.2.3. Plan de ubicación y expansión	36
1.2.4. Plan económico y financiero	40
1.3. Cierre de la unidad.....	46
1.4. Para saber más.....	46
1.5. Fuentes de consulta.....	47



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Presentación de la unidad

¡Bienvenida(o)! Esta primera unidad de aprendizaje te proporcionará conocimientos y una gran visión respecto al concepto de plan logístico. Para facilitar su estudio, se divide en dos temas, en el primero se te presenta el marco conceptual del plan logístico, en donde revisarás el concepto que te guiará a identificar sus características más relevantes, también se plantean los objetivos, alcances, metas y resultados esperados del plan logístico, con el fin de que estés en posibilidad de comprender la orientación que debe dársele a una plan de esta naturaleza. Además, podrás estudiar una serie de conceptos asociados al plan logístico, con el propósito de distinguir su significado y aplicación durante su desarrollo.

Posteriormente se abordará la diferencia entre plan logístico y plan estratégico, con la intención de que ubiques en qué nivel se encuentra el plan logístico con respecto a otros planes. Aunado a lo anterior, en el tema 2 revisarás los diferentes planes que adopta, de manera relevante, una empresa, guiándote a partir del conocimiento puntual de sus elementos, para que identifiques cómo se insertan en la estrategia empresarial y cuáles son las características del entorno donde operan. Te exhortamos a esforzarte y a consultar las dudas que te surjan con tu Figura académica.

Propósito

El estudio de esta unidad te permitirá identificar los conceptos teóricos y los elementos clave para la formulación y posterior desarrollo de un plan logístico, de tal manera que con el conocimiento y aplicación de los mismos, te permitan incidir en los procesos de toma de decisiones en tu futura área laboral.

Competencia específica

Identificar el contexto de aplicación del plan logístico para enunciar sus actividades clave, mediante la descripción del marco conceptual y la identificación de planes específicos de la empresa.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Logros

- Identificar los conceptos de plan logístico
- Comparar plan logístico con plan estratégico
- Identificar los planes específicos de la empresa

1.1 Marco conceptual

En este primer tema se aborda el marco conceptual relacionado con el plan logístico, para que identifiques cuáles son sus características más relevantes. Para ello, primeramente se aborda el subtema de conceptualización, con el afán de derivar una breve definición de su significado y funcionalidad. Más adelante, podrás identificar los objetivos, alcances, metas y resultados esperados del plan logístico, con el fin de que estés sepas cuál es la orientación que le debes dar a un plan de esta naturaleza.

Por otro lado, encontrarás una serie de conceptos que están asociados al plan logístico, con el propósito de distinguir su significado y aplicación durante su desarrollo. Finalmente, se te presenta la diferencia entre plan logístico y plan estratégico, con objeto de ubicar en qué nivel se encuentra el plan logístico con respecto a otros planes dentro de una empresa.

1.1.1. Conceptualización del plan logístico

En la práctica de la gestión logística es muy común que se lleven a cabo una serie de planes independientes y acciones basadas en la experiencia, que buscan alcanzar los objetivos empresariales. Bajo este contexto, puede ser que dichos objetivos se concreten, sin embargo, es muy probable que en el camino se encuentren trabas y conflictos no previstos que impidan la optimización de las actividades y sus resultados.

Por este motivo, es justificable diseñar el plan logístico de la empresa, con la idea de reducir al máximo situaciones imprevistas; esto implica asentar en “blanco y negro” las necesidades de



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

abastecimiento de los clientes y de la empresa, los recursos que se requieren para satisfacer las necesidades, así como los procesos logísticos que deberán acatarse para facilitar el flujo de las mercancías, identificar las áreas involucradas de la empresa, definir la participación del cliente y los proveedores en el proceso de abastecimiento, determinar la fiabilidad de estos elementos, establecer líneas de acción alternativas y estrategias de competitividad logística acorde al producto o tipo de empresa, prever los resultados esperados y sus formas de evaluación, además de determinar los tiempos rectores que establecerán las acciones, entre otros.

A grandes rasgos, éstos son algunos de los elementos que componen el plan logístico, mismo que debería formar parte de uno de los capítulos del plan de negocios de la empresa, debido a que generalmente en la literatura disponible no lo consideran, e incluso es común que ni en la práctica las empresas lo integren como parte de los elementos que contribuirán, de una manera óptima, al logro de los objetivos.

Es conveniente mencionar que el plan de negocios es el plan inicial, es el que detona todo; con él se hace posible concretar las ideas, dado que a través de su elaboración, se consigue configurar un modelo de negocio que genere ingresos financieros. Su estructura está integrada por diversos planes, que más adelante se revisarán, siendo fundamentales los siguientes: plan estratégico, plan de operaciones, plan de marketing, plan financiero y por supuesto el plan logístico.

Por lo anterior, se puede definir al plan logístico como el instrumento que establece la planificación general de cómo se llevará a cabo el flujo de los materiales, productos, servicios o mercancías y la información, en cada una de las etapas de la cadena logística, e incluso en la cadena de suministro. Este plan contiene las directrices que guían la coordinación y gestión de las acciones a seguir para facilitar la ejecución de las actividades logísticas, necesarias para la administración y control de los flujos, mismos que detallan la programación de las principales funciones tales como: compras, aprovisionamiento, inventarios, almacenaje, fabricación, transporte, distribución y los recursos necesarios, tales como: humanos, tecnológicos y económicos, requeridos para atender al menor costo el plan de atención a clientes, que incluye por ejemplo, el proceso de atención de pedidos, la devolución de productos, entre otros.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Algunos autores denominan al plan logístico como plan director logístico (Figueiredo, 2008), o también plan estratégico logístico (Hernández, A. & Ruiz, C, 2012), sin que este último se confunda con el plan estratégico.

En el Esquema 1 puedes observar la estructura principal del plan logístico y podrás darte cuenta de que está orientado a la administración de las actividades logísticas y la información para facilitar el flujo de los materiales, precedido de un diagnóstico para conocer cómo se encuentra la empresa, sin embargo, es importante comentar que este plan involucra el diseño de procesos operativos, tácticos y estratégicos, correlacionados con los tiempos rectores a corto, mediano y largo plazo.

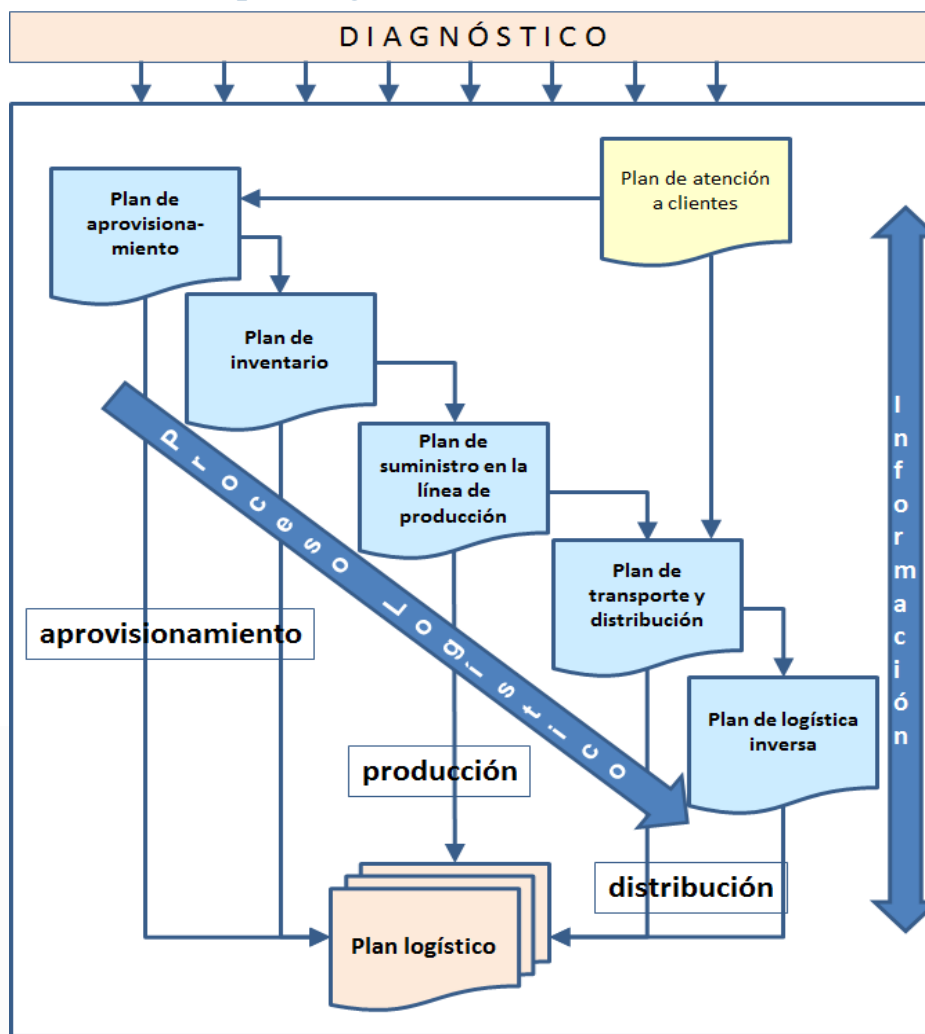
Por ejemplo, el plan podría proyectar la apertura de cuatro almacenes en diferentes partes de la ciudad en un horizonte de diez años (decisión estratégica de largo plazo); pero también podría contemplar la mezcla de productos en cada almacén, de acuerdo con la demanda (decisión táctica de mediano plazo); o en su defecto, podría establecer un programa de rutas para la distribución de productos a los puntos de ventas actuales (decisión operativa de corto plazo).

Esquema 1 / Estructura principal de un plan logístico



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico



Con esta profundidad de análisis, el plan logístico no es solamente estratégico, pues el nivel de detalle conseguido hace que se interrelacione rápidamente a los procesos operativos de la empresa. De esta manera, las recomendaciones para la práctica se hacen más directas y tangibles. Algunos de los problemas en los tres niveles de gestión, que se deben evitar con el plan logístico son los siguientes:

Esquema 2 / Problemas en gestión

Operativo	Táctico	Estratégico
• Espacios insuficientes • Lugares inadecuados de descarga de materiales • Grandes distancias a recorrer	• Flujos desordenados de procesos • Elevados <i>stocks</i> • <i>Layout</i> de almacenes y plantas incongruentes • Duplicidad de funciones	• Inversiones equivocadas • Apertura de plantas y almacenes en sitios inadecuados



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

• Equipos no aptos para el movimiento interno de materiales • Transportes no económicos • Entregas a destiempo	• Incomunicación • Bajo nivel de servicio al cliente	• Acuerdos de colaboración con socios comerciales incumplidos • Uso de estrategias de competitividad logística inadecuadas
--	--	--

En algunas empresas existe la idea equivocada de que el plan logístico comprende sólo el proceso de distribución, sin embargo, como ya revisaste, abarca también el proceso de producción en su fase de suministro de insumos, así como el proceso de aprovisionamiento de materiales o insumos para la producción y la gestión de inventarios. Estas etapas de la gestión logística se encuentran interrelacionadas entre sí y conforman el sistema logístico de la empresa.

Bória y García (2006) confirman esta posición cuando señalan que el plan logístico debe optimizar los recursos humanos y materiales para garantizar el servicio, mediante la planeación de la circulación de los productos, de los diferentes canales, tales como el suministro, las instalaciones, la distribución y otros.

Además, debe encargarse del diseño, coordinación y gestión de:

- Los elementos primordiales de la cadena logística.
- El suministro y servicio al cliente, previsión de ventas, gestión de pedidos.
- La fabricación, necesidades de capacidad de maquinaria y mano de obra.
- Los transportes, ya sean desde las plantas de fabricación o entre los distintos centros.
- El almacenamiento y control de inventarios desde las materias primas, hasta los productos terminados.
- Las compras y aprovisionamiento: cálculo de las necesidades de insumos y proceso de aprovisionamiento.

Casanovas y Cuatrecasas (2012) identifican las siguientes áreas específicas para orientar la conformación del plan logístico. En el siguiente esquema puedes observar que incluyen el área de Sistema de planificación como un elemento más a considerar en el plan, en donde están involucrados los procesos de información.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Esquema 3 / Detalle de las principales actividades logísticas

ÁREAS	DECISIONES
Organización de compras	• Grado de integración vertical y de centralización • Perfil de suministradores y número de fuentes • Sistema de calidad de suministro
Gestión de pedidos	• Diseño de ciclo y de los flujos de información • Grado de informatización del sistema • Definición de <i>lead times</i> de entrega y pedido mínimo
Política de inventarios	• Clases de inventarios y rotaciones • Red de almacenes y localización • Grado de integración de almacenes y gestión
Política de transportes	• Clases y tipos de transporte • Unidades de carga y tipo de <i>pallet</i> • Grado de integración de vehículos y gestión
Política de servicio al cliente	• Diferenciación por canales • Rapidez y fiabilidad de entregas • Sistema de información externo
Red logística	• Fuentes de suministro y localización • Número de fábricas, localización, capacidad y enfoque • Definición de escalones y flujos de distribución
Sistema de planificación	• Nivel de integración y grados de responsabilidad • Grado de informatización del sistema • Definición de indicadores de gestión

Fuente: Casanovas y Cuatrecasas (2012)

Es importante mencionar que la Alta Dirección debe disponer de un sistema de control y comprobación de la evolución y consecución del plan logístico y sus objetivos, constituido por un conjunto de indicadores de desempeño a lo largo de la cadena logística, tal y como lo concibe Anaya, J. (2011), para quien, con un enfoque en la reducción del costo, el plan logístico debe ayudar a determinar, entre las más importantes, las siguientes metas:

- Grado del servicio al cliente.
- Flexibilidad industrial.
- Reducción del *lead time*.
- Fiabilidad de suministro.
- Nivelación y reducción de *stocks*.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Rapidez de suministro a los clientes

Puede decirse entonces, que el sistema logístico determina la estructura del plan de actividades logísticas y las necesidades de la empresa. La estructura anterior es la posición típica de un plan logístico, pero ello no exime que se agreguen otros temas de interés, como por ejemplo el plan tecnológico, el cual se elabora para sentar las bases sobre una visión de negocio en términos de la nueva tecnología, sea única o que existan otras alternativas equivalentes en el mercado; dicho plan toma en consideración la manera como impactará la tecnología a los clientes para cambiar la que ellos poseen o la que se estará proponiendo. Con este plan también se determina la posible necesidad de los sistemas de información que necesariamente se interrelacionarán con el plan logístico. En la construcción del plan logístico, Casanovas y Cuatrecasas (2012) sugieren tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Contemplar una distribución diferenciada, en el entendido de que no todos los productos requieren, de forma sistemática, idéntico nivel de servicio al cliente.
- Analizar la distribución mixta, compartiendo los servicios de alquiler y propiedad con otras compañías mediante los servicios de un operador logístico; el resultado es un menor costo económico que el de una estrategia de distribución propia e individual.
- Realizar el cálculo de los costos logísticos a lo largo de la cadena, desde las fuentes de suministro, producción, transporte, almacenamiento, procesos aduanales, gestión documental, etcétera.
- Propiciar la consolidación de envíos, fomentando la creación de envíos de mayor tamaño a partir de otros potencialmente pequeños.
- Procurar la estandarización y modularidad de los productos, ya sea con productos basados en componentes intercambiables o productos modularizados, por ejemplo; con el fin de conseguir una mayor variedad en el mercado, determinando el punto de máxima comunión de los productos, en términos de materias primas, piezas y componentes.
- Proceso de producción adaptada al diseño de los productos, incorporando los elementos no comunes a la parte última de producción, tamaño de lotes de fabricación y, en consecuencia, tipos de maquinaria, tiempo de cambios de productos, etcétera.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Enfocar las plantas de fabricación con objeto de aumentar flexibilidad, calidad y servicio, reducir los costos y unificar los criterios de gestión de planta.
- Diseñar el proceso de evolución de las relaciones con los proveedores para conseguir calidad concertada de productos, servicio acordado en las entregas, homologación y co-fabricados.

Hasta el momento, se puede resumir que el plan logístico es un instrumento que debe acompañar en todo momento al plan de negocios, dada la necesidad de plantear soluciones relacionadas con el flujo de los materiales. Su elaboración está basada en el enfoque por procesos, debido a que busca integrar la cadena logística con el fin de incrementar el nivel de servicio.

1.1.2. Conceptos asociados con el plan

En términos generales, la planeación de actividades empresariales involucra diversos conceptos o terminología que se relaciona dentro del proceso de formulación de los distintos planes de la compañía y que requieren de su identificación, para facilitar el desarrollo de las actividades. Entre los conceptos asociados se encuentran los siguientes:

- Planeación
- Planificación
- Procedimiento
- Proceso
- Programa
- Método
- Metodología

Planeación

La planeación o planeamiento es el conjunto de acciones encaminadas a trazar o formar el plan de una obra, según la Real Academia Española. Por su parte Rodríguez (2005), cita a Munch y García, quienes definen la planeación como “la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

En otras palabras, la planeación se refiere a estimar estados futuros y deseados, a partir de una serie de planteamientos, hipótesis y cursos de acción, teniendo en cuenta los métodos más adecuados para establecer de manera anticipada los objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etcétera.

Planificación

Se refiere a la programación de las operaciones que ayudarán a cumplir con los objetivos y metas que se enmarcan en la planeación, mediante el uso de herramientas y métodos de trabajo específicos. La diferencia entre planeación y planificación es muy clara, la primera, como se describió, se entiende como la acción y efecto de trazar un plan, mientras que la planificación se define como el plan general para obtener un objetivo específico (Ramírez, 2008).

Otro punto de vista es el de Fernández (2006) que cita a Cortés (1998), quien señala que el proceso de planificación incluye cinco pasos principales:

- 1) definición de los objetivos organizacionales
- 2) determinar dónde se está en relación a los objetivos
- 3) desarrollar premisas considerando situaciones futuras
- 4) identificar y escoger entre cursos alternativos de acción
- 5) puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados

Fernández (2006) resume, en el esquema 4, un proceso de planificación para proyectos internos y externos.

Esquema 4/ Proceso de planificación



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Proyecto interno		Proyecto externo	
1. Análisis del proyecto		1. Elaboración de la oferta	
2. Determinación de las opciones existentes		2. Adjudicación del contrato	
3. Selección de la opción más conveniente: formulación		3. Planificación detallada de la obra	
4. Planificación detallada del trabajo a realizar		4. Desarrollo y realización	
5. Desarrollo y realización	FASE DE REALIZACIÓN		
		FASE DE ENTREGA O PUESTA EN MARCHA	

Fuente: Fernández (2006)

Procedimiento

De acuerdo con la Real Academia Española, un procedimiento hace referencia a la “acción de proceder”, que significa, “método de ejecutar algunas cosas”. Para este caso, un procedimiento se puede definir como una secuencia de actividades operativas relacionadas entre sí, que se agrupan como una unidad de acción para desarrollar una tarea concreta para un fin específico de aplicación.

Proceso

Pérez (2010) define al proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, es decir que se organiza un conjunto de actividades de manera secuencial y lógica para lograr un fin. Ello implica la participación de personas y el suministro de recursos materiales coordinados para conseguir dicho fin u objetivo.

Programa

De acuerdo con la Real Academia Española (2013) se define como “previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión”; también se conoce como “descripción del conjunto de operaciones, y a veces ciclos, que deben o pueden ejecutar ciertas máquinas” (Diccionario



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Larousse, 2013). En el contexto de la planeación logística, se puede definir como la presentación anticipada y ordenada de las actividades que se propone realizar en algún ámbito o circunstancia empresarial, es decir, permite identificar al conjunto de acciones y tiempos específicos a seguir para su ejecución. Esta definición nos lleva a la identificación de un programa operativo, que se refiere a concretar las acciones de corto plazo de un proyecto determinado que surge del plan de largo plazo, y que se complementa con los objetivos específicos, la estrategia a seguir para su ejecución y metas.

Método

Es el “modo de hacer las cosas, siguiendo un cierto orden o costumbre, para alcanzar un fin determinado” (Larousse, 2013); es decir, busca un camino ordenado para llevar a cabo una actividad, con el propósito de alcanzar un objetivo en particular.

Eyssautier (2006) señala que la palabra “método” proviene del término griego *methodus* que significa el cambio hacia algo, pero en general, dicho autor, indica que esta palabra se refiere a ruta o camino que se sigue para alcanzar cierto fin.

Metodología

El término proviene del griego meta (a través de, fin); *odòs* (camino, manera) y *lógos* (teoría, razón, conocimiento); es la teoría acerca del método o del conjunto de métodos.

De acuerdo con la Real Academia Española, la metodología es el “conjunto de métodos que se siguen en una disciplina científica, en un estudio o en una exposición doctrinal”.

Estos conceptos son algunos de los más comunes en el proceso de planeación. Su uso adecuado es relevante para interpretar de manera sencilla las etapas que lleva un proceso de esta naturaleza, con lo cual, se facilita el planteamiento de los objetivos, alcances y metas para obtener los resultados esperados en cualquier plan.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

1.1.3. Objetivos, alcances, metas y resultados esperados del plan Logístico

Un plan logístico debe tener objetivos claros, metas, alcances y de ser posible, una buena estimación de los resultados que se esperan alcanzar. La importancia de todos estos elementos reside en lograr los objetivos estratégicos de la compañía. A continuación, abordaremos cada uno de estos elementos.

Objetivos del plan logístico

En el contexto de la gestión administrativa, para Reyes Ponce (2005) los objetivos son “las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador”. Para este autor, los objetivos son conocidos como propósitos, misiones, metas o blancos.

En la práctica, los objetivos se han convertido en elementos que definen la dirección de los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión de la empresa. En general, los objetivos responden a las preguntas ¿qué? y ¿para qué?

Específicamente, el objetivo general del plan logístico debe orientarse a organizar la cadena logística de la empresa, reducir al máximo los procesos y actividades, utilizando los recursos al mínimo de manera eficiente y eficaz, con el fin de mover los productos de manera rápida, sencilla, cómoda, segura y al costo más bajo.

Al respecto, Casanovas y Cuatrecasas (2012) establecen que los objetivos del plan logístico pueden sintetizarse en los siguientes tres puntos:

- Obtener el nivel de servicio y calidad deseada por el cliente.
- Minimizar los costos logísticos totales, por medio de la integración de actividades.
- Reducir el capital invertido en la cadena, tales como activos fijos, capital circulante, inventarios, cuentas por pagar, etcétera. Es decir, maximizar la rentabilidad de la compañía



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

logrando mayor beneficio, definido como el valor de las ventas menos el costo total de la cadena de suministro, dividido entre el capital invertido.

- Así como Bòria y García (2006), Casanovas y Cuatrecasas (2012), plantean objetivos específicos similares, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:
- Reducir los transportes necesarios y las distancias a recorrer, a fin de favorecer las tarifas de transporte.
- Reducir las manipulaciones de la carga y el número de transbordos.
- Reducir los *stocks* a su mínima expresión.
- Reducir los controles, tales como el recuento y revisiones necesarias, papeleo, trámites, etcétera.
- Evitar las operaciones de desembalajes y reembalajes.

Como podrás observar, los objetivos del plan logístico son los conductores principales de las actividades, en términos de sus niveles de servicios y costos.

Permiten identificar, de manera clara, las áreas de oportunidad para hacer rentables a las empresas.

Alcance

En términos generales se puede decir que la estructura del sistema logístico depende y se diseña a partir del plan logístico, por ejemplo, el número y localización de los almacenes de la empresa da pie a la configuración geográfica de la red de distribución, la cual se deriva de lo indicado en el plan logístico, por lo tanto, su alcance está comprometido a planificar los recursos al interior de la empresa. Sin embargo, a nivel de cadena de suministro, su alcance está definido por las relaciones de colaboración que se proponga desarrollar la empresa, por ejemplo, el caso de alguna que planea incursionar en otros mercados (Vegas y otros, 2006).

Esquema 5/ Proceso de planificación



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

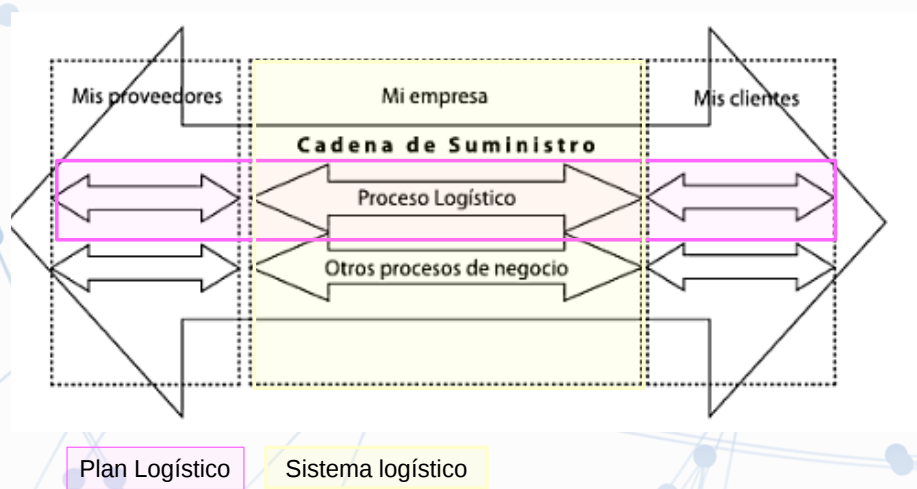


El **sistema logístico**, de acuerdo con Cespón & Auxiliadora (2003), se define como "el conjunto de elementos físicos e informativos, necesarios para la realización de cierto flujo material, a lo largo de múltiples filas de proveedores y clientes".

Mientras que la cadena de suministro se define como “la integración e interrelación de procesos clave de negocio teniendo como eje central al proceso logístico, desde el cliente final hasta los primeros proveedores relevantes” (Chavez, & Torres, 2012).

El **proceso logístico** se refiere al eje integrador en el que fluyen los productos, tales como las materias primas, insumos, productos en proceso y productos terminados, desde los proveedores hasta los consumidores. El proceso logístico es el lugar donde se anida el **plan logístico** de la empresa, por tanto, su alcance puede abarcar el sistema logístico y la cadena de suministro, tal y como se ilustra en el Esquema 6.

Esquema 6/ El Plan Logístico en la cadena de suministro



Fuente: Adaptado de Chavez, & Torres, (2012)



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

El desarrollo del plan logístico va más allá de determinar, por ejemplo, cómo se deben mover los productos, ya sea por medio de un patín o por medio de un montacargas, y cuándo y a dónde deben moverse; o en qué momento y cómo hacer auditorías de inventarios, o establecer en qué momento debe entrar un pedido a producción.

Visto de esta manera, su alcance puede abarcar altos niveles de detalle, pero también aspectos tácticos y estratégicos, lo que lleva a establecer que el plan logístico es un instrumento de dirección del proceso logístico que involucra al total de las áreas y actividades logísticas.

Metas del plan logístico

Las metas son los elementos del proceso de planeación que una empresa se traza para definir a dónde quiere llegar. Son declaraciones de las intenciones que tienen la Alta Dirección de una empresa. Establecen una condición a alcanzar. Las metas son medidas establecidas regularmente con base en la experiencia y la capacidad instalada conocida. En el ámbito de la logística, las metas no se pueden enfocar de manera independiente porque forman parte de un sistema y se derivan de la confrontación de diversas variables relevantes del quehacer logístico. En tal virtud, las metas se definen para algún área específica.

Lun, et. al (2010) establecen que la meta de la gestión logística es mejorar el desempeño de todas las actividades en la cadena de valor, es decir, entregando productos de calidad a bajo costo, lo cual puede representar el único recurso para las empresas a competir.

Para Douglas, et al (2011) la meta es reducir el gravoso costo de logística a través de una mejor gestión, organización y utilización de todos los recursos en la mayor medida posible.

Frederick (2004) reconoce que la meta básica de la gestión logística es la efectiva coordinación de las etapas y sus diferentes componentes. Para dar lugar a la máxima rentabilidad, manteniendo los requerimientos y objetivos de servicio.

En este contexto se pueden citar algunas de las metas estratégicas y operativas que se deben cumplir:



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Metas estratégicas:

- Aumento de la flexibilidad logística por cambios en el tamaño del pedido, fecha o tipo de artículos solicitados.
- Prevención de las necesidades logísticas, a través del diseño del producto.
- Minimización de excedentes en la producción.
- Reubicación de los almacenes de los proveedores a sitios cercanos a la producción.
- Reducción de los costos logísticos.
- La articulación del ciclo de producción con el económico.

Metas operativas:

- Minimizar la cantidad de viajes de los transportes “en vacío”.
- Reducción del tiempo de espera del surtimiento de pedidos.
- Disminución de fletes.
- Mejorar los indicadores operativos, por ejemplo: incrementar el número de contenedores embarcados por mes.
- Reducción de los tiempos de espera de los camiones en el área de recepción.
- Como se mencionó, el plan logístico debe contener un sistema de evaluación basado en indicadores de desempeño, cuyo valor óptimo se plantea como un objetivo a alcanzar, lo que permite su comparación y seguimiento.

Resultados esperados

Un plan logístico debe ser simple y reducirse al máximo, de tal forma que se facilite su aplicación, y que al mismo tiempo sea flexible, con el fin de llevarlo a revisiones continuas para



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

su actualización, sin que ello signifique modificaciones importantes en el momento de su ejecución, pero siempre enfocado a minimizar el uso de los recursos y los costos de su gestión.

Figueredo (2008) señala que el resultado de un plan director de logística resume el conjunto de acciones y proyectos que fueron desarrollados e implementados por la empresa, los cuales deben buscar:

- Alinear las acciones de la logística y de la cadena de suministro al plan de negocios y el plan estratégico de la empresa.
- Consolidar la gestión de la cadena de suministro a partir de la integración de los eslabones que la componen.
- Mejorar la planeación en el corto, mediano y largo plazo de las actividades logísticas.
- Lograr una mayor eficiencia en la ejecución de las operaciones logísticas y de la cadena de suministro, buscando la reducción de costos.
- Mejorar el nivel del servicio para clientes, tanto internos como externos.

Esta lista desde luego muestra algunos ejemplos de los resultados que se esperan obtener y no es exhaustiva, por tanto, puede ser ampliada.

Hernández & Ruiz (2012) citan a Coughlan, et al. (2001), quienes reconocen que un plan estratégico de logística es de gran importancia, ya que debe proporcionar a la empresa los siguientes resultados:

- Mayor comprensión del impacto que tiene la estrategia corporativa en las actividades de distribución física.
- Mayor capacidad de respuesta.
- Mayor sensibilidad al ambiente de distribución.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Mayor conciencia y comprensión de la reducción de costos de distribución y las oportunidades de optimización de servicios

¿Cuándo es necesario desarrollar el plan logístico? En términos generales, a partir del plan estratégico, una empresa requiere de un plan logístico, o bien, cuando una empresa se reestructura y crea un departamento de logística.

Otra situación es cuando un embarcador decide la apertura de un área de logística para atender sus flujos de carga que produce. Por otra parte, en la forma simple, cuando una empresa se da cuenta que es muy importante la formulación de un plan logístico no debe confundirse con estos dos tipos de planes, debido a lo cual es necesario tener claras las diferencias entre planes logísticos y estratégicos.

1.1.4. Diferencia entre plan logístico y plan estratégico

En la práctica es muy común que el plan logístico sea tratado como un plan estratégico, pero en realidad son entes diferentes. Un error muy común es confundir las estrategias de logística con las estrategias empresariales, en realidad ambas son muy importantes, pero tienen horizontes de planeación y alcance muy diferentes.

El error más grave de confundir ambos planes radica en no tener un plan estratégico, y querer sustituirlo con un plan logístico; es decir, enfocar las estrategias logísticas y operativas como estrategias empresariales.

Imagina que eres inversionista y que tienes cierta idea sobre qué hacer con tu dinero, pero no estás seguro(a). Así que pides el apoyo de un asesor financiero y te recomienda llevar a cabo un análisis de dichas ideas con el fin de garantizar que la inversión sea rentable; en tal virtud, te recomienda elaborar un **plan de negocios**.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Dicho plan puede decirse que **es la guía** del emprendedor o empresario, en donde se **identifican y analizan las oportunidades potenciales**, a partir de las cuales se derivan todos los aspectos a considerar para implementar el negocio.

Esto **da paso al modelo de negocio** de la empresa, es decir, a la estructura de la organización, las asignaciones presupuestarias, la evaluación financiera y sus fuentes de financiamiento, así como los recursos humanos necesarios y elementos legales que utilizará.

Pero el plan de negocio no termina aquí porque una vez definido lo anterior, surgen dos preguntas claves: ¿a dónde se quiere llegar? y ¿cómo hacerlo para conseguirlo? Lo más común para dar respuesta a estas preguntas es la elaboración de un **plan estratégico**.

Un **plan estratégico es un programa de acciones basadas en estrategias** que llevan a la empresa a lograr las aspiraciones plasmadas en el plan de negocio, es decir, establece lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Con la finalidad de ser más específicos, se recapitulará lo mencionado en tu unidad didáctica de Planeación estratégica, en donde se reconoce “que la estrategia empresarial comprende un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados de forma integrada, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

Como alternativa, se puede afirmar que las políticas, los planes y los objetivos propios de una empresa expresan su estrategia para enfrentarse con un ambiente complejo y competitivo” (Méndez, 2012). Como puedes darte cuenta, las estrategias empresariales, como parte del plan estratégico, son diseñadas para enfrentar la competitividad, pero esto no sería posible si no se desarrollan otros planes, tales como: *marketing*, operaciones, recursos humanos, inversiones, económico-financiero y, por supuesto, **el plan logístico**.

Sin embargo, hablando del plan logístico, se puede decir que está diseñado para soportar la competitividad anhelada por las empresas, con base en el desarrollo de un conjunto de estrategias de competitividad logística, que como se indicó en la unidad didáctica correspondiente, se definió a la **estrategia logística** como “el plan de acciones de corto y largo plazo encaminado a optimizar el desempeño de las áreas de actividad logística de la empresa, enfocada, por un lado, a crear valor y satisfacer los requerimientos del cliente, y por el otro, fomentar la rentabilidad y la competitividad de la empresa” (Jiménez, 2013).



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Por todo lo anterior, puede decirse que el plan logístico es la culminación en detalle del plan estratégico, y éste del plan de negocios. Por tal razón, el plan logístico debe adoptar sus objetivos operativos a los objetivos generales de la compañía, en otras palabras, el plan logístico está obligado a traducir la estrategia global de la misma. Una manera de hacerlo es a través de un sistema de indicadores de gestión para su evaluación. Petryni (s.d.) señala que:

“... a pesar de que los objetivos estratégicos y operativos son sustancialmente diferentes, es importante reconocer que están estrechamente relacionados. Cuando una organización falla en traducir efectivamente el objetivo estratégico en objetivos operativos viables, es poco probable que logre dicho objetivo. Al mismo tiempo, los objetivos operacionales no tendrán cohesión entre sí y con la misión general de la organización si no están diseñados para afectar el logro de los objetivos estratégicos. En pocas palabras, los objetivos estratégicos sólo son útiles cuando se traducen en objetivos operacionales y los objetivos operativos sólo son eficaces cuando están diseñados para servir a un objetivo estratégico“.

El plan logístico se ha convertido en un instrumento muy importante para apoyar la competitividad empresarial, pero el plan estratégico es quien determina la orientación de la empresa, pues es éste quien señala los pasos a seguir para alcanzar los objetivos empresariales, y que influye en todos los otros planes específicos de la empresa.

1.2. Planes específicos de la empresa

La intención de esta sección es que conozcas y aprendas a diferenciar los diversos planes que adopta, de manera relevante, una empresa, a partir del conocimiento puntual de sus elementos, pero sobre todo, que identifiques cómo se insertan en la estrategia empresarial y cuáles son las características del entorno donde operan. Para ello explorarás su enfoque y alcance en el proceso de planeación, así como los elementos que intervienen directamente en su diseño y operación.

Se iniciará por la planeación estratégica, recuerda que el plan estratégico es el “plan maestro” del proceso global de planificación y de éste surgen las directrices para elaborar el resto de los planes.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Por lo tanto, lo que a nivel funcional se presenta, debe estar subordinado al plan principal, de otra manera, la planificación no tendría sentido, por ello es preciso que sean respetados los principios de los planes funcionales, los cuales son cohesión, supeditación y comunicación.

Lo primero implica que estén estrechamente relacionados, no debe existir un plan suelto dado que difícilmente funcionará por sí mismo, pues siempre existen variables o actividades que los interrelacionan, el segundo es precisamente debido a las actividades que uno subordina a otro, e invariablemente el intercambio de información que debe fluir, si lo que se pretende es conseguir los objetivos de la corporación. Como se abordará en los subtemas siguientes.

1.2.1. Plan de *marketing*

Así como el plan estratégico es el punto de partida del proceso de planificación global, en este tema se podrá observar que el plan de *marketing* es el punto de partida del proceso de planificación comercial.

El *marketing* es una materia muy estudiada y por esa razón posiblemente podrás encontrar tantas definiciones de plan de *marketing* como autores que lo mencionen. Sainz de Vicuña,(2008), que cita a Sanz de la Tajada (1974), aporta una definición que refleja con mayor claridad tres características principales de todo plan de *marketing*, y que no ha perdido vigencia:

“El **plan de *marketing*** es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.

Los tres puntos a los que se refiere el autor y que identifican las características que no pueden faltar en un plan de *marketing* son:



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- 1) Documento escrito. Debe ser en físico para que pueda ser presentado, analizado y corregido, se requiere de éste para que recopile de manera formal todos sus componentes.
- 2) Contenido sistematizado y estructurado. Debe ser acorde a sus etapas de realización, al iniciar es necesario efectuar ciertos análisis y estudios para describir la situación anterior y actual que lleve a deducir las oportunidades y problemas para la empresa; después debe indicar los objetivos fijados para un periodo de tiempo, posteriormente desarrolla las estrategias a seguir, luego se detallan los medios de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo, y finalmente convierte los objetivos y planes de acción en términos de costo y resultados.
- 3) Definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control, con la explicación de las desviaciones y adopción de las medidas para corregirlas.

Ventajas de un plan de *marketing*

De tener un plan de *marketing*, pueden hallarse varias ventajas para la empresa, gracias a su planteamiento fundamentado en números, esto es, datos formales (a pesar de que el *marketing* no es una ciencia exacta), por lo que adopta hechos objetivos, lo que guía a la toma de decisiones más certeras sin recurrir a la intuición, como lo hacían antaño.

A partir de esta premisa, una ventaja importante es que se asegura a la empresa una expansión rentable y sin sorpresas, por el hecho de haber establecido objetivos y metas comerciales y de *marketing* concretas, con los que la empresa tendrá los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y poder medir el progreso de la organización en lo comercial y de *marketing*. Otra prerrogativa es que la empresa, al actualizar el plan cada año, se hará de un historial de las políticas y planes de *marketing* que ha adoptado, por lo que sin importar el cambio de personal, se garantizará una línea común de pensamiento y actuación de un año a otro, permitiendo la adaptación a los cambios.

Aunque hay que considerar que, con base en el planteamiento de Sainz de Vicuña (2008), una ventaja que verdaderamente compruebe la importancia del plan de *marketing*, está en función del tamaño de la empresa, esto es que, en el caso de que la empresa tenga planes de mayor rango, como por ejemplo, un plan estratégico, el plan de *marketing* se establecerá como un elemento



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de operación o gestión anual.

Además tiene la virtud de convertir los objetivos corporativos en objetivos puntuales del *marketing* (producto-mercado) con su consiguiente despliegue de objetivos, concretándolos en objetivos de ventas por zonas, por vendedor, por producto y por periodo de tiempo; así como la posibilidad de programar y presupuestar los medios necesarios para alcanzar tales metas a corto, mediano y largo plazo; y la capacidad de establecer un programa de acciones de *marketing* subordinadas a la estrategia corporativa.

Ahora bien, si por el contrario, la empresa careciera de planificación estratégica, el plan de *marketing* estratégico es el único que con sus reservas, llenará por más que satisfactoriamente ese vacío y proporcionará a la Alta Dirección las recomendaciones estratégicas que le ayuden a tomar decisiones oportunas, que necesariamente afectarán a las otras áreas de la empresa.

Estructura

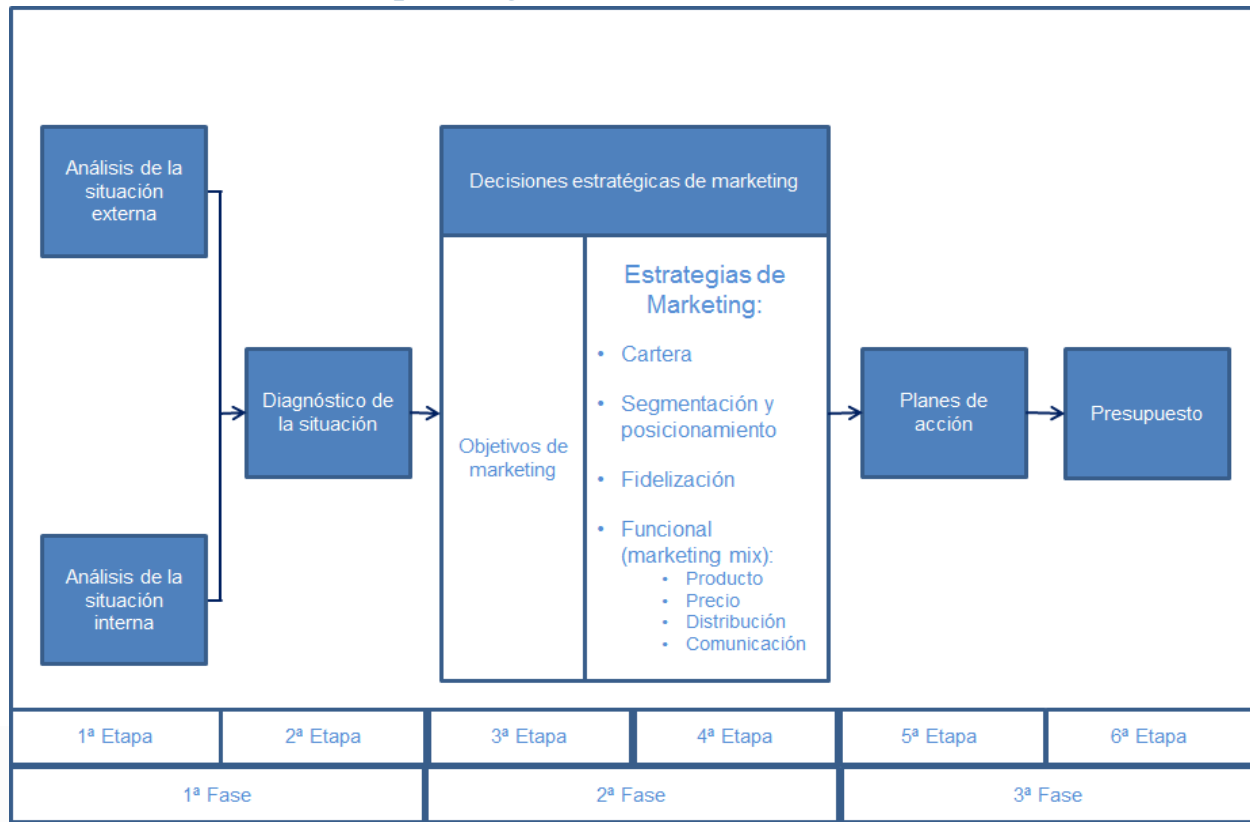
Son las fases y etapas que se elaboran para la construcción de un plan de *marketing*, que al igual que en la definición, el número de etapas para la elaboración de un plan de *marketing* varía de acuerdo a los criterios de cada autor, Sainz de Vicuña (2008) establece una muy completa al distinguir las siguientes:

Esquema 7/ Esquema del plan de *marketing*



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico



Fuente: Sainz de Vicuña, J. M. (2008)

Primera etapa. Análisis de la situación

El plan de *marketing* inicia con el análisis del contexto actual de la empresa en el mercado, supone un estudio riguroso y exhaustivo de la situación externa e interna de la empresa.

Para analizar la situación externa se centra principalmente en el análisis del mercado: su estructura, como es la cuota de mercado de los diferentes competidores, puede ser global, por segmentos, canales y marcas; la naturaleza del mercado, que toma en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda, como son los diferentes segmentos que existen, el perfil y las características que lo definen, su sistema de valores, las actitudes, las motivaciones e inhibiciones, el comportamiento y el proceso de compra, entre otras; y la evolución y tendencias del mercado, esto es de su estructura y su naturaleza.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Para efectuar el análisis de la situación interna, se aborda desde el punto de vista comercial, esto es, tratando de adecuar los medios a los objetivos fijados. Para lo cual se hace una revisión detallada de la estrategia de productos, precios, distribución y ventas, además de la publicidad (anuncios) que ha estado siguiendo la empresa; para después identificar las fortalezas y debilidades, a través del fomento de las primeras y corrigiendo las segundas, con lo cual se estará en posibilidad de definir una estrategia, misma que permita aprovechar las oportunidades del mercado y basada en la ventaja competitiva más relevante que se haya encontrado de la empresa.

Segunda etapa. Diagnóstico de la situación

En esta parte se deberá constituir un inventario de las oportunidades y amenazas del análisis externo, así como de los puntos fuertes y débiles que se obtuvieron del análisis de la situación interna. Para ambos casos, si el factor o punto en cuestión es favorable a la empresa para lograr sus objetivos, éste será una oportunidad o punto fuerte, en caso contrario será una amenaza o punto débil. Aquí se expresa todo el potencial de utilidad de las conclusiones de la herramienta de análisis FODA que tú ya conoces y haz estudiado.

Tercera etapa. Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar

Posterior al diagnóstico de la situación y un paso antes de formular la estrategia de *marketing*, se deben formular los objetivos, ya que de lo contrario difícilmente se podrá saber si la estrategia que se adopta es la correcta. Esto se traduce en que si no se sabe a dónde se va, difícilmente se sabe si el camino que se está siguiendo es el correcto.

Para la formulación de los objetivos de *marketing*, éstos deben estar supeditados a los objetivos corporativos. En algunos casos se retoman siendo éstos los mismos, por ejemplo, cuando el objetivo corporativo es conseguir una mayor rentabilidad, sin detrimento del servicio ofrecido al cliente, quiere decir entonces que el énfasis que se pone a la rentabilidad, en lugar de crecimiento, obedece a la etapa del ciclo de vida del producto en el mercado, que obliga a adecuar la organización comercial de la empresa a nuevos niveles de venta, este objetivo entonces repercute directamente en los canales de venta, lleva a analizar su rentabilidad, canales alternativos y por ende la correspondiente limitación de gastos.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Cuarta Etapa. Elaboración y elección de las estrategias de *marketing* a seguir

En la elaboración y selección de las estrategias que el plan de *marketing* va a seguir, deben definirse en función de a qué mercados se va a dirigir y con qué productos, se denomina estrategia de cartera, a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo se va a posicionar en ellos. Esta es la estrategia de segmentación y posicionamiento, y la estrategia funcional, que es en denominado *marketing mix* (el producto, el precio, etcétera).

La estrategia de *marketing* define las directrices a seguir con miras a colocar a la organización ventajosamente a la vanguardia de la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado, al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de marketing que fueron fijados.

Quinta etapa. Acciones o planes de acción

Debido a que en esta etapa se trata de **decidir las acciones** de *marketing*, mismas que concretan la estrategia de éste en su nivel más puro que es el *marketing mix*, entonces es donde se despliega toda la gama de planes para las de acciones a seguir de las áreas operativas en las que se incide para el logro de los objetivos, existiendo así los planes de acción de producto, de precio, de **distribución**, de fidelización, de acciones generales para la mejora de la gestión comercial.

Sexta etapa. Determinación del presupuesto de *marketing* y de la cuenta de explotación previsional

En esta etapa final, una vez que han sido definidos los objetivos, esto es, que se conoce qué es lo que se va a hacer, se considera que han quedado definidos los términos cualitativos, entonces hace falta conocer los medios necesarios para llevarlos a cabo, para ello las metas son definidas en términos cuantitativos, situación que implica traducir los planes en presupuestos, la secuencia de gasto se efectúa con base en los programas de trabajo y el tiempo que es requerido. Es así que esta fase permite la cuantificación de los recursos para lograr el objetivo planteado por la organización. Además, un presupuesto aprobado es una autorización para la utilización de los recursos económicos de la empresa.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

También en esta fase, para aprobar el plan de *marketing*, el dueño del negocio o la dirección general, precisarán de conocer la cuantificación del esfuerzo traducido en términos monetarios, es decir, producir en términos de beneficios, que no es otra cosa que la cuenta de explotación provisional, que quiere decir las ganancias, la cual proporciona los elementos de juicio sobre la viabilidad del plan para llevarlo, o no a la práctica.

Finalidad de *plan de marketing*

Muñiz (2010) señala que la tarea principal de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes y que ésta es la idea básica del *marketing*, en este sentido, indica también que una empresa que fundamenta sus actividades en un enfoque de *marketing*, siempre tratará de estar a la altura de las necesidades de sus clientes y de hacerlo mejor que sus competidores.

Indica además, que el plan de *marketing* es uno de los elementos imprescindibles de cualquier plan de negocios, sea cual sea el tipo de empresa (investigación y desarrollo, producción y administración, ventas y contacto con los clientes), por lo que la finalidad de este plan, en el plan de negocios, es ser capaz de convencer a los inversionistas de que existe mercado para la idea, y que en ese mercado se puede vender y resultará rentable. También es de importante relevancia, y una finalidad del plan de *marketing*, proporcionar una explicación clara y práctica del mercado al que se espera llegar, la estrategia de fijación de precios y la distribución.

Dado que el *marketing* no es una ciencia exacta y, en especial, cuando se trata de una idea de negocio nueva, se encuentra como componente principal el sentido común, por lo que con frecuencia surgen errores en los proyectos empresariales, que se deben al diseño del *marketing*. Muñiz (2010) indica que las razones son las siguientes: en primer lugar, la organización se debe poner en el lugar del futuro cliente y adoptar su forma de pensar, sus actitudes afectivas, situación que no resulta fácil o en ocasiones no se le da la atención necesaria. En segundo lugar, hay numerosos factores de mercado en los que no podemos influir de forma directa, por ejemplo, la pregunta fundamental de ¿cuántos clientes comprarán nuestro producto o servicio? nunca se podrá responder con exactitud, sólo se logrará una aproximación.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

No obstante, es posible mejorar las predicciones mediante un análisis riguroso del mercado y de la competencia, que es otra de las finalidades del plan de *marketing*, para lo que dicho autor aconseja elaborar dicho plan en las tres etapas siguientes:

Esquema 8/ Etapas y la descripción para elaborar un plan de marketing

Etapas	Descripción
1. Analizar el mercado y la competencia	En esta fase se familiariza con el mercado al que se dirige la idea de negocio, analizando los puntos fuertes y débiles de los competidores.
2. Elegir el mercado objetivo	Ahora se selecciona el grupo de clientes (clientes, objetivo), cuyas necesidades satisface mejor el producto, y al cual se le ofrece lo mismo o más que la competencia. Se debe establecer también cómo se quiere distinguir de esta última (posicionamiento mediante la diferenciación).
3. Determinar la estrategia de mercado	En esta etapa se decidirá cómo llegar a los clientes y de qué forma se dirigirán a ellos, determinando qué medidas específicas sobre el diseño del producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación, se van a utilizar.

Fuente: Muñiz, L (2010)

Ahora bien, en una situación de empresa establecida, dado que los directivos o inversionistas querrán asegurarse de que las expectativas, respecto al potencial de expansión de la empresa, se van a cumplir, se hace necesario la rigurosidad que implica el desarrollo de las etapas explicadas en el apartado inmediato anterior, en donde las técnicas de mercado tienen un alcance mayor, tratándose del *marketing* estratégico, que es indispensable para que la empresa logre, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en un futuro.

1.2.2. Plan de operaciones

Para el estudio de la definición de plan de operaciones, en el contexto de los factores clave de gestión, Casillas & Martí (2002) plantea que una vez establecidos los fines estratégicos y objetivos de la empresa, deben concretarse los planes de actuación (los planes de cada una de las áreas



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

funcionales), esto es, la planificación táctica y operativa que va a permitir alcanzar las metas previstas, además, indica que:

“El proyecto empresarial debe contemplar toda una serie de elementos relacionados con la manera en que la empresa va a crear sus productos o servicios, por ejemplo, se debe decidir si la fabricación o prestación se realizará íntegramente o se subcontratará, cómo se realizará el proceso de fabricación, cómo se comprará, qué necesidades de personal operativo se tendrán, etc.”

Dichas preguntas responden al plan operativo, planteamientos que implican decisiones que afectan la dimensión del negocio y su organización funcional (medios y materiales).

Desde ese enfoque, y después de fijar la localización, se debe realizar el plan de operaciones, Ludevid y otros (1989) plantean que “en el plan de operaciones se desagrega por etapas y operaciones, el ciclo entero de la manufactura o de la prestación del servicio”. También indica que después que se desagregan es posible el cálculo y la previsión del tiempo, los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo cada tarea.

Dicho autor puntualiza que en cada operación se debe incluir su definición, el tiempo necesario para la realización, las personas, los materiales, el equipo y los cambios necesarios, la forma de cuantificar los resultados y su control. Por lo que concluye que “el plan de operaciones define el cuánto (cantidad), el cómo (método o sistema) y el cuándo (tiempo) se va a producir o prestar el servicio correspondiente”.

Por lo tanto, el plan de operaciones consolida todos los aspectos, tanto técnicos como organizativos, que corresponden a la elaboración de los productos o la prestación de los servicios, que son la razón de la empresa y entorno a los cuales se da la ejecución del plan de *marketing*, por lo que las partes o etapas de las que se compone un plan de operaciones son las que lo definen a continuación.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Composición del plan de operaciones

Algunos de los elementos más importantes que debe contener **un plan de operaciones** de acuerdo con Casillas y Martí (2002) son los siguientes:

Desarrollo del producto o servicio

Tiene que ver con la realización de la descripción técnica detallada del producto o servicio y de sus características esenciales o más significativas, con las correspondientes ventajas que éstas aportan.

Esto último, en concordancia con lo que fue establecido por el plan de *marketing*, sin perder de vista que, a diferencia de este plan, donde el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial.

En el plan de operaciones se refiere la parte técnica, como son las características, las similitudes con productos o servicios competitivos, la organización y gestión de los productos o servicios, los aspectos legales (como es el caso de modelos industriales, modelos de utilidad y patentes a las que se va acceder o para proteger los derechos de los productos que así lo requieran, además de certificaciones y homologaciones) y el diseño de producto.

Aprovisionamiento y gestión de existencias

Se refiere a la política de compras y almacenamiento de los bienes y productos terminados. Este apartado, por obvias razones es sólo para empresas industriales, en donde se refleja a detalle la manera de realizar aspectos como: las materias primas utilizadas, los materiales, los productos (sean terminados o semi terminados), los subproductos y residuos, la calidad, y los niveles de tolerancia, los acopios que evidentemente estarán en función de los planes de producción y comerciales, las fuentes de abastecimiento; considera a los proveedores (quiénes son, cuántos hay, dónde están, cómo venden y cómo cobran, qué sistema de transporte utilizan, qué productos venden, si existen productos sustitutos, los plazos de entrega, el tamaño de pedido a efectuar, los precios, etcétera) y por consiguiente quién comprará y cuándo se han de efectuar las compras.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Asimismo, el ciclo de aprovisionamiento (esto es el *stock* de seguridad), mínimos y máximos; los ciclos de venta, plazos de entrega y por supuesto el almacenamiento, tanto capacidad como costo.

Fabricación o realización o producción

En esta parte del plan se establece cómo va a fabricar sus productos o prestar sus servicios la empresa, una vez que se ha realizado en el plan de *marketing* la previsión de ventas, resulta necesario y conveniente efectuar el cálculo del número de unidades a producir, para el caso de productos, o el número de horas, si se trata de servicios. Dicho escenario es fundamental para la comprensión global del negocio, motivo por el cual exigirá la definición de lo siguiente:

Tratándose de **productos**, los recursos materiales son los elementos que la empresa tiene que utilizar, incluye instalaciones, maquinaria o equipo, materiales y otros activos. Los recursos humanos se pueden conseguir llevando a cabo un estudio de necesidades de mano de obra directa, que incluya aspectos cualitativos, perfiles necesarios, descripción de funciones por puesto y la organización interna, entre otras.

Los procesos se refieren a la manera cómo será el proceso productivo, establece el grado de automatización, el nivel de subcontratación y la capacidad productiva de la organización. Los planes de control de calidad es cómo se va a realizar y la tasa previsible de defectos o fallas.

Tratándose de **servicios**, de manera similar, dichas empresas tienen un programa de producción, habría que tomar en cuenta que los servicios son productos altamente perecederos, por lo que es importante gestionar el tiempo, a diferencia de las empresas industriales, las cuales pueden tener almacenes reguladores de su producción. Las firmas de servicios programan horas de trabajo, por tanto su problema principal es de capacidad.

Éstas deberán administrar su tiempo eficazmente, efectuando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio y no congestionarse, o el lado opuesto para no subutilizar su tiempo, para ello será necesario establecer:



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- La capacidad de producción (nominal o instalada y la efectiva, así como el grado de utilización).
- El control de producción.
- El programa de producciones anuales.
- El impacto sobre el medio ambiente y medidas correctoras previstas.

Determinación de los costos operativos

En esta parte se lleva a cabo el desglose de los conceptos de costos para lograr la producción.

Almacenamiento y logística de distribución

Una vez con el producto terminado, se determina ¿cómo se van a almacenar?, ¿dónde?, ¿quién se va a encargar de los pedidos y gestión de almacén del producto terminado?, ¿por cuánto tiempo se tendrá la mercancía almacenada? También se debe prever el uso de sistemas informáticos de gestión de almacenes. Igualmente se establecerán los sistemas de entrega y reparto.

Servicio post-venta

De acuerdo con el tipo de empresa y sus objetivos, puede ser necesaria la definición del servicio de asistencia que se ofrecerá. La razón de este servicio es mantener el estado físico del producto, o en el caso del servicio estar actualizado.

Esta actividad, además de asegurar relaciones fluidas ente el cliente-empresa, puede resultar una fuente adicional de ingresos, nada despreciable.

Sistemas de planificación y control de las operaciones

Finalmente, en esta fase se lleva a cabo la determinación de valores estándar o estimados de producción, como son los costos y las cantidades o volumen de producto, el cálculo de los valores reales y la medición de desviaciones de lo programado. En esta parte también se establecen las acciones correctivas, las fórmulas para el seguimiento y se perfila a un responsable y se define la periodicidad de la revisión del control de las operaciones.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Importancia y enfoque

El plan de operaciones establece una **guía de producción completa**, que como has podido observar, debe contener toda una serie de elementos perfectamente relacionados con la manera cómo la empresa va a crear sus productos o servicios; debe plasmar si la fabricación o prestación de los servicios, según sea el tipo de empresa, se realizará íntegramente o se subcontratará, establecerá cómo se realizará el proceso de fabricación, instaurará, cómo se comprará, organizará, ¿qué necesidades de personal operativo se tendrán?, etcétera.

Todo lo anterior **implica decisiones** que necesariamente afectan a la dimensión del negocio, en el ámbito de su organización funcional y en la contratación de medios, tanto materiales como humanos.

Hoy en día, las operaciones son un área funcional de la empresa, que no había tenido atención relevante, ni había formado parte de las estrategias básicas de la dirección de la empresa, se le había venido contemplando con un enfoque optimizador, en donde predominaba una orientación analítica alejada de las características reales de los procesos productivos. Esta área, al igual que muchas otras, no es excepción de su evolución por motivos de la creciente e imparable internacionalización de la economía, que ha llevado a las empresas a niveles de competencia, desconocidos en el pasado; los hechos económicos y comerciales que han obligado a países y empresas a cambiar de estrategia con un enfoque decidido a ganar la batalla competitiva a través de instrumentos como son las mejoras de los sistemas productivos, nuevos métodos de dirección, planificación y control de las operaciones, el trabajo en equipo, gestión integrada y especial atención en el factor humano.

A razón del cambio que se ha producido en todo el ámbito productivo, actualmente los modernos centros de producción son absolutamente distintos a los convencionales, sus instalaciones, organización y métodos de trabajo son los que preparan a las empresas para que puedan llevar a cabo una variada oferta de bienes y servicios capaces de satisfacer cualquier demanda que se genere, dado que ahora los consumidores están en un estado ideal para la elección del producto o



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

servicio que mejor satisfaga sus necesidades, situación que es el gran reto para las empresas y al que es imprescindible adaptarse.

La evolución y progreso que se ha basado en la mejora continua, aunado a la automatización inteligente de los equipos y las telecomunicaciones, han dado origen a la producción ajustada, orientada a utilizar el mínimo de recursos productivos.

Los progresos de las operaciones, junto con otras disciplinas para incrementar la productividad de las empresas, son los motivos que han situado las operaciones a nivel dirección.

De acuerdo con Castán y Guitart (1997), “la relevancia de las operaciones en las empresas se debe a que es en los procesos de producción donde la empresa suele generar su mayor valor añadido”.

1.2.3. Plan de ubicación y expansión

Este plan es uno más de los elementos imprescindibles en un plan de negocios, el tipo de empresa es determinante, debido a que no serán los mismos intereses de una empresa de investigación y desarrollo, que para una de producción o de ventas o de servicios, para establecerse en determinado lugar. El plan de ubicación y expansión o inversiones analiza los factores de ubicación, describe los aspectos más destacados de los elementos patrimoniales del activo físico y no físico y cuantifica su valor, además en él se establece la política de amortizaciones de la empresa.

Localización de la empresa

La ubicación geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico y es de importancia vital para su viabilidad, motivo por el que es imprescindible buscar la localización adecuada, considerando la distancia conveniente a las áreas de influencia y las posibilidades de acceso de las materias primas, compradores y del personal, que esté provista del suministro de los servicios y de la infraestructura necesaria para el tipo o giro de empresa que se va a establecer.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

El establecimiento ideal es donde los costos de instalación son los más bajos y cumple el mayor número de exigencias del proyecto, además utiliza al máximo los recursos del entorno, como son: fuentes de aprovisionamiento, proximidad a los clientes, posibilidades de subcontratación, acceso a mano de obra calificada, equipamiento de la zona, incentivos a la creación de empresas y calidad de vida, entre otros.

La selección del local para instalar la empresa o negocio es una decisión básica, dado que se le integra el factor ampliación o expansión de la empresa, para lo que es necesario examinar con detenimiento aspectos como: la superficie, la distribución en planta, el costo y forma de adquisición con base en el aspecto financiero, pudiendo ser comprar, alquiler o incluso mecanismos de arrendamiento, la reglamentación que puede afectarle y estará obligada a cumplir, etcétera.

Dependiendo del tipo de actividad, del producto a fabricar o servicio a prestar, se presentan dificultades para ubicar a la nueva empresa, por las características técnicas del producto, la tecnología, la naturaleza del servicio y otras variadas razones que en su conjunto hacen que la localización de la futura empresa sea un problema importante que no se debe tomar a la ligera, dado que conlleva a la toma de una decisión estratégica.

Para la elaboración del plan de ubicación es necesario considerar lo siguiente, de acuerdo con la Guía para la creación de empresas (s.f.) En *El plan de empresas paso a paso*.

La ubicación del nuevo establecimiento. Mediante croquis o mapas de ubicación de la localidad y de la situación dentro de la localidad, hoy en días es muy común el uso de sistemas de posicionamiento global, que incluso van más allá dado que permiten efectuar estudios económico-espaciales.

Las ordenanzas como (leyes) municipales, estatales y/o federales, básicamente para la aplicación de tasas de impuestos por licencias de apertura (nuevas o traspaso, cambios de titularidad o de actividad), así como del impuesto sobre bienes inmuebles en el caso de la propiedad.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Interviene la elaboración de un análisis de puntos a favor y en contra respecto a la posible ubicación en el lugar que se ha elegido. A continuación se detallan algunos de los criterios que deberían tenerse en cuenta al realizarlo:

- Proximidad del mercado.
- Facilidad para disponer de materias primas u otros recursos (mano de obra cualificada, centros de investigación, etc.).
- Infraestructuras y comunicaciones:
 - ✓ La dotación de servicios e industrial de la zona.
 - ✓ La legislación urbanística.
 - ✓ Ayudas económicas e incentivos fiscales.
 - ✓ El precio del inmueble o terreno

Elementos patrimoniales del activo físico

Son todos los elementos patrimoniales tangibles: bienes muebles o inmuebles, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, para los cuales, en este apartado, se requiere de la realización del inventario y descripción de los siguientes aspectos:

- Terrenos. Describir aspectos de ubicación, capacidad, comunicación, servicios y suministros del régimen de adquisición de la propiedad.
- Edificios y construcciones. Indicar la titularidad o propiedad del establecimiento o nave donde resida la actividad. Se especifica el número de metros cuadrados de construcción, se describen aspectos de instalación como acometidas, líneas de servicios, espacios para oficinas, laboratorios, edificios de producción, servicios sociales y sanitarios para el personal.
- Bienes de equipo. Maquinaria y herramientas, vehículo(s) de transporte interior, mobiliario y equipamiento, equipos informáticos y de procesamiento de información.
- Instalaciones. Eléctricas en general, instalaciones de climatización, de agua, de sanitarias o higiene, equipos de medida y control, especificando aquellas que tengan un carácter especial.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Otros. Incluye todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, que no hayan sido considerados.

Elementos patrimoniales del activo no físico

De manera similar al anterior se requiere la realización del inventario y descripción de aquellos bienes no tangibles que son patrimonio de la empresa para el desarrollo de sus actividades:

- Investigación y desarrollo
- Concesiones administrativas
- Propiedad industrial y patentes
- Fondo de comercio
- Aplicaciones informáticas

Por ejemplo, cuando la empresa requiere desarrollar tecnología o “tropicalizar” herramientas informáticas, por lo cual decide invertir en la customización (o adecuación) del *software* para la realización particular de sus actividades, es común en los manejadores de bases de datos ORACLE o SAP que existen en el mercado.

-Otros:

Financiero

Se refiere a la descripción e inventario de los aspectos siguientes:

- Depósitos y Fianzas
- Otros como aportaciones a sociedades de garantía recíproca (SGR), valores de renta fija, entre otros.

Gastos amortizables

Igualmente la descripción e inventario de:

- Gastos de primer establecimiento
- Gastos de constitución



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Otros gastos amortizables

Como has podido darte cuenta, la ubicación de la empresa es una decisión de tipo estratégico y de vital importancia para la viabilidad de la misma, razón por la que este es uno de los planes que integran el Plan de negocios, los factores clave, que en términos generales, inciden para conseguir dicha viabilidad, necesariamente tienen que ver con las condiciones del ambiente de la empresa, la competencia, la regulación, los incentivos, la facilidad de acceso al cliente, la disponibilidad y costo del lugar, así como de los recursos y preferencias del empresario, que en función del giro del negocio quedarán determinadas y contribuir a lograr los objetivos empresariales.

1.2.4. Plan económico y financiero

Para la revisión de este plan, que es fundamental en el Plan de negocios, bajo el contexto de los factores clave de gestión, tenemos que el Plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, y debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar la viabilidad económica del mismo.

Se trata de analizar, partiendo del estudio realizado en el resto de los planes específicos, si el proyecto reúne la rentabilidad, solvencia, y liquidez necesaria para llevarlo a cabo.

Elementos

Casillas y Martí (2002) plantean que “el objetivo es formular estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de los resultados financieros y que, de alguna manera, van a determinar la viabilidad financiera del proyecto”, e identificaron que la elaboración requiere de la determinación de los siguientes elementos:

1. Planteamiento financiero de la empresa (el volumen de fondos necesarios para iniciar la inversión)

Estará determinado por las diversas políticas que, a la hora de invertir y efectuar la inversión, se adopten. El planteamiento se materializa en algunos elementos patrimoniales que se agrupan en



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

elementos patrimoniales de **activo** y de **pasivo**. Para la estabilidad a corto y largo plazo de la empresa es de vital importancia la relación que se establezca entre estos dos elementos.

Lo anterior se concreta en el **plan de inversiones** donde se tienen que detallar los diferentes elementos en que se van a concretar las inversiones totales de la empresa, dichos elementos son los siguientes:

Inversiones en capital fijo. Material (terrenos, edificios y construcciones, instalaciones, maquinaria, mobiliario, equipo informático, equipo de transporte, otros), inmaterial (gastos de investigación y desarrollo, concesiones administrativas, propiedad industrial, fondo de comercio, aplicaciones informáticas, otros), inversiones financieras (depósitos y fianza, otros) y gastos amortizables (gastos de construcción, gastos de primer establecimiento y otros gastos).

Inversiones en capital circulante. Existencias iniciales (costo del *stock* inicial para hacer frente a la apertura del negocio), previsión de fondos (necesarios para mantener a la empresa antes los primeros ingresos) y tesorería inicial.

Estas inversiones se sufragan con las fuentes de financiamiento propio de la empresa, plan de financiamiento que agrupa la totalidad de los fondos de los que se van a disponer para lanzar su actividad. Indica de dónde provienen, cómo se consiguen, cuál es su repartición, qué garantías se aportan, en qué condiciones se obtienen y en qué plazo deben devolverse, pudiendo ser de:

- Recursos propios. Al inicio de la actividad, constituidos básicamente por la aportación inicial de los socios.
- Recursos ajenos. Bancarios o de acreedores, los primeros son créditos (a definir plazo, cuantía, tipo de interés, garantías), los segundos son préstamos o financiación (comúnmente de proveedores de maquinaria o equipos).

También en esta parte es conveniente indicar qué subvenciones (cantidades a fondo perdido, no reembolsables, de carácter no regular, y que se pueden obtener en forma de reducción de tipos de



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

interés o de ayuda directa, que las concede el gobierno y pueden destinarse al capital o a la explotación), o ayudas de inversión o de funcionamiento serán solicitadas para lanzar o mantener la actividad; recomiendan que las aportaciones que la empresas vayan a conseguir por esta vía no debe usarlas para el lanzamiento o inicio del negocio, ya que puede no obtenerse la cantidad solicitada y que el cobro o recuperación de las mismas puede demorarse.

Casillas y Martí (2002) aportan un modelo básico con los conceptos antes descritos, perfectamente desagregados para el plan económico-financiero, que se compone de los conceptos que tienen que ver con los rubros de:

- Estimación inicial de fondos o plan de inversión inicial.
- Fuentes de financiación iniciales o plan financiero inicial.
- Plan de inversión a tres años y cuadro de amortización contable para los tres primeros años de actividad.
- En ellos se debe indicar qué inversiones se van a hacer, en qué elementos se van a concretar y en qué fechas se van a realizar.

2. Explotación, previsión de ingresos y gastos, y resultados (previsión de ventas y consumos)

El punto de partida de esta parte del plan económico y financiero va a ser un pronóstico de ventas. Se indica cuáles son las previsiones de ventas de la empresa, pormenorizadas por mes y por tipos de producto, cuando menos del primer año.

Resulta útil considerar el número de productos que se venden y el precio de venta de cada uno de ellos. Este pronóstico de ventas se debió hacer previamente en el plan de *marketing*.

A partir de esta previsión ventas y consumos, o también denominados ingresos y gastos variables, se deben obtener cuentas de pérdidas y ganancias previsionales, mismas que deben calcularse por **tres años**, como regla general.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

Acopiarán los ingresos y los gastos proyectados, y por diferencia se obtendrán los beneficios estimados. Casillas y Martí (2002), nuevamente para este punto, incluyen un modelo que se compone de los conceptos que tienen que ver con los siguientes rubros:

- Pronóstico de ventas y estacionalidad de las ventas (recuperados del plan de *marketing*)
- Pronóstico de costos variables de la empresa, por ejemplo, el precio en el periodo enero-diciembre.
- Cuenta de resultados provisional, año 1 y siguientes (incluye las ventas, margen bruto de ventas, gastos de operación y demás elementos de cada empresa, con los que se obtiene el beneficio bruto y beneficio neto de la operación en el periodo que se indica).

3. Tesorería provisional (previsión mensual de los cobros y pagos que se harán en el plazo de un año). Casillas propone que para el primer año conviene calcular los flujos de caja con una periodicidad mensual, teniendo en cuenta las previsiones reales de cobros (clientes/ventas, subvenciones, capital/recursos propios, préstamos) y pagos (inversiones, a proveedores, sueldos y salarios, seguridad social, publicidad, servicios profesionales independientes, primas de seguros, suministros, comunicaciones, gastos financieros de préstamos, créditos, otros servicios, devolución de préstamos, etcétera), lo que permitirá detectar posibles desfases de tesorería que obliguen a incurrir en créditos a corto plazo o alterar las previsiones de necesidades iniciales de financiamiento.

4. Balances de situación provisional

Son el balance activo, que lo componen los conceptos de activo fijo y activo circulante y el balance pasivo, compuesto por fondos propios, recursos ajenos y pasivo circulante, correspondientes a cada uno de los ejercicios que se proyectan. El balance inicial o año 0 es el inicio de la actividad.

5. Otras previsiones financieras

En esta parte se efectúa el cálculo de indicadores financieros como son el punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad (*Break Even Point*) para unidades físicas y unidades monetarias. También se calculan todas aquellas tasas que resulten de importancia, como son:



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Tasas de rentabilidad. Retorno sobre inversión, retorno sobre activo y margen sobre ventas.
- Tasas de eficiencia. Rotación de activo, rotación de circulante, rotación de existencias.
- Tasas financieras. Liquidez, disponibilidad, endeudamiento o apalancamiento, plazo medio de cobro, plazo medio de pago, que has estudiado en la unidad didáctica Contabilidad y costos.

También existen otras tasas: fondo de maniobra o *working capital*, valor presente neto, tasa interna de retorno y plazo de recuperación de la inversión o *Pay-Back*.

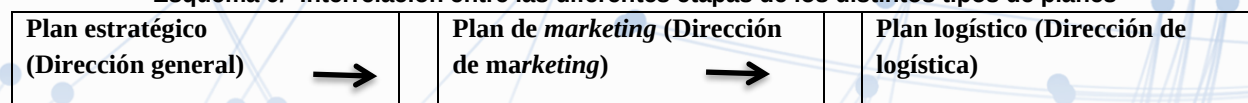
Como se ha explicado, este plan incluye toda la información de carácter económico y financiero del proyecto plasmado en el plan de negocios, a partir del análisis de los planes que lo componen, para estipular la viabilidad económica del mismo.

La virtud de este plan es que determina si el proyecto reúne la rentabilidad, solvencia y liquidez necesaria para llevarlo a cabo, con ello queda implícita su importancia.

Finalmente, y para concluir esta primera unidad de tu unidad didáctica, se hará hincapié en que el **plan logístico** es un instrumento muy importante para apoyar la competitividad empresarial, pero el **plan estratégico** es el que determina la orientación de la empresa, es éste quien señala los pasos a seguir para alcanzar los objetivos empresariales e influye en todos los otros planes de la empresa. El plan estratégico da las pautas de actuación para que los gerentes o directores de las áreas desarrollen y coordinen los planes de cada una de las áreas funcionales.

Los diferentes planes, necesariamente, deben contemplarse en forma conjunta y nunca por separado, aunque se realicen secuencialmente, siempre están interrelacionados.

Esquema 9/ Interrelación entre las diferentes etapas de los distintos tipos de planes





Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación 3. Objetivos corporativos 4. Estrategias corporativas 5. Plan de acciones 6. Presupuesto global 7. Balance y cuenta de explotación previsionales	1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación 3. Objetivos de marketing 4. Estrategias de marketing 5. Plan de acciones 6. Presupuesto de <i>marketing</i> y cuenta de explotación previsual	1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación 3. Objetivos de aprovisionamiento, producción y distribución 4. Estrategias de aprovisionamiento, producción y distribución 5. Plan de acciones 6. Presupuesto de logística
---	--	---

Fuente: Adaptado de Sainz de Vicuña, J. M. (2008)

El esquema que acabas de ver, pretende ilustrar la interrelación que existe entre las decisiones estratégicas corporativas y las de las áreas, se observa que los problemas que te encuentres al realizar el plan logístico o el plan de operaciones están condicionados por el plan de *marketing*, y las disponibilidades financieras pueden condicionar en gran medida a todos los planes; aunque la producción, la mercadotecnia, la logística y las finanzas actúan, en cierto grado, de manera independiente para lograr sus metas funcionales individuales, siempre interactúan conjuntamente para lograr las metas de la organización.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

1.3. Cierre de la unidad

¡Muchas felicidades!, has concluido exitosamente tu primera unidad. Recuerda que la importancia de practicar una planificación formal (escrita) es situar la posición en la que se enmarcan los distintos tipos de planes, por lo que se puede decir que se cuenta con una idea inicial (plan de negocio) y se conoce cuál puede ser su aceptación y su competitividad en el mercado (plan de marketing).

Fue preciso revisar cómo se iba a fabricar el producto o cómo se prestaría el servicio, y calcular los recursos materiales y humanos que serían necesarios para ellos (plan de operaciones), así como posicionar a la empresa en el lugar físico ideal (plan de ubicación y expansión) y determinar la viabilidad económica (plan económico y financiero), además de incluir al plan logístico como instrumento que debe acompañar en todo momento al plan de negocios, dada la necesidad de plantear soluciones relacionadas con el flujo de los materiales y que su elaboración está basada en el enfoque por procesos, debido a que busca integrar la cadena logística, con el fin de incrementar el nivel de servicio.

Recuerda que permite optimizar para tener mejores resultados en las áreas de actividad involucradas. Precisamente, en la unidad 2 podrás revisar la estructura del plan logístico, para determinar su proceso de elaboración, a través de la identificación de las relaciones de los planes asociados a las etapas del proceso logístico. Por este motivo, se te invita para que a la brevedad abordes la siguiente unidad que se espera disfrutes y te brinde provecho.

1.4. Para saber más

Con la intención de que puedas ampliar tus conocimientos relacionados a los temas que se abordaron en esta primera unidad, se te sugiere consultar el siguiente material:

- Cos, J. P., & De Navascués, R. (1998). *Manual de logística integral*. Ediciones Díaz de Santos.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

En este libro podrás encontrar conceptos básicos del plan logístico, el análisis y elementos para concebir su realización. A través de un enfoque de servicios de gestión integrada (*project management*), maneja la gestión de proyecto, de tal manera que se contempla la globalidad de la situación, desde la correcta definición de la solución, pasando por la buen ejecución de lo proyectado, hasta cualquier otra circunstancia externa o interna del proceso que le pueda afectar a la empresa.

- Los Santos, I. S. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. ESIC Editorial.

Este libro te proporcionará los elementos de análisis del fundamento teórico y las innumerables aplicaciones prácticas de la logística, desde un punto de vista cualitativo, explica las principales implicaciones de cada área de actividad y mediante modelos de transporte, distribución, localización, gestión de *stock* y el aprovisionamiento, donde el autor proporciona un panorama en el que podrás identificar las variables que inciden en el proceso logístico, y cuyo entendimiento, en este caso, será para conocer más dónde puede quedar insertado el plan logístico.

1.5. Fuentes de consulta

Básica

- Bòria, S. y García, A. (2006). *Métodos del trabajo aplicados a las ciencias sociales*. Barcelona, España: Edicions Universitat.
- Casanovas, A. y Cuatrecasas, Ll. (2012). *Logística integral*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Casillas, T. y Martí, J. M. (2002). *Guía para la creación de empresas*. EOI Esc. Organización Industrial.
- Cespón, R. y Auxiliadora, M. (2003). *Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial*. Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. UNITEC. Tegucigalpa, Honduras.
- Chavez, J. y Torres, R. (2012). *Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro)*. (2da. Ed.) RIL Editores. Santiago de Chile, Chile.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Figueiredo, R. (2008). Plan Director de Logística e Supply Chain: importancia estratégica e principais resultados. *Revista Tecnológica* No. 148: pp. 84-91.
http://issuu.com/publicare/docs/148_mar_o_2008
- Hernández, A. y Ruiz, C. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa ACONQUISTAR, S.A.S.* Trabajo de grado. Tutor. Guido Angello Castro Ríos. Administración en Logística y Producción. Administración en Negocios Internacionales. Facultad de Administración Universidad Del Rosario. Bogotá D.C.
- Muñoz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo.* Barcelona: Profit Editorial.
- Petryni, M. (s.f.). Diferencia entre los objetivos estratégicos y operativos. *La voz de Houston*. Houston, Texas.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica.* Madrid, España: Esic Editorial. [978-84-11920-19-3 El plan de marketing en la práctica 25ª edición.pdf](#)

Complementaria

- Anaya, J. (2011). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa.* (4ta. edición) Madrid, España: Ed. ESIC.
- Castán, J. M., Guitart, L. (1997). *Dirección de operaciones.* Recuperado de <http://www.publicacions.ub.edu/refs/indices/07562.pdf>
- Coughlan, A., El-Ansary, A. y Stern, L. (2001). *Marketing channel.* New Jersey: Prentice Hall.
- De Jaime, J. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial.* ESIC Editorial.
- Lambert, D.M, Stock, J. R. y Ellram, L. M (1998). *Fundamentals of logistics management.* The Irwin series in marketing. Pennsylvania State University. Irwin/McGraw-Hill.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia.* D.F. México: Ed. Cengage Learning Editores.
- Ferrell, O. C. y Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de marketing.* Cengage Learning Editores.



Plan logístico

Unidad 1. Finalidad del plan logístico

- Frederick, D. (2004) *Distribution. Planning and Control: Managing in the Era of Supply Chain Management*. Chapman and Hall Materials Management/Logistics Series Publisher Editorial
- Jiménez, E. (2013). *Programa desarrollado de Estrategias de competitividad logística*. México: UnADM.
- Ludevid, M., Anglada, M. L. y Ollé, M. (1989). *Cómo crear su propia empresa: factores clave de gestión* (Vol. 1). Marcombo.
- Lun, Y. H. V., Lai, K.-H., Cheng, T. C. E. (2010). *Shipping and Logistics Management*. Edición electrónica gratuita. Page 124. Disponible en: <https://www.google.com.mx/search?tbo=p&tbm=bks&q=isbn:1848829973>
- Méndez, J. (2012). *Programa desarrollado de Planeación estratégica*. México: UnADM.
- Pérez, A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: España: Ed. ESIC Editorial.
- Reyes, A. (2005). *Administración por objetivos*. México, D.F. Ed. Limusa.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. D.F., México: Ed. Businesses. Cengage Learning Editores
- Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing*. España. ESIC Editorial.
- Vegas, A., Domínguez, Y. y Codobés, A. (2006). *Consideraciones para el análisis y diseño de Sistemas Logísticos*.