

Diplomado Internacional de Logística y Transporte FIATA

Módulo: Almacenes CEDIS y Logística

Tema: Subsistemas en Logística



INDICE

SUBSISTEMAS EN LOGÍSTICA.....	2
1. Subsistemas.....	2
El suministro y recepción de productos, materias primas y materiales auxiliares	3
El almacenamiento de materias primas y materiales auxiliares.....	3
La transformación de materiales en productos finales (Producción).....	4
El almacenamiento de productos finales.....	4
Expedición y distribución de productos finales.....	5
2. Logística y gestión de la cadena de suministro.....	6
Planificación y ordenación de cadenas impulsadas: el modelo de puntos de desacoplamiento	6
Ubicación del punto de desacoplamiento.....	10
Efectos y riesgos del desacoplamiento de las posiciones puntuales	12
3. Servicio al cliente	14
<i>a. Servicio al cliente como actividad</i>	15
<i>b. Servicio al cliente como medida del rendimiento</i>	15
<i>c. Servicio al cliente - Una filosofía de gestión</i>	15
Fiabilidad del suministro.....	16
Plazos de entrega	16
Acuerdos de nivel de servicio e indicadores de rendimiento.....	17

SUBSISTEMAS EN LOGÍSTICA

Objetivos:

- Comprender los distintos subsistemas logísticos y sus interrelaciones en las empresas.
- Comprender las características de la gestión de la cadena de suministro.
- Comprender la diferencia entre la planificación y la logística impulsada por pedidos, así como los diversos puntos de desacoplamiento de pedidos de clientes.
- Comprender los principales problemas de servicio al cliente en logística y cómo se gestionan aplicando acuerdos de nivel de servicio e indicadores clave de rendimiento.

1. Subsistemas

Algunas de las funciones operativas que forman parte de la logística de una empresa son bastante familiares. Según el orden en que las mercancías fluyen a través de una empresa, son:

- El suministro y recepción de productos, materiales y materiales auxiliares;
- El almacenamiento de materiales y materiales auxiliares (sólo se realiza en las empresas de producción);
- La transformación (producción y montaje) de materiales en productos finales (sólo se realiza en las empresas de producción);
- El almacenamiento de los productos finales;
- La distribución de productos finales.

En breve se realizará una breve discusión de todas estas funciones operativas, que forman conjuntamente la cadena de suministro.

El suministro y recepción de productos, materias primas y materiales auxiliares

La primera función operativa que encontraremos en el flujo de mercancías, como puede sugerir el título de este inciso, es el suministro y recepción de productos, materiales o materiales auxiliares. "Materiales" se refiere a todas las materias primas, artículos semi manufacturados e información que una empresa necesita para producir y comerciar con sus productos.

En muchos casos, el receptor de los materiales no tiene nada que ver con el suministro en sí. Muchos proveedores enviarán sus productos de transporte pagado. En otras palabras: todos los costes y la planificación relativos al suministro son responsabilidad de la empresa suministrador; o debe ser realizado por un proveedor de servicios logísticos en nombre de la empresa proveedora. Sin embargo, cuando se hayan acordado otras condiciones de suministro, por ejemplo, FOB o Ex Works, el receptor tendrá que compartir la responsabilidad de planificar y pagar el suministro.

Una empresa estará involucrada con el suministro de materiales como una cuestión de rutina. Esto se debe principalmente a que la empresa ha indicado durante la contratación que requiere productos, materiales y materiales auxiliares. No en vano, la responsabilidad de esta función operacional recae en las adquisiciones.

El almacenamiento de materias primas y materiales auxiliares

En muchos casos, las materias primas y los materiales auxiliares no se pueden procesar directamente y, por lo tanto, requieren una cierta cantidad de tiempo de almacenamiento. La cuestión de dónde y cómo debe almacenarse algo debe dirigirse al almacén. El almacén tendrá que custodiar las materias primas y los materiales auxiliares "como un buen maestro de casa" y deberá almacenarlo de tal manera que garantice su disponibilidad inmediata. Adicionalmente, el almacén deberá realizar la inspección de los materiales entrantes y materiales auxiliares por sí mismo, con la colaboración del aprovisionamiento.

Aunque la contratación es responsable de la inspección, técnicamente hablando, esta función es a menudo realizada por el departamento receptor del almacén.

El departamento de compras generalmente determina la cantidad de stock que se va a pedir y, a continuación, emite los pedidos de acuerdo con los requisitos que les ha enviado el departamento de producción. La contabilidad o la gestión también querrán opinar al respecto. Todas las acciones, incluidos los materiales y materiales auxiliares, representan una gran parte del capital invertido. Y como el capital es un bien escaso, los contadores se procurarán que los niveles de existencias no se salgan de control.

La transformación de materiales en productos finales (Producción)

La transformación de materiales y servicios en productos finales es una actividad muy compleja que necesita mucha atención. La transformación puede comprender la alteración, el montaje o el desmontaje. La transformación también puede implicar otras actividades, por ejemplo, reparación, mantenimiento, instalación y ajuste.

La logística no está principalmente interesada en el proceso de transformación física en sí, sino más bien en la adecuada organización de los flujos de mercancías relacionados a través del proceso de transformación.

En general, una empresa comercial no almacena materias primas, ni su transformación. Aun así, muchas empresas comerciales tienen un cierto tipo de proceso de "transformación", que también se puede encontrar en las empresas de producción, a saber: embalaje y desembalaje; transporte interno y recopilación de información. Aunque el envasado, el desembalaje, el grapado y el etiquetado no cuentan como actividades oficiales desde el punto de vista de la producción, la complejidad sigue siendo favorablemente comparable a la del proceso de transformación de la empresa de producción. No es sorprendente encontrar que la mayoría de las empresas comerciales están familiarizadas con los problemas de producción.

El almacenamiento de productos finales

Tanto en las empresas de producción como en las comerciales, el momento real de la disponibilidad del producto final y el momento de la entrega al cliente casi siempre serán diferentes. Los productos finales generalmente se almacenan hasta el momento adecuado. Una vez más, es responsabilidad de la dirección del almacén almacenar los productos finales y procurar su rápido envío. En el almacén de una

empresa comercial, la recepción de productos será supervisada por el departamento de compras; el despacho es parte de las responsabilidades de ventas. El envío generalmente comienza con un pedido que se emite al almacén, indicando el tipo y la cantidad de productos finales que son requeridos por el cliente, así como el tiempo esperado de entrega.

Para determinar el nivel de existencias de los productos finales, se deben tener en cuenta tanto los requisitos contables como los del cliente.

Expedición y distribución de productos finales

Una función que es importante para el proveedor de servicios logísticos en general y para el transitador en particular es el envío y la distribución (*en contexto logístico, es decir*, la distribución física) de los productos finales. Vale la pena señalar que el proveedor de servicios logísticos realizará exactamente la misma función durante el suministro al destino o cliente. El suministro y la recepción de mercancías en destino están estrechamente relacionados con la fase de expedición y distribución de la empresa suministrador. La mayoría de las veces, la empresa sub-administradora planificará el progreso del proceso de envío y distribución, siendo consciente del hecho de que todos los riesgos involucrados estarán en su propia cabeza. A este respecto, el transportista profesional de las mercancías puede contribuir significativamente a la calidad del servicio al cliente del proveedor.

La gestión operativa del despacho y la distribución está organizada por el departamento de distribución; o el "departamento de envío" de una empresa, como a menudo se les llama.

2. Logística y gestión de la cadena de suministro

Objetivo:

Para habilitar a los alumnos

- Comprender las características de la gestión de la cadena de suministro.
- Comprender la diferencia entre la planificación y la logística impulsada por pedidos, así como los diversos puntos de desacoplamiento de pedidos de clientes.

La logística eficiente y eficaz en una empresa solo se puede lograr cuando se han realizado compromisos entre las diferentes funciones de la cadena. Hasta 1990, de eso se trataba **la logística**: de lograr el rendimiento óptimo del flujo de mercancías dentro de una empresa.

La optimización efectiva de los flujos de mercancías *entre* empresas es la esencia de la gestión de la cadena **de suministro**. Desde 1990 ha habido una cooperación evidente en la planificación logística entre grupos de empresas, y en casi todos los tipos de industria. Mucho antes de 1990 ya se habían producido importantes normalizaciones en algunas cadenas, pero no hasta tal punto que pudieran influir en toda la cadena.

Las computadoras han existido aún más tiempo, pero fue la llegada de sistemas más estandarizados y otras herramientas (por ejemplo, el código de barras) y, en particular, la introducción de Internet, lo que tuvo un gran impacto en los procesos de desarrollo de las cadenas de suministro.

Planificación y ordenación de cadenas impulsadas: el modelo de puntos de desacoplamiento

El modelo de punto de desacoplamiento fue desarrollado por Philips en Holanda, a finales de los años setenta y principios de los ochenta del siglo anterior. Con el

fin de obtener más información sobre el funcionamiento del flujo de mercancías, Philips fue seleccionada como la marca de elección.

Este modelo comienza partiendo de la suposición de que hay dos partes de un flujo de mercancías a través de una organización, es decir, un flujo de mercancías que se gestiona de acuerdo con un plan específico, seguido de un flujo de mercancías impulsado por órdenes (órdenes de cliente o CO).

Dependiendo de la naturaleza del producto, el método de producción, el precio de costo deseado y las demandas de los clientes o consumidores, la fase de flujo de bienes impulsada por la planificación puede ser más corta o más larga, o puede estar totalmente ausente, o todo el proceso en la empresa puede estar impulsado por la planificación.

El punto de desacoplamiento es donde el flujo de mercancías impulsado por la planificación cambia en el flujo de mercancías impulsado por el pedido. En consecuencia, se distinguen cinco posiciones de punto de desacoplamiento diferentes.

Para gestionar un flujo de mercancías, inicialmente se debe hacer una distinción clara entre un plan impulsado y un flujo de mercancías impulsado por pedidos.

Un flujo **de mercancías impulsado por pedidos** se produce cuando la emisión de un pedido pone todo el proceso en movimiento. Puede ser un pedido de un cliente o un pedido interno. Las mercancías pedidas son realmente "tiradas" a través de la cadena por la entidad que envió la orden.

Un flujo de mercancías impulsado por pedidos tiene las siguientes ventajas y desventajas.

La ventaja más importante es que las mercancías solicitadas solo se pueden entregar en un lugar a la vez. No es necesario mantener ningún stock con el receptor.

El mantenimiento de existencias en el receptor sólo será necesario como resultado directo de la cantidad que se ordenó, que depende principalmente de la forma en que se transportará. Puede no ser práctico solicitar a un mensajero que haga entregas diarias a una dirección específica cuando los envíos semanales con un camión de carga pueden resultar menos costosos. Sin embargo, hay que

tener en cuenta que el mantenimiento de existencias incurrido por las entregas semanales puede conducir a costos que tienen el potencial de elevarse por encima de los de las entregas diarias.

. Los retrasos, debido al hecho de que los pedidos no se planifican, no se producirán con tanta frecuencia como con los flujos de mercancías impulsados por el plan.

Una desventaja del flujo de mercancías impulsado por el orden que no debe pasarse por alto es la relativa imprevisibilidad de la entrada diaria de mercancías. Pueden producirse fluctuaciones en el flujo. El sistema debe tener la capacidad necesaria para adaptarse a esta situación y la capacidad debe ser tal que pueda hacer frente a situaciones en las que el flujo de mercancías pueda expandirse hasta la cantidad máxima (requerida).

Como resultado, el almacén se quedará sin existencias cuando la entrada de mercancías sea menor, lo que implica que la capacidad no se utilizará de forma óptima. En consecuencia, las instalaciones de producción, almacenamiento y transporte, así como todas las demás instalaciones conexas que se requieren para gestionar estas actividades, nunca se utilizan plenamente.

La característica más importante de un flujo de **mercancías orientado al plan** es que las actividades no dependen de pedidos individuales, sino que se planifican en función de una previsión. Todas las actividades se dirigen y realizan de acuerdo con este plan. El fabricante producirá y empujará los bienes a través de la cadena, posteriormente.

Una ventaja importante de un flujo de mercancías impulsado por un plan es que, si se puede hacer una previsión de la demanda relativamente precisa, permitirá que la naturaleza y la cantidad crecientes del flujo de mercancías se satisfagan de manera adecuada y eficiente a corto e incluso mediano plazo y que la capacidad del sistema pueda ajustarse en consecuencia.

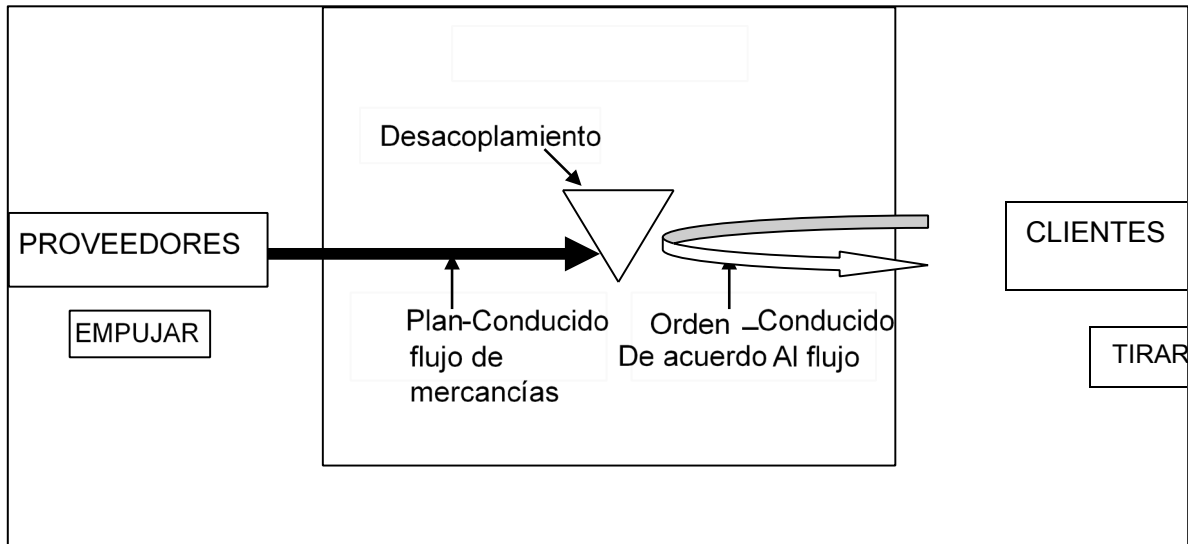
Mediante una gestión eficaz del flujo de mercancías a medio plazo, las fluctuaciones reales relativas a la demanda pueden verse limitadas al repartir las consecuencias que las fluctuaciones tienen sobre la demanda (aumentos y reducciones de la demanda media) durante un período de tiempo más largo. Dado que se producirán muy pocas fluctuaciones en la naturaleza y la cantidad

del flujo de mercancías impulsado por el plan utilizando este tipo de gestión, la capacidad del sistema seguirá utilizable, con la excepción de un margen de seguridad controlable, plenamente utilizada.

Una desventaja del flujo de mercancías impulsado por el plan es que la posibilidad de un aumento repentino en el flujo de mercancías, excepto las ya previstas, no se puede manejar. La naturaleza del flujo de mercancías (por ejemplo, el tipo de producto final) también se ha predeterminado, lo que demuestra que hay muy poca flexibilidad presente en este sistema.

En la práctica, los dos estilos de gestión antes mencionados deberían formar parte de todas las cadenas de suministro. Se asume que la logística de suministro se basa en planes, lo que garantiza que la capacidad necesaria para la adquisición de materias primas y auxiliares, así como la producción de productos finales, se utilizará plenamente.

Con la logística de la distribución el flujo de mercancías es principalmente pedido-conducido. Se hace un gran esfuerzo para garantizar que el flujo de productos finales al consumidor siga dependiendo de sus necesidades, que desde un punto de vista comercial podrían incluso considerarse esenciales. Sin embargo, puede haber otras divisiones en las que porciones más grandes o más pequeñas del flujo de mercancías pueden estar impulsadas por el plan o el orden. Estas divisiones en el flujo de mercancías impulsado por el plan o el pedido, que se producen dentro de los límites de una cadena de suministro, se conocen como *"posiciones de punto de desacoplamiento"*.



1.3: Dividir el flujo de mercancías en un flujo de mercancías impulsado por plan (PUSH) y un flujo de mercancías impulsado por pedidos (PULL).

Ubicación del punto de desacoplamiento

Con el tiempo, quedará claro que una conexión directa entre un flujo de mercancías impulsado por el plan y un flujo de mercancías impulsado por pedidos solo será posible una vez que se hayan sincronizado la naturaleza, la cantidad y la frecuencia de ambos flujos de mercancías. De lo que no es así, las diferencias pueden dar lugar a una escasez en el flujo de mercancías impulsado por pedidos (cuando la demanda real supera la capacidad real del flujo de mercancías impulsado por el plan) o a una acumulación de materiales o productos (cuando la demanda real es menor que la capacidad "planificada" real). Para impugnar estos efectos, aparecerá un colchón casi de forma espontánea (en los casos en que la producción prevista supere la demanda), o se creará un colchón intencionadamente (en los casos en que la capacidad pueda no cumplir con la demanda real) entre ambos flujos de mercancías.

Dentro de este búfer, se producirá una entrada regular y una salida irregular del producto final. Durante la descripción de este modelo, este búfer se denominará punto de desacoplamiento (abreviado como: D.P.). Como regla general, no habrá ninguna acción en la empresa después de este punto. El modelo de puntos de desacoplamiento es un modelo importante por las siguientes razones:

- a. el D.P. indicará el punto de la cadena de suministro donde se modifica el método de gestión (*de impulsado por el plan a impulsado por el pedido*);
- b. el D.P. generalmente forma parte del punto de suministro final (y en su mayoría el más grande) en la cadena de suministro; el área desde la que se atiende a los clientes / clientes son atendidos;
- c. la creación de existencias en el D.P. permite un cierto tipo de libertad que permite que las actividades ascendentes se produzcan independientemente de las actividades posteriores;
- d. el D.P. indicará el área donde se debe presentar una orden;
- e. el D.P. divide la cadena de suministro en dos subsistemas, donde los estilos de toma de decisiones y gestión suelen diferir en gran medida. Mientras que la ocupación de la capacidad es dominante aguas arriba, el servicio al cliente / cliente es dominante aguas abajo;
- f. el D.P. indica el punto donde la orden del cliente o la orden interna penetra en la cadena de suministro.

De lo anterior se desprende claramente que la existencia de estabilización (punto de desacoplamiento) no implica necesariamente que consista en productos finales. El punto de desacoplamiento también se puede implementar en áreas totalmente diferentes, aunque el área depende de la naturaleza del producto, el mercado y la empresa.

Hay cinco posiciones posibles para un punto de desacoplamiento:

- Almacenamiento de información de producción
- De almacenamiento de información de en bruto
- de componentes de materiales
- componentes
- productos finales

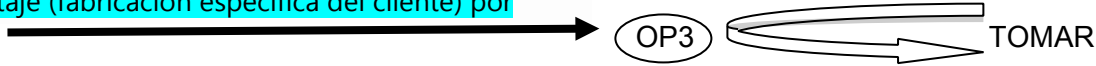
1. Fabricación y expedición de existencias (consignación)



2. Fabricación de existencias (consignación)



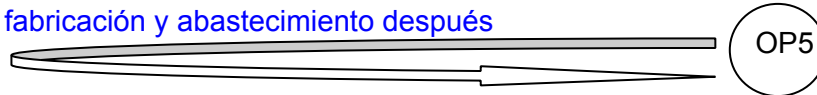
3. Montaje (fabricación específica del cliente) por EMPU



4. Fabricación por pedido



5. Adquisiciones en pedido; fabricación y abastecimiento después



Posibles posiciones del punto de desacoplamiento.

Efectos y riesgos del desacoplamiento de las posiciones puntuales

Discutir todos los DP no sería útil en este punto, ya que solo tenemos un modelo y los modelos tienden a simplificar en exceso la realidad. La cadena, como se describe en el ejemplo anterior, es sólo una cadena, no la cadena. El modelo se puede adoptar para adaptarse a su propia cadena, después de que se ha convertido en un modelo. La ubicación óptima del D.P. se aclarará inmediatamente y a medida que el D.P. se desplace aguas arriba o aguas abajo, ciertos efectos de las posiciones extremas 1 y 5 se harán menos evidentes. En este punto sólo se discutirán dos posiciones de puntos de desacoplamiento.

También hemos notado cómo una posición de punto de desacoplamiento intermedia habrá adquirido más de los efectos de la posición de un punto de desacoplamiento extremo, cuanto más cerca esté situado el D.P. intermedio del extremo D.P. Las posiciones 1 y 5 del punto de desacoplamiento se describen de la siguiente manera.

La principal ventaja del desacoplamiento de la posición de punto 1 es la oportunidad de ofrecer períodos de entrega más cortos, ya que el período de entrega no depende de la capacidad de producción, sino solo de la cantidad de stock. Todos los productos comprados diariamente por el consumidor pertenecen al tipo DP 1. Cuando el volumen de negocios de este tipo de productos no puede predecirse fácilmente, pueden darse situaciones en las que las existencias de productos sean insuficientes o superfluas.

La escasez de existencias creará una impresión muy pobre para los clientes e impedirá gravemente la ventaja inicial de períodos de entrega más cortos. Como resultado, los pedidos pueden disminuir. La única manera de evitar una reducción en los pedidos y crear la capacidad de suministrar cada vez es mantener deliberadamente más volúmenes de productos finales en stock.

La siguiente desventaja es el valor relativamente alto que se atribuye a las mercancías almacenadas, debido al hecho de que ya se han presentado todas las ofertas relativas a la fabricación de los productos finales. En otras palabras, la empresa en cuestión ya ha añadido todo el valor a los productos, lo que hace que el capital adjunto al inventario y a los activos fijos sea bastante alto.

Otra desventaja importante es el hecho de que algunos productos finales pueden ser perecederos. Principalmente porque las existencias de productos finales son mayores (por las razones mencionadas anteriormente) y requerirán un período de espera más largo, el riesgo de bienes perecederos puede ser, por lo tanto, una amenaza aún mayor para el capital invertido en el stock que expira.

A medida que el punto de desacoplamiento se desplaza más arriba, en la dirección del D.P. 5, las desventajas antes mencionadas disminuirán. Sin embargo, a medida que el pedido penetra aún más en la cadena de suministro, los plazos de entrega pueden ser más largos y la confiabilidad del suministro puede ser menor.

El plazo de entrega depende en gran medida del tiempo de procesamiento del pedido en la cadena de suministro. La implicación es que la ubicación aguas arriba del punto de desacoplamiento dependerá del tiempo de procesamiento; esto debería ser al menos igual al plazo de entrega deseado, o frente a un margen de seguridad fijo, aún más corto. Además, la flexibilidad de los procesos posteriores debería ser de tal naturaleza que las fluctuaciones de la demanda pudieran abordarse de manera eficiente.

Un aumento repentino de la demanda de productos finales sólo puede satisfacerse con éxito cuando está respaldado por una capacidad adecuada de producción, almacenamiento y transporte interno. En caso de que el punto de desacoplamiento se sitúe en la posición 5, y entonces tanto el período de entrega del proveedor como la fiabilidad de su suministro influirán en gran medida en el rendimiento del sistema logístico.

3. Servicio al cliente

Objetivo:

- Comprender los principales problemas de servicio al cliente en logística y cómo se gestionan aplicando acuerdos de nivel de servicio e indicadores clave de rendimiento.

Un aspecto excepcionalmente importante de la logística es el "Servicio al cliente". Hay varias definiciones de "Servicio al cliente" en estos días. El servicio al cliente se experimenta mejor a través del servicio que se ofrece al cliente, por ejemplo, el suministro de los productos adecuados, en el lugar correcto, en el momento adecuado, en la cantidad correcta y de la calidad correcta. Aunque muy simple, este principio no significará nada a menos que esté respaldado por una actitud compartida en toda la empresa (incluyendo la administración financiera y las ventas), para mejorar el servicio a los clientes / clientes. El Servicio de Atención al Cliente de una empresa también incluye asistencia técnica, garantías, condiciones de pago, suministro de repuestos, disponibilidad, etc. Todas estas cuestiones se pueden incorporar en el término "Fiabilidad del suministro" en el que el forwarder tiene un papel especialmente importante que desempeñar.

Es importante para las empresas que desean obtener un beneficio que el margen entre el costo y el precio de venta al por menor sea lo más alto posible, con el fin de que la empresa continúe su negocio. Este margen se establece cuando los productos o servicios se venden al menor al precio más alto posible y se adquieren al precio más bajo posible. Los precios de venta al público son determinados por el Departamento de Ventas y los precios de bajo costo, entre otros, por logística.

El servicio al cliente es uno de los vínculos más importantes entre ventas y logística. Eventualmente el desempeño de la logística se verá reflejado en el Servicio al

Cliente y los costos. Las ventas dependen de la manera en que se entrega el Servicio al Cliente, y el precio a pagar por este Servicio al Cliente se basará en el rendimiento.

Cuando el fenómeno del Servicio al Cliente se limita a una sola definición, puede llevar a una gran confusión. Bernard J. La Londe y Paul H. Zinszer han categorizado todas las declaraciones de las empresas y han concluido que el Servicio al Cliente se puede dividir en tres niveles, a saber:

a. Servicio al cliente como actividad

Cuando el Servicio al Cliente se considera una actividad, se presume que el Servicio al Cliente debe conducir al cumplimiento de la demanda del cliente. La forma en que se trata el pedido, el envío, la indemnización por daños y perjuicios, etc. son aspectos típicos. En este caso, el servicio al cliente se considera una actividad independiente en lugar de una parte integral de la logística.

b. Servicio al cliente como medida del rendimiento

El Servicio al Cliente como medida del rendimiento se expresa en el porcentaje de pedidos que se suministraron a tiempo, intactos y de la calidad adecuada. Estos son indicadores de rendimiento. Esta expresión puede ser una indicación del rendimiento de la logística, pero no da una representación completa de la imagen real del servicio al cliente, lo que podría haber llevado al cumplimiento de las demandas del cliente. El llamado "grado de servicio" puede causar confusión adicional. El nivel de servicio bien puede ser parte del Servicio al Cliente, pero uno debe tener en cuenta que hay muchos más factores involucrados en el Servicio al Cliente.

c. Servicio al cliente - Una filosofía de gestión

Tratar de expresar el Servicio al Cliente como una filosofía de gestión, significa que el Servicio al Cliente se elevará al nivel de una filosofía que involucra a toda la empresa. Esta percepción coincide con la opinión moderna sobre la política de la empresa, que afirma que el enfoque debe estar en satisfacer la demanda del mercado en todos los aspectos y de la manera más eficiente posible. Esto significa que el Servicio al Cliente ya no estará limitado por "el rendimiento del sistema logístico", sino que afectará a todas las demás actividades de la empresa. En otras

palabras: todas las actividades y decisiones dentro y fuera de la empresa estarán dirigidas a la satisfacción del cliente.

Fiabilidad del suministro

Es de gran importancia para todas las empresas que se cumplan los acuerdos con los clientes. Si una empresa ha acordado con un cliente que ciertos productos se suministrarán en una cierta cantidad, en un lugar determinado y en un momento determinado, entonces esa empresa debe estar preparada para cumplir con esos acuerdos. Cada desviación de los mismos hará cumplir la impresión de la escasa fiabilidad del proveedor. La fiabilidad del proveedor es un reflejo directo de la capacidad del proveedor para cumplir todos los acuerdos relativos al producto, la cantidad, la ubicación y el tiempo. Cuando un proveedor emplea a una empresa de mensajería para llevar los productos al cliente, el proveedor tendrá que depender en gran medida del servicio al cliente de la empresa de mensajería para proporcionar la misma medida de fiabilidad del proveedor a sus clientes.

Plazos de entrega

Una máxima general que a menudo surge en logística es que, cuando un cliente solicita un tiempo de entrega corto, esto suele ser una indicación de que el cliente tiene problemas para administrar su propio sistema logístico. Por ejemplo, el cliente puede experimentar problemas con la previsión de la demanda de productos, puede haber diferencias de acuerdo entre departamentos o puede haber una escasez imprevista de materiales, materiales auxiliares, productos o servicios. Hay muchas razones por las que un sistema logístico no funciona como debería. Por experiencia sabemos que un plazo de entrega corto puede ser un aspecto muy importante para la competencia.

Los consumidores luchan por predecir la demanda de productos, la mayoría de las veces. Solo buscan en el armario de la cocina una vez a la semana, antes de partir para entregar mensajes. Incluso olvidan partes del mensaje también, debido a sus frecuentes carreras de un lugar a otro en el medio de la semana con el fin de satisfacer las necesidades de sus hombres para un tipo específico de carne o un tipo específico de postre. Por lo tanto, los plazos de entrega cortos son muy apropiados para este tipo de artículos.

También se debe tener en cuenta la emoción del consumidor. Hay productos, por ejemplo, muebles, vehículos y ropa, que el consumidor querría tener

inmediatamente. No porque no puedan sentarse o conducir o porque estén caminando desnudos, sino principalmente porque unen ciertas emociones a un producto. Los plazos de entrega cortos se convierten en un arma muy poderosa para la competencia en este tipo de situaciones también.

Parece como si los clientes (empresas, así como los consumidores) en realidad exigen plazos de entrega cortos. Una vez más, el transportista, que se encarga del transporte de estos productos, tiene un papel importante que desempeñar en la consecución de estos plazos de entrega cortos. Uno debe tener en cuenta que el plazo de entrega forma una parte esencial de la capacidad del forwarder para ofrecer un servicio profesional también.

Acuerdos de nivel de servicio e indicadores de rendimiento

Con el fin de gestionar el nivel de servicio de un proveedor de servicios logísticos en una situación de externalización, se establecen acuerdos de nivel de servicio. Se trata de contratos entre el cargador (principal) y su proveedor de servicios logísticos. Un acuerdo de nivel de servicio describirá, por ejemplo:

- Una definición de los servicios (actividades) que deben proporcionarse y una descripción de los procesos relacionados, información, etc.
- El nivel de servicio acordado para cada actividad (y el rango de desviación permitido del estándar)
- Acciones para medir y hacer cumplir los niveles de servicio realizados
- Acciones para mantener el nivel de servicio, correcciones, sanciones, etc.

Para administrar los niveles de servicio acordados y reales, se ejecuta un ciclo continuo de planificación, performance, medición, análisis, ajuste (si es necesario).

Se mide el performance real, los resultados se comparan con estándares de performance predeterminados y, si es necesario, se toman medidas para ajustar los procesos relacionados con el fin de lograr los resultados estándar acordados (niveles de servicio). Esto requiere rendimientos estándar cuantificables, que se denominan indicadores de rendimiento.

Ejemplos de indicadores de desempeño en logística:

- El 97% de todos los pedidos entregados se completan en la dirección correcta en un plazo de 24 horas.
- El 90% de los envíos entrantes almacenados el día de la recepción.
- El 95% de todas las quejas se resolvieron en un plazo de 3 días.

El sistema administrativo debe configurarse de tal manera que todos los datos requeridos puedan ser muestreado, analizado y notificado con un mínimo de participación manual.

Bibliografía

- CHEW, Daniel; SINGAPORE LOGISTICS ASSOCIATION. Land Transport (The Practitioner's Definitive Guide). Straits Times Press. Singapore. 2010, 2014
- Alberto Ruibal Handabaka, Gestión Logística de la distribución física internacional. GRUPO EDITORIAL NORMA. 1994