

# **EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL SISTEMA LOGÍSTICO EMPRESARIAL**

**Lic. Jorge E. Ochoa Borjas**

**MSc. Roberto Escalona Betancourt**

## **Resumen**

En la actualidad el sistema logístico empresarial se vislumbra bajo diferentes parámetros, entre los que se destaca la eficacia, en la cual se trata de conseguir que el producto o servicio prestado esté disponible cuando se necesite, con la calidad adecuada, la cantidad necesaria y en el plazo oportuno. Por lo tanto, el objetivo del presente artículo es enumerar los principales elementos que se tienen en cuenta para la evaluación de la eficacia del sistema logístico empresarial. Para el cumplimiento del mismo fue necesario apoyarse en la experiencia de los autores en cuanto al tratamiento científico del tema abordado, así como en la revisión de la bibliografía de diferentes autores.

**Palabras claves:** Sistema logístico, empresa, eficacia y nivel de servicio al cliente.

## **Summary**

Currently, the business logistics system is seen under different parameters, which emphasize effectiveness, which seeks to ensure that the product or service is available when needed, with the right quality and quantity needed a timely fashion. Therefore, the objective of this article is to list the main factors taken into account in the evaluation of the effectiveness of the logistics business. For the fulfillment of it was necessary to rely on the experience of the authors as to the scientific treatment of the subject, as well as the review of the literature by different authors.

**Keywords:** Logistics system, enterprise, effectiveness and level of customer service.

## **Introducción**

Dentro de la dirección, la logística es un campo relativamente joven, si se compara con otros más tradicionales como las finanzas o producción. Sin embargo desde hace muchos años se realizan en las empresas actividades logísticas como transportación y almacenamiento, la novedad de este campo se centra en el tratamiento coordinado de estas actividades en vez de hacerlo por separado como se hacía en sus inicios ya que en la práctica están estrechamente relacionados.

El desarrollo de la concepción logística en el mundo ha transitado por diferentes etapas, la primera de ellas desde principios del siglo XX hasta la década del 50, donde existía una gran variedad de productos y desarrollo acelerado de las capacidades por lo que todo lo que se producía se vendía, las áreas funcionales eran independientes, cada una respondía por las tareas o funciones que le correspondían por la estructura organizativa.

En la segunda etapa (1950-1964) las capacidades se expandieron al crecer la demanda, aquí se incorpora la distribución física a la estrategia empresarial ya que las capacidades de producción fueron mayores que las de distribución.

En la tercera etapa (1965-1979) se produce una escasez de suministros, se aumentan los precios y la demanda es muy cambiante por lo que se incorpora la gestión de aprovisionamiento a la estrategia empresarial, aquí comienza a manifestarse el enfoque de sistema en las organizaciones.

La cuarta etapa (década del 80 a la actualidad) se caracteriza por el aumento de las exigencias de los clientes y el aumento de la competitividad entre las empresas, se incorporan las relaciones con los proveedores y clientes a la estrategia empresarial, esto ha debido ser así ya que las organizaciones deben dar respuesta en el menor tiempo posible y con el mínimo de costos a las necesidades de sus clientes las que cada vez son más diversas y personalizadas.

## **La eficacia del sistema logístico**

La Logística es el conjunto de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales desde el punto de proveedor hasta el punto de consumidor, contempla además de las actividades materiales aquellas mediante las que se planifica, organiza, regula y controla dicho flujo material (dirección) de forma eficiente entendiéndose por eficiente llegar al punto consumidor con la cantidad y calidad requerida en el momento y lugar demandado con el menor costo posible. (Gómez y Acevedo, 2001)

Estos mismos autores han trabajado en esta temática y perfeccionado el concepto de la Logística, ampliando su alcance, actualmente dicen que: "La Logística es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos materiales, informativo y financiero desde su fuente de origen hasta sus destinos finales que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente". En base a este concepto se analiza al sistema logístico agrupando las actividades según el transcurso de la cadena logística, lo cual responde a la forma que adopta la estructura organizativa de dirección, quedando dividido en:

- Aprovisionamiento
- Producción
- Distribución
- Reutilización

Como se puede apreciar en la definición se enfoca a la logística como un proceso integrador que está presente en toda organización y que necesita ser dirigida eficientemente, para ello hay que tener en cuenta como un elemento indispensable que toda organización (productiva o de servicios) se desarrolla en un entorno.

El entorno de una organización está formado por los proveedores, clientes, gobierno y la competencia, y se dice que el más importante es el último por ser el elemento

que ha propiciado la evolución de las organizaciones de ser meramente productivas a producir sólo lo necesario, la cantidad que realmente quiere el cliente y con los requisitos que lo desea, o sea actualmente la tendencia es enfocar los procesos productivos o de servicios hacia la prestación de un servicio óptimo al cliente.

Por tanto los objetivos de toda organización, y específicamente de su subsistema de gestión logística, debe ser lograr la satisfacción de sus clientes con una alta productividad de sus recursos; o sea procurar bienes y servicios que satisfagan las necesidades y gustos de los clientes a un precio competitivo y en un margen de tiempo razonable, combinado esto con la obtención de un máximo de output y la utilización mínima de input.

Según Pérez (2010), para evaluar si el sistema logístico ha cumplido con sus objetivos, se pueden emplear indicadores que midan la Eficacia en su desempeño, entiéndase como tal:

*Eficacia:* En su acepción común se refiere a la virtud potencial de una acción o método para el posterior alcance de un efecto previsto, en el mundo empresarial significa hacer el producto o servicio que realmente quiere el cliente.

Se dice de manera concreta que “Hacerlo de manera correcta” sintetiza el concepto anterior y una manera de evaluar este elemento es a través del comportamiento del nivel de servicio al cliente.

### **Evaluación de la Eficacia**

Esta labor se realiza con el objetivo de Conocer si la organización ha sido capaz de darle a sus clientes el servicio que ellos demandan - características deseadas por el cliente para el servicio que solicita y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características -, entre sus tareas se encuentran la de disponer, perfeccionar o diseñar (según sea el caso) el indicador Nivel de Servicio (Nivel de Servicio Ofrecido) y la evaluación del indicador Nivel de Servicio Percibido. El nivel de servicio se puede analizar de distintos puntos de vista:

- Nivel de Servicio Ofrecido: Es el servicio que se propone ofrecer la empresa sobre la base de sus condiciones tecnológicas, organizativas y económicas.
- Nivel de Servicio Proporcionado: Es el servicio que realmente la empresa ofrece a sus clientes, es decir, da a conocer la actitud o comportamiento de la organización con sus clientes.
- Nivel de Servicio Percibido: Es el servicio que aspira o desea recibir el cliente.

El Nivel de Servicio Ofrecido (NSO) al ser la meta que se propone la organización para sus clientes, constituye una decisión estratégica que es tomada por la alta dirección, además, es importante disponer de este indicador porque el mismo permitirá perfeccionar el sistema de gestión logística a partir de conocer (una vez que se compare con el Nivel de Servicio Percibido: NSP) cuan cerca o alejada está la organización de su meta.

El NSO puede ser fijado como único para todos sus clientes, o diferenciarlo de acuerdo al segmento de mercado que se tenga como cliente. Aquí es importante que la organización conozca bien a sus clientes, en cuanto a los gustos y preferencias, de forma tal que el NSO sea el más exacto posible y que refleje en realidad las expectativas de sus clientes. Ya habiendo determinado el estado deseado del Nivel de Servicio (NSO) se procederá a evaluar su comportamiento real en la instalación, que constituye el Nivel de Servicio percibido (NSP) por sus clientes.

El NSP se calcula para varias dimensiones que son determinadas por el cliente, entre las más usadas están: cortesía, rapidez, información, limpieza, confort, mantenimiento, precio, calidad y variedad, así como seguridad, flexibilidad, disponibilidad, servicio postventa, entre otros. El mismo se calcula a partir de la siguiente relación:

$$NSP_i = \frac{\text{Valor Real}}{\text{Meta del Servicio}}$$

Valor Real: Evaluación cuantitativa concedida por los clientes a la dimensión

Meta del Servicio: Valor fijado por la organización para la dimensión

Una vez que se calcula el NSP para cada dimensión, se procede a determinar el Nivel de Servicio Percibido Integrador o Integral (NSPI). Este no es más que la suma de los  $NSP_i$  calculados para cada dimensión, afectados por la prioridad (P) asignada a la dimensión. Expresado matemáticamente sería:

$$NSPI = \sum_{i=1}^n NSP_i \times P_i$$

La prioridad (P) es el resultado de la importancia dada por los clientes a cada dimensión. La suma de las prioridades asignadas a cada dimensión debe ser igual a uno; o sea,

$$\sum_{i=1}^n P_i = 1$$

Una vez determinado el NSPI y habiéndolo comparado con el NSO se puede concluir que en caso de existir diferencias notables entre ambos, la entidad no ha sido eficaz en su desempeño.

### **Comentario final**

Con la evaluación de la Eficacia del sistema logístico, se puede concluir que de existir un inadecuado comportamiento en la misma, la organización debe perfeccionar su sistema de gestión logística, ya que no ha sido capaz de satisfacer adecuadamente a sus clientes, en caso contrario la instalación está en condiciones de proyectarse niveles superiores de desempeño, es decir, nuevas metas a alcanzar.

El objetivo de la instalación deberá ser que no exista diferencias entre el Nivel de servicio ofrecido y el Nivel de servicio percibido en ninguno de los componentes del servicio entre ellos: calidad del producto/servicio, variedad, costo, tiempo de respuesta, disponibilidad, entre otros.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para el perfeccionamiento continuo del sistema de gestión

logística, es por ello que el punto de partida lo constituye el diseño del servicio al cliente.

## **Bibliografía**

1. Albrecht, Karl. La excelencia en el servicio. ¡Conozca y comprenda a sus clientes! 3r editores Ltda. Colombia, 1998.
2. Ballou, Ronald. Logística Empresarial. Control y planificación. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid. España, 1991.
3. Bethel, Lawrence. Organización Y Dirección Industrial. Fondo de Cultura. México, 1968.
4. Buttle, Francis. Customer Attachment: a Conceptual Model of Customer-Organization Linkage. Supply Chain Practice. (Berford): 1 – 27, 1998.
5. Carlzon, Jan. El momento de la verdad. Ed. Díaz de Santos. Madrid. España, 1991.
6. Chase, Richard. Dirección y administración de la producción y de las operaciones. México: Irwin, 1995.
7. Cueto, Eduardo y Meireles, Solaines. Gestión de costos en un operador logístico. Eumed. Universidad de Málaga. España, 2010.
8. Del Río, Jorge. Una perspectiva de la logística desde la academia. Eumed. Universidad de Málaga. España, 2009.
9. Dorloff, Frank-Dieter. Service and Material managment. Ed. Gabler, Wiesbaden. Alemania, 1985.
10. Fontes, Orlando Jr. "A logística como vantagem competitiva das empresas". Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Nacional de

Investigación y Enseñanza en Transporte (ANPET). Belo Horizonte. Brasil, 1991.

11. Fox, Pedro. El concepto de Logística y los operadores logísticos tercerizados. Ely-Dav Consulting S.A, 2001. Disponible en:  
[http://www.userway.com/editoriales/archivo/fox\\_edi.htm](http://www.userway.com/editoriales/archivo/fox_edi.htm)
12. Galvão, Antonio. "Nivel de servicio logístico: o ponto de vista do cliente". Ponencia presentada en I Seminario Internacional de Logística. São Paulo. Brasil, 1994.
13. Gómez, Marta & Acevedo, José A. La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial. Ediciones Logespro. Ciudad Habana. Cuba. Cuba. 2001.
14. Kumar, Nirmalya. The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. Harvard Business Review. (Boston) : 96 – 106, November – December 1996.
15. Matos, Héctor. Turismo: Complete su Conocimiento. Versión digital. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Cuba, 2010.
16. Pérez, Marisol. Logística I: Carrera de Ingeniería Industrial. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín, 2010.
17. Pérez, Marisol. Gestión de la Producción a la Gestión de la Cadena de Suministro. El Prisma. La Habana. Cuba, 2004.
18. Schroeder, Roger. Administración de operaciones: toma de decisiones en función de operaciones - México: Editorial McGraw – Hill, 1992.
19. Sprague, Ralph H. Information Systems Management in Practice - (EE. UU.): Editorial Prentice-Hall, 1993.



20. Whiteley, Richard. La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes. México: Editorial Prentice-Hall, 1996.