

3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOGÍSTICA

La planeación estratégica logística permite el desarrollo de acciones concretas que añadan valor a la cadena de suministros. Parte del direccionamiento estratégico organizacional, interpretando la misma para aplicarla en la cadena de suministros de forma que se logre la rentabilidad esperada por la compañía.

Confeccionar una estrategia, para la gestión logística o de cualquier otra área de la organización, demanda una clara expresión y comprensión de los objetivos corporativos y de la planeación de acciones para conseguirlos. El plan de acción orientado a la consecución de estos objetivos corporativos traduce en la estrategia corporativa, entendiéndose el de cada departamento como estrategia funcional.



Ilustración 8. Plan estratégico corporativo y funcional. Fuente: Adaptación de Tapia Laso (2014)

El planteamiento estratégico para este departamento organizativo requiere de creatividad, conocimiento del área y de las funciones logísticas, así como de la planeación y visión corporativa, puesto que se deberán dominar los distintos elementos claves según los niveles estratégicos que se esperen aplicar:



Ilustración 9. Niveles jerárquicos de los procesos logísticos. Fuente: Adaptación de Tapia Laso (2014)

Basado en:

Proveedor

Primer eslabón de la cadena de suministros. Las posibilidades de dinamizar inciden en mejoras de competitividad, capacidad de gestión y valor añadido.

Cliente

Identificar el perfil del cliente, necesidades y deseos facilita la concepción de estrategias dirigidas a la atención y nivel deseado de productos y servicios.

Políticas

Establecer pautas de trabajo enfocadas en la satisfacción del cliente: calidad del producto, niveles de servicios, etc.

Redes de distribución

Determinante en la cadena de suministros. Impacta directamente en indicadores de servicios y eficiencia.

Posibilidades de externalización

Enfocar esfuerzos en potenciar la propuesta de valor, delegando tareas secundarias y eliminando el desvío de recursos en actividades que aportan poco o ningún valor.

Nuevas tecnologías

La integración de nuevas tecnologías es directamente la reducción de costes y aumento de la eficacia, impactando directamente en ahorros y competitividad.

3.1.1 Definición y objetivos del plan logístico

La estrategia logística debe responder a:

- ¿Dónde está la empresa en estos momentos? Diagnóstico.
- ¿A dónde quiere llegar? Metas.
- ¿Qué requerimos para conseguirlo? Recursos y acciones.

De esta forma, la estrategia estará constituida por objetivos y las respectivas acciones para conseguirlos. La formalización de la estrategia se imprime al establecer estos objetivos de una forma clara y concisa, con un claro impacto en los resultados de empresa y un período de tiempo en el cual comprobar resultados cualitativos y cuantitativos, y a través de acciones asociadas a un responsable o a un equipo responsable encargado de su confección, implantación, seguimiento y comprobación.

Se trata de un proceso secuencial llevado a cabo por la empresa para proyectarse y desarrollarse en el mercado, resumido en el siguiente esquema:

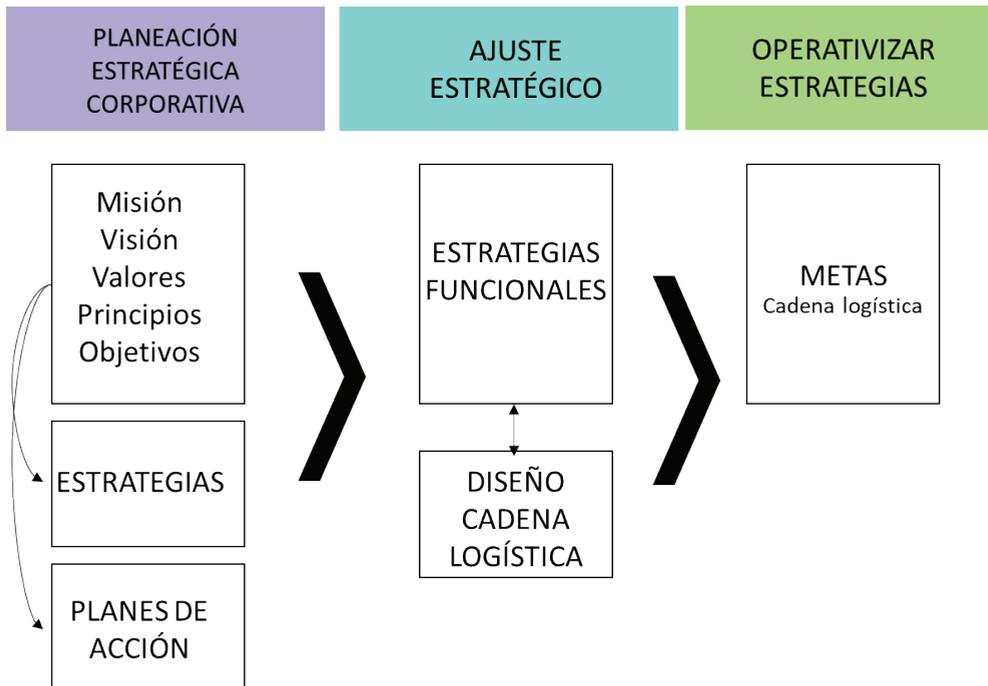


Ilustración 10. Proceso de planeación estratégica logística. Fuente: Restrepo et al. (2010)

3.1.2 Evaluación de la situación inicial

La primera fase de la planeación estratégica es el análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa. Ciertamente el foco está en el sistema logístico actual, no obstante, deberá revisarse el resto de procesos y políticas aplicadas pues todas deberán estar cohesionadas y articuladas por los objetivos estratégicos corporativos.

El DAFO y CAME son las herramientas predilectas para este tipo de análisis.



Además, se deberá revisar y analizar distintas fuentes de información acerca de la situación de la empresa, especialmente aquellas que reflejen la efectividad de la estrategia aplicada, desde reportes e informes departamentales hasta los sectoriales, imagen de la empresa por parte de los distintos grupos de interés, indicadores clave, etc.

En esta fase puede ayudar responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué hace bien la organización actualmente?
- ¿Qué distingue la empresa de sus competidores?
- ¿Cuáles recursos con los que se cuenta son especialmente valiosos?
- ¿Cuáles son las mayores fortalezas?
- ¿Qué oportunidades tiene la organización?
- ¿Cómo se pueden aprovechar las fortalezas de la organización?
- ¿Qué tendencias se pueden aprovechar?
- ¿Cómo se pueden capitalizar las oportunidades disponibles?
- ¿Existen necesidades emergentes que puedan satisfacerse?
- ¿Qué no estamos haciendo bien?
- ¿Qué falta actualmente?
- ¿Qué hace mejor la competencia?
- ¿Qué limitaciones frenan la empresa actualmente?
- ¿Qué procesos o productos es necesario mejorar?
- ¿Qué competidores emergentes es necesario vigilar?
- ¿Qué debilidad supone un riesgo para la organización?
- ¿Qué aspectos pueden disminuir la participación en el mercado?
- ¿Qué aspectos podrían disminuir la actitud del cliente hacia la empresa?

El repaso de la misión, visión, valores, propósitos, políticas corporativas, etc. establecerá los criterios generales sobre los cuales construir cualquier plan de actuación.

Será especialmente valioso contar con el detalle del sistema de distribución logístico empleado, repasando cada una de las etapas del mismo, las herramientas utilizadas, principales resultados, indicadores, sistemas y canales de comunicación, herramientas tecnológicas y digitales, posicionamiento en el mercado y competitividad del mismo.

3.1.3 Determinación de objetivos y metas

Una vez se precisan los condicionantes internos y externos, se deberán establecer los objetivos acordes y alineados con la estrategia corporativa, siempre enfocados en eficacia, eficiencia, calidad de servicio y satisfacción del cliente.

3.1.3.1 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

En general, el planteamiento de objetivos estratégicos seguirá las reglas SMART, es decir, deberán ser específicos (*Specific*), medibles (*Measurable*), alcanzables (*Achievable*), realistas (*Realistic*) y definidos en el tiempo (*Time-bound*). Ejemplo de este podría ser: “aumentar la satisfacción del cliente de 60 a 80 en los índices de tiempo de entrega, desde enero hasta abril de 2025, mediante el seguimiento de quejas por retraso superior a 24h”.

En el largo plazo, los objetivos se proyectarán de acuerdo con la visión de la empresa, es decir, el escenario en el que la empresa se proyecta estar dentro de los próximos 10 años y cómo planea conseguir esta meta. En relación con el área, los objetivos se vinculan directamente a 4 metas: aumentar la competitividad, minimizar errores, aumentar la calidad y reducir los costes. Vinculando estas dos condicionantes, visión de la empresa y metas logísticas, se formularán los objetivos estratégicos en el largo plazo.

El número de objetivos es relativo a la estrategia de la empresa. Específicamente, aquellos que se dirigen al largo plazo, tienden a ser pocos dado que son mucho más ambiciosos y flexibles al cambio para conseguir su materialización.

En todo caso, deberán plantearse desde:



- Claridad y enfoque. Se trata de que el objetivo sea claro y bien definido, sin dejar lugar a duda de a qué se refiere. Debe evitar ambigüedades manteniendo la sintonía con la visión de la empresa.
- Medurable y responsable. Tiene que contar con la capacidad de ser cuantificable a través de un indicador directo. Este indicador será transparente y fácilmente registrable en el tiempo y su lectura será de fácil comprensión con los objetivos corporativos.
- Alcanzable y realista. Se procurará establecer metas ambiciosas pero realistas, capaces de inspirar a la vez que puedan materializarse siguiendo pequeñas acciones de corto y mediano plazo. Un planteamiento poco realista, normalmente demasiado ambicioso, puede conducir a la frustración y abandono del proyecto implicando el desperdicio del tiempo, esfuerzo y recursos.
- Relevancia y alineación. El objetivo debe tener un impacto directo y evidente para la empresa al estar alineado con sus metas corporativas. Este vínculo deberá ser claro y contundente de forma que funcione como impulsor y motivador de las acciones cotidianas.

De esto se desprenden los indicadores que, en este caso, hacen relación a indicadores claves de desempeño o *Key Performance Indicators* (KPI's). Se trata de las métricas que reflejan la situación en tiempo real de una variable de interés para la gestión empresarial. Su definición y relevancia está directamente vinculada a los objetivos en corto, medio y largo plazo, dando forma a lo que se conoce como tablero de mando. Los KPI's, aplicados en gestión estratégica, se caracterizan por:

- Vínculo directo con los objetivos.
- Normalmente hay un indicador por objetivo (esto no impide que se formulen otros de acuerdo con cada gestión de cada área).
- Están claramente definidos.
- Cuentan con una fórmula para su cálculo.
- Implica la toma de datos de forma periódica.
- Se asigna un responsable para el cálculo de los mismos.

- Actúan como fuente de información suficiente, precisa y simplificada en tiempo real.
- Sirve como verificador de los procesos y su eficacia.
- Forman parte de los *reporting*.

Los indicadores empleados en logística son planteados en función de:

| | | | |
|--------------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| PRODUCCIÓN | ALMACENAMIENTO | ABASTECIMIENTO & COMPRAS | TRANSPORTE & DISTRIBUCIÓN |
| Seguimiento a procesos de producción | Control de las operaciones de almacén e inventario | Rendimiento de ambos sistemas | Capacidad y calidad de respuesta de la cadena de suministro |

Algunos de los utilizados son:

- Capacidad máxima de producción.
- Rendimiento de equipos.
- Rotación de bienes y productos.
- Costes de producción.
- Costes de calidad.
- Coste global de almacenamiento.
- Coste global de inventario.
- Tiempo de respuesta.
- Tiempo de preparación de pedido.
- Coste global de abastecimiento.
- Costes unitarios.
- Ratio de venta sobre gastos.
- Ahorro de gastos.
- Tiempo de gestión de órdenes.
- Coste de transporte.
- Costes operativos.
- Costes de exportación.
- Tiempos de entrega.
- Calidad de la entrega.
- Retornos y devoluciones.

3.1.3.2 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos concretos o específicos son aquellos dirigidos, desde la misma filosofía SMART, al corto y mediano plazo. Tienen como intención activar mecanismos inmediatos y directos hacia el objetivo general de largo plazo.

Pueden extraerse desde el análisis FODA y CAME teniendo en cuenta aquellos factores “urgentes” o aquellas que muestran alternativas de solución directamente durante su análisis y que están alineadas con los objetivos estratégicos de largo plazo y los corporativos.

Surgen también del diagnóstico interno pues se muestran como oportunidades de mejora, cambios o actualizaciones en procesos o productos, etc. de forma que su implantación incide directamente en una mejora a los resultados. Algunos de los objetivos concretos de la gestión logística se relacionan con:

- **Disponibilidad:** uno de los principales objetivos de la logística de distribución es hacer que la empresa pueda disponer siempre del producto, y que sea de fácil adquisición para los consumidores. Es decir, generar una cantidad de oferta que satisfaga la cantidad de demanda del mercado a través de la cadena de distribución logística.
- **Optimizar costos:** los costos de distribución deben ser los menores posibles. Sin embargo, lo ideal es reducir costos a tal punto que la calidad del servicio no se vea afectada. Cada cambio realizado a nivel de logística y distribución debe implicar una mejoría en los procesos.
- **Fiabilidad:** la logística de distribución debe buscar que todos sus procesos involucrados, como los de entrega, sean confiables y óptimos; garantizando puntualidad de cada etapa logística, rápida resolución de los problemas y la mayor satisfacción del cliente posible.

Al igual que los objetivos de largo plazo, los de corto y mediano plazo también estarán asociados a indicadores estratégicos. Estos serán fundamentales para corroborar la eficacia de cada acción emprendida y su evolución en el tiempo facilitando la aplicación oportuna de cambios y mejoras.

Se trata entonces de objetivos operativos y objetivos tácticos:

- **Objetivos tácticos:** medidos en el mediano plazo al estar orientados a resultados palpables a través de resultados mensuales, semestrales, etc. de un área o departamento. Mantienen un vínculo directo con los objetivos estratégicos ofreciendo los datos recogidos y agrupados para cuantificar los KPI's estratégicos.

- Objetivos operativos:** hace referencia a las acciones inmediatas llevadas a cabo para asegurar la operatividad de la cadena de valor. Están dirigidos a conseguir los objetivos tácticos por lo que se relacionan con indicadores instantáneos, registrados de forma directa sobre cualquier actividad de la cadena productiva. Por lo general, cuentan con una frecuencia diaria o semanal.

3.1.4 Estrategias y fases del plan

La formulación de la estrategia se sintetiza en el proceso resumido en la Ilustración 11. Se refleja en tres etapas: análisis, formulación o diseño de la estrategia y, finalmente, en la implantación.

La fase de análisis está constituida por la recopilación de datos relevantes, así como por la definición de los parámetros de trabajo. La segunda fase, estará enfocada en proponer alternativas estratégicas y en seleccionar aquellas que mejor se ajusten a las necesidades, objetivos y visión de la organización. Finalmente, será necesaria la implantación y evaluación de la eficacia del plan.

Tal y como se describe a continuación, se deberán conjugar múltiples variables relacionadas con la cadena de suministros, estrategias de venta, gestión de proveedores, etc.

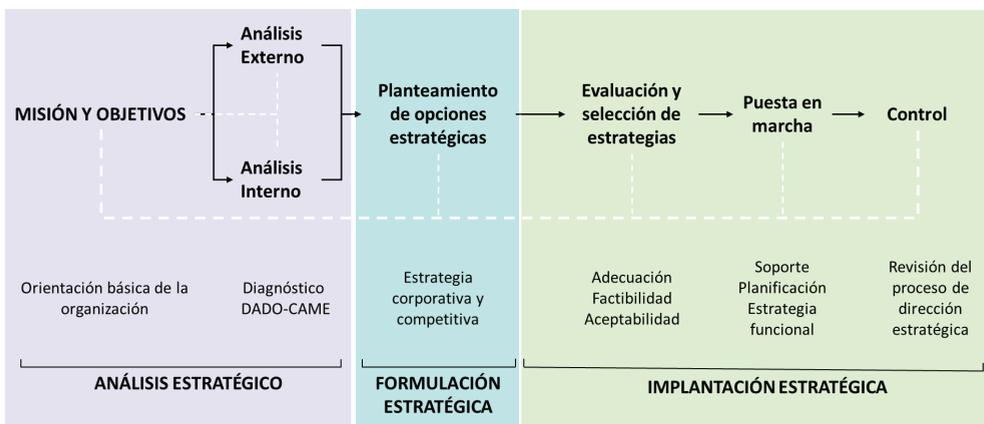


Ilustración 11. Esquema de la estrategia logística. Fuente: Elaboración propia

3.1.4.1 DISEÑO DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

La logística de distribución es, como se ha descrito, la etapa en la que se lleva el producto al comprador incluyendo las etapas de almacenamiento y entrega. Sus funciones se resumen en: el transporte como necesidad de movilizar del producto, el fraccionamiento desde la ubicación del producto en unidades manipulables y manejables, el almacenaje dada su ubicación segura y resguardada hasta el momento de la entrega y la información para construir la estrategia de mercado y logística interna. Se trata de una tarea llevada a cabo a través de modelos centralizados, descentralizados, *cross docking* o por plataforma de consolidación y apoyada en sistemas de transporte terrestre, marítimo, aéreo, fluvial o multimodal.

Implementación

La implantación de un sistema de distribución logístico comercial deberá conjugar la estrategia operativa con la estrategia de desarrollo de negocio, la gestión organizacional y la innovación digital. La tendencia se inclina a sistemas integrales y colaborativos que abarcan un sistema de transporte sostenible, un sistema logístico 4.0 y una logística del *e-commerce* además del comercio físico.

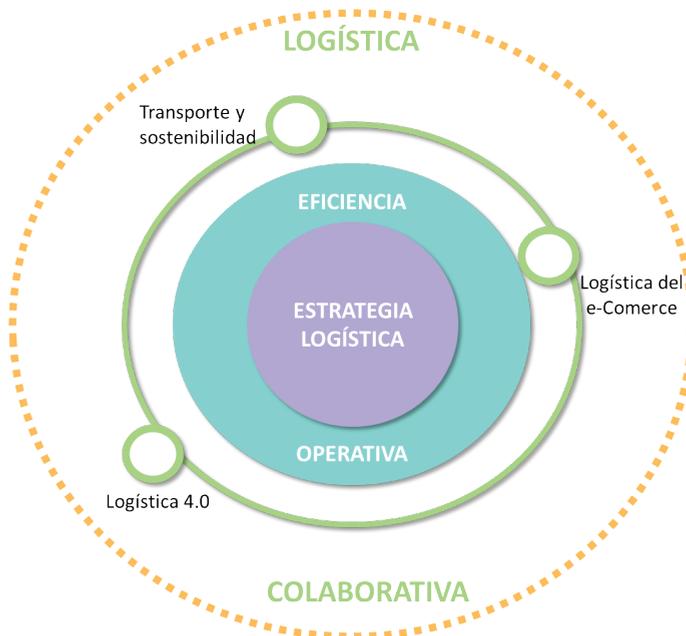


Ilustración 12. Tendencia en la estrategia logística. Fuente: Elaboración propia

La estrategia a desarrollar atañe a entornos de incertidumbre y cambios en los que los costes y el servicio se mantienen como foco de la gestión de las redes de transporte, más, la resiliencia como herramienta para afrontar vulnerabilidades futuras. Es desde esta perspectiva que se imprimirá a la estrategia la capacidad de transformación requerida por el negocio y que mantenga alineados los elementos clave: procesos, equipos y sistemas.

El diseño e implantación de un sistema de distribución considera:

- Diseño de la red en cuanto al número de almacenes y *hubs*, niveles de *stocks*, tiempo de respuesta y tipología de proveedores.
- Análisis de los servicios actuales y valoración de nuevos servicios.
- Valoración de posibilidades de creación de un sistema logístico o externalización del servicio (*Business Process Outsourcing*, BPO).
- Diagnóstico organizativo a fin de entender la situación actual y detectar puntos de mejora y necesidades de adaptación y cambio para integrar el proceso de distribución.
- Análisis de resiliencia de forma que se prevean medidas de actuación ante posibles dificultades e inconvenientes surgidos durante y después de la implantación.
- Definición o adaptación de los sistemas de gestión para integrar módulos acordes con las nuevas necesidades.
- Procurar la eficiencia operativa a partir del rediseño de flujos logísticos, de la optimización operativa y *benchmarking* interno, alternativas de transporte y vías de comunicación y de la automatización de procesos.
- Integración o adaptación de una logística 4.0, es decir, procurar la adaptación tecnológica a través de la integración o adaptación de las herramientas digitales innovadoras disponibles recurriendo a un plan de sistemas con las cuales atender las principales brechas tecnológicas de la empresa, la estructuración de datos sobre una plataforma capaz de unificar la lectura, interpretación y tratamiento, tecnologías adecuadas para garantizar la trazabilidad y

la información arrojada en tiempo real, la construcción de modelos predictivos de demanda y la automatización de procesos y tareas.

- El crecimiento sostenible y en tendencia creciente del *e-commerce* exige un posicionamiento estratégico por parte de la organización apoyado en la innovación tecnológica y la agilidad para garantizar un sistema de distribución efectiva.
- Un sistema logístico colaborativo, es decir, alianzas y sinergias que impacten en la reducción de costes, en la agilidad de respuesta y en la eficacia de las operaciones y servicios.

La planificación de la red de distribución puede plantearse articulando dos fases operacionales diferenciadas e interdependientes:

- Una red de distribución eficiente basada en la localización de terminales de consolidación, nodos, la identificación de las vías principales o arcos, tales que aseguren un flujo óptimo de la mercancía.
- Planteamiento táctico y operativo que defina el encaminamiento de las cargas a través de las redes de rutas y los plazos de servicio admitidos.

La planificación del transporte de mercancía opta por:

- El modelo basado en flujo de transporte (*commodity problems*) basado en la cuantificación de la cantidad de envíos entre dos zonas independientemente de la ruta realizada mientras reproduce de forma adecuada la razón económica de los envíos.
- Modelos basados en rutas o viajes de vehículos cuyo potencial está en la calibración al contar con datos reales mediante aforos.

En cuanto a la estrategia de envío para cubrir los puntos de demandas y en consecuencia la red de almacenes, centros de consolidación y delegaciones, de deberá responder a un balance de los costes logísticos.

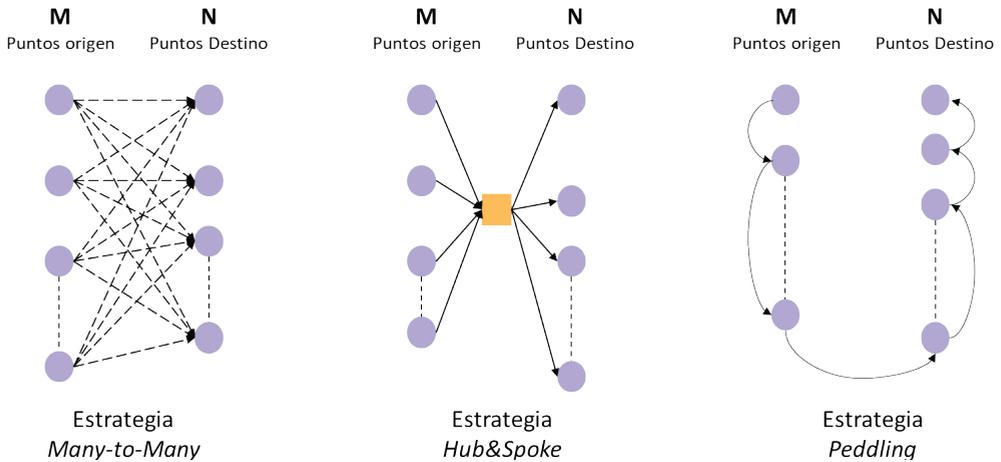


Ilustración 13. Estrategias básicas cuya combinación permiten planificar un sistema de distribución.

Fuente: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6625/03MER_Capitol1.pdf

- **Envíos directos (*many-to-many*):** comporta largos recorridos y un alto número de vehículos por lo que se opta a este tipo cuando los costes de servicios de vehículos son bajos, cuando la demanda asociada entre el origen y destino pueden llenar la capacidad del vehículo o sean estrictas las exigencias de tiempo.
- **Envíos *hub-&-spoke*:** los centros de consolidación (*hubs*) albergan la mayor cantidad de inventario y la distribución espacial de demanda no es uniforme por lo que se debe optimizar la carga del vehículo.
- **Envíos con paradas múltiples (*peddling*):** aplica en escenarios donde hay un número reducido de rutas compuestas por un alto número de paradas en cada una de ellas. Optar por esta modalidad implica coste y tiempo de parada adicional es reducido o cuando el coste de servicio del vehículo es relativamente alto.

En cuanto a las herramientas tecnológicas, es necesario considerar:

- **Herramientas de gestión y administración:** se trata de las herramientas vistas para la gestión de los procesos logísticos. Pueden ser de alcance transversal a la empresa o específicas a través de módulos especializados.

- **Herramientas de identificación:** son aquellas que facilitan la identificación automática de la mercancía en sus distintos formatos de almacenaje y manipulación tales como radiofrecuencia, biometría, sensores, lectores, etc.
- **Herramientas para el sistema de transporte y manipulación:** aquellas que permiten el control y optimización de actividades de movilidad de la mercancía, sea para el transporte como los de gestión de flota o unidades de manipulación como robots.

De esta forma, **la implantación del sistema de distribución** se condensa en:

- **Planificación y diseño logístico.** Fase en la que se definen los objetivos y se confecciona el flujo eficiente tal que asegure la reducción de los tiempos y costes de cada etapa del proceso y, en especial, del transporte.
- **Gestión.** Es la etapa en la que se definen las herramientas y recursos de gestión más convenientes para cumplir con los objetivos planteados y asegurar la eficacia táctica y operativa. Implica parámetros de trabajo como niveles óptimos de inventario, métodos de pronóstico de demanda, gestión de demanda, etc. y también softwares y hardware a utilizar.
- **Automatización y otras tecnologías.** Se trata de la elección e implantación de las herramientas tecnológicas (robótica, automatización, IA, etc.) convenientes para el proceso y en coherencia con el sistema actual de trabajo.
- **Indicadores.** Se trata de establecer parámetros cuantitativos clave que permitan comprobar tanto avances como efectividad del sistema propuesto. Las métricas logísticas suelen ser, como ya se ha visto en apartados anteriores, tasa de cumplimiento de pedidos, tiempo de entrega, coste de envío, etc.
- **Revisión y corrección.** Finalmente se deberá efectuar una revisión con cierta periodicidad de forma que sea posible comprobar resultados acordes con lo establecido y aplicar los ajustes necesarios para conseguir los mejores resultados.

3.1.4.2 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

En lo que respecta a la implantación, se deben considerar tres elementos clave para el éxito:



De acuerdo con esto, las tres claves para el éxito en la implementación de la estrategia estará marcado por las personas y su forma de gestionar, por el enfoque estratégico que adquiera cada colaborador y por el adecuado aprovechamiento de las respectivas capacidades.

Partiendo de los responsables de la implementación, la estrategia debe transmitirse a cada miembro de la organización de forma que cada uno de ellos sepa lo que se está haciendo, comprenda para qué se está haciendo, cómo se está haciendo y cuál será su rol en lo que se está haciendo. Esto puede resumirse en tres claves de la comunicación del plan estratégico:

| | |
|--|---|
| ESTRATEGIA: Hacia donde lleva a la organización | Cuál es la estrategia Cuáles son los objetivos Cuáles son las metas |
| PERSONAS: Quiénes llevan a la organización | Qué competencias Cómo motivar Cómo premiar |
| OPERACIONES: Cómo se hará, qué camino se seguirá | Qué tareas Qué recursos Qué presupuesto |

Es necesario complementar la actuación de las personas con la prevención y control de posibles barreras que pueden aparecer durante la implantación:

- Falta de comprensión: los colaboradores no entienden cuál es la estratégica, cuál es su objetivo y/o cómo se pretende implantarla.
- Falta de recursos: no se prevén los materiales y recursos necesarios y suficientes para ejecutar la estrategia.
- Falta de incentivos: no se transmite para qué se propone la estrategia, qué espera conseguirse con la misma y cómo generará beneficios para todos.
- Falta de agenda ejecutiva: no se dedica el tiempo suficiente a las distintas etapas de la estrategia resultando en la falta de revisión de objetivos, en la debilidad de procedimientos planteados, en la falta de monitorización de métricas, etc.

Una metodología aplicada de forma general por las organizaciones es el propuesto por Kaplan y Norton a finales del siglo pasado llamado Modelo *Strategic Focus Organization* (SFO) u Organización Enfocada en la Estrategia, con el cual pretenden dar una estructura formal y versátil a la implantación de la estrategia empresarial. El objetivo principal de este método es llevar el plan estratégico al centro de sus procesos de gestión.



Ilustración 14. Modelo SFO. Fuente: Elaboración propia

El plan estratégico deberá implementarse de forma programada y gradual, teniendo en cuenta todas las áreas implicadas. Estas áreas pueden organizarse en recursos, talento, tecnologías, infraestructuras, presupuestos y tiempos. Una forma de estructurar la implementación del plan estratégico se resume en:

- **Planificación de Recursos:** se trata de garantizar que la empresa cuente con los recursos necesarios para implementar la estrategia logística de manera eficiente. La planificación de recursos implica evaluar y coordinar tanto los recursos humanos, materiales como los tecnológicos y financieros asegurando que se cuente con la cantidad y calidades acordes a lo planificado.
- **Presupuesto:** pretende desglosar los costos asociados a cada fase de la estrategia (infraestructura, capacitación, tecnología, transporte, etc.) y asignar partidas específicas asociadas a horizontes temporales. Como en toda la planificación presupuestaria se deberá considerar un margen para imprevistos.
- **Gestión del talento:** se deberán identificar las competencias necesarias en el equipo logístico y, de ser necesario, prever necesidades de contratación de profesionales especializados. En su caso, considerar el rediseño o adaptación de roles dentro del equipo o funciones en los puestos. Contemplar actividades formativas, capacitación, período de prácticas, así como políticas de gestión del cambio, de la comunicación e información para que todos los miembros de la empresa conozcan, se comprometan y participen en el proyecto.
- **Adquisición e implantación de tecnologías:** es fundamental determinar qué herramientas tecnológicas serán esenciales para implementar la estrategia y gestionar su compra e instalación dentro de los plazos establecidos.
- **Infraestructura:** comprobar la capacidad de los almacenes, centros de distribución y flotas para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de la estrategia. Planificar en paralelo aquellas modificaciones, ampliaciones o actualizaciones, así como su implantación, adquisición de complementos en forma de materiales, herramientas, máquinas, etc. Cada uno de estos introducido en una etapa concreta del plan propuesto.

- **Gestión del tiempo:** será imprescindible manejar cronogramas de trabajo detallando tareas, funciones y responsabilidades. Considerar márgenes de tiempo para gestionar posibles contingencias o imprevistos sin que esto afecte el resultado final tanto en calidad como en tiempo, así como distribución de tareas, responsabilidades y seguimiento entre los profesionales que participan.
- **Implementación gradual:** parte de la planificación consistirá en definir pasos concretos y secuenciales para aplicar las acciones de la nueva estrategia de forma que los cambios puedan gestionarse de forma adecuada y adaptada al equipo responsable hasta conseguir una integración global dentro de las operaciones habituales y a todos los niveles.
- **Seguimiento y evaluación continua:** mantener una visión crítica sobre el plan y su implantación de forma que se compruebe la efectividad de las decisiones y aplicar correcciones de la forma más oportuna. Pueden considerarse, según sea el caso, pruebas operativas y de simulación. La habilitación de canales de comunicación puede ser especialmente útil para garantizar que se avanza de acuerdo con lo planificado. En este punto, los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) serán fundamentales pues servirán como control cuantitativo de los cambios. Según el alcance del proyecto se incluirán algunos como costos logísticos, tiempos de entrega, precisión en la gestión de inventarios y satisfacción del cliente.

Otra actividad clave en el seguimiento y evaluación del plan estratégico es la generación de informes. Generar reportes detallados sobre el desempeño de la estrategia que incluyan un análisis comparativo con los objetivos iniciales. Las auditorías internas, como se describe en apartados finales, es de especial importancia conjuntamente con la retroalimentación del cliente. Estos dos recursos son fuentes de información fiable y objetiva que facilita la detección de tanto puntos fuertes como débiles.

- **Consolidación, integración y escalabilidad:** una vez implantada y comprobada la idoneidad de la estrategia, se deberá procurar su sostenibilidad en el tiempo, así como la filosofía de mejora continua. Siempre habrá aspectos que mejorar o que requieran cambios de acuerdo con la evolución del entorno.

- La escalabilidad hace referencia a la visión de futuro propia de toda estrategia empresarial. La confección de un plan y su implementación deberá contemplar en todos los casos las posibilidades de ampliación e incluso su reducción según resulte necesaria para la empresa. Esta cualidad deberá ser una característica propia de la gestión logística pues es una actividad sujeta a variaciones del entorno.

La gestión estratégica es dinámica, es decir, está sujeta a cambios ya que pretende responder a las necesidades y condiciones del entorno. La revisión periódica será indispensable para garantizar su eficacia, así como la versatilidad y resiliencia asegurando la capacidad de respuesta y adaptabilidad cada vez que sea necesario.

3.1.5 Evaluación y control del plan

La evaluación del plan estratégico consiste en revisar y valorar que tanto se ajustan los resultados a las necesidades planteadas, a los objetivos estratégicos de la empresa. En la evaluación es posible comprobar:

- La alineación del mismo respecto de los objetivos generales, la visión, misión y valores de la organización.
- La correspondencia de las acciones con los objetivos concretos.
- El uso y distribución óptima de los recursos asignados.
- La designación de tareas necesarias y su cumplimiento en la planificación temporal.
- La comprobación de los roles que deberán participar y sus respectivas responsabilidades en la realización de cada una de ellas.
- Comprobar la asertividad de los criterios empleados, de las métricas y su cálculo, de la toma de datos, periodicidad de reportes, de las necesidades de análisis de datos, entre otros, de forma que se procure un trabajo eficaz en todo momento.

La evaluación del plan deberá hacerse tantas veces como se considere necesario y de acuerdo con el alcance y calendario de actividades. Los resultados obtenidos a lo largo del tiempo definirán su efectividad, conduciendo a la necesidad de hacer modificaciones a favor de la consecución de objetivos de una forma más rápida y económica.

Una herramienta que puede utilizarse para la evaluación del plan es el mapa estratégico. Esto es una representación visual que describe el proceso de creación de valor a través de relaciones de causa y efecto entre los objetivos. Algunos beneficios de este recurso son:

- Se incluyen las relaciones y perspectivas de los objetivos estratégicos y funcionales.
- Es una herramienta de comunicación para plasmar la estrategia y traducirla en acciones.
- Da estructura para el análisis estratégico.
- Gracias a la relación causa-efecto, facilita la comprobación de la validez de las hipótesis sobre las que se basa la planeación estratégica de la empresa.

El mapa estratégico recoge los objetivos estratégicos ordenándolos de acuerdo a cuatro perspectivas claves para la empresa: perspectiva **financiera, clientes, procesos internos y recursos**. De esta forma se consigue hacer evidente el vínculo entre cada área y la estrategia planteada. Cada uno de estos objetivos estará representado por un indicador clave que servirá no solo para plasmar la situación de la variable de interés, sino como esta se conecta con el resto de áreas y cómo influye en los resultados del plan implementado.



Ilustración 15. Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia

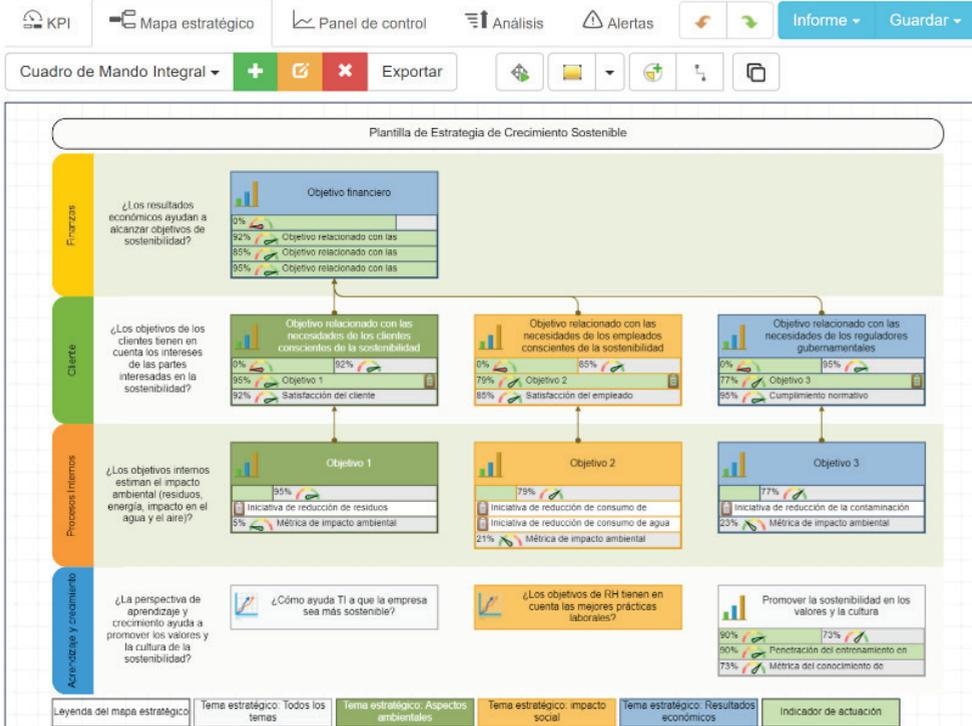


Ilustración 16. Ejemplo mapa estratégico.

Fuente: <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm>

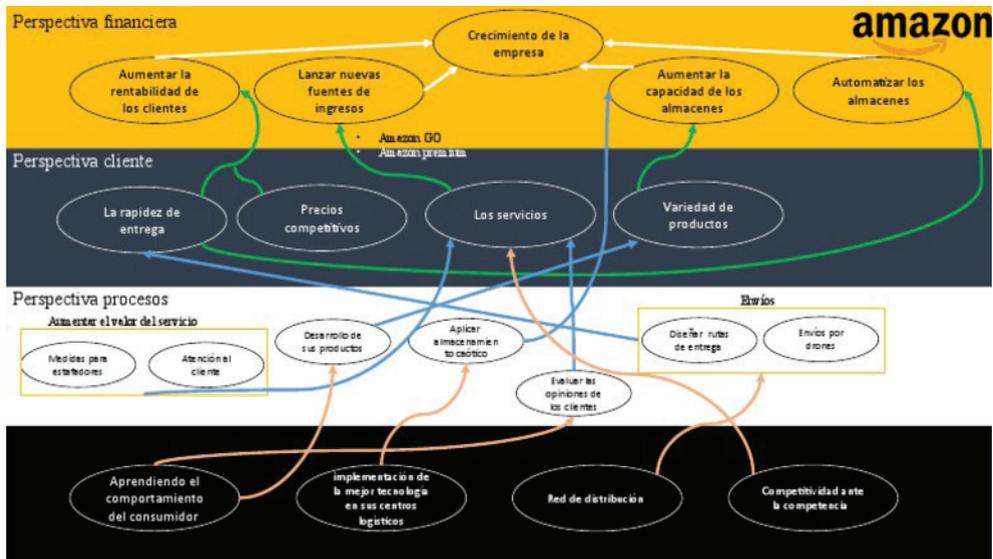


Ilustración 17. Ejemplo de mapa estratégico Amazon.

Fuente: <https://es.scribd.com/presentation/633488191/Mapa-estrategico-de-Amazon>

La construcción del mapa estratégico parte de tener claras la misión y visión de la empresa para definir marcos de trabajo clave: finanzas, clientes, procesos y crecimiento. De estas áreas de trabajo se desprenderán las prioridades que se traducen como objetivos generales o de nivel superior. El siguiente paso es formular los objetivos de negocio o funcionales describiendo un razonamiento que justifique dicho objetivo. A cada uno de estos objetivos se asociará una métrica y unas iniciativas que se traducirán en planes de acción. Es posible desarrollar un mapa por departamento, incluso por proyecto, así como la dirección general tendrá uno propio para comprobar la cohesión de su estrategia.

Al momento de formular el plan de acción, se establecerán los plazos para comprobar avances y resultados. Estas evaluaciones deberán marcarse con periodicidad suficiente para que las acciones sean implementadas y pueda comprobarse el cambio en los resultados contrastando con las proyecciones hechas al trazar los objetivos.

La evaluación del plan supone comprobar la relación directa de las acciones con las de los objetivos planteados. La evaluación del plan de acción implica:

- **Monitorización de las acciones** para comprobar su correcta implementación, necesidades de ajustes, de asignar nuevos recursos, detección de necesidades de cambios, etc.
- **Comprobación de avances** a través de la cuantificación y cualificación de los resultados según se aplica cada medida.
- **Generación de reportes e informes** periódicos para comunicar los resultados.
- **Actualización de indicadores y comprobación** de su evolución en el tiempo valorando y proyectando la tendencia en relación con las expectativas.
- **Toma de decisiones** en tiempo real.

En resumen, el sistema de evaluación deberá abarcar la fase previa a la implementación a través de la definición de métricas y viabilidad real de los objetivos; durante la implantación del plan, a través de la monitorización de estas métricas y de la comprobación de las acciones; y, tras finalizar la implantación cotejando los resultados con los proyectados.

La principal herramienta sobre la cual se reportarán los avances en la consecución de objetivos es el cuadro de mandos o *Balanced Score Card* (BSC). Esta herramienta ofrece una síntesis de los mismos agrupados y expresados de forma gráfica, simple y actualizada en tiempo real tal que permite conocer la situación actual y tendencias facilitando la toma de decisiones. La confección del mismo permite vincular la estrategia con la gestión de los cambios a implementar.



El cuadro o tablero de mandos es una herramienta que tiene la misma intención, pero con un alcance menor. Este se emplea para comprobar el rendimiento, reflejar métricas, medir el progreso, es actualizado periódicamente, aunque no necesariamente de forma automática, no está necesariamente enlazado a los objetivos de negocio, sino que se centra en objetivos tácticos u operativos, entre otras. Es la empresa, su desarrollo, visión, características y necesidades la que establecerá con qué herramienta trabajar. Existen muchas herramientas informáticas que facilitan la confección y gestión de indicadores tales como Suite Visión Empresarial, ISO Software, Isolución, Smartdraw, ClearPoint's strategy Software, Corporater Business Management-Corporater, ESM Software, Strategy Execution Software-i-nexus, PBL Scorecard Software-Competitive Solutions Inc., Its-BSC-Its soluciones, Andara Bi, QPR Metrics, Strategy Map Software, entre muchos otros.

En su mayoría son sistemas de gestión integral, llamados ERP o *Enterprise Resource Planning*, los cuales permiten una gestión integral de la organización a través de la monitorización y reporte de cada área productiva y de la integración de sus datos para presentar una síntesis en tiempo real de los resultados de empresa.

| Plantilla de ejemplo de cuadro de mando integral para restaurantes | | VISION | | | |
|--|--|-----------|---------------------|-----------|---|
| NOMBRE DE LA EMPRESA — BOB'S PIZZA & PASTA — | | | | | |
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | Indicadores clave de rendimiento (KPI) | OBJETIVOS | | Programas | INICIATIVAS |
| | | Actual | Siguiente Intervalo | | |
| FINANZAS | Aumentar la rentabilidad de la empresa | 7% | T | 12% | N/A |
| | USD Flujo de caja neto | 22,101 | L | 24 | |
| | Optimizar los ingresos y gastos | 30,544 | T | 35,05 | |
| | \$ Ventas hasta la fecha | 0.24 | L | 0.12 | |
| CLIENTE | Mantener altos niveles de satisfacción del cliente | 32% | T | 50% | Iniciar proyecto de recompensas para clientes |
| | % Puntaje de excelencia en encuestas | 14% | L | 10% | |
| | Aumentar la rentabilidad del cliente | 300 | L | 350 | Revisar el presupuesto de los empleados sobre las recompensas de los nuevos clientes |
| | \$ Costo promedio de adquisición de clientes nuevos | 12 | L | 5 | Iniciativa de USD 3000.00 0.5 hora por empleado |
| PROCESOS INTERNOS | Claro y mejorar la red de clientes | 315 | L | 350 | |
| | Aumentar la experiencia en la gestión de llamadas | 6% | T | 10% | |
| | Mejorar la prestación de servicios | 315 | L | 350 | |
| | % Adición a la programación | 6% | T | 10% | |
| | % Proyectos críticos que se ejecutan a tiempo y según el presupuesto | 9% | L | 7% | Capacitación para los responsables de llamadas Revisar el proceso de prestación de servicios |
| | | 75% | L | 85% | 0.25 horas por responsable de llamada 8 horas por gerente |
| APRENDIZAJE | Crear una cultura que fomente la innovación | 50% | L | 55% | |
| | Fuente de compromiso de los empleados | 27 | T | 40 | |
| | Mejorar la prestación de servicios | 25 | L | 25 | Pedir y recompensar las ideas de los empleados que mejoran los procesos Reducción las innovaciones de los empleados en el boletín de la empresa |
| | Mejorar la prestación de servicios | 75% | T | 85% | Determinar la estructura de bonificaciones por años sucesivos de servicio Agruparse para decidir las recompensas por los programas de capacitación completados |
| | % Satisfacción de los empleados | 9% | L | 5% | USD 25/Año, USD 500/día semana Crecer: 5 horas por gerente 1 hora por gerente |
| | Mejorar continuamente las habilidades y competencias | 15 | L | 18 | |
| | % Empleados que cumplen con los requisitos de desarrollo profesional | 72% | T | 83% | |

Ilustración 18. Ejemplo de cuadro de BSC representado con los respectivos KPI's asociados.
Fuente: <https://es.smartsheet.com/balanced-scorecard-examples-and-templates>

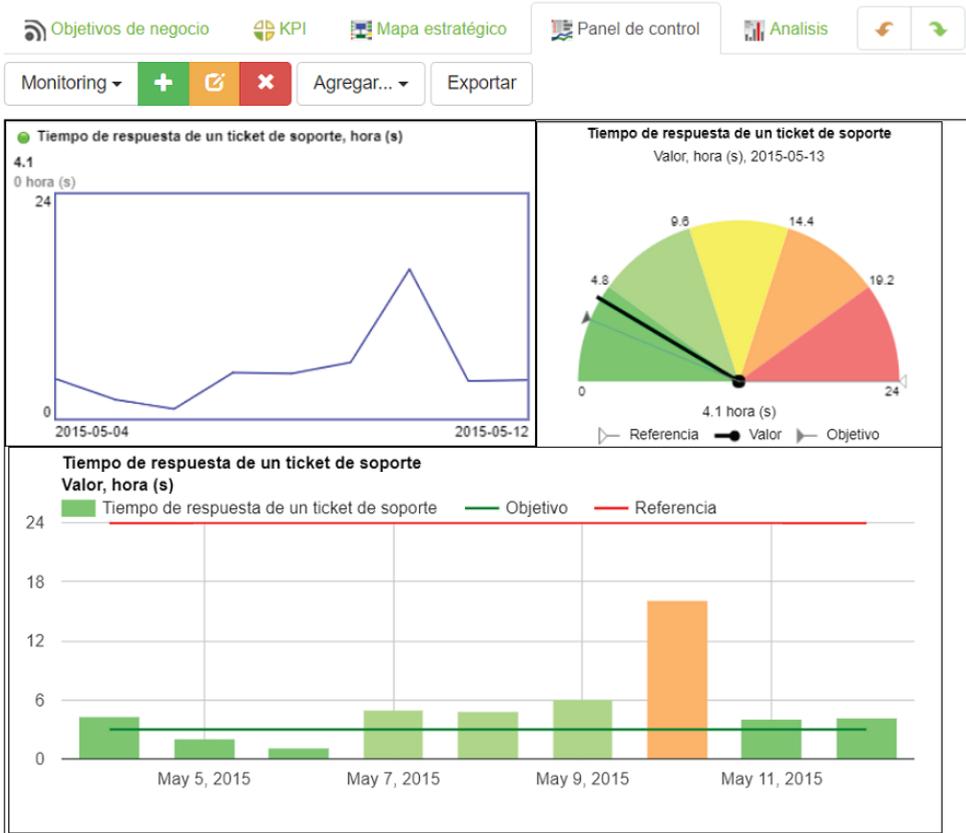


Ilustración 19. Ejemplo de cuadro de mandos combinando gráficos de KPI's.

Fuente: <https://bscdesigner.com/es/tablero-vs-cmi.htm>

3.1.5.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO

En general, existen dos tipos de indicadores para medir el desempeño: Indicadores de proceso e indicadores de resultados. Según se apliquen a cada etapa de la cadena de suministros se obtendrán datos relacionados con dicho proceso. En concreto estarán relacionados con la eficacia de cada uno de sus procesos.

Los **indicadores de procesos o lead indicators**, se centran en la medición de acciones realizadas para la concesión de los objetivos. Expresan progreso respecto a un punto de referencia, proceso o comportamiento.

Este tipo de mediciones es útil para predecir los resultados a futuro de un objetivo. Ejemplo de estos son tiempos dedicados a clientes como el tiempo de visitas o de atención telefónica, postventa, etc. o tiempos invertidos en acciones estratégicas como horas de reuniones interdepartamentales, etc.

Por otra parte, los **indicadores de resultados o lag indicators**, reflejan resultados de decisiones a través de la cuantificación de los objetivos en un período de tiempo determinado. Son estos los que se reflejan en los cuadros de mando o BSC. Abarcan aspectos clave como cifras de venta anual, cuota de mercado, etc.

3.1.5.2 ADAPTACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Conjuntamente con la revisión de los indicadores y la generación de reportes, es conveniente analizar el avance del plan de forma que se compruebe que los resultados se acercan a lo previsto o, en su defecto, es necesario aplicar cambios.

Esta comprobación continua permite aplicar dichos cambios de la forma más oportuna, reduciendo el impacto de las posibles malas decisiones o controlando las consecuencias de los errores en la implementación.

El plan deberá ser adaptable, flexible y resiliente, de forma que sea verdaderamente efectivo en el tiempo al menor coste para la empresa. En un entorno cambiante e impredecible como el marcado por la revolución industrial atravesada, es necesario dotar de estas cualidades cualquier plan de acción para considerarlo estratégico.

Esta revisión continua permite también detectar aspectos potencialmente mejorables, así como aquellos que han resultado más efectivos de lo esperado obteniendo de ellos el máximo aprovechamiento.

Cabe recordar que la mejora continua aplicada a los sistemas logísticos pasa por todos los procesos de esta a través de:

- Detectar necesidad de pequeños cambios.
- Implicación de todos para detectarlos.
- Aplicación continua.

Este sistema suele aplicarse a través del método Kaizen o Ciclo PDCA:

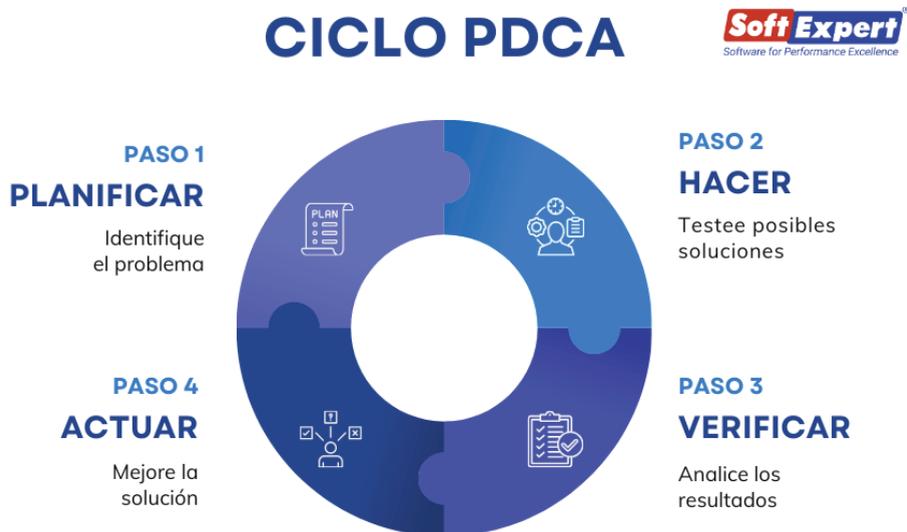


Ilustración 20. Método PDCA.

Fuente: <https://midias-blog-mkt.s3.amazonaws.com/uploads/2024/07/es-ciclo-pdca.png>

La mejora continua es la expresión global de mejora en las operaciones traducido en la optimización de la productividad y costes a partir de la revisión y corrección de errores, procesos y sistemas. En logística, la mejora de las operaciones es la tendencia aplicada habitualmente para la solución de problemas propios del sector.

Cada acción correctiva tendrá un impacto en los indicadores clave, marcando una línea de mejora continua en las operaciones que facilita la detección y solución de problemas y el planteamiento de nuevas perspectivas de gestión más eficientes.

Es necesario destacar que como filosofía la mejora continua presenta limitaciones: llega a un punto en el que las mejoras dejan de tener impacto significativo, muchas veces no se plantean indicadores mínimos para comprobar su impacto, requiere la inversión continua en pequeños cambios haciéndose significativa en el tiempo, etc.

Tendencias más recientes se inclinan hacia sistemas de gestión LEAN, o incluso la integración de las tecnologías emergentes. Gestión LEAN de almacenes: 5S. *Sort* (clasificar), *Streamline* (coordinar), *Shine* (Limpiar), *Standarize* (estandarizar) y *Sustein* (mantener).

LEAN WAREHOUSE MANAGEMENT

The 5S Methodology



3.1.6 Gestión logística y toma de decisiones

La gestión dentro del entorno empresarial hace referencia a las políticas aplicadas para administrar una empresa, es decir, pautas para planear, organizar, dirigir y controlar los recursos que esta maneja. La gestión es diseñada e implantada por los líderes de cada empresa, adaptándola a las necesidades, a la misión, visión, propósito y características del sector en el que esta participa.

En lo que atañe a los procesos logísticos y de la cadena de suministros en general la gestión está sujeta a estos mismos parámetros, por lo que no hay un sistema de gestión universal o considerado verdaderamente eficaz. No obstante, *Supply Chain Council* propuso en 1996 el modelo *Supply Chain Operations Reference* (SCOR) empleado hoy como una de las más importantes herramientas de gestión. Los pilares de este modelo son:



El modelo SCOR detalla las actividades logísticas asociadas directamente con la satisfacción del cliente incluyendo la planificación, el abastecimiento, la fabricación, la entrega, devolución y soporte. Como modelo, permite analizar el estado actual de los procesos y objetivos, cuantificar el rendimiento operativo y comparar el rendimiento general con otras fuentes de referencia. El estándar en el que basa las métricas se representa a través de tres niveles:

El primer nivel, consta de 6 procesos y es considerado el nivel estratégico superior.

- **Planificación (*plan*):** determinación de recursos, definición de cadenas de comunicación y distribución, coordinación de objetivos, mejores prácticas de planificación, adquisición, fabricación, distribución y devolución, gestión de inventario, transporte, recursos legales, etc.
- **Adquisición (*source*):** adquisición de bienes y servicios de acuerdo con las necesidades y disponibilidad de la mercancía.
- **Fabricación (*make*):** planificación y ejecución de la producción contemplando control de calidad, envasado, previsión de la demanda, etc.
- **Distribución (*delivery*):** gestión de pedidos, transporte, almacén y venta, así como los subprocesos asociados a cada uno de estos.
- **Devolución (*return*):** servicio prestado tanto a clientes como a proveedores para atender cualquier necesidad de devolución.
- **Soporte (*enable*):** gestión de procesos propios de la cadena de suministros como perisologías, normativas, bases de datos, gestión de riesgos, etc.

El segundo nivel, de configuración o nivel táctico, divide los procesos en tres tipos: planificación, ejecución y soporte.

- **Planificación (*plan*):** determinación de recursos, definición de cadenas de comunicación y distribución, coordinación de objetivos, mejores prácticas de planificación, adquisición, fabricación,

distribución y devolución, gestión de inventario, transporte, recursos legales, etc.

- **Ejecución (*execution*):** resulta de la planificación impactando directamente en los estados del producto.
- **Soporte (*enable*):** gestión de procesos propios de la cadena de suministros como perisologías, normativas, bases de datos, gestión de riesgos, etc.

El último nivel, el nivel de elementos de proceso o nivel operativo divide los procesos del nivel dos en subprocesos siendo ordenados causalmente de acuerdo con las funciones de entrada y salida.

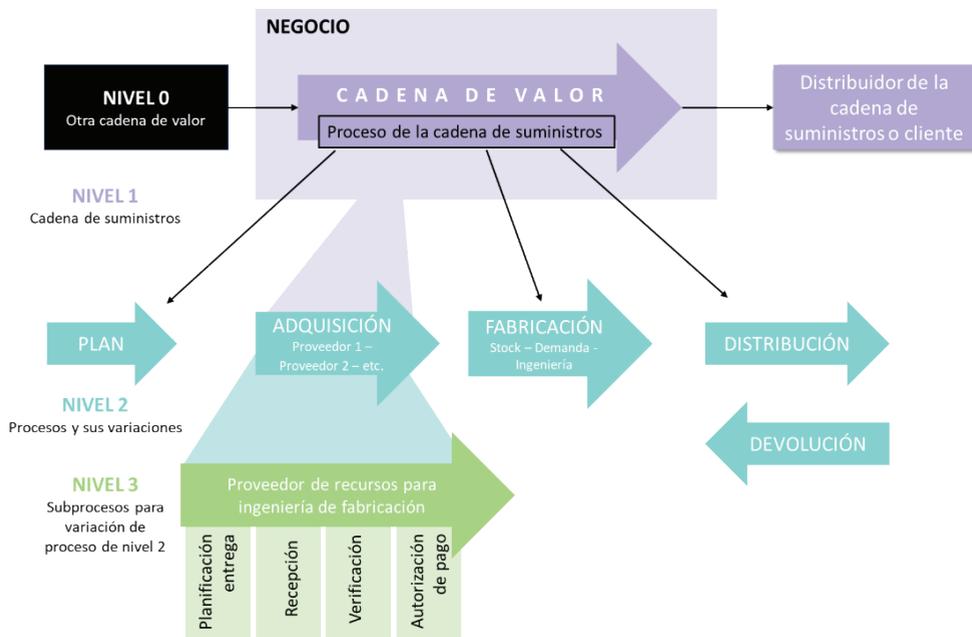


Ilustración 21. Modelo SCOR. Fuente: Adaptación de Espacio ERP (2024)

3.1.6.1 FACTORES DE COSTE EN LA LOGÍSTICA

Es indispensable reconocer que cada problema que surge en los sistemas logísticos acarrea costes para la organización. No solo se debe

analizar el coste económico sino aquellos costes indirectos que resultarán del mismo y de la no subsanación oportuna del mismo. Dado que los problemas son propios de cualquier sistema, las medidas de actuación inmediata tras su detección será la resolución del mismo apenas sea detectado. Siempre se debe considerar la revisión de los procesos como un recurso para anticipar fallas y prevenir errores o ineficiencia en los sistemas.

Indistintamente de la fuente del problema, la consecuencia siempre será un aumento de coste en el servicio logístico. El coste aumentará tanto como se tarde en detectar y subsanarse el problema. Los mismos se contabilizarán a través de la productividad del sistema, aumento de los costes de recursos (combustible, electricidad, salario, material, etc.).

Además, debe considerarse el coste indirecto asociado como el perjuicio a la imagen de la empresa, la desconfianza e insatisfacción del cliente, proveedores, ventas no concretadas a futuro, entre otros. Aunque es menos preciso puede calcularse de acuerdo con la comparación de las proyecciones y las cifras reales, al posicionamiento de la empresa en el mercado y respecto a los distintos grupos de interés, etc.

En cuanto a la cuantificación de los costes, se tendrán en cuenta los conceptos que afectan al Análisis de Costes son varios y conviene entenderlos y diferenciarlos para poder tomar posteriormente buenas decisiones empresariales.

Algunos conceptos clave para el Análisis de Costes son los siguientes:

- **Periodificación:** distribución temporal según el momento de realización (devengo) independiente de la consecuencia en tesorería.
- **Amortización:** distribución del gasto del inmovilizado durante su vida útil.
- **Pago:** contraprestación líquida del gasto.
- **Coste:** gasto asociado al producto.
- **Ingreso:** contribución a la riqueza generada por la empresa.
- **Cobro:** contraprestación líquida del ingreso.

Regresando y resumiendo los tipos de costes:

- **Coste total:** todas las unidades de un lote.
- **Coste unitario:** una unidad.
- **Coste variable:** si varía respecto al número de unidades.
- **Coste fijo:** no varía (dentro de unos límites).
- **Coste directo:** si se atribuye el consumo del factor a un solo producto. No existe reparto.
- **Coste indirecto:** si se atribuye a varios productos/centros de coste. Existe reparto.

En la baja capacidad, el criterio de decisión es el margen de contribución, que surge de restar los costes variables a los ingresos. Se aplica en decisiones de producto en situaciones de baja capacidad. No varían los costes fijos. Si el margen de contribución es mayor a 0 cubre sus costes variables y parte de los costes fijos de la empresa.

$$\text{Margen de contribución} = \text{ingresos} - \text{costes variables}$$

En alta capacidad, el criterio de decisión es la selección del mayor margen de contribución y beneficio total aporte. A alta capacidad se comparan alternativas y se selecciona la de mayor rendimiento económico, además de otros factores estratégicos, de inversión, comerciales, etc.

El punto de equilibrio es el volumen de producción a partir del cual se empiezan a obtener beneficios.

$$\text{Beneficio} = \text{ingreso} - \text{coste variable} - \text{coste fijo} = 0$$

Estos son los principales conceptos que afectan al Análisis de Costes. La toma de decisiones empresariales se sostiene en gran medida sobre en los aspectos anteriores.

Los costes serán un factor determinante en los sistemas logísticos y en las decisiones asociadas al mismo pues son especialmente significativos para la organización, determinantes a nivel de resultados. Debe tenerse en cuenta que cualquier decisión estará marcada por la definición del problema

afrontado, la revisión de las variables intervinientes y la recopilación de todos los datos cuantitativos y cualitativos, la generación de posibles opciones de solución y la elección de la alternativa más adecuada.

En el entorno logístico en concreto, es conveniente considerar todo el entorno partiendo de lo local hasta lo global. Este enfoque plantea una forma realista de afrontar el problema y, por ende, de considerar soluciones verdaderamente rentables en el tiempo. A su vez, todas las decisiones deberán considerar tres escenarios temporales (corto, medio y largo plazo) de forma que pueda comprobarse continuamente la asertividad de las decisiones y la necesidad de aplicar cambios de forma oportuna.

3.1.6.2 AUDITORÍA Y OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO LOGÍSTICO

Las auditorías son, en general, una forma de evaluación minuciosa de los procesos. Su objetivo esencial está en comprobar la eficacia de los procesos auditados desde distintos criterios (económicos, productivos, etc.).

En los sistemas logísticos, las auditorías permiten comprobar el rendimiento a través de la comprobación de la eficiencia de cada uno de los procesos asociados al mismo identificando errores, puntos débiles, mejoras potenciales y soluciones para subsanarlos.

El impacto de la auditoría en los sistemas logísticos, puede resumirse en:

- Diagnóstico de los procesos logísticos.
- Dar coherencia a los procesos.
- Detección de errores.

Dado que el último capítulo profundizará en este aspecto, concluiremos en que un buen diagnóstico del sistema logístico permite dar coherencia a los procesos reduciendo errores y aplicando mejoras que, de forma directa e indirecta, suponen la reducción de costes, la optimización del proceso y el incremento de la eficacia impactando directamente en los resultados de empresa.

3.2 TEST

- 1. La gestión estratégica, incluyendo la logística, está relacionada con la toma de decisiones. ¿En qué horizonte temporal tienen impacto directo estas decisiones estratégicas?**
 - a) Únicamente en el corto plazo.
 - b) Exclusivamente en el largo plazo.
 - c) **En el corto, mediano y largo plazo.**
 - d) Solo en el mediano plazo.

- 2. Al formular la estrategia logística, se sugiere responder a tres preguntas clave. ¿Cuál de las siguientes opciones representa una de esas preguntas?**
 - a) ¿Quiénes son nuestros principales competidores?
 - b) ¿Cuánto presupuesto necesitamos?
 - c) **¿A dónde quiere llegar la empresa (Metas)?**
 - d) ¿Cómo podemos reducir la plantilla de personal?

- 3. Para establecer objetivos estratégicos en logística, se recomienda seguir las reglas SMART. ¿Qué significa la “S” en el acrónimo SMART?**
 - a) Sostenible (*Sustainable*).
 - b) Significativo (*Significant*).
 - c) **Específico (*Specific*).**
 - d) Estratégico (*Strategic*).