



**RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DURANTE EL WEBINAR  
REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA: CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y PORQUÉ REENFOCAR LA  
OPERACIÓN LOGÍSTICA**

**Pedro Bermúdez Palafox**

**Director de Logística de Price Shoes**

**LOGISTIC SUMMIT & EXPO – APICS CAPÍTULO MÉXICO**

**¿Qué recomendaciones hacer para involucrar al capital humano en cambios o nuevos procesos logísticos, y que esto se realice de la mejor manera?**

Implementar un proceso de gestión de cambio en paralelo y responder 3 preguntas básicas: ¿Por qué cambiar? ¿Qué cambiar? ¿Cómo cambiar? Con esto se reduce la resistencia del personal.

**¿Alguna herramienta que ayude a evaluar si la red logística es la adecuada, específicamente centros de distribución?**

Se requiere realizar un diagnóstico completo, no es una cuestión de solo tecnología. El problema puede ser en el diseño de la red, el software utilizado, la planeación de las rutas, el tipo de transporte utilizado, el uso de los transportes, el costo asociado y muchas cosas más.

**¿Cuáles son las mejores prácticas que has encontrado en el mercado con respecto a temas de transporte?**

Hacer permanentemente evaluaciones sobre qué se debe trabajar en directo y qué tercerizar. Reevaluar los medios de transporte utilizados. Las principales variables a considerar son costos, velocidad de respuesta, distribución de los clientes y nivel de servicio comprometido. Seguramente el resultado será una mezcla entre las 2 alternativas.

**¿Qué tan factible es un operador 4PL en México?**

Es posible, pero depende mucho de la madurez y el manejo de la información de la empresa y los 3PLs involucrados. Cuando un 3PL actúa como 4PL puede haber un conflicto de interés que reduzca su eficiencia.

**¿Cómo podemos involucrar a la alta dirección?**

Demostrándoles el impacto del área sobre la utilidad y el servicio al cliente. Los directores solo entienden 3 temas: estrategia, cliente y utilidades, cualquier propuesta que no esté alineada con estas tres variables será difícil de vender y por lo tanto no estará soportada por ellos.

**¿Cómo se mide la logística?**

El tema es muy amplio, ya que puede ser por su costo, la calidad de su servicio, el uso de los recursos, la satisfacción del cliente, etcétera. Se debe diseñar un tablero de control particular para cada empresa.

**¿En qué porcentaje se recomienda tercerizar en cuestiones de distribución? ¿Cómo definir qué tercerizar y que no?**

Solo se terceriza lo que NO es estratégico para el negocio, por lo cual la decisión se basa en la estrategia y las competencias centrales de la empresa. Otro punto es claramente por economías de escala: la empresa no deberá retener una porción de su distribución si con ese volumen no le es rentable la operación.

**¿Qué tan viable es tercerizar las entregas en un almacén que maneja relativamente volúmenes pequeños?**

Depende de sus rutas y frecuencias, pero es factible hacerlo. Si le resulta más barato hacerlo con sus recursos y no tiene problemas de servicio se puede retener; sin embargo, la pregunta es si este modelo no es una restricción para crecer el negocio, si es así, la tercerización es una buena opción.

**¿Cómo enfrentar el problema de robos durante la ruta de entrega y que no represente una fuerte inversión?**

Todo depende de a qué le llames “fuerte inversión”: los robos sólo incrementan el costo de los seguros y del transporte, pero son “una triste realidad” que tu negocio debe costear e incluir en su operación. Lo mejor es asesorarse con expertos en el tema.

**¿Qué bibliografía aconseja para mayor información de lectura sobre el tema, conocer cada día más y de una forma efectiva y productiva?**

Lo mejor son las revistas como Énfasis Logística, los foros de capacitación como el Logistic Summit & Expo, pero conviene una preparación académica formal como el CLTD (Certified in Logistics, Transportation and Distribution) de APICS.

**¿Cómo puedo evaluar si los procesos aplicados en mi área son correctos?**

Con base en cómo cumple los objetivos de la organización.

**Compras y logística siempre van de la mano: ¿cómo incluir a compras en el proceso de logística?**

La logística inbound representa grandes oportunidades, se requiere una planeación y comunicación directa entre ambas áreas: lo mejor es que trabajen bajo una misma cabeza.

**¿Cuál es el papel real que debe jugar el outsourcing en la logística?**

Es una opción para acelerar la transformación, lograr mayor alcance y reducir costos cuando se usa bien. Mal seleccionado puede ser una terrible pesadilla que genera altos costos y pérdida de control. Es una decisión que va mucho más allá del costo y debe considerar aspectos de control del negocio e impacto en la relación con el cliente.

**¿Cómo defines la logística 4.0?**

Es el uso de máquinas inteligentes para la toma de decisiones y el movimiento de materiales; por ejemplo, drones, camiones autoguiados y optimización de rutas en tiempo real.

**¿Qué recomendaciones puedes darme para llevar el control de la planeación sin el uso de un software?**

Bajo las presiones actuales el software es obligado. Las decisiones implican muchas variables para que las maneje una persona, además deben ser en tiempo real y consistentes. Si las hace una persona, ¿qué pasa cuando no está? Es por eso que a veces es mejor tercerizar para tener acceso a estas tecnologías que generan competitividad o en todo caso buscar soluciones que se puedan usar en ambientes SaaS (software as a service).

**¿Qué recomendaciones para aminorar los errores en las entregas al cliente?**

Mejor entrenamiento de la gente, uso de tecnología y mejores procesos de recolección y entrega.

**¿Qué recomendarías a las universidades para formar en estos temas a los nuevos universitarios?**

Educar a sus profesores y generar opciones de prácticas profesionales.

**¿Qué es más recomendable: crear tus propios KPIs, o utilizar los ya existentes?**

Es mejor que sean a la medida.

**Hay autores contemporáneos que mencionan que S&OP no es efectivo, ¿cuál es tu opinión y alternativas aconsejas?**

Están equivocados. No entienden qué es el S&OP o quieren vender algo similar como el IBP (integrated business planning). Lo que puede pasar es que cambie su frecuencia en ambientes muy dinámicos; pero si una empresa no controla el mediano plazo y sus familias de productos, es casi imposible que pueda ejecutar adecuadamente el detalle.

**¿Cómo evaluar si es necesaria la integración de la tecnología?**

Cuando existe la misma información en muchos lados al mismo tiempo y esto impacta la adecuada toma de decisiones.

**¿Cómo controlar los tiempos en la logística internacional?**

Cuando intervienen tantas manos en una operación lo único que se puede hacer es monitorearlos y tomar decisiones conforme se avanza. El uso del IoT (internet de las cosas) vendrá a modificar el seguimiento de los pedidos, y si lo combinas con un sistema global para la gestión del comercio (GTM) mejorarás tus resultados

**¿Cómo renovar mis KPIs, qué debo considerar?**

La estrategia del negocio es la base, se mide lo que es relevante para cada negocio. Los KPIs deben ser pocos y generar acciones de respuesta con base en su criticidad.