

# RETOS LOGÍSTICOS EN UN MUNDO VUCA

El efecto Vuca ha llegado para quedarse, por lo que debe ser un elemento a considerar en nuestro enfoque de administración y liderazgo. Aunque la logística se ve fuertemente afectada, también en su accionar diario puede ser una excelente respuesta para algunos de los nuevos retos administrativos que plantea.

Dice la historia que fue el ejército de Estados Unidos, en los años noventas, el que empezó a usar el término para referirse al mundo para el cual tendría que prepararse y que presentaría 4 características:

- ✦ Volatilidad.
- ✦ Incertidumbre (*uncertainty*).
- ✦ Complejidad.
- ✦ Ambigüedad.

A partir de ahí, el término pasó al mundo de los negocios y a la academia por su capacidad de describir lo que estamos enfrentando en el presente. Pasamos de un mundo de "problemas" donde se requería del análisis, de respuestas permanentes y de la eliminación de la incertidumbre para solucionarlos, a uno de "dilemas", que demanda paciencia, interpretación, respuestas temporales y aprender a vivir con la incertidumbre.

Vuca es un término que afecta la administración de todo tipo de recursos como el conocimiento, el dinero o los activos y también encaja perfectamente para las personas en su vida laboral y personal, lo que lo vuelve un elemento a considerar para cualquier tipo de líder y administrador. En este sentido, la logística se ve fuertemente afectada por él, pero en su accionar diario resulta también una excelente respuesta para algunos de los nuevos retos administrativos que plantea.

La *volatilidad* se refiere a eventos que son inconsistentes: Conocemos y esperamos que algunas cosas cambien, pero no tenemos mucha idea de cuándo y cuánto cambiarán. La volatilidad tiene que ver con múltiples dimensiones del cambio como su naturaleza, su dimensión y su dinámica.

La *incertidumbre* se asocia con falta de información que nos hace especular sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento conocido. El mundo deja de ser fácilmente predecible y hay que estar permanentemente atento a las sorpresas para entender su naturaleza y comportamiento.

Al referirnos a la *complejidad*, describimos situaciones en las que muchas partes se interconectan y se genera mucha información que resulta muy difícil o imposible de analizar en todas sus dimensiones, con lo que se puede generar caos y confusión.

Finalmente, la *ambigüedad* se presenta con situaciones extremas en las que prácticamente todo puede pasar y desconocemos por qué y sus consecuencias. Las relaciones causa-efecto no son evidentes y existen múltiples posibles explicaciones para un evento, lo que genera confusión.



Jesús Campos

Ingeniero industrial por la Universidad La Salle; Maestro en Administración por el Itesm. Socio-director de Corporate Resources Management; Director de Distrito en Apics Internacional.

[jcamposc@crmmexico.com](mailto:jcamposc@crmmexico.com)

Considerando estos 4 aspectos, cualquier decisión que implique pronosticar, planear y dirigir enfrenta grandes retos y es por ello que un enfoque de proyectos resulta de gran utilidad para las organizaciones.

## Atención a tiempos distintos

En el pasado tendíamos a buscar e implementar soluciones a largo plazo. Las estructuras organizacionales y los modelos operativos pretendían resolver situaciones en horizontes anuales en los que las inversiones se recuperaban en el largo plazo, por lo cual muchas organizaciones daban por supuesto que los retornos se presentarían y dedicaban la mayor parte de su tiempo a atender las operaciones recurrentes que permanecían por años.

En un entorno Vuca, los plazos de recuperación y la duración de las operaciones rutinarias tienden a ser de muy corto alcance, por lo que la atención a los resultados y la oportuna toma de decisiones resultan clave para la supervivencia del negocio. Esto aplica en gran medida a las redes logísticas, que deberán incluir en su diseño una mayor comprensión de:

- ✦ La interdependencia de las variables de la red: Participantes, productos, orígenes-destinos, medios de transporte, etcétera.
- ✦ Alternativas para enfrentar las nuevas oportunidades y las amenazas.
- ✦ Las consecuencias de las acciones para realizar ajustes a corto plazo.

Los proyectos se definen como esfuerzos temporales que se enfocan en generar resultados específicos sujetos a un grupo de restricciones. Analizando el efecto Vuca desde la perspectiva de la administración de proyectos, es necesario que las organizaciones que estén implementando iniciativas logísticas que impliquen inversiones financieras o cambios a los modelos operativos, tomen acciones al menos en las siguientes áreas de conocimiento:

- ✦ Alcance. Las iniciativas deben estar perfectamente definidas en sus

pretensiones y se deben tener indicadores que alerten a la organización cuando el modelo deje de tener validez o presente una amenaza que requiera ser atendida.

- ✦ Tiempo. Las acciones deberán implementarse rápidamente para evitar que las condiciones del entorno cambien y no se puedan obtener algunos de los beneficios pretendidos. El enfoque debe ser hacia la obtención de ganancias rápidas.
- ✦ Costo. La volatilidad de algunos precios y los cambios al alcance requieren de un seguimiento financiero detallado y cercano para garantizar la rentabilidad de las inversiones.
- ✦ Riesgo. Es sin lugar a dudas un tema central de Vuca. Los planes de recuperación y las estrategias de gestión del riesgo son elementos críticos de un sistema logístico resiliente.
- ✦ Comunicación. La velocidad con la que los participantes de una red conozcan los retos y las oportunidades le permitirá a la organización generar una respuesta rentable y oportuna. El uso de tecnología de información de punta facilitará este punto.
- ✦ Recursos humanos. Sabemos que las nuevas generaciones actúan bajo esta realidad de Vuca, lo que implica que no hay garantía de su permanencia en las organizaciones, por ello, los roles y responsabilidad y los procedimientos operativos deben estar muy bien documentados. La administración del conocimiento se vuelve esencial para reducir riesgos y alcanzar consistencia en las acciones y decisiones.
- ✦ Interesados. Los *stakeholders* podrán cambiar rápidamente, lo que implica una cercana administración de sus necesidades y expectativas.
- ✦ Suministros. Las relaciones comerciales con los proveedores presentarán un gran dinamismo en cuanto a duración, volúmenes y productos o servicios.
- ✦ Integración. A pesar del efecto Vuca, las decisiones deben tener una mayor

amplitud al considerar los efectos cruzados entre elementos de las cadenas (inventarios, almacenes, transportes), así como también sobre los participantes de la red: Proveedores, clientes, distribuidores, etcétera.

Uno de los grandes retos de Vuca es sobre el liderazgo, que debe poner mayor atención en algunas habilidades suaves que le facilitan enfrentar el caos propio de estos tiempos. Así, por ejemplo, algunas habilidades suaves para enfrentar cada reto son:

Volatilidad: Claridad en la comunicación. Entender antes de ser entendido.

Incertidumbre: Flexibilidad y empatía.

Complejidad: Trabajo en equipo, creatividad, innovación.

Ambigüedad: Escuchar activamente, pensamiento lateral, trabajar con información que parece contradictoria, redefinir permanentemente el término "éxito".

## Apoyo de la logística

En relación a las acciones que la logística puede aportar al negocio en general para enfrentar el reto Vuca, podemos mencionar:

- ✦ Diseñar redes altamente flexibles en cuanto a rutas, volúmenes y participantes.
- ✦ Generar sistemas de información que emitan alertas tempranas sobre excepciones dentro de la red y que permitan evaluar escenarios u optimizar soluciones para responder a los cambios en el entorno.
- ✦ Utilizar la posposición de forma y logística para disminuir los inventarios y tener flexibilidad en los productos finales.
- ✦ Participar en mercados de precios dinámicos para la compra de servicios logísticos siguiendo las fuerzas del mercado.
- ✦ Integrarse con operadores logísticos para amortiguar efectos de la volatilidad.

El efecto Vuca ha llegado para quedarse por lo que debe ser un elemento a considerar en nuestro enfoque de administración y liderazgo.