



JUSTO A TIEMPO

POR SERGIO GARCÍA

Sistemas logísticos orientados al cliente

(primera de tres partes)

La premisa básica en el planeamiento de un sistema logístico siempre se orientará a obtener como resultado el nivel de servicio deseado por el cliente al menor costo total posible.

Esto que en los tiempos de bonanza suena a un reto interesante, puede convertirse en el elemento estratégico que permita dar continuidad y permanencia a nuestra organización en tiempos de incertidumbre —crisis para algunos— como los actuales.

Así el papel del sistema logístico se resume en garantizar que los niveles de servicio determinados para ese posicionamiento y situación particular de mercado de la empresa en el horizonte planteado, sean alcanzados.

No atender esos niveles de servicio significa un desbalance en el planeamiento de marketing y correr riesgos de permanencia. A su vez, sobrepasar esos niveles puede significar costos adicionales innecesarios o improductivos que atentan contra la economía de la empresa.

El primer paso es sensibilizar la percepción y conocer las expectativas no cubiertas de aquellos que reciben el servicio, mediante técnicas de investigación externa orientadas al cliente.

Después, con base en los resultados de las mediciones de la calidad con que llegamos al cliente, debemos estructurar un modelo deseable de nivel de servicio que coincida con sus expectativas, al tiempo que se eliminen las desviaciones y se obtenga un balance en aquellos aspectos —de suyo abstractos e intangibles— que impactan en su percepción.

Debido a que los niveles de servicio son el blanco del planeamiento logístico, queda clara la necesidad de monitorearlos constantemente. Conocer los niveles de servicio realmente alcanzados por la empresa es una tarea imprescindible, ya que constituyen los indicadores de desempeño del proceso logístico como un todo.

Si nuestra empresa fuera única en el mercado, las necesidades de los

clientes serían creadas a partir del nivel ofrecido por ella. Sin embargo, en un entorno de alta competencia y escasez de clientes, ellos son los que determinan cómo satisfacer sus necesidades.

No obstante, para cualquier organización resulta altamente complejo ofrecer un nivel de servicio para todos los clientes, en cualquier circunstancia y con entornos de incertidumbre. Como no existe una fórmula que permita dar soluciones universales satisfactorias al servicio prestado, la empresa debe seleccionar los aspectos relevantes que inciden en el rango central de satisfactores compartidos por la generalidad de los clientes y eliminar los extremos.

Los indicadores determinados para evaluar los niveles relevantes, deben separarse en internos y externos. Los primeros se orientarán a medir la gestión global, el control de las actividades y el desempeño interno de la organización de manera precisa, de tal forma que sean capaces de mostrar los resultados en términos de atención, tiempos, recursos empleados, costos y errores.

Los segundos se alimentarán de las percepciones y grado de satisfacción de los actores externos a la empresa que intervienen en su cadena, hasta llegar al cliente. La coexistencia, retroalimentación y balance de ambos tipos de indicadores serán —a la larga— las herramientas dinámicas que posibilitan generar reacciones oportunas en las prácticas logísticas de la empresa, ante los estímulos obtenidos del exterior.

Con independencia del análisis puntual de los métodos, componentes y resultados contenidos en cada indicador, puede considerarse que existe un Sistema Logístico siempre que se tenga en cuenta la perspectiva de reducir las desviaciones en los indicadores y obtener un balance entre lo que el cliente espera y lo que la organización es capaz de proporcionarle.

sgarciamac@hotmail.com



Estudio de UPS revela tendencias de empresas.

Ve negro futuro 20% de las Pymes

PURI LUCENA

La crisis económica hace mella en las perspectivas a corto plazo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Latinoamérica. Así lo demuestra el *Business Monitor Latin America* elaborado por TNS Gallup para la empresa de mensajería y paquetería UPS y que arroja entre sus resultados que 20% de las compañías encuestadas ven con pesimismo su futuro en los próximos 12 meses. En el estudio realizado el año anterior, sólo un 3% estimó que su posición empeoraría.

Frente a ello, 30% cree que su situación no variará a corto plazo, y 47% opina que estará mejor (en comparación con 84% en la encuesta presentada en 2008). Ante esta difícil situación, la estrategia de inversión de las Pymes apunta, principalmente a los rubros de Marketing (27%), Infraestructura e Investigación y Desarrollo (17% cada uno). Aunque eso sí, sólo 20% de los encuestados realizarán nuevas inversiones.

En este sentido, advirtió durante la pre-

sentación del estudio el director general de Vinculación de la UNAM, José Luis Solleiro, es importante destacar que las Pymes empiezan a ver la importancia de saber vender mejor sus productos y de la innovación para mejorar su productividad.

En cuanto a comercio exterior, del total de Pymes encuestadas, 34% realiza tareas de exportación e importación, 24% únicamente importa y sólo 7% tiene a la exportación como su única actividad en el comercio global. En México, las cifras son muy similares, 36% importa y exporta, 29% solo importa y solo 3% exporta a otros países.

A la hora de explicar qué obstáculos encuentran para su salida al exterior, 23% se queja de los elevados precios en el extranjero, así como la falta de competitividad o de conocimiento (15% cada rubro).

El estudio fue realizado a 905 ejecutivos de alto nivel de Pymes ubicadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, México y Venezuela a finales de 2008.

Inicia Foton ensamble de tractores

REDACCIÓN T21

La compañía china Foton, dedicada al ensamble y distribución de equipo agrícola y camiones, inició operaciones en el puerto de Coatzacoalcos, Veracruz, para armar tractores con una inversión por arriba de los 360 mil dólares.

De acuerdo con información de la Administración Portuaria Integral (API), llegaron al puerto 12 contenedores de 40 pies, con piezas para tractores que se ensablarán en la Bodega de Consolidación del puerto, donde se están habilitando instalaciones para tal efecto.

El proyecto contempla la importación de 700 contenedores para una producción de dos mil tractores agrícolas.

La logística de esta operación resulta peculiar, ya que las cajas viajan procedentes de Qingdao, China con la naviera Mediterranean Shipping Company (MSC) y llegan al puerto de Manzanillo, Colima, donde se hace un transbordo con destino al puerto de Salina Cruz, Oaxaca.

Una vez en este último recinto, se suben al ferrocarril y atraviesan el corredor del Istmo de Tehuantepec, hasta llegar a Coatzacoalcos.

Foton es una compañía china de capital mixto, cuyo mayor accionista es el gobierno chino. Sus oficinas centrales están localizadas en Beijing, China, y cuentan con más de 28 mil empleados. La oficina corporativa de Foton de México se encuentra en Guadalajara, Jalisco.

Proveedores mexicanos en los autos Peugeot

MIGUEL ÁNGEL CASTILLO

El modelo de la marca Peugeot, el 207 sedán, que se importa a México desde Brasil, tiene ahora contenido azteca en su tren motriz, ya que el fabricante de componentes Nemark, del grupo Alfa, se convirtió en proveedor del consorcio PSA Peugeot-Citroën a nivel Latinoamérica.

Nemark, y próximamente Vitro, otro proveedor mexicano, conforman el panel del programa Globalsourcing que la transnacional francesa mantiene desde hace cinco años con el fin de integrar autopartes de diferentes regiones del mundo a sus procesos de producción.

De esta forma, las cabezas para motor del 207 Sedán el Peugeot 206 y el Citroën Picasso, fabricados en la factoría brasileña de Porto Real y comercializados en América Latina, son de origen mexicano.

Carlos Cruz, a cargo de la oficina de compras de Globalsourcing en México, explicó que México resultó ser una zona viable para buscar componentes, pues



Nemark y Vitro califican en Peugeot.

sus costos son muy competitivos, sobre todo al estar fuera de la región que maneja el euro como divisa, más ahora que su cotización es muy alta.

Agregó que trabajan con ProMéxico y el registro de socios de la Industria Nacional de Autopartes (INA) en la búsqueda de más proveedores, con la meta de tener por lo menos cinco para este año.

Dentro de las condiciones generales, es que los fabricantes nacionales puedan

atender una alta demanda de pedidos y que demuestren que tienen condiciones de mantenerse en el mercado a largo plazo, sin dejar de lado aspectos como calidad y condiciones técnicas.

El directivo señaló que si bien en este momento la proveeduría es para equipo original con destino a las plantas del Mercosur, también buscan productores para el sector de repuesto (*aftermarket*), los cuales pueden ser colocados en Europa.

Evento:	Curso-Taller Identificación, Prevención y Administración de Riesgos en el Transporte.
Fecha:	Jueves 21 y Viernes 22 de mayo de 2009
Lugar:	Hotel Holiday Inn PERINORTE Vía Gustavo Baz 4873, Tlalnepanitla, México.
Horario:	9:00 a 18:00 hrs.
Organiza:	People & Rail, S.C.
Contacto:	J. Rosas Romero jrosasromero@yahoo.com.mx
Tel.:	5619-1344