

5. La planificación logística

Como cualquier otra actividad empresarial, la misión de la logística es contribuir a la consecución de los objetivos que se ha propuesto la empresa. Para conseguirlo debe llevar a cabo los tres estadios de planificación clásicos:

- Planificación estratégica.
- Planificación operativa.
- Planificación táctica.

La **planificación estratégica** es el proceso de decidir sobre los programas que la organización va a emprender y sobre la cantidad de recursos que se van a asignar a cada uno de ellos. En ella se decide sobre los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos. Los **objetivos** vienen determinados en las denominadas **formulaciones estratégicas**. Estas últimas surgen como respuesta a un cambio percibido o a una oportunidad de desarrollo empresarial.

En la planificación estratégica de la logística habrá que tomar decisiones sobre:

- El número de fábricas y almacenes.
- La localización de la planta.
- El nivel y la dimensión tecnológica de las fábricas.
- El sistema de transporte.

En la **planificación táctica** se desarrollan las funciones relacionadas con el «qué se debe hacer» (organigrama de la empresa), para llevar a cabo los objetivos formulados en la planificación estratégica, y se diseña el control de gestión del sistema, de forma que los directivos se alineen e influyan a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias diseñadas anteriormente:

- Planificación de inventarios.
- Políticas de rotación de los inventarios.
- Diseño de las rutas de los materiales en el proceso logístico.
- Ubicación de la logística en el seno de la empresa.
- Diseño de almacenes.
- Dimensión de la flota de transporte.
- Recursos humanos requeridos.

En la **planificación operativa** es necesario descender a las funciones básicas que conforman la empresa, asegurando que todas las tareas se desarrollan con eficacia (obtener los objetivos) y eficiencia (con el menor coste posible). En especial, la planificación operativa de la logística prestará atención a:

- La previsión de compras.
- La previsión de ventas.
- Los programas de almacén.
- Los programas de transporte.



Fig. 1.4. La ubicación y el tamaño de los almacenes son decisiones que corresponden al ámbito de la planificación estratégica.



Importante

Una **formulación estratégica** puede ser la fabricación de un nuevo producto, mientras que un **objetivo** puede ser conseguir beneficios en el primer ejercicio.



Vocabulario

Estrategia. Es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para alcanzar los objetivos marcados.

**Importante**

Un **plan logístico** consiste en organizar las actividades logísticas de forma que se optimicen los recursos humanos y materiales para garantizar el mejor servicio al cliente.

□ ¿Cómo llevar a cabo un plan logístico?

En la fase de planificación táctica se debe llevar a cabo la confección de un plan logístico, dependiendo de la política de aprovisionamiento, volumen, sistemas de transporte, almacenes existentes, productos manejados, etc., además de la evolución futura esperada.

Por ello, en el desarrollo del plan logístico deben tenerse en cuenta cuatro aspectos esenciales:

- Especificar claramente, a través de una selección, clasificación y definición, cuáles son los **artículos** que comercializa la empresa, estableciendo sus características logísticas: pesos, niveles de desarrollo técnicos, etc.
- Detallar el nivel de **actividad** logística a desarrollar en general y para cada artículo.
- Enumerar los escalones o **etapas** de transporte y almacenamiento que deben recorrer los artículos.
- Indicar la **disposición** de los centros logísticos.

Por otro lado, el plan debe fijar las metas a alcanzar:

- **Reducción de los transportes** empleados, tanto en distancias recorridas como en etapas. Además, se procurará la agrupación de ellos para lograr dimensiones críticas.
- **Reducción de manipulaciones** requeridas.
- **Reducción de stocks**, tanto en volumen como en espacio ocupado.
- **Reducción de las clasificaciones** en distintos grupos, y reducción de la cantidad de recintos en los cuales deben almacenarse.
- **Adquisición de materiales** en la forma más adecuada para su consumo, evitando en lo posible desembalajes, adaptaciones y preparaciones posteriores.
- **Reducción del número de controles**, contabilizaciones y revisiones necesarios.

Por lo tanto, el principio básico del plan es reducir al máximo el proceso logístico requerido, haciéndolo más rápido, simple, cómodo y económico, y minimizando los medios humanos y materiales que son necesarios para llevarlo a cabo.

**Actividades**

- 1 Lee atentamente la afirmación siguiente: «La operación de clasificación de los melocotones en calidades y tamaños en una central frutícola no añade utilidad alguna al producto, pues este no ve modificada su forma». ¿Es cierta esta proposición? Razona la respuesta.
- 2 Las afirmaciones siguientes se refieren a las informaciones fundamentales que se requieren para el diseño de un plan logístico. Solo una de ellas es cierta. Di cuál es y razona tu respuesta:
 - a) Las previsiones de demanda, el estudio de los artículos (características comerciales) y de sus necesidades de transporte y almacenaje.
 - b) Las previsiones de demanda, el estudio de los artículos (características con sentido comercial como percepción por el cliente, posicionamiento, etc.) y de sus necesidades de transporte y almacenaje.
 - c) Las previsiones de demanda, el estudio de los artículos (características con sentido logístico como volumen, peso, etc.) y de sus necesidades de transporte y almacenaje.
 - d) Las previsiones de oferta, el estudio de los artículos (características con sentido logístico como volumen, peso, etc.) y de sus necesidades de transporte y almacenaje.