

**IMPLEMENTACIÓN Y USO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁREA  
LOGÍSTICA COMO HERRAMIENTA PARA TOMA DE DECISIONES**

**JULIÁN DAVID PEÑALOZA LÓPEZ**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesora:**

**PAULA COLORADO ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
2016**

# IMPLEMENTACIÓN Y USO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁREA LOGÍSTICA COMO HERRAMIENTA PARA TOMA DE DECISIONES

## Resumen

*Implementación y uso de indicadores de gestión en el área logística como herramienta para toma de decisiones* es un trabajo de revisión que permite establecer si el uso de indicadores de gestión en el área logística, suma rigidez y poca reacción ante nuevas variables.

Éste trabajo analiza que los indicadores de gestión tienen dos interpretaciones: La primera indica que su implantación hace de la organización rígida e incapaz de reaccionar ante cambios inesperados; la segunda, parte de la premisa que su uso apoya los procesos de toma de decisiones pues dotan a la organización de autocontrol, en búsqueda de efectividad en sus procesos y mejoramiento continuo.

En este sentido, se pretende hacer una revisión de los indicadores de gestión para el área logística, sus usos, beneficios e impactos dentro de la operación y en segunda instancia, se mostrarán los resultados de una corta entrevista realizada a expertos en el área logística acerca de sus opiniones, aportes, ventajas y desventajas del uso de indicadores. Finalmente se mostrarán los resultados al momento de comparar la teoría con la práctica.

**Palabras clave:** Indicadores de gestión, logística, incertidumbre.

## IMPLEMENTATION AND USE OF INDICATORS MANAGEMENT IN LOGISTICS AREA AS A TOOL FOR DECISION MAKING

## Abstract

*Implementation and use of indicators in logistics management as a tool for decision making* is a review paper that establishes whether the use of performance indicators in logistics, adds rigidity and little reaction to new variables.

This paper analyzes the performance indicators have two interpretations: The first states that its implementation makes the rigid organization and unable to react to unexpected changes; the second, on the premise that its use supports decision-making processes as dotting the self-organization, seeking effectiveness and continuous improvement processes.

In this sense, it is intended to review the management indicators for the logistics area, its uses, benefits and impacts within the operation and secondly, the results of a short interview with experts in logistics will be displayed on their opinions, contributions, advantages and disadvantages of using indicators. Finally the results when comparing the theory with practice will show.

**Keywords:** Indicators management, logistics, uncertainty.

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como objeto comprobar el uso de los indicadores de gestión en el área logística y su apoyo a la alta gerencia en cuanto a procesos de toma de decisiones se refiere, además, si éstos continúan siendo una herramienta válida de control y medición frente a resultados esperados.

Dentro de éste contexto, y tomando como base lo expuesto por Bohórquez (2011), se han generado dos grandes ideas, a saber: la primera indica que los indicadores de gestión dentro de la organización hace de la misma incapaz de reaccionar a variables no controladas y rígida ante cambios inesperados del entorno, es decir, que su implantación resta agilidad y versatilidad a la estructura organizacional convirtiéndose en el talón de Aquiles para la alta gerencia. En contraste de lo anterior (segunda idea), la aplicación y uso de indicadores de gestión apoya a la toma de decisiones para la alta gerencia, puesto que muestran índices exactos que, comparados con un factor meta u objetivo, indica con qué efectividad se están utilizando los recursos propio.

En primera instancia, se busca reunir todo tipo de información teórica de los indicadores de gestión para el área logística. Luego se contrasta con lo que día a día expertos en el tema viven en sus organizaciones a través de entrevistas que permitan conocer sus opiniones y su juicio frente al tema objeto de estudio.

## En contexto

*Lo que no se puede definir no se puede medir,  
Lo que no se puede medir no se puede mejorar,  
Lo que no se puede mejorar se puede deteriorar*

**Lord Kelvin**

Se parte de la base que el control ha estado presente en la gran mayoría de actividades que realiza el hombre y, en consecuencia, con la evolución y ciclos que ha presentado la economía. Según la actividad que se realice es el tipo de control aplicado, todo con el objetivo de monitorear y fiscalizar toda gestión y/o resultado.

Por consiguiente, el control se ha manifestado en las organizaciones, entre otras cosas, a través de la implementación y uso de indicadores de gestión con el objetivo de entender el comportamiento interno de los factores objeto de medición, encontrar cuellos de botella, demoras, re procesos, tiempos muertos e ineficiencias operativas que, a través de una simple inspección, no sería posible detectar.

Al mismo tiempo, se conciben los indicadores como punto de referencia de lo que la organización realizó en un tiempo determinado frente a lo esperado o proyectado como objetivo.

Se pretende, entonces, a través de una revisión exhaustiva de la teoría de los indicadores de gestión en el área logística y un trabajo de campo con expertos en el tema, validar o rechazar la idea que indica que los indicadores de gestión suman rigidez y poca reacción ante nuevas variables.

El control se aplica a todo sistema dinámico y su objetivo, en principio, se fundamenta en lograr unos resultados esperados, en tal sentido Manitius citado por Bohórquez (2011), indicó que:

En la evolución histórica de la teoría del control se distinguen dos grandes corrientes: la teoría clásica, la cual se encuentra fundamentada en relaciones lineales, en donde el sistema posee una entrada - una salida invariante en el tiempo. Y la teoría moderna de control, enfocada en sistemas caracterizados por la presencia de relaciones no lineales variables o no en el tiempo (p.309).

A su vez Loehle, citado por Bohórquez (2011), continúa indicando acerca de la teoría el control que la misma se caracteriza por tres elementos esenciales:

Controlabilidad, observabilidad e identificabilidad. Un sistema dinámico es controlable si es posible alcanzar un estado final, a partir de un estado inicial, en un tiempo determinado. Es observable, si conociendo las entradas y las salidas del sistema es posible determinar un estado B. Y es identificable cuando de un conjunto de salidas del sistema es posible identificar su estructura y parámetros de funcionamiento con alto grado de precisión (p.309).

Por otro lado, visto desde el punto de vista macro sobre el tema de indicadores de gestión, es imprescindible citar a Knovacevic (2010) quién, refiriéndose a los indicadores de gestión como base del Balanced Scorecard, indicó que la disciplina es el elemento fundamental para el continuo funcionamiento de un Balanced scorcard dentro de la organización, disciplina enfocada en las revisiones que se generen al sistema, en la organización, en las personas. En éste orden de ideas, la disciplina de la organización (en cabeza de sus gerencias) se convierte en la clave del éxito en la implementación de sistemas tan robustos como lo es un Balanced Scorecard. A su vez, son indispensable las continuas revisiones a los sistemas para sus posteriores ajustes y retroalimentación.

Ahora bien, los indicadores de desempeño que tradicionalmente se generaban dentro de la organización no dejaban de ser vacíos y efímeros pues era la emisión de indicadores financieros, de costos y gastos, de ingresos, etc., pero ninguno presentaba al gerente una medición de lo intangible e intelectual de la organización (motivación, clima laboral, innovación, calidad, satisfacción), con lo cual la medición y posterior toma de decisiones era incompleta. En éste sentido Payan (2006) indica que *“la gestión y el uso de métricas deben convertirse en cultura dentro de la organización, y con cultura se refiere a una costumbre”* (p. 3). Ésta última parte apoya la visión de Kovacevic donde se evidencia una conjunción de ideas en el que se puede resaltar la disciplina dentro de una organización a la hora de implementar indicadores de gestión y su apoyo en la cultura organizacional como base de éxito.

Complementado lo anterior, el control ha sido también muy controvertido por algunos autores que indican que su implantación hace de la organización rígida y sin la capacidad de

atender una variable inesperada, o incapaz de reaccionar ante el cambiante entorno. Por esto, Bohórquez (2011) propone crear índices partiendo de lógicas o escenarios diferentes que le otorgue a la organización la capacidad de *moverse* ante las dificultades.

Entonces, ¿qué es un indicador de gestión?: Lo primero que se debe tener en cuenta es que “es la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, y que su conjunción mostrará, finalmente, situaciones, tendencias y/o cambios que deberán ser analizados en un contexto en específico y con toda la atención del caso” (Universidad Nacional Abierta y a Distancia [UNAD], 2016, p. 1).

Ahora bien, el índice final que arroja el indicador es banal si no se compara contra otro factor de las mismas características o con un factor objetivo. Es por esto que al momento de diseñar un indicador de gestión se debe tener claro cuál será el papel que jugará dentro de la administración de los recursos, cuáles serán los valores de tolerancia de fluctuación, quiénes serán los actores que serán medidos y quiénes serán los que midan, entre otras cosas. El objetivo principal de implantar indicadores de gestión es facilitar el control y el auto control de la organización como un todo (o de un sistema en específico) (UNAD, 2016).

Logísticamente hablando, refiriéndose a los procesos y satisfacción del cliente final respectivamente, Mora (2016) indica que “*actualmente las organizaciones tienen grandes falencias y vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno y externo*” (p. 1). Lo anterior se traduce como una barrera de acción para la alta gerencia puesto que no es fácil identificar problemas como cuellos de botella, re procesos, tiempos muertos, sobre costos, etc. Lo que perjudicará, en consecuencia, la respuesta ante el consumidor final y la pérdida paulatina de presencia en el mercado.

## Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican según su eficacia, eficiencia y efectividad. A continuación, se relaciona un cuadro con los aspectos que encierra cada clasificación (Silva, 2016, p. 3).

Tabla 1.  
*Clasificación de los indicadores de gestión.*

	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>ASPECTO</b>	Materia prima	Calidad	Planeación
	Mano de obra	Cumplimiento	Productividad
	Maquinaria	Costo	Potencialidad
	Medios logístico	Confiabilidad	Participación
	Métodos	Comodidad	Adaptación
	Medios financieros	Comunicación	Cobertura

Recuperado Silva, D. (2016). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Bogotá, Colombia.: Extraído de [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf).

## Indicadores logísticos

Los siguientes indicadores se tomaron como guía de indicadores logísticos en sus diferentes áreas con su aplicación (Mora, 2016).

En la tabla 2 se hace referencia a los indicadores de transporte. Su importancia radica en el hecho de poder conocer con exactitud el costo del transporte en la operación logística, además de conocer la capacidad de uso de la flota versus el uso real.

Tabla 2.  
Indicadores de gestión de transporte.

ÁREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
TRANSPORTE	Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	Costo Transporte propio por unidad / Costo de contratar transporte por unidad
	Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	Capacidad Real Utilizada / Capacidad Real Camión (kg, mt3)

Recuperado de Mora, L. A. (13 de Junio de 2016). *Indicadores de gestión logísticos*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos\\_2014\\_2/unidad\\_tres/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICO.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos_2014_2/unidad_tres/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICO.pdf)

Por otro lado, los indicadores de abastecimiento (tabla 3) hacen referencia a la calidad con la cual se tomaron y tramitaron las solicitudes de los clientes permitiendo medir la cantidad de errores o procesos que afectaron al cliente. A su vez, se hace referencia al nivel de cumplimiento de nuestros proveedores. Estos indicadores nos permiten medir con certeza la cadena de suministro de la organización.

Tabla 3.  
Indicadores de gestión de abastecimiento.

ÁREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
ABASTECIMIENTO	Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$
	Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$
	Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$

Recuperado de Mora, L. A. (13 de Junio de 2016). *Indicadores de gestión logística*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos\\_2014\\_2/unidad\\_tres/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICO.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos_2014_2/unidad_tres/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICO.pdf)

En la tabla 4 se enumeran los indicadores de inventarios los cuales permitirán medir la rotación del mismo, es decir, las veces que se recupera el capital invertido a través de las ventas. A su vez, éstos indicadores permiten conocer la exactitud del inventario y la duración del mismo, lo que permite una administración eficiente de los mismos.

Tabla 4.  
Indicadores de gestión de inventarios.

ÁREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>INVENTARIOS</b>	Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$
	Duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario Final} \times 30}{\text{Ventas Promedio}}$
	Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$

Recuperado de Mora, L. A. (13 de Junio de 2016). *Indicadores de gestión logísticos*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos\\_2014\\_2/unidad\\_tres/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICO.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos_2014_2/unidad_tres/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICO.pdf)

A continuación se exponen los indicadores de gestión de almacenamiento (tabla 5), basados principalmente en el costo que se genera dado el bodegaje utilizado para el mantenimiento y administración del inventario. En consecuencia, los indicadores giran en torno al costo de almacenamiento por unidad, el costo por unidad despachada, el nivel de cumplimiento del despacho y el costo por metro cuadrado utilizado.

Tabla 5.

*Indicadores de gestión de almacenamiento.*

ÁREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>ALMACENAMIENTO</b>	Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\text{Costo de almacenamiento} / \text{Número de unidades almacenadas}$
	Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\text{Costo Total Operativo Bodega} / \text{Unidades Despachadas}$
	Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\text{Número de despachos cumplidos} \times 100 / \text{Número total de despachos requeridos}$
	Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100 / \text{Área de almacenamiento}$

Recuperado de Mora, L. A. (13 de Junio de 2016). *Indicadores de gestión logísticos*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos\\_2014\\_2/unidad\\_tres/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICO.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos_2014_2/unidad_tres/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICO.pdf)

La tabla 6 hace referencia a los indicadores de servicio al cliente. Estos indicadores encierran de manera global la gestión de la organización que tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente final. En este orden de ideas, se hace referencia al nivel de cumplimiento en las entregas a los clientes, cantidad de errores en las facturas radicadas, las notas crédito y sus causales, los pendientes por facturar, entre otros.

Tabla 6.

*Indicadores de gestión de servicio al cliente.*

ÁREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$
	Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$
	Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$
	Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$

Recuperado de Mora, L. A. (13 de Junio de 2016). *Indicadores de gestión logísticos*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos\\_2014\\_2/unidad\\_tres/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICO.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos_2014_2/unidad_tres/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICO.pdf)

Por otro lado se encuentran los indicadores financieros (tabla 7) con los cuales se podrá controlar el uso eficiente de los recursos dentro del área logística. Se hace referencia a los costos logísticos causados por la operación en sí, el margen de contribución comparado con las ventas, las ventas perdidas por la no disponibilidad del producto y el porcentaje de gasto destinado al almacenamiento por cada peso de venta.

Tabla 7.

*Indicadores de gestión financieros.*

ÁREA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
<b>FINANCIEROS</b>	Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$
	Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$
	Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$
	Costo por cada 100 pesos despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$

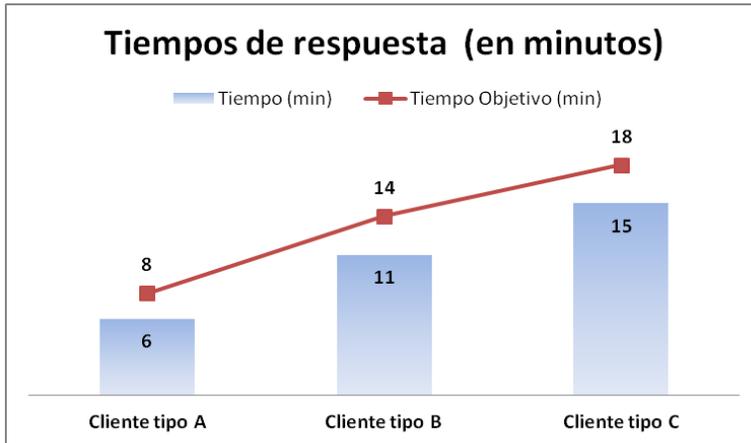
Recuperado de Mora, L. A. (13 de Junio de 2016). *Indicadores de gestión logísticos*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos\\_2014\\_2/unidad\\_tres/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICO.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos_2014_2/unidad_tres/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICO.pdf)

Al mismo tiempo, los indicadores permiten generar gráficos de seguimiento visual que permitan entender, de forma más detallada, el comportamiento de una variable en específico, donde se puede contrastar lo planeado versus lo ejecutado. La gráfica 1 hace referencia al indicador de servicio al cliente con énfasis en los tiempos de respuesta dados a los clientes tipo A, B y C, donde se evidencia una ejecución promedio bastante óptima comparado con el tiempo objetivo. Para éste caso, la organización ha definido tiempos (en minutos) para atender una llamada, procesar una solicitud en el sistema y dar una respuesta final al cliente. El cliente tipo A por tener una mayor impacto en la organización tiene los mejores tiempos de respuesta; con lo anterior no se quiere indicar que el cliente tipo C no es importante para la organización, por lo tanto, ninguna solicitud

debe superar los 18 minutos. Finalmente, éste tipo de gráfica permite evaluar de manera rápida y con certeza los procedimientos y su efectividad teniendo como base la satisfacción del cliente.

Gráfica 1.

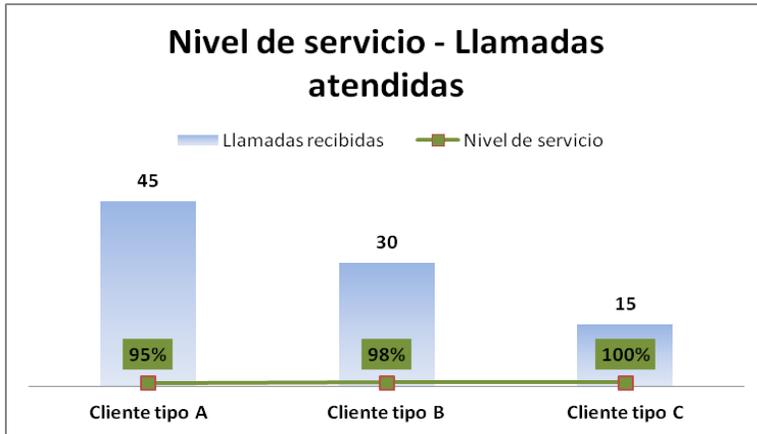
*Medición de tiempos de respuesta por cliente.*



Elaboración propia.

Por otro lado, en la gráfica 2 se evidencia el nivel de servicio registrado en cuanto a llamadas atendidas se refiere, donde se evidencia el porcentaje de llamadas atendidas dado el tipo de cliente. Éste tipo de indicador permite detectar de forma temprana las desviaciones de atención al cliente. Éste indicador permite evaluar, por ejemplo, las colas de espera que se tienen habilitadas para la atención de llamadas. En la gráfica 2 se evidencia un problema en la atención de los clientes tipo A y B puesto que el nivel de atención de las llamadas recibidas registraron un 95% y 98% respectivamente. Es éste orden de ideas, no se atendieron 2 llamadas de los clientes tipo A y 1 llamada del cliente tipo B, lo que causará molestias en los clientes y afectaciones en el servicio final. Se deberá, entonces, tomar las medidas necesarias (verificar los procesos, procedimientos, o habilitar una cola adicional) para obtener el indicador del 100%.

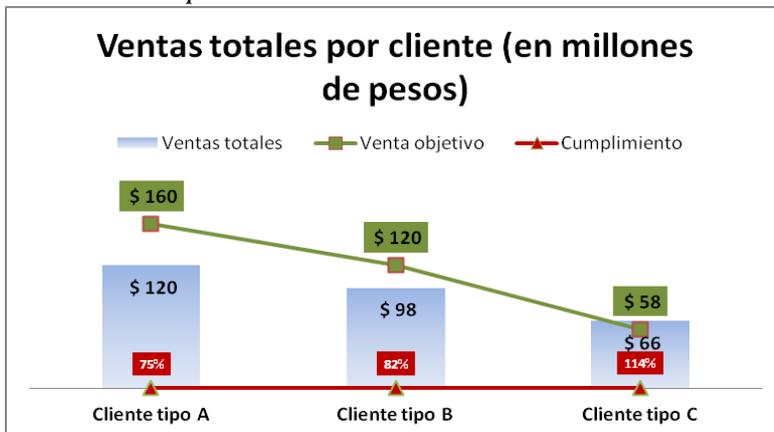
Gráfica 2.  
*Nivel de servicio – Llamadas atendidas.*



Elaboración propia.

Por último, se hace referencia a la gráfica 3 donde el objetivo es mostrar las ventas totales por cliente y percatarse de su nivel de cumplimiento en una fecha en específico. Hace uso de los valores estimados y valores ejecutados, lo que permite evidenciar faltantes o excedentes de venta y tomar acciones tempranas para el logro de los objetivos propuestos. Para éste caso, se evidencia que a la fecha el único rubro de cumplimiento es de los clientes tipo C e indica, por otro lado, que la organización debe re enfocar sus esfuerzos para mejorar sus ventas en los clientes tipo A y B (sin descuidar a sus clientes tipo C).

Gráfica 3.  
*Ventas totales por cliente.*



Elaboración propia.

## Aspectos positivos y negativos de los indicadores

A continuación se relacionan los aspectos positivos y negativos que se obtienen de implementar indicadores de gestión en el área logística, donde se evidencia a simple vista, más aspectos positivos. Se destaca como aspecto positivo la comunicación constante que debe existir entre todos los equipos de la organización para el logro de los objetivos propuestos, además de las acciones necesarias para enfocar los esfuerzos.

Tabla 8.

*Aspectos de implementar indicadores de gestión.*

<b>Aspectos de implementar indicadores de gestión</b>	
<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Comunicación constante de las metas entre los equipos</li><li>✓ Permite identificar problemas y oportunidades</li><li>✓ Diagnostica problemas</li><li>✓ Define responsabilidades</li><li>✓ Mejora el control de la organización</li><li>✓ Identifica iniciativas y acciones necesarias</li><li>✓ Mide comportamientos</li><li>✓ Facilita la delegación en las personas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Costos de implementación asociados.</li><li>✓ Requiere de tiempo para su planeación y ejecución</li><li>✓ Costo en capacitación de personal</li></ul>

Elaboración propia.

## La opinión de los expertos

Para conocer la percepción en cuanto a los procesos y usos de indicadores logísticos, se efectuó una entrevista a cuatro expertos en el área objeto de estudio con el objetivo de complementar y contrastar lo que se ha desarrollado en la parte teórica con lo que se vive día a día para éstas personas en sus respectivas áreas logísticas.

Entre los elementos clave para elegir a cada uno de ellos, se tuvo en cuenta dos aspectos clave: El tiempo total de experiencia en áreas logísticas (experiencia mayor a cinco años) y el rol dentro de la organización: responsable en toma de decisiones o con alta influencia en las mismas.

Vale la pena resaltar que entre los cuatro expertos consultados se acumula una experiencia de 50 años en el área logística, lo que sin duda alguna, otorga un peso bastante importante a sus opiniones.

Ahora bien, a todos los encuestados se le realizaron tres preguntas con el objetivo de conocer su opinión acerca del uso e implementación de los indicadores de gestión en áreas logísticas, sus pros y contras y cómo ellos aportarían a su mejoramiento.

### **Entrevista No. 1**

**Nombre:** Víctor Manuel Gil.

**Años de experiencia total en áreas de logística:** 8.

**Cargo:** Analista Senior de almacenamiento nacional.

**¿Cree usted que el uso de indicadores dentro del área logística ayuda a su labor en los procesos de toma de decisiones? Explique su respuesta.**

Si ayuda, la implementación y uso de indicadores permite contextualizar el estado actual y progresivo de actividades logísticas facilitando las decisiones o estrategias a utilizar en la ejecución de las operaciones cotidianas.

**Qué piensa usted de la siguiente afirmación: La implantación de modelos de control hace de la organización rígida y sin la capacidad de atender una variable inesperada, o incapaz de reaccionar ante un cambio en el entorno (Bohórquez, 2011).**

La afirmación posee cierta veracidad pues un modelo está establecido sobre aspectos inmutables, cuando alguna variable cambia o desaparece afectando el entorno surgen inconsistencias para el modelo y las formas de controlar flaquean, pero también para estos casos es indispensable siempre complementar los modelos con herramientas que permitan a los involucrados tomar medidas ante cualquier eventualidad así no esté contemplada en el modelo original.

**Basado en su experiencia, ¿qué indicadores de control implementaría en el área logística?**

Es indispensable en cualquier operación conocer:

- % de producción.
- % de producto o servicio NO conforme.
- % rendimiento en operación.
- % de cumplimiento de producto o servicio.

## **Entrevista No. 2**

**Nombre:** Camilo Andrés Reyes

**Años de experiencia total en áreas de logística:** 16.

**Cargo:** Planeador Senior de importaciones.

**¿Cree usted que el uso de indicadores dentro del área logística ayuda a su labor en los procesos de toma de decisiones? Explique su respuesta.**

Sí, es importante conocer cómo funciona cada uno de los procesos e identificar donde se encuentran las falencias y los buenos resultados para determinar los planes de acción y prioridades.

**Qué piensa usted de la siguiente afirmación: La implantación de modelos de control hace de la organización rígida y sin la capacidad de atender una variable inesperada, o incapaz de reaccionar ante un cambio en el entorno (Bohórquez, 2011).**

No estoy de acuerdo, lo importante es crear modelos que sean flexibles y se estén renovando a medida que el negocio lo exija.

**Basado en su experiencia, ¿qué indicadores de control implementaría en el área logística?**

- Control de inventario (valor, unidades, slob y rotación).
- Ventas.
- Nivel de servicio.
- Compras (unidades y costo).

### **Entrevista No. 3**

**Nombre:** Nathalia Díaz.

**Años de experiencia total en áreas de logística:** 11.

**Cargo:** Líder de Servicio al Cliente.

**¿Cree usted que el uso de indicadores dentro del área logística ayuda a su labor en los procesos de toma de decisiones? Explique su respuesta.**

Por supuesto. Los indicadores, como bien lo dice su nombre, indican en qué posición se encuentra la compañía frente a un índice en específico. Su uso nos ayuda a identificar procesos logísticos con errores o re procesos, además de sobrecostos en la operación y deficiencias en la misma.

**Qué piensa usted de la siguiente afirmación: La implantación de modelos de control hace de la organización rígida y sin la capacidad de atender una variable inesperada, o incapaz de reaccionar ante un cambio en el entorno (Bohórquez, 2011).**

Sí, es una afirmación válida. Pero no comparto en hecho de indicar que la organización se vuelve rígida. Aquí entra un factor importantísimo y es la visión que tiene el líder para observar su entorno y entender lo que sucede en él.

**Basado en su experiencia, ¿qué indicadores de control implementaría en el área logística?**

En una operación logística jamás deben faltar los indicadores de ventas por unidades (para obtener inventarios y rotación, además de clasificar los clientes en tipo A, B o C). Otro importantísimo es el indicar de satisfacción del cliente y producto no conforme.

#### **Entrevista No. 4**

**Nombre:** Yunior Escanell Labrada.

**Años de experiencia total en áreas de logística:** 15.

**Cargo:** Líder de Distribución nacional.

**¿Cree usted que el uso de indicadores dentro del área logística ayuda a su labor en los procesos de toma de decisiones? Explique su respuesta.**

Sí, porque permite evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Representan una unidad de medida que permite evaluar el desempeño frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Los indicadores conllevan a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

**Qué piensa usted de la siguiente afirmación: La implantación de modelos de control hace de la organización rígida y sin la capacidad de atender una variable inesperada, o incapaz de reaccionar ante un cambio en el entorno (Bohórquez, 2011).**

No estoy de acuerdo con esta afirmación puesto que la implantación de modelos de control se orienta a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control.

**Basado en su experiencia, ¿qué indicadores de control implementaría en el área logística?**

Ciclo de tiempo de transporte: medir el tiempo que transcurre mientras se carga el producto hasta que se entrega en el destino.

Se evidencia, como resultado de las entrevistas, que los indicadores de gestión son un suplemento a las actividades diarias de los expertos, puesto que permiten obtener una guía de cómo se está operando y de las posibles desviaciones en la operación. Para éstos expertos se hace evidente su uso, sus bondades y aportes a su gestión. Por otro lado, al preguntar acerca de la rigidez de la organización al implantar indicadores todos concluyeron que no compartían esa afirmación ya que, como se evidenció en la primera respuesta, son una guía a la forma de ejecución de labores y brindan una orientación de las acciones que se deben ejecutar para reorientar los recursos hacia el logro de objetivos. Ahora bien, vale la pena resaltar que los encuestados al momento de preguntarles sobre nuevos indicadores a implementar en el área logística nombraron índices ya existentes a nivel general o índices muy utilizados dentro de sus respectivas áreas.

## Conclusiones

A lo largo de la revisión, tanto teórica como práctica (a través de la opinión de expertos), se evidencia que son más los aspectos positivos de implementar indicadores en el área logística que los negativos. Con esto se parte de la base que, organizacionalmente hablando, los indicadores de gestión apoyan el proceso de toma de decisiones puesto que permiten visualizar el estado de la compañía en un tiempo determinado. Al mismo tiempo, tal como lo expuso Molano (2015) permite una retroalimentación continua del sistema como un todo, favoreciendo la comunicación y la transferencia de información orientada al logro de los objetivos propuestos.

No se puede dejar de lado el concepto de rigidez en la organización cuando se implementan indicadores de gestión, pero como resultado de las entrevistas, todos los expertos coincidieron en que son conscientes de esta limitante pero que el beneficio que trae al proceso es mucho mayor al reducir la incertidumbre y al tener parámetros claros de comparación y medición. Además es fundamental la capacidad de visión y lectura del entorno que debe tener un líder, puesto que son ellos, finalmente, los que toman decisiones y dirigen a la organización (y a sus recursos) hacia un mismo fin.

## Referencias

- Bohórquez, L. (2011). *Sistemas de control estratégico y organizacional: Críticas y desafíos*. Medellín, Colombia.: Revista Ciencias Estratégicas ,19 (26). Págs 307-322. Extraído de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1024821901?accountid=30799>.
- Kovacevic, A. (2010). *Consejos para el control de gestión en la empresa*. Obtenido de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/610176353?accountid=30799> .
- Molano Camacho, M. (2007). *El Balanced ScoreCard como instrumento de gestión*. Miami: NoticiasFinancieras Retrieved from <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/467334136?accountid=30799>.
- Mora, L. A. (13 de Junio de 2016). *Indicadores de gestión logísticos*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos\\_2014\\_2/unidad\\_tres/INDICADORES\\_DE\\_GESTION\\_LOGISTICO.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242005/Archivos_2014_2/unidad_tres/INDICADORES_DE_GESTION_LOGISTICO.pdf)
- Payan, P. (23 de Octubre de 2006). Gestión del desempeño estratégico de organizaciones. *El Economista.*, pág. Extraído de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/610176353?accountid=30799> .
- Silva, D. (2016). *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Bogotá, Colombia.: Extraído de [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf).
- UNAD. (13 de Junio de 2016). *Los indicadores de gestión como instrumento de evaluación y control en la administración de personal*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin\\_5\\_los\\_indicadores\\_de\\_gestin\\_como\\_instrumento\\_de\\_evaluacin\\_y\\_control\\_en\\_la\\_administracin\\_del\\_personal.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_los_indicadores_de_gestin_como_instrumento_de_evaluacin_y_control_en_la_administracin_del_personal.html)