

Coordinación perfecta: ¿Cómo funciona la logística detrás de tus servicios cotidianos?

Julia Isabel Rodríguez Morales
julia.rodriguez@correo.buap.mx

Cuando asistimos a una consulta médica, gestionamos un trámite administrativo, disfrutamos de una película o recibimos comida a domicilio, experimentamos servicios que parecen simples. En realidad, cada uno es resultado de un complejo sistema de coordinación, planificación y control que funciona de manera invisible: *la logística en los servicios*; también conocida como *logística de servicios*. Pocas personas la reconocen, aunque todos la experimentamos cada día. Esta invisibilidad es, paradójicamente, el signo de su éxito: cuando funciona bien, no la notamos.



“El comercio y la logística de servicios”

En este punto quiero que reflexionen en lo siguiente ¿Qué es la *logística*?, y pregunto esto porque usualmente cuando escuchamos la palabra “logística”, casi todos pensamos en el movimiento de los pedidos que hacemos cuando realizamos compras a través del comercio electrónico en plataformas como Amazon, Mercado libre, AliExpress, etc., lo cual conlleva el recorrido de camiones en las carreteras, la gestión de los almacenes llenos de

cajas o los movimientos de los barcos transportando contenedores. Es así que, de manera formal, la logística se define como “el proceso de planificar, implementar y controlar de manera eficiente y efectiva el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente” (Ballou, 2004).

Importancia de la Logística de Servicios

Para comprender la relevancia que tiene la logística en los servicios, primero debemos diferenciarla de la logística de productos. La logística de productos se ocupa de gestionar el movimiento físico de bienes materiales, optimizando rutas de distribución, gestionando inventarios y minimizando costos de transporte. Por su parte, la logística de servicios se refiere a cómo coordinar recursos intangibles para entregar experiencias. Sin una logística eficiente, ningún plan de gestión de servicios puede ejecutarse exitosamente.

Tomemos en cuenta que, a diferencia de un producto que se puede almacenar en un espacio físico, un servicio es intangible, por lo que no tiene una realidad física que lo lleve a poder inventariarse, y además tiene como característica que desaparece en el momento en que se consume. Esto le da una cierta complejidad a su administración. A continuación, menciono algunas situaciones cotidianas donde la logística de servicios se hace presente para poder dar una experiencia satisfactoria a los clientes o usuarios finales:

- Los servicios médicos tienen una característica que los diferencia fundamentalmente de los productos: son perecederos. Una cita no utilizada simplemente desaparece; no hay forma de almacenarla para mañana. Por eso, la logística de servicios en un consultorio debe coordinar cuidadosamente cuántas citas ofrecer y en qué horarios, para que coincidan exactamente con la demanda de pacientes.
- En un hospital, la logística de servicios garantiza que los médicos estén disponibles en el horario anunciado, que los equipos de diagnóstico hayan sido calibrados, que los registros médicos estén

completos y accesibles, y que el flujo de pacientes se maneje sin congestionamientos innecesarios.

- En un restaurante, la logística de servicios asegura que haya cocineros, meseros y materias primas coordinados de manera sincrónica para entregar los platos en tiempos razonables.

- En un servicio de transporte público, la logística de servicios determina cuántos camiones deben circular en ciertos horarios y días, cuáles son las rutas óptimas y cómo se distribuyen los conductores.

- En las compras por Internet (comercio electrónico) la logística se puede comprender como el “último relevo” de una carrera que termina en la puerta de tu casa. Su trabajo es asegurar que ese paquete que pediste llegue justo cuando te lo prometieron. Para lograrlo, se usan sistemas de información y dispositivos inteligentes que calculan la ruta más rápida para el repartidor y así evitan que el camión dé vueltas de más, o llegue cuando no estás. Con esto se evitan gastos innecesarios y se contribuye a no incrementar la contaminación en tu ciudad.

- En tus vacaciones (Sector Turístico), la logística es como el “director de orquesta” invisible sin embargo organiza tu viaje. Se encarga de que el avión, el hotel y los restaurantes trabajen en equipo para que tu experiencia sea perfecta. Como los servicios no se pueden guardar (si una habitación de hotel se queda vacía hoy, es una oportunidad que se pierde para siempre), la logística ayuda a ajustar los precios y la disponibilidad en tiempo real para que siempre haya una oferta que te convenga y el servicio sea de buena calidad.

Es importante mencionar que la logística de servicios forma parte del denominado *Service Management*, en español, “Gestión de Servicios”, que se define como la disciplina y la práctica de organizar las actividades, los actores, los recursos y los procesos de apoyo relacionados con el servicio, de manera que una organización pueda crear y ofrecer valor a los clientes y a las partes interesadas, poniendo especial énfasis en la coordinación de las actividades de servicio, la calidad y la experiencia del cliente (Tronvoll & Edvardsson, 2022). Es así que la logística de servicios es el mecanismo operacional que

hace posible que se cumplan los objetivos de la Gestión de Servicios. Es decir, la Gestión de Servicios determina qué servicios entregar y cómo satisfacer al cliente; mientras que la Logística de Servicios coordina los recursos (personas, materiales, tiempos, información) necesarios para que esa visión se concrete en la realidad.



“Relación de la Logística de Servicios y el *Service Management*”

Componentes clave de la Logística de Servicios

Para que la logística de servicios funcione adecuadamente, deben trabajar coordinadamente los siguientes elementos:

- La *planeación* representa el cimiento de todo el sistema logístico, pues implica pronosticar la demanda de servicios, diseñar los procesos necesarios y establecer objetivos claros de tiempo y calidad. Por ejemplo: En un hospital al prever cuántos pacientes llegarán a atenderse diariamente, se dimensiona el personal y equipamiento necesario. Sin esta previsión, es imposible coordinar los demás elementos.

- La *gestión de recursos humanos* es muy importante pues los servicios se prestan en su mayoría mediante personas. Esto significa que se debe tener suficiente personal capacitado, disponible en el momento justo, con las competencias necesarias para cada función. Por ejemplo: Un cine requiere acomodadores, vendedores de boletos y personal de limpieza. Por otra parte, una oficina de trámites requiere servidores públicos informados y dispuestos a brindar atención. Sin el talento humano adecuado, ningún servicio puede ofrecerse adecuadamente.

- La gestión de *recursos materiales* debe hacerse concreta y funcional, ya que estos recursos deben estar disponibles y funcionar correctamente; además de que deben distribuirse estratégicamente en los espacios donde se presta el servicio. Por ejemplo: Un cine requiere asientos cómodos y pantallas de calidad. Una oficina de gobierno necesita escritorios y computadoras operativas.

- La *programación de actividades* es otro componente importante, ya que los servicios tienen ritmos específicos y predecibles, posibilitando la coordinación de turnos, horarios y secuencias de actividades, de manera que la capacidad instalada se use eficientemente, sin sobrecargas innecesarias, ni tiempos muertos. Esta sincronización es lo que permite que todo fluya sin congestionamientos. Por ejemplo: Un hospital atiende 24 horas. Una oficina de gobierno tiene horarios específicos. Un restaurante tiene periodos donde se puede ver un pico, en horarios con mucha demanda o un valle, horarios más tranquilos, dependiendo del flujo de clientes.

- Complementando estos elementos está la *distribución y accesibilidad*, las cuales reconocen que los servicios deben estar disponibles donde las personas los necesiten. Esto implica decisiones estratégicas sobre ubicación de sucursales, cobertura geográfica y canales de acceso diversos: presencial, telefónico, digital. Por ejemplo: Un ciudadano no puede acceder a un servicio si no sabe dónde está o si no hay opciones convenientes para él.

- Finalmente, *el control y monitoreo* cierra el ciclo de la logística de servicio, al medir si los servicios se están prestando conforme a los estándares establecidos. Esto incluye indicadores de tiempo (¿cuánto espera un paciente?), calidad (¿el servicio cumple con especificaciones?), seguridad (¿hay riesgos?), y satisfacción del usuario (¿qué opinan los ciudadanos?). Sin una correcta medición, es imposible saber si el sistema funciona o dónde se requiere mejorarlo.

Estos seis elementos, trabajan juntos de manera coordinada, transformando una intención de servicio en una experiencia real y satisfactoria para el usuario final (Severt & Rompf, 2006).

Importancia y transformación en la Logística de Servicios.

Actualmente, la logística de servicios está experimentando una transformación acelerada gracias a las tecnologías digitales. Por ejemplo: Los sistemas de citas en línea, las plataformas móviles, los análisis de inteligencia artificial con información en vivo están revolucionando cómo se coordinan los servicios. Aunado a esto, la pandemia de COVID-19 aceleró esta transformación y la democratización de la tecnología. Servicios que parecían imposibles de digitalizar, como las consultas médicas, las clases educativas, y los trámites gubernamentales, por mencionar algunos, se reinventaron aceleradamente. Esto mostró que es posible rediseñar la logística de servicios cuando hay necesidad y voluntad (Gogoi, 2020; Joshi, 2022).

La economía actual se centra en los servicios. En este contexto, la logística de servicios se convierte en un factor crítico de competitividad para los negocios y en pro del bienestar humano. Consideremos sus dimensiones clave:

- *Impacto en la Experiencia de las Personas:* Una logística de servicios bien diseñada significa que las personas reciben servicios sin esperas innecesarias, con consistencia y calidad. Esto se traduce directamente en satisfacción, confianza y sentido de dignidad. Por el contrario, una logística deficiente genera frustración, o desconfianza en las instituciones y deterioro de la calidad de vida.

- *Impacto Económico:* Para las compañías, la logística de servicios considerada como eficiente reduce costos (optimizando el uso de recursos) y aumenta ingresos (mejorando la satisfacción del cliente y su fidelización). Para la economía en general, servicios eficientes atraen inversión, generan confianza y hacen un país más competitivo. La calidad en la atención al cliente determina e influye directamente en la satisfacción y lealtad de los consumidores.

- *Impacto Social:* Una logística de servicios robusta es importante para los grupos vulnerables. Por ejemplo: Si los servicios de salud, educación y gobierno están bien diseñados logísticamente, llegan de manera más equitativa a todos, reduciendo brechas sociales.

- *Impacto Ambiental:* Una logística de servicios optimizada consume menos recursos y genera menos residuos. Por ejemplo: Un transporte público bien coordinado reduce el número de vehículos privados en circulación, disminuyendo la contaminación. Un hospital con flujos de pacientes eficientes desperdicia menos tiempo de espera, materiales y energía.

- *Impacto en la Seguridad y Bienestar Laboral:* La logística además de ocupar recursos como los transportes o finalidad como la paquetería, también se ocupa de las personas que hacen que el servicio funcione. Una logística mal planeada presiona excesivamente a los repartidores y operarios de almacén, aumentando el riesgo de accidentes de tráfico en las ciudades y lesiones por esfuerzo físico. Por el contrario, una logística responsable utiliza tecnología para optimizar rutas, al tiempo que reduce el estrés de los conductores y protege a los peatones.

- *Impacto en la “Tranquilidad” de las Ciudades:* La logística de servicios determina qué tan ruidosa o congestionada es tu calle. El crecimiento de las compras en línea ha duplicado el número de camionetas circulando; una logística eficiente busca que estas entregas se hagan en horarios que no molesten o mediante puntos de conveniencia; es decir que se hagan a través de los lockers inteligentes, ubicados en algunos supermercados o centros comerciales, evitando que las calles se llenen de camionetas estacionadas en doble fila y reduciendo el ruido constante de los motores.

- *Impacto en la “Segunda Vida” de tus Pertenencias (Economía Circular):* La logística es la que hace posible que, cuando dejas de usar algo, no se convierta automáticamente en basura. Gracias a la logística circular, los productos que ya no quieres (como ropa o electrónicos) pueden ser recolectados, clasificados y reparados para volver al mercado. Esto cambia nuestra mentalidad de “usar y tirar” por una donde la logística le devuelve el valor a los objetos que poseemos.

- *Impacto en el Control de tu Propio Tiempo (Empoderamiento Digital):* La logística moderna utiliza herramientas como los “Gemelos Digitales”, réplicas virtuales de tus envíos que permiten conocer el estado actual. De esta forma, no necesitas

estar atado a casa esperando un servicio, ya que, al proporcionarte información exacta sobre la ubicación de tu pedido o la hora de llegada del técnico, la logística te devuelve el poder de organizar tu día y elimina la incertidumbre de las esperas indefinidas.

- *Impacto en la Ética y la Confianza Institucional:* Existe lo que los expertos llaman Responsabilidad Social Logística. Esto significa que, como ciudadano, puedes confiar en que los servicios que recibes cumplen con normas éticas, como el respeto a los derechos de los transportistas y el manejo transparente de tus datos personales. Una logística ética asegura que el bajo costo de un servicio no se logre a costa de explotar a quienes lo prestan.



“Retos de la Logística de servicios”

Los retos que enfrenta la logística de servicios en el futuro son múltiples e interconectados. Primero, existe la necesidad urgente de garantizar una accesibilidad universal que asegure que todas las personas, sin importar sus limitaciones económicas o geográficas, puedan acceder a servicios de calidad. Simultáneamente, las organizaciones deben integrar múltiples canales de atención: presencial, telefónico y digital, de manera que los usuarios puedan elegir libremente sin perder continuidad o teniendo que repetir información. Paralelamente, la sostenibilidad se convierte en una exigencia ética, requiriendo que se rediseñen los procesos logísticos para minimizar el consumo de recursos y reducir emisiones contaminantes. Finalmente, estos desafíos solo serán posibles de superar si se invierte en formación de talento, desarrollando en los colaboradores y ad-

ministradores las competencias específicas necesarias para gestionar eficientemente una logística de servicios moderna, inclusiva y responsable (Paus, 2025).

Haciendo visible lo invisible.

La logística de servicios, aunque pareciera invisible cuando funciona bien, es fundamental para nuestra calidad de vida, nuestra competitividad económica y nuestra equidad social. Cada vez que esperamos un turno en un hospital sin congestión, cada vez que un trámite administrativo se resuelve rápidamente, cada vez que un servicio nos sorprende con su eficiencia, estamos siendo testigos de una logística de servicios bien diseñada.

Es momento de reconocer, valorar y, sobre todo, exigir la mejora constante de la logística de servicios. En una sociedad que busca transformarse hacia mayor desarrollo y bienestar, la logística de servicios merece ocupar un lugar importante en la conversación pública.

“No es un tema para especialistas, es un tema para todos, porque los servicios son para todos”.

Recapitulando, entender la logística de servicios es comprender nuestro papel fundamental como cocreadores de valor. En esta nueva era, el ciudadano ya no es un receptor pasivo de una entrega o una atención médica, sino un participante activo cuyas necesidades e información moldean la calidad de lo que recibe. Una logística bien diseñada mueve recursos; integra nuestras preferencias para devolvernos el control sobre nuestro tiempo y la seguridad de que las instituciones, tanto públicas como privadas, operan con una sincronía que respeta nuestra dignidad y potencia nuestro bienestar individual.

Finalmente, una logística de servicios consciente actúa como el puente indispensable hacia una sociedad más ética y sostenible. Al aplicar principios de logística circular, permitimos que objetos como nuestra ropa usada tengan una segunda vida, transformando el desperdicio en oportunidad y protegiendo el entorno para las futuras generaciones. Esta *Responsabilidad Social Logística* garantiza que la eficiencia no se logre a cualquier costo, sino a través de una red humana y tecnológica que prioriza la equidad social y la preservación de los recursos, demostrando que detrás de cada servicio invisible hay un compromiso profundo con la vida en común.

REFERENCIAS

- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de La Cadena de Suministro* (5ª ed.). Pearson Education.
- Gogoi, D. B. J. (2020). Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Management (IJM)*, 11(3), 354-365. <https://ssrn.com/abstract=3585157>
- Joshi, S. (2022). A review on sustainable supply chain network design: Dimensions, paradigms, concepts, framework and future directions. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 136-148. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.01.001>
- Paus, E. (2025). What role for modern services in Latin America's economic development? In *Economic Development, Economic Growth and Income Distribution* (pp. 142-167). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803929910.00015>
- Severt, D. E., & Rompf, P. D. (2006). Consumers' perceptions of fairness and the resultant effect on customer satisfaction. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(1), 101-121. https://doi.org/10.1300/J150v15n01_07
- Tronvoll, B., Edvardsson, B. (2022). Defining and Framing Service Management. In: Edvardsson, B., Tronvoll, B. (eds) *The Palgrave Handbook of Service Management*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91828-6_2

