



WEB | VISIÓN EMPRESARIAL | LÍDERES

FRANCISCO APABLAZA VALENZUELA

GERENTE DE LOGÍSTICA DE FASHION'S PARK Y MIEMBRO DE SUPPLY CHAIN COUNCIL CHILE.

LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS Y DEL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

EN LAS EMPRESAS, LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GUÍAN EL ACTUAR DE LA ORGANIZACIÓN. UNA VEZ DEFINIDOS ESTOS OBJETIVOS SE PLANIFICAN LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LOGRARLOS, ENTRE ELLAS, LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

En logística, tenemos diferentes proyectos estratégicos que desarrollamos para lograr los objetivos planteados; me refiero a todo tipo de iniciativas, ya sea la construcción de centros de distribución, la implementación de software (WMS, TMS, etc.), desarrollos de aplicaciones de TI a la medida, proyectos de mejora continua (Lean, Six Sigma, Calidad, etc.), proyectos de personas (programa de capacitaciones, evaluación de desempeño, etc.) y los proyectos de automatización.

Una buena práctica en las empresas es que la alta dirección (refiriéndonos a gerente general y los gerentes de primera línea) se reúna una vez al año para definir, planificar y evaluar el cumplimiento de los proyectos estratégicos. Además de esta reunión, es necesario que se reúnan para controlar y evaluar los riesgos o las desviaciones de los proyectos por lo menos una vez al mes.

La alta dirección es la principal figura de liderazgo dentro de una organización, por lo que su compromiso frente a los proyectos estratégicos es indispensable para que sean exitosos, debido a la autoridad que posee este grupo para gestionar los recursos, dirigir los esfuerzos, controlar los riesgos y generar planes de acción para revertir desviaciones. Son ellos quien debe tomar el rol de sponsor de estas iniciativas, desarrollando actividades que permitan a los colaboradores sumarse con entusiasmo a los cambios que incorporan los proyectos estratégicos.

Recomendado, por ejemplo, es que en la implementación de un WMS (Warehouse Management System), el Gerente General grabe un video dando a conocer cuál es la visión del futuro de la empresa, cuáles son los beneficios de implementar esta nueva herramienta de trabajo, recalcando, entre otras cosas, la disminución de los tiempos de entrega,

el mejoramiento del servicio hacia los clientes y los nuevos conocimientos que tendrán los trabajadores al aprender de esta tecnología. Este tipo de apoyo visual en el comienzo de un proyecto, donde se vean las instalaciones y el personal que realiza las labores diarias, permite un mayor entendimiento y la motivación para sumarse a estos.

En un plan estratégico se debe definir cuáles son los proyectos más adecuados y los recursos necesarios para lograrlos. En este punto, la sensatez debe primar para considerar proyectos realmente estratégicos y que generen un alto impacto. Sobrecargar de ideas, sin disponer de los recursos, genera pérdida del foco estratégico y táctico, diluyendo los recursos que deberían estar disponibles para otras iniciativas más relevantes.

Para cada uno de los proyectos es indispensable definir, desde un inicio, los objetivos, plazos, riesgos, recursos e indicadores de cumplimiento. Entre los recursos, muy importante es el equipo del proyecto, debido a que, para abordar todas las actividades, se deben reunir y colaborar varias personas con habilidades y conocimientos diferentes.

Al centro de este equipo debe ubicarse un Director o Jefe de Proyecto, con experiencia en liderazgo de iniciativas estratégicas y con la autoridad y confianza de la alta dirección para gestionar recursos de la empresa. El Director o Jefe de Proyecto, debe ser alguien interno de la empresa que posea una excelente capacidad en lo relacional, que, sin ser un técnico en la materia, pueda entender las etapas del proyecto y coordinar al equipo para alcanzar la meta definida.

Para los proyectos logísticos de gran envergadura, en empresas de gran tamaño, este rol lo asume directamente el Gerente de Ingeniería. En el caso de proyectos de gran envergadura, es tremendamente relevante que un Ingeniero de Proyectos o Project Manager apoye en la confección de la carta gantt, listando todas las actividades que serán necesarias para realizar el proyecto, manteniendo actualizados los avances y marcando los tiempos de participación de cada integrante del equipo. Dentro del equipo, también, se debe incluir a todos los proyectistas o desarrolladores de la iniciativa, por ejemplo, para el caso de una construcción se debe considerar al arquitecto, calculista y proyectistas de especialidades (sanitario, clima, eléctrico, etc.).