


POSGRADOS | *udla*

LA LOGÍSTICA DE LA NUEVA NORMALIDAD

+ DISCIPLINA ÁGIL

Gustavo Traverso/Sebastián Pons

Maestría en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial



La única constante es el cambio. Sin duda esta premisa nos lleva a repensar las realidades de nuestras organizaciones en un entorno global, casi pospandémico, que nos ha obligado a flexibilizar nuestras acciones y a mirar con perspectiva nuestro propósito.

La vía para lograr con éxito esta adaptación a los cambios es un conocimiento profundo que incluye aspectos técnicos, visión estratégica, pero sobre todo una mentalidad ajustada a las necesidades del mundo actual, del mercado, de los consumidores, de nuestros clientes y de nuestros proveedores.

La importancia de marcar el camino con base en esta integralidad de conocimientos hace que sea de vital importancia estar al tanto de lo que sucede en el mundo, de conocer el contexto y también de adaptar nuevas formas de hacer las cosas.

El siguiente e-book contiene dos partes, una enfocada en la logística de la nueva normalidad y la segunda orientada a brindar algunos principios claves para comprender la disciplina ágil. La información proviene de dos expertos, de prestigiosa trayectoria: Gustavo Traverso y Sebastián Pons, quienes fueron expositores de dos webinars realizados por la Maestría en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial.

Disfruta la lectura.

Sebastián Montalvo Larco

Director de la Maestría en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial.



LA LOGÍSTICA

DE LA NUEVA NORMALIDAD

Gustavo Traverso



EL CONTEXTO

En el último tiempo, la logística ha tomado una nueva relevancia y se ha convertido en un valor fundamental para las organizaciones. Esto, porque hay una diferencia vital entre que el producto se encuentre listo, en tiempo y forma, para ser adquirido por los consumidores o que simplemente no esté en percha. Así, la cadena de suministros es la que marca el ritmo de la competencia.

El mundo de hoy está interrelacionado. ¡Sí!, un auto puede ser alemán, pero sus componentes vienen de todas partes del mundo, por eso la pandemia mostró la vulnerabilidad que existe dentro de las empresas como consecuencia del confinamiento mundial.

Así, la nueva normalidad en logística viene acompañada de una palabra en mayúsculas: RIESGO.

LOS CAMBIOS



- **Ciclo de distribución:** Existe un aumento de la demanda de puntos de venta por e-commerce. Hoy, los productos deben ser entregados a domicilio o en el punto de entrega que el cliente desee y la logística internacional debe adaptarse a esta realidad en tiempo y forma.
- **Ciclo de aprovisionamiento:** Se ha debido hacer una reelección de proveedores de acuerdo a localización y aprovisionamiento.
- **Inventarios y políticas de gestión de *stocks*.** A corto plazo, se prevé un aumento de los stocks de seguridad, tener una buena comprensión de la cadena de suministro y establecer una planificación logística previa. En este punto es clave preguntarse: ¿Cuáles son los inventarios y la política de gestión de *stock*? ¿La empresa seguirá trabajando de forma precisa o deberá armar un inventario logístico regional para poder abastecerse?
- **Plan logístico flexible y adaptable.** Será necesario contar con la capacidad para responder rápidamente a las condiciones cambiantes.
- **Cultura de gestión de riesgos** en la cadena de suministro y una política de mejora continua en la estrategia logística.

Algunos datos para comprender la realidad mundial:

Entonces, habrá que identificar los cuellos de botella en nuestra cadena de suministro ya que, de lo contrario, esa falla significará un problema. La clave está en trabajar en esos riesgos pensando y visualizando el panorama global, ¿qué está pasando en el mundo?



- Antes del COVID, los contenedores vacíos se tardaban 1 día y medio en ser devueltos. Durante la pandemia se demoran entre 8 y 10 días.



- El valor de flete actual aumentó de 4 a 10 veces.



- En 1992 existían más de 30 opciones de líneas marítimas. Desde 2012, se han gestado alianzas que redujo ese número. Desde 2020, existen apenas cuatro opciones de Japón, China, Taiwán, Corea y Europa.



- Para 2021, las navieras superarían las ganancias obtenidas en 2020 cuando registraron ingresos netos por \$1750 millones, frente a una pérdida de \$229 millones en 2019, según un reporte de CMA CGM.

- Actualmente, la mercadería transportada por cargueros tiene una gran demanda, de hecho, están sobrepasados. Si a ello le sumamos el hecho de que son los encargados de transportar las vacunas obtenemos que, cada avión que usemos para ello tendrá menos espacio para colocar otras mercaderías.



LOS UNIVERSOS

Sebastián Pons

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONOCER LA DISCIPLINA ÁGIL?



Optimizar el flujo de trabajo para generar valor es una de las necesidades prominentes de toda organización. Para eso, la agilidad de negocio es el concepto clave que permite adaptarse rápidamente al mercado y a los cambios externos. Sin embargo, este cambio solo será efectivo si lo hacemos de una manera productiva y con un manejo efectivo de costos.

¿Cómo conseguirlo? A través de la agilidad de negocio logramos este objetivo al enfocarnos en identificar a los interesados correctos que deberemos conocer para que, de acuerdo a sus necesidades, armemos un plan de campo. Así mismo, será esencial priorizar y secuenciar el trabajo para así orientar adecuadamente a los equipos para el desarrollo del producto o servicio.

En la práctica, esto se consigue cuando alcanzamos un alto valor en periodos pequeños de tiempo de una manera predictiva sustentable y de alta calidad. También cuando trabajamos con incrementos pequeños y continuos ajustados a lo que necesitamos, habilitando cambios de dirección a bajo costo.

Entonces, la disciplina ágil, propuesta por el Project Management Institute (PMI), se convierte en la caja de herramientas que permite tomar las mejores decisiones sobre la forma de trabajo, para conseguir los mejores resultados.

Con base en ello existen cuatro universos de la disciplina ágil que son necesarios conocer para aplicarla



1. Mentalidad. El punto de partida es un cambio de mentalidad en el que comencemos a hablar de trabajo en equipo frente al trabajo individual que todavía está impregnado en ciertas empresas con áreas y objetivos diferenciados. Con base en ello deberemos trabajar bajo los principios de la disciplina ágil que son:

- Ser asombroso.
- Pragmatismo.
- El contexto cuenta.
- Tomar decisiones es bueno.
- Optimizar el flujo.
- Reputación empresarial.



Con base en esos principios lograremos acelerar la realización de valor, colaborar proactivamente, hacer todo el trabajo y el flujo visibles, mejorar la previsibilidad, mantener cargas de trabajo realizables y mejorar continuamente.



2. Flujo: ciclos de vida de proyecto. Los equipos deberán escoger el ciclo de vida apropiado, que según la disciplina ágil son siete: ciclo ágil basado en Scrum, entrega continua ágil (lo mismo que el anterior, pero sin fases), Lean, entrega continua a través de Lean, exploratorio (Lean Startup) y manejo de programas.



Así, la disciplina ágil te permite primero, analizar el contexto, luego seleccionar el ciclo de vida, posteriormente conectar los puntos, escoger algunas opciones y finalmente aplicar una mejora continua guiada.

3. Personas. En este punto será necesario hablar de equipos, establecer roles, responsabilidades y una estructura adecuada.

4. Prácticas.

CONOCE MÁS SOBRE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Si estás interesado en enriquecer tu perfil profesional
comúnicate con Joselyn Sosa, Jefa de Admisiones de
Posgrados a: Joselyn.sosa@udla.edu.ec