

# **Diplomado Internacional de Logística y Transporte FIATA**

## **Módulo: Almacenes CEDIS y Logística**

,

**Tema:** Concepto / Proyecto Logístico



## INDICE

|                                              |   |
|----------------------------------------------|---|
| CONCEPTO / PROYECTO LOGÍSTICO.....           | 2 |
| Enfoque por fases .....                      | 2 |
| Definición del problema .....                | 2 |
| Diseño .....                                 | 3 |
| Realización.....                             | 4 |
| Aftercare.....                               | 4 |
| Proyecto Organización.....                   | 5 |
| Sistemas de distribución física .....        | 6 |
| Nivel de Outsourcing.....                    | 6 |
| Opciones de Outsourcing.....                 | 6 |
| Gama de servicios .....                      | 7 |
| Forwardes:.....                              | 8 |
| Transportistas.....                          | 8 |
| Proveedores de servicios logísticos .....    | 8 |
| Integradores o proveedores de sistemas ..... | 8 |

# CONCEPTO / PROYECTO LOGÍSTICO

## Objetivos

- Entender qué acciones y qué fases constituyen un proyecto logístico.
- Comprender cómo se puede evaluar eficazmente un proyecto logístico.

## Enfoque por fases

En muchos casos, las actividades logísticas pueden considerarse como un proyecto.

Un proyecto es, en principio, un grupo (único) de acciones realizadas para lograr un determinado objetivo.

Un ejemplo es la externalización del almacenamiento a un almacén público. Antes de que se pueda emitir una oferta adecuada al cliente y esto se pueda implementar, muchos problemas deben analizarse y prepararse cuidadosamente. Para organizar esto adecuadamente, es aconsejable un enfoque por fases.

En general, se pueden distinguir las siguientes fases del proyecto:

- Definición del problema
- Diseño
- Realización
- Aftercare

## Definición del problema

En esta fase se realiza un análisis de la situación real y de los problemas/cuellos de botella experimentados en la situación actual. Esto también incluye una descripción de los objetivos que debe alcanzar el proyecto: reducción de costos, mejora de los niveles de servicio, etc.

En los proyectos logísticos se deben recopilar datos extensos sobre lo siguiente:

- Flujos de mercancías entrantes/salientes, teniendo en cuenta las fluctuaciones estacionales y las proyecciones futuras
- Número de elementos que se almacenarán
- Requisitos técnicos de las mercancías a manipular / almacenar edificios reales, equipos, instalaciones, etc.
- Costos reales, números de personal
- Niveles de servicio reales

En segundo lugar, es necesario enumerar todos los puntos de partida y condiciones previas pertinentes para el proyecto. Una condición previa vital es: ¿cuál es la **estrategia** (comercial) del cliente? ¿Cuál es su visión de mercado con respecto a los clientes y los objetivos a largo plazo? La solución que se ofrecerá debe, por supuesto, estar en consonancia con esta estrategia.

Las condiciones previas también podrían incluir una inversión máxima, restricciones de ubicación, niveles mínimos de servicio, etc.

También habrá que mencionar la opción del proyecto: director del proyecto, miembros del equipo, estructura de comunicación, control del progreso, control financiero, presentación de informes, etc.

Es una buena práctica concluir esta fase con un informe que debe ser aprobado por el cliente, para garantizar que todas las partes compartan la misma visión sobre el proyecto.

## Diseño

En esta etapa se prepara una solución para los problemas, objetivos y puntos de partida analizados en la fase anterior. En proyectos más complicados se pueden preparar una serie de soluciones alternativas (escenarios) con diferentes opciones para los flujos de materiales e información, equipos y sistemas. Los escenarios alternativos proporcionarán un boceto preliminar y no en detalle completo; los cálculos y elaboraciones proporcionan el nivel de detalle requerido para hacer la selección correcta en términos de inversiones, costos operacionales, niveles de servicio alcanzables, etc. esto se denomina diseño preliminar.

Las soluciones alternativas se presentarán al cliente que decidirá cuál es la opción más favorable (*en línea con su **estrategia comercial***).

El diseño preliminar de la opción seleccionada se detallará más detalladamente en términos de, por ejemplo,

- reorganización
- equipo, lay-out & routing
- métodos de trabajo
- presupuesto, inversiones, costos operativos
- actividades de implementación y planificación

La fase de diseño detallado se terminará con un informe, incluido un plan de implementación detallado, que será aprobado por el cliente.

## Realización

En esta fase se implementará el escenario seleccionado. Dependiendo de la situación esto puede incluir actividades tales como:

- Construcción de un nuevo edificio
- Adquisición, instalación y pruebas de equipos
- Adaptación de la reorganización, procedimientos, métodos de trabajo
- (des)contratación de personal, formación

La fase de realización se terminará con un informe (mencionando posibles desviaciones de los objetivos originales, etc.), aprobado por el cliente.

## Aftercare

Después de la implementación, el proyecto será evaluado.

La evaluación incluye no sólo una actividad única relativa al proyecto en sí (los resultados finales relacionados con los objetivos iniciales, los costes finales del proyecto relacionados con el presupuesto inicial, etc.). La atención posterior también debe comprender la gestión del rendimiento, que es un proceso continuo y repetitivo de comparación de los costos y los niveles de servicio con los objetivos y de hacer ajustes cuando sea necesario.

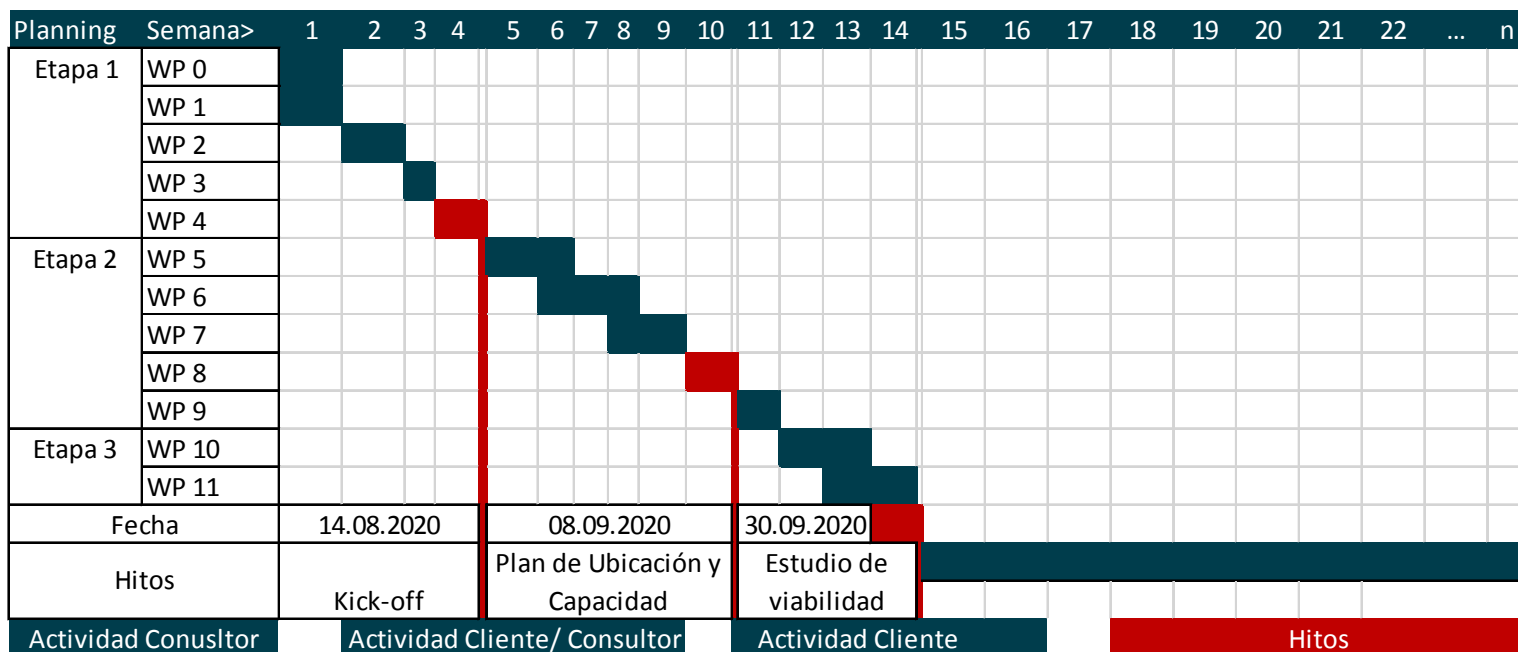
Esto puede lograrse mediante la aplicación del ciclo de gestión del rendimiento:

- Determinar el nivel de desempeño solicitado para cada actividad pertinente;
- Definir indicadores de desempeño para cuantificar los niveles de desempeño solicitados;
- Implementación de procedimientos y herramientas para medir el desempeño realizado;
- Comparar el rendimiento real con los indicadores de rendimiento; determinar las acciones correctivas, en caso de que el rendimiento realizado no cumpla con los indicadores de rendimiento.

## Proyecto Organización

Un proyecto adecuado de organización consiste en:

- Un cliente interno o externo, que requiera los resultados del proyecto y con quien se acuerden los objetivos medibles (entregas)
- Un gerente de proyecto que es responsable de lograr los objetivos y que tiene la competencia para decidir sobre los recursos (presupuesto, insumos)
- Un plan de proyecto con paquetes de trabajo definidos e hitos (es decir, fechas en las que se deben presentar entregables definidos)
- un equipo de proyecto compuesto por expertos y, en algunos casos, contratistas.



*Ejemplo: Plan de proyecto con paquetes de trabajo e hitos*

## Sistemas de distribución física

### Objetivo:

- Comprender las diferentes categorías de proveedores de servicios logísticos, relacionadas con el nivel de externalización y relacionadas con la gama de servicios ofrecidos.

## Nivel de Outsourcing

### Objetivo:

- Comprender las diferentes categorías de proveedores de servicios logísticos, relacionadas con el nivel de externalización.

## Opciones de Outsourcing

La externalización se realiza en relación con un determinado nivel de decisión (*estratégico, táctico, operativo*).

Las opciones se especifican en la tabla siguiente.

|             | <b>Estratégico</b><br><b>Diseño del</b><br><b>sistema,</b><br><b>licitación,</b><br><b>evaluación</b> | <b>Táctico</b><br><b>Gestión de la cadena,</b><br><b>Expedición</b> | <b>Operacional</b><br><b>Ejecución, Propiedad</b><br><b>de activos logísticos</b> |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1PL</b>  | Expedidor                                                                                             | Expedidor                                                           | Expedidor                                                                         |
| <b>2PL</b>  | Expedidor                                                                                             | Expedidor                                                           | Transportista,<br>responsable del almacén                                         |
| <b>3PL</b>  | Expedidor                                                                                             | Proveedor de servicios<br>logísticos<br>-Forwarders                 | Proveedor de servicios<br>logísticos y/o<br>subcontratista                        |
| <b>4PL®</b> | Consultor,<br>facilitador                                                                             | Proveedor de servicios<br>logísticos<br>-Forwarders                 | Proveedor de servicios<br>logísticos y/o<br>subcontratista                        |

*N.B. 4PL® es una marca comercial de Accenture*

**1PL:** Todas las actividades se realizan bajo gestión propia.

**2PL:** El cargador sólo fuera de las fuentes de ciertas operaciones especializadas actividades.

**3PL:** Un (gran) proveedor de servicios logísticos se hace cargo de todas las actividades tácticas y operativas (los *servicios especializados, por ejemplo, el transporte o el almacenamiento, pueden ser subcontratados por él a un tercero; el cargador sigue encargándose de las cuestiones estratégicas*).

**4PL®:** Las actividades se subcontratan; un "facilitador" proporciona soluciones estratégicas y contrata a uno o más proveedores de 3PL.

El facilitador no posee necesariamente activos logísticos; y podría ser consultor, con un conocimiento exhaustivo del mercado del transporte y herramientas de análisis informatizadas adecuadas. Podría contratar a las partes de 3PL a su propio riesgo o el de los cargadores.

Con respecto a 4PL® se puede determinar lo siguiente:

**Ventaja:** una parte independiente, capaz de ofrecer una selección de servicios que serían los más favorables para el *cliente* (a menudo se ha especulado que las empresas 3PL ofrecen soluciones que simplemente optimizan la utilización de sus propios activos).

**Desventaja:** sin tener activos sería más difícil para la parte 4PL® administrar las operaciones y controlar el performance y los niveles de servicio.

Lectura recomendada - El impacto del transporte en el inventario, una presentación en PowerPoint en el sitio web de Georgia Tech Panama Logistics Innovation & Research Center.  
[http://www.gatech.pa/docs/presentations/Inventory%20CSCMP\\_Don%20Ratliff.pdf](http://www.gatech.pa/docs/presentations/Inventory%20CSCMP_Don%20Ratliff.pdf)

## Gama de servicios

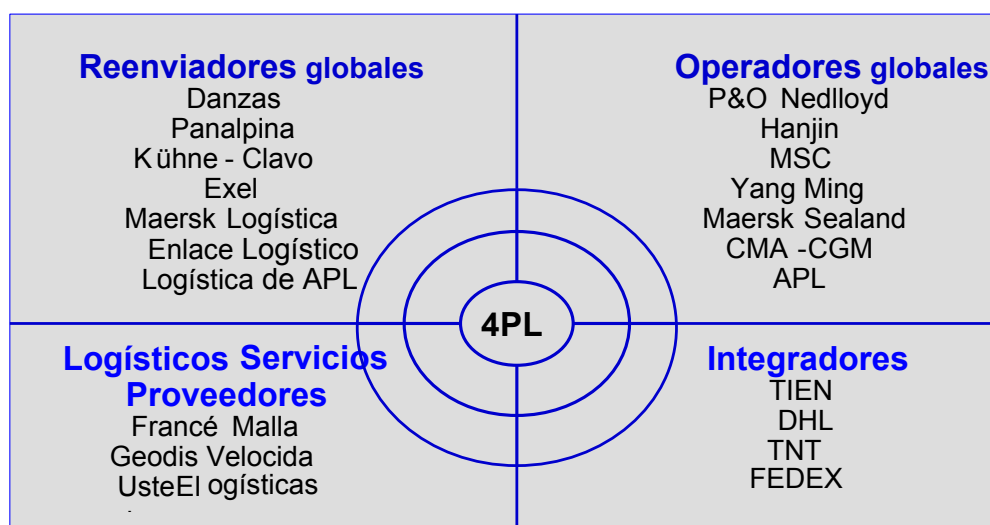
Se puede hacer una segunda distinción en función de los servicios ofrecidos.



Algunos ejemplos se mencionan en la siguiente ilustración.

**Forwarders:** ofreciendo soluciones logísticas mundiales, integrando diferentes medios de transporte

|                                               |                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transportistas:</b>                        | transportistas por carretera, operadores ferroviarios, compañías navieras, compañías aéreas, operadores de almacenes                                                  |
| <b>Proveedores de servicios logísticos</b>    | ofreciendo soluciones logísticas integrales, especializadas en una determinada sucursal o cliente, incluyendo transporte, almacenamiento, VAL etc.                    |
| <b>Integradores o proveedores de sistemas</b> | centrándose en la distribución de paquetes a nivel mundial, aplicando diferentes modalidades de transporte (aéreo, por carretera, etc.), servicios muy estandarizados |



## Bibliografía

- CHUA, Bill & KEE BOON Teo; SINGAPORE LOGISTICS ASSOCIATION. Warehouse Practices, 3rd Edition, The Practitioner'' Definitive Guide. Straits Times Press. Singapore.
- KEE BOON Teo, SINGAPORE LOGISTICS ASSOCIATION, Warehouse Operations (Process-Driven), The Practitioner'' Definitive Guide, Strits Times Press
- [stpressbooks@sph.com.sg](mailto:stpressbooks@sph.com.sg)  
[www.stpressbooks.com.sg](http://www.stpressbooks.com.sg)
- Alberto Ruibal Handabaka, Gestión Logística de la distribución física internacional. GRUPO EDITORIAL NORMA. 1994  
[www.accenture.com/no-en/insight-logistics-rethink-operating-models](http://www.accenture.com/no-en/insight-logistics-rethink-operating-models)
- Logistics Outsourcing and 3PL challenges (Michelle L.F. Cheong / Singapore-MIT Alliance SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO  
[gavilan.uis.edu.co/garavito/docencia/asignatura1/](http://gavilan.uis.edu.co/garavito/docencia/asignatura1/)