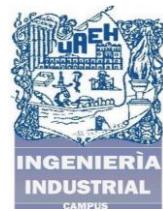




UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE HIDALGO
ESCUELA SUPERIOR DE CIUDAD SAHAGÚN



INGENIERÍA INDUSTRIAL

LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
POR MEDIO DE LA LOGÍSTICA

MONOGRAFÍA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRESENTA:
VÍCTOR MANUEL MENESES PÉREZ

ASESOR DE MONOGRAFIA:
ING. CELSO ALEJANDRO FERNÁNDEZ RAMÍREZ

DICIEMBRE 2010



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE HIDALGO
ESCUELA SUPERIOR DE CIUDAD SAHAGÚN

INGENIERÍA INDUSTRIAL

LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
POR MEDIO DE LA LOGÍSTICA

MONOGRAFÍA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRESENTA:
VÍCTOR MANUEL MENESES PÉREZ

ASESOR DE MONOGRAFIA:
ING. CELSO ALEJANDRO FERNÁNDEZ RAMÍREZ

DICIEMBRE 2010



DEDICATORIAS

A mis padres:

Manuel Meneses Morales

Sara Pérez Vargas

Que me dieron la vida

A mi esposa Rosariana Licona Torres

Por su amor y comprensión

A mi hija:

Ari Samantha Meneses Licona

Por que es el motivo de mi existencia,

Y comprende mis largas ausencias

ÍNDICE

Dedicatoria.	i
Índice.	ii
Índice de figuras.	vi
Introducción.	vii
Justificación.	vii
Planteamiento del problema.	viii
Objetivos.	viii
Metodología.	ix

CAPÍTULO 1. Importancia de la logística e la optimización del servicio al cliente.

1.1 Antecedentes.	1
1.2 Evolución de la logística.	1
1.3 Desarrollo y concepto de logística.	5
1.3.1 Producto Básico.	6
1.3.2 Plataforma logística.	6
1.3.3 Valor agregado.	6
1.3.4 Localización.	6
1.3.5 VAL.	6
1.3.6 Globalización.	6
1.4 El servicio logístico al cliente.	6
1.4.1 Aplicación y campo de acción del servicio al cliente.	10
1.4.2 Principales características entre los puntos de servicio al cliente.	11
1.4.2.1 Ventajas.	11
1.4.2.2 Formas tradicionales del servicio al cliente.	12

1.4.2.2.1 Científicas.	12
1.5 El valor de la logística frente a las necesidades del cliente.	13
1.5.1 La logística logra ventas	15
1.5.2 Reducción de costos	15
1.5.3 El intercambio electrónico de datos.	15
CAPÍTULO 2. La gestión logística.	
2.1 La gestión en el servicio al cliente.	16
2.1.1 El papel de la gestión logística en el servicio al cliente.	18
2.1.2 Logística, integración y estrategia.	21
2.1.3 Por su efecto en las finanzas.	21
2.1.4 Por la producción de artículos que no se adecuan a la demanda.	21
2.1.5 Por el flujo inadecuado de información.	22
2.1.6 Sistema logístico.	23
2.1.7 Eslabones hacia arriba.	25
2.1.8 Eslabones para la creación de valor.	26
2.1.9 Alcance de la cadena de suministro.	27
2.2 Como lograr la optimización en el flujo de bienes y servicios.	28
2.2.1 Tecnología informática.	30
2.2.2 APS -Advanced Planning and Scheduling.	32
2.2.2.1 MRP - Materials Requirements Planning.	32
2.2.2.2 Programas E.R.P.	33
2.2.2.3 Programas de simulación (what if).	33
2.2.2.4 Otros software.	33
2.2.2.5 Seguimiento satelital.	33
2.2.2.6 Radio frecuencia.	33
2.2.2.7 Diseños especiales para vehículos de transporte de carga	33
2.3 La información en la gestión logística.	33
2.4 Diversas consideraciones logísticas	34

2.4.1 Logística internacional.	37
--------------------------------	----

CAPÍTULO 3. Logística de distribución física.

3.1 Distribución física.	39
3.1.1 Funciones de la distribución física.	39
3.1.2 Objetivos de la distribución física.	40
3.2 Modalidades de los medios de transporte.	40
3.2.1 Criterios y evaluación de transporte.	41
3.2.2 El problema del transporte.	41
3.3 Plataformas logísticas.	41
3.3.1 Desarrollo socio-económico.	42
3.3.2 Ordenamiento del territorio.	43
3.3.3 Gestión de la movilidad.	43
3.3.4 Racionalización de la movilidad.	43
3.4 Operación de inventarios y almacenes.	44
3.4.1 Almacén.	44
3.4.1.1 Objetivos.	44
3.4.1.2 Costo.	44
3.4.1.3 Tiempo.	44
3.4.1.4 Cantidad.	44
3.4.1.5 Manejo de materiales.	44
3.4.1.6 Personal.	44
3.4.1.7 Tiempo de operación.	45
3.4.1.8 Medios físicos de almacenamiento.	45
3.4.2 Operación de inventarios.	45

CAPÍTULO 4. Formulación es instrumentación de una estrategia enfocada a la optimización del servicio al cliente.

4.1 Introducción.	47
4.2 Desarrollo.	48
4.3 Información estadística.	51

Conclusiones.	54
Glosario.	56
Bibliografía.	57
Cybergrafía.	57

Índice de figuras.

1.1	Proceso de entrega a cliente final, a partir de plataforma logística	5
1.2	Esquema de Comunicación en base a Philip Kotler	7
1.3	Esquema sobre el mejoramiento en el servicio	9
2.1	Proceso global de generación de valor para el cliente. (El Proceso Logístico).	17
2.2	Flujo de bienes y servicios	17
2.3	Disminución de costos, aumentando la eficiencia del sistema	20

Introducción:

El propósito de este trabajo obedece básicamente a que en la actualidad la función logística en algunas empresas mexicanas, es vista como una actividad cuyo campo de acción abarca exclusivamente desde las actividades de suministro hasta la entrega al consumidor final o cliente, por lo que al realizar el presente estudio se identifican los beneficios que se derivan de tener un producto de calidad y excelente desempeño, y al mismo tiempo garantizar al cliente la entrega de su pedido completo, en el tiempo y lugar que lo requiera, además de ofrecerle un seguimiento puntual en la fases de preventa, venta y posventa. Se considera que un buen servicio al cliente implica calidad en despachos, entregas y cumplimiento en los plazos pactados y por lo tanto estos aspectos forman parte de la logística aplicada en la optimización del servicio al cliente.

Justificación.

El servicio al cliente se considera hoy en día una de las actividades fundamentales de la logística, propiciando que en los últimos años se hayan desarrollado procesos y prácticas encaminadas a mejorar la calidad, optimizar el manejo de inventarios, minimizar tiempos muertos en procesos y garantizar flujos de productos o servicios continuos hacia el cliente. Algunos de estos procesos o prácticas adoptados por algunas empresas son (QT) Calidad total, (JIT) Justo a tiempo, (MRP) Planeación de los requerimientos de materiales, (DRP) Planeación de recursos de distribución, (ECR) Respuesta Eficiente al Cliente, (QR) Respuestas Rápidas.

Por su parte, la logística empieza a replicarse en las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES) sin alcanzar aún un nivel de servicio adecuado de acuerdo con lo esperado por el cliente, el desarrollo del producto o servicio a un costo competitivo, optimizando la cadena de suministro con grados de sincronía y eficiencia de alta aplicación, elementos clave en la respuesta de calidad integral al consumidor o cliente final.

Planteamiento del problema.

Se considera que las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos. En el marco de una economía globalizada, la actividad logística es uno de los factores clave de competitividad para el desarrollo de la economía de una empresa y más aún de un país, en México desafortunadamente solo grandes empresas, en su mayoría empresas transnacionales, utilizan esta importante disciplina. Existen muchas necesidades del cliente que se deben satisfacer, siendo necesario entonces crear un valor añadido en base a rasgos tangibles, aunque muchas empresas no están preparadas para generar una ventaja competitiva.

Objetivo principal.

Establecer y comprobar los factores que a lo largo de la cadena de abastecimiento obstaculizan respuestas eficientes al cliente y definir los cambios necesarios, en la estructura corporativa para mejorar la funcionalidad en áreas como la distribución física y sistemas de información.

Objetivos específicos.

1. Conocer los antecedentes de la logística y entender la necesidad del servicio al cliente.
2. Analizar la gestión logística.
3. Analizar las plataformas logísticas y la operación de inventarios y almacenes.
4. Comprender la estrategia enfocada a la optimización del cliente.

Metodología.

Para tal efecto se consideraron los libros necesarios relacionados al tema de investigación, abarcando la información referente al tema y desarrollando un análisis de la información seleccionada. Esta monografía abarcará 4 capítulos, los cuales son:

En el primero de ellos se presenta concretamente los antecedentes, la evolución y el desarrollo del concepto de logística, además del valor de las necesidades del cliente.

Dentro del segundo capítulo se presenta la gestión logística en el servicio al cliente, la capacidad de optimizar el flujo de bienes y servicios y otras consideraciones logísticas.

Dentro del tercer capítulo se analiza la logística de distribución física, los medios de transporte, las plataformas logísticas y la operación de inventarios y almacenes.

Finalmente dentro del último capítulo se analiza una estrategia enfocada a la optimización del servicio al cliente.

CAPÍTULO 1. Importancia de la logística en la optimización del servicio al cliente.

1.1 Antecedentes.

Aunque existen referencias bibliográficas que sitúan al término logística en tiempos de la antigua Roma, existe una coincidencia común en situar su origen real en la segunda guerra mundial, entendiendo la logística como parte de la ciencia militar que calcula, prepara y realiza todo lo referente a movimientos y necesidades (víveres, municiones, carburantes, recambios, etc.) de las tropas en servicio a fin de conseguir la máxima eficacia de una operación bélica. La logística, como término semántico y como actividad, se remonta a la época antigua de la civilización occidental, los griegos recurrían a dos términos muy vecinos: lógica y logística. El razonamiento lógico utilizaba la palabra y las frases, en tanto que logística usaba símbolos matemáticos y números, Por su parte, los romanos tenían siempre un logista en sus ejércitos, como administrador de sus recursos materiales.

Por algún tiempo, el término logística se confundió con aquellos de estrategia y táctica, hasta que el general suizo Henri de Domini, en el Siglo XVIII, señaló las, diferencias entre éstos: "La logística es el arte práctico de mover los ejércitos, el detalle material de las marchas, la instalación de los campamentos, en una palabra, la ejecución de las combinaciones de la estrategia y de la táctica".

1.2 Evolución de la logística.

Hoy en día el tema de la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico en la constante lucha por ser una empresa del primer mundo. Anteriormente la logística era solamente, tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible, actualmente éstas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y ahora es todo un proceso. La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad. La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto, el rol del mercadeo es estimular la demanda y el rol de la logística será precisamente satisfacerla. Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad.¹

La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido. Poco a poco se admitió que una integración entre suministros, transporte, almacén, control de inventarios y producción, podría mejorar la rentabilidad de cualquier compañía manufacturera. Más tarde se aceptó que las mismas habilidades podrían ayudar a los mayoristas y a los detallistas. Existen dos diferencias entre la logística militar y la logística empresarial:

- a). En la logística militar la eficiencia no se mide por un éxito financiero y la reducción de los gastos está lejos de ser prioridad.
- b). Para la logística empresarial estos dos aspectos son determinantes en su gestión.

La evolución de esta importante disciplina se da de la siguiente manera:

- ✚ Primera etapa: primera parte del siglo XX su principal preocupación era el transporte para la producción agrícola.
- ✚ Segunda etapa: 1940, inicio de los 60's "funciones segmentadas". Estaba enfocada a los aspectos de eficiencia en la producción y el flujo de materiales especialmente en cuestiones de almacenamiento y transporte haciendo especial énfasis en los canales de distribución.

¹ PONCE, Eva, "La logística de aprovisionamientos para la integración de cadenas de suministro", Editorial Prentice-Hall

- Tercera etapa: Inició en los 60's hasta primeros años de los 70's: "funciones integradas". Énfasis en la distribución física. La logística integró gestión de materiales y distribución física dentro de los límites de la empresa.

Cuarta etapa: segunda mitad de los 70's a mediados de los 80's "énfasis en el cliente", con mayor interés en aplicaciones de métodos cuantitativos en cuestiones logísticas. La distribución física logística es la frontera de los negocios de hoy, es el área donde pueden alcanzarse resultados administrativos de gran magnitud y todavía es un gran territorio inexplorado.

- ✚ Quinta etapa: de los 80 al 2000 "logística como elemento diferenciador", con énfasis en la estrategia, identificada como la última frontera en que se pueden explorar nuevas ventajas competitivas, en la que se le da especial énfasis en el concepto de Supply Chain Management, fundamentada en la globalización y avances en tecnologías de la información.
- ✚ Sexta etapa: de los 2000 a los 2009 "planeación estratégica de las organizaciones" ya no solo abarca a los clientes estratégicos y los proveedores, si no que se arma una cadena de proveedores, productores y distribuidores que abarca desde la recolección de la materia prima hasta el consumidor final, empleando no solo el outsourcing y el tiempo justo si no desarrollando un compromiso de todos los que forman esta cadena para generar una producción económica con cierto valor agregado y entregándola.

La logística, cuyos orígenes se encuentran como se mencionó previamente en la actividad militar, se extendió rápidamente sus dominios al ámbito industrial, donde ha encontrado sus mayores aplicaciones. En su nivel operacional, se observa que la logística es la disciplina que estudia la gestión de los flujos físicos y de información a lo largo de la cadena de valor, es decir de aquellos procesos que permiten poner a disposición de los clientes los productos y servicios de la empresa, de ahí que en el presente estudio, el que suscribe considere el servicio al cliente como un aspecto fundamental dentro del proceso logístico. Hoy en un entorno globalizado y frente a la necesidad de colocar en tiempos menores y en forma efectiva los productos y servicios en manos de los clientes, la logística ha ingresado en el "cuadro titular" de las empresas y es considerada como una variable esencial en el proceso de generación de valor y en la estrategia de penetración y captación de nuevos mercados. En el tradicional esquema de las 4P del marketing, las empresas en la búsqueda de la diferenciación de los productos han atacado más las 3 P:

$$P = \text{Producto} + \text{Precios} + \text{Publicidad}.$$

La P referente a plaza (logística) ha pasado más desapercibida y ahora es vista como el área pendiente de ser atacada a fondo en la gestión de las organizaciones. Tomando en cuenta algunos de los conceptos del Urzelai Inza, se destaca que el acortamiento de los ciclos, la integración de los mercados y los procesos de globalización están rompiendo las barreras entre compañías, al punto tal que ya en Europa y EEUU no se habla de competencia entre empresas sino de competencia entre cadenas logísticas o cadenas de suministro (supply chain management).

Los conceptos JIT (Just In Time), customization, plataformas logísticas, centro de distribución, depósitos como centros de procesos y valor agregado, que más adelante se señala, han comenzado a estar presentes entre las áreas prioritarias de la alta dirección de las organizaciones. También la gestión efectiva de las cadenas logísticas excede los tradicionales límites de las organizaciones y lleva al desarrollo de relaciones de integración y complementación entre proveedores, productores de bienes, servicios y clientes. Estas relaciones se desarrollan en un escenario "ganar-ganar". Según Market Une International, se percibe que los operadores logísticos y las estrategias de gestión de las cadenas de suministro, son áreas de desarrollo fundamental en las organizaciones. Las relaciones de "partnership" ó cliente/socio, ó proveedor/socio, junto con las adecuadas alianzas estratégicas, van a ser un común denominador en muchos sectores a los cuales no se escapa la logística.

La primera etapa comenzó en 1950 y culminó en 1964 y fue titulada "Origen y una nueva dirección". En los años de la posguerra, la proliferación de productos y la comercialización sin orden, dos tendencias básicas del mercado forzaron a los administradores a buscar nuevas formas que ayudarán a controlar los costos de distribución. Lo primero que hay que tener en cuenta en esta etapa es el hecho de que la logística y la distribución no eran conceptos del todo nuevos, y que algunas decisiones de intercambios que ahora tienen gran aceptación están muy lejos de ser lo que podría llamarse "contemporáneas". A principios de la década de 1960, Peter Drucker, el llamado gurú de la administración, identificó el problema y enfocó su atención en los retos y oportunidades que ofrecía el campo de la logística y la distribución; es por eso que fue testigo de avances significativos y progreso en el campo de estos conceptos.

1.3 Desarrollo y concepto de logística.

"La parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor".² La logística como ya se ha señalado se aplica para la gestión efectiva de la cadena de suministro, y ello ha llevado al desarrollo de instrumentos de gestión o herramientas, que han otorgado a la logística la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles y estructurales.

Una primera visión es que los depósitos han pasado a ser plataformas desde las cuales, la multimodalidad, sistemas de almacenamientos, sistemas de movimientos de materiales, sistemas de información y sistemas de distribución, han provocado la transformación de los mismos en centros de proceso, siendo estas etapas de la cadena de suministro las más intensivas en mano de obra y donde se transforma el producto básico en el producto terminado como lo recibe el cliente final

Figura 1.1 Proceso de entrega a cliente final, a partir de plataforma logística



Fuente: elaboración propia (2010).

² URZELAI INZA, "Manual básico de la logística integral"

1.3.1 Producto básico: es el producto, que sale da la última etapa productiva.

1.3.2 Plataforma logística: conjunto integrado de instalaciones donde se lleva adelante la gestión, manipuleo, control, registro, se agrega valor para transformar el producto básico en el producto ampliado.

1.3.3 Valor agregado: conjunto de actividades de transformación sobre el producto básico para llegar al producto ampliado, como ser controles estadísticos de calidad, etiquetados, ensamblados, envasados, etc. Estas actividades se realizan lo más cercano al momento de consumo de los productos.

1.3.4 Localización: esta actividad usualmente denominada en la bibliografía como "customization", implica la adaptación de los productos y servicios a los diferentes mercados de consumo (tipo de packing, exigencias en las etiquetas, modalidades de consumo, etc.,).

1.3.5 VAL - Value Added Logistics o actividades logísticas de valor agregado.

1.3.6 Globalización- empresas que desarrollan actividades globales (economías de escalas, especialización productiva, etc.) haciendo uso de los recursos locales llegan en forma efectiva a los clientes finales. Bajo este esquema se mencionan algunos ejemplos de la importancia que ha cobrado la logística recientemente como elemento diferenciador.

1.4 El servicio logístico al cliente.

El servicio al cliente es el factor de competitividad más importante en el mundo de los negocios. La visión que tienen los consumidores de los productos ó servicios de cualquier empresa está en función del precio, de la calidad y el servicio. Este servicio al cliente puede incluir muchos aspectos, desde la disponibilidad del producto hasta la llegada del producto al consumidor final. La logística encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta, por ello debe ser importante analizarlo estrechamente, para cimentar aún más esa posición a la que señalamos y en cuyo tenor descansa además en el presente estudio. En este entendido, primeramente se examina el significado de necesidad.

Para Kotler por ejemplo; "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos".³

Por su parte, Maslow asume que una necesidad "Es aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes". Este concepto, sirve como una indicación de que "algo" de lo que está en busca un cliente puede ser "algo" de lo que tiene para satisfacerlo. ⁴ Otros Autores han ido más allá, investigando y descubriendo el significado de las necesidades; tales como Abraham Maslow. Quien incluso, ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades".

Figura 1.2. Pirámide de las necesidades de A. Maslow.



Fuente: Imágenes google.com. (2010)

Si analizamos la perspectiva de Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado, la necesidad para Maslow, "es la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera". Ahora bien, se puede deducir que cada organización, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengan a colmar las expectativas de sus clientes, precisamente satisfaciendo las necesidades básicas enunciadas por Maslow, sino aquellos Intereses o

³ KOTLER, Phillips, "Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación y control" 7^a edición, 1993.

⁴ STONER, James "Administración", Editorial Prentice-Hall.

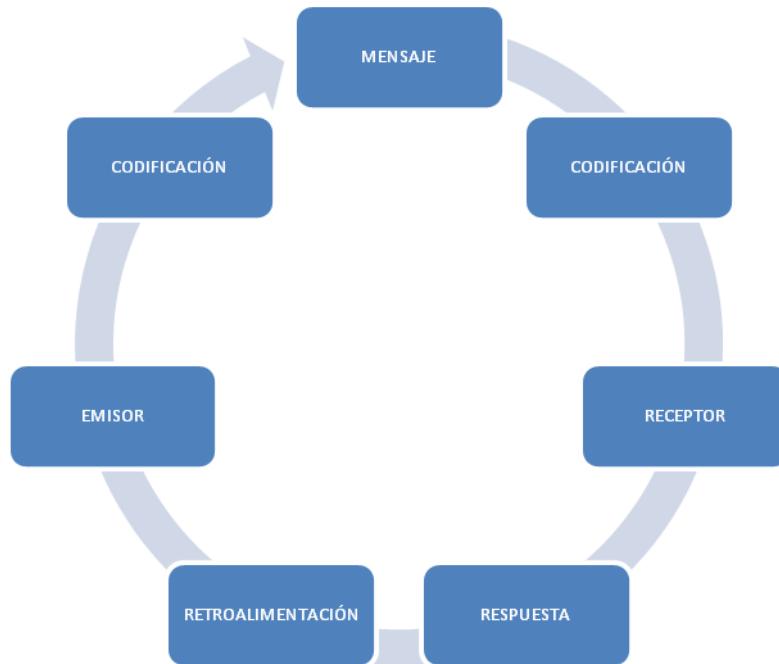
factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores. Aquí pues, es la importancia de la logística como factor determinante en la optimización del servicio al cliente a través de un sencillo procedimiento que a continuación se detalla: las compañías e instituciones también deben comunicarse con sus clientes". En este aspecto Kotler tiene mucha razón, por lo que es necesario mencionarlo. Una empresa en la época actual maneja un sistema complejo de comunicaciones, desde el encuentro con un cliente poseedor de expectativas o necesidades, hasta la transferencia del producto o servicio para satisfacerlo.

En la empresa Embotelladora Las Margaritas ubicada en la Mineral de la reforma Hgo, este proceso se da de la siguiente manera: El promotor de venta se dedica únicamente a realizar la solicitud de la necesidad del cliente y poder escuchar las dudas que tenga en cuanto al servicio, al siguiente día se realiza la entrega del producto que se solicito por parte del personal de reparto que además de entregar el producto también realiza la labor de mercadeo en el punto de venta y por ultimo si el cliente llegara a tener alguna inconformidad se les da acceso a un número telefónico sin costo para atenderlos en un plazo no mayor a 72 hrs. En el análisis, se pueden dar cuenta que logística también es comunicación en cierta forma, la empresa sostiene información con sus intermediarios, estos con sus consumidores y terceros diversos. Los consumidores establecen comunicación de voz en voz con otros consumidores y público en general. En tanto, cada grupo proporciona retroalimentación de la comunicación, a cada uno de los demás grupos.

Principalmente este punto retoma importancia para la investigación, un cliente satisfecho atraerá más clientes a la empresa u organización, debido a que éste comunicó las ventajas de la compañía frente a las de la competencia y todos querrán probar esas ventajas. Deberá entenderse con esa afirmación que con la comunicación, transformada en promoción de los productos o servicios de la empresa, debe ser de suma relevancia.⁵

⁵ KOTLER, Phillips, "Dirección de la mercadotecnia", 7a edición, editorial Prentice-Hall. 1993.

Fig.1.3 Esquema de comunicación en base a Philip Kotler.



Fuente: Phillip Kotler. (1993)

Ahora bien, una vez la establecida la comunicación, será necesario mantener una constante retroalimentación con el cliente objetivo, de manera que con el servicio después del mensaje, el cliente quede satisfecho, sea fiel a la organización y genere más información para el público atrayendo más clientes. Por ello, el servicio al cliente como fuerza de retroalimentación del proceso de comunicación; debe vincularse estrechamente con las estrategias generales de logística de la institución que la adopte, para que de este modo se pueda cerrar esa cadena que establece la relación entre la empresa, sus clientes y los nuevos usuarios. Aspectos conceptuales del servicio al cliente: desde que la logística reconoce como comunicación, todo ese proceso que relaciona a la empresa con el cliente; se ha visto entre los autores una evolución de muchos de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "promoción".

Precisamente el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es aquel punto que nos interesa para delimitar el objeto de este estudio. Sin embargo, a pesar de que son muchas las ocasiones en las que sí se toma importancia a la comunicación, y aunque el mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como en:

- ✚ "El cliente es el rey".
- ✚ "El cliente siempre tiene la razón"

 "Lo primero son los clientes", etc.

En este entendido, puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "cliente" y "servicio", con ello se está más familiarizados con el punto y existe la condición de asumir ya una posición teórica básica. Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los clientes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

La palabra "cliente" en este análisis, es utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual. El "servicio" se define como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad". Analizando estos dos términos servicio al cliente se define como: "La relación que permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente, para que este contagie esa satisfacción con nuevos públicos"

1.4.1 Aplicación y campo de acción del servicio al cliente: planificar es importante. La logística y el servicio al cliente también se deben a este proceso, es pensar a futuro, es diseñar los objetivos en cada paso para alcanzarlos. Ahora justo entrando el nuevo milenio, la frase: "servicio al cliente" parece ser natural, los cajeros de los bancos, los agentes de renta de automóviles y los empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del servicio al cliente.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora. Quizás este ya debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; sin embargo, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. El cliente es el punto central de cualquier organización, sin él, no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular. No obstante, de acuerdo a esta posición, el

servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, máxime si la organización carece de un programa de comunicación y servicio al cliente.

1.4.2 Principales características entre los puntos de servicio al cliente: "La dirección, ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente"; "la formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente", "el vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente" y "la autoridad expresa debe en el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio"; puntos en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente; en los que hay ciertas ambigüedades para enfocarlas a este objeto de estudio. Otros servicios son más complejos, con el resultado de que los usuarios inexpertos requieren de ayuda. Un problema con los servicios complejos, es que hay un mayor número de aspectos que pueden resultar mal, por consiguiente; estos servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda. Así mismo, se menciona otra de las características del servicio al cliente en el "grado de riesgo" por lo cual los gerentes deben comprender las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio; en este caso resultará importante contar con personal de contacto con el cliente, individuos maduros y bien capacitados, que no sólo se comporten con calma y tacto, cuando se enfrentan a clientes molestos (o difíciles) sino que también puedan trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez posible.

1.4.2.1 Ventajas: deben ser innumerables las situaciones ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente; no solo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado, porque sin duda el fin de cualquier negocio, es el de hacer y conservar clientes, en el caso de atención de reclamos de los consumidores hacia la empresa, las instituciones pueden evitar el daño que pueden originar los clientes descontentos, con el simple hecho de atender esas quejas, mediante estrategias adecuadas. Una pérdida en las utilidades puede ser el resultado de un cliente que no se ha quejado, o cuya queja no ha sido bien tratada, porque aunque invisible el fenómeno, puede darse que el cliente no se queja del servicio, sino simplemente se aleja de él. Conociendo lo que es importante para cada cliente en particular incrementa la confianza de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio. Esto puede derivarse de la oportunidad de haber mantenido un trato más directo con el reclamante y haberle podido demostrar una eficiencia y una atención personalizada al rectificar la causa del problema.

1.4.2.2 Formas tradicionales del servicio al cliente: desde tiempos remotos, históricamente las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para medir la satisfacción del cliente con el servicio. Muchas de las grandes compañías fallaban en satisfacer las expectativas del cliente especialmente con el servicio. Poco a poco se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que permitió abarcar más las necesidades de los clientes.

1.4.2.2.1 Científicas: el servicio al cliente ha adquirido desde hace algunos años un significado importante dentro del campo de la logística ya que es el punto de partida para las estrategias comerciales. Por eso, las formas del servicio al cliente merecen en la actualidad un estudio detallado y práctico en cuanto a las relaciones interpersonales, éstas se demuestran como parte de las ciencias sociales, junto con todo aquel proceso de comunicación humana. Un servicio adecuado racional permitirá entonces, conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica.

Sin embargo, todos esos ingredientes que conllevan hacia una verdadera relación de servicio al cliente entre el mercado y las organizaciones no queda ahí, se debe inmiscuir en aquellos que son considerados como los elementos "racionales" del servicio al cliente y que por supuesto le acercan a formar parte de las ciencias completamente demostrables. Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso el adquirir un propósito para establecer un modelo que a medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular, se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa.

El propósito del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y las estrategias es sin embargo, relativamente nueva. No fue sino hasta la segunda guerra mundial que surgió la idea de la planificación estratégica y la aplicación de sus planes en otras disciplinas. Más tarde, por el año 1962; Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se definiera como: "La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas".⁶ Revisando la

⁶ STONER, James "Administración", Editorial Prentice- Hall, México.(1999)

información rescatada hasta ahora, respecto al servicio al cliente y lo que representa una estrategia; y teniendo una posición teórica respecto al camino o el “cómo hacerlo” con los elementos señalados, hay que estar conscientes ahora de “lo que se quiere lograr” con el uso de estos elementos (herramientas). A través de aquello, se buscará respuesta a la hipótesis planteada y nuestra posición teórica firme.

Para ello coincido en la apreciación de Lovelock, quien a su vez hace una aplicación de los estudios de Heskett, L. James, formulando la “cadena-servicio-utilidad”, la que asigna valores “sólidos” a las medidas del servicio en una compañía, relacionando las “utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio creado por empleados satisfechos”. Analizando esta apreciación y apuntándola a la posición, se encuentra en ella el comportamiento de la estrategia del servicio al cliente a través de la logística, es decir, “lo que pretendemos conseguir”.

Anticiparse a los requerimientos de un cliente, quien a su vez, debe ser satisfecho en tiempo y forma en sus más imperiosas necesidades, con tal de satisfacer las necesidades propias de la empresa. Por lo que una estrategia de servicio al cliente, debe partir de la utilización de los elementos “racionales” del servicio. Muchas otras aplicaciones de estas herramientas surgirán de la iniciativa; porque escuchar a los empleados, a clientes y los no clientes; debe convertirse en la prioridad de todos. Con la mayoría de los competidores actuando más rápido, la carrera será de quienes escuchan y responden con mayor atención a las iniciativas de las personas.

1.5 El valor de la logística frente a las necesidades del cliente.

Como se mencionó desde la introducción del presente trabajo, se está reconociendo que la logística tiene una función muy importante en la satisfacción de los clientes y la calidad. Tradicionalmente la gente consideraba la logística como un valor agregado o factor de rentabilidad, cuando se analiza la cadena completa de suministros, el transporte más rápido puede permitirle retener o aumentar la participación de mercado. En el clima actual del mercado se necesitan servicios de valor agregado para diferenciar las empresas. El valor agregado en servicios puede simplemente ayudar a mantener a un cliente pero puede significar expandirse con clientes existentes y lograr nuevos clientes.

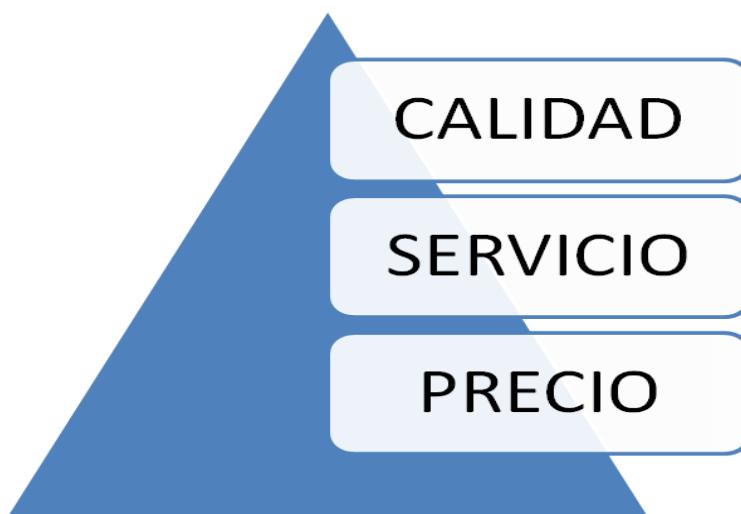
La industria está cambiando y los requisitos de los clientes en la mayor parte de las industrias son mayores la tasa de dificultades está aumentando. Por dicha razón se tiene que aumentar el nivel de servicios para que una empresa se mantenga en el mercado hoy en día; por

ejemplo para poder negociar con los almacenes los proveedores tienen que estar en un continuo programa de reposición. La carga administrativa está regresando nuevamente a los proveedores. Los almacenes deben efectuar entregas más pequeñas y más frecuentemente. Deben despachar estibas mixtas en vez de entregar estibas completas. Este principio se está convirtiendo en la norma de la industria y una multitud de empresas están empeñadas en estar al mismo nivel que los almacenes de cadena, quienes están cambiando dramáticamente sus necesidades y capacidades. El mejoramiento de la calidad del servicio va más allá de mantenerse en el mercado, es decir se necesita mejorar la fidelidad de los clientes, incrementar las ventas y poder reducir los costos.

Un estudio realizado sobre mejoramiento en el servicio, ilustra mejor este cambio de actitud. Hace 12 años según el estudio la calidad del producto se califica como número uno, el precio segundo y el servicio en último lugar. Hoy, el estudio demuestra que la calidad del producto todavía es el número uno, pero el servicio ha pasado al segundo lugar, y el precio se califica como el punto menos importante. Los costos de logística pueden realmente elevarse cuando se trata de lograr el mayor nivel de demanda de parte del cliente. En la figura se ilustra el estudio citado.

Fig. 1.4 Esquema sobre el mejoramiento en el servicio.

El mercado actual exige.



Fuente: elaboración propia (2010)

1.5.1 La logística logra ventas: la logística es la voz de la empresa para el cliente en el aspecto de distribución. "Si lo que se dice en ventas no se acopla con lo que sucede en la distribución, no es positivo para los negocios. Tradicionalmente, cuando el departamento de ventas habla con los compradores de las empresas de manufactura, la parte primera de la visita se dedica a solucionar los problemas de las órdenes anteriores. Si se mejora el resultado de la logística, mejora el potencial de las ventas o la penetración de ventas. Los clientes más satisfechos compran más. Existe una verdadera relación entre el resultado de la logística y el de las ventas. La logística brinda una tasa de satisfacción más rápida, mejor respuesta, y un ciclo más corto". Esto tiene un efecto directo en los descuentos y ahorra dinero solucionando fallas en el mercado.

En algunas empresas un gran porcentaje del costo de las ventas se puede eliminar el costo de la solución de fallas. En la logística esta la mejor oportunidad de eliminar esos costos. Además, la logística puede colocar en manos del departamento de ventas valiosas herramientas, Puede brindarles mejor información para que ellos puedan hacer mejores promesas a los clientes. y puede confirmar que se están cumpliendo esas promesas. En vez de contribuir con los problemas que el departamento de ventas debe tratar, la logística puede ser un socio valioso. Pero la logística puede ir más allá, para ayudar a la empresa a tener una mayor rentabilidad contribuyendo positivamente a los esfuerzos de ventas. Además tiene oportunidades de reducir costos por medio de eficiencia mejor lograda por medio de colaboración con otros departamentos en la empresa. Puede requerir un esfuerzo considerable ayudar a otros departamentos a darse cuenta de la contribución que se les puede brindar y establecer una meta para "hacer lo que sea mejor para la empresa como un todo".

1.5.2 Reducción de costos: analizando las operaciones de logística contra otras operaciones, solo los cambios menores que requieren una inversión mínima pueden resultar en cambios importantes. Existen nuevas opciones en logística en el siguiente capítulo, es decir, más formas de reducir costos, por ejemplo mediante el intercambio electrónico de datos.

1.5.3 El intercambio electrónico de datos: tiene el potencial de reducir errores y personal. Ford Motor Company es uno de los ejemplos más notables. Cuando desarrolló mejores vínculos de computador a computador con sus proveedores, pudo reasignar cientos de empleados que se dedican a procesar información.

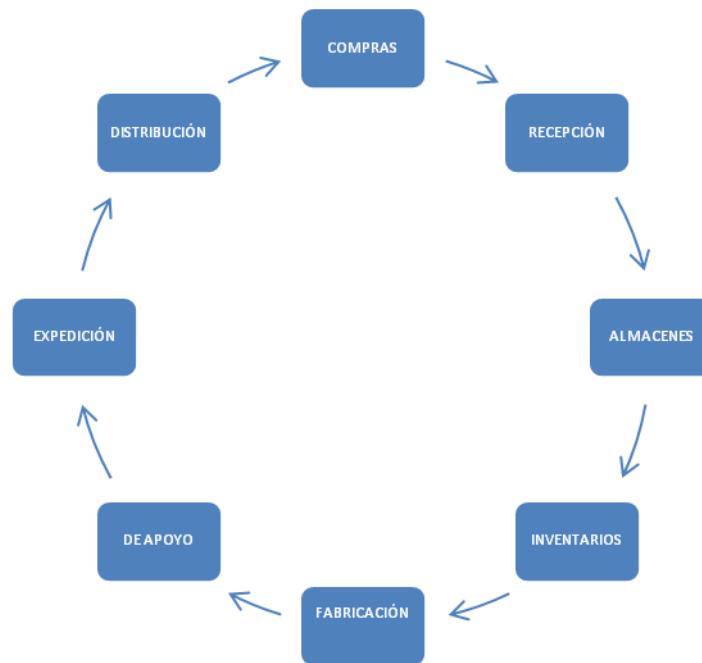
CAPÍTULO 2. La gestión logística.

2.1 La gestión en el servicio al cliente.

La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán una de las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Aquí es donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final. De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor, etc.).

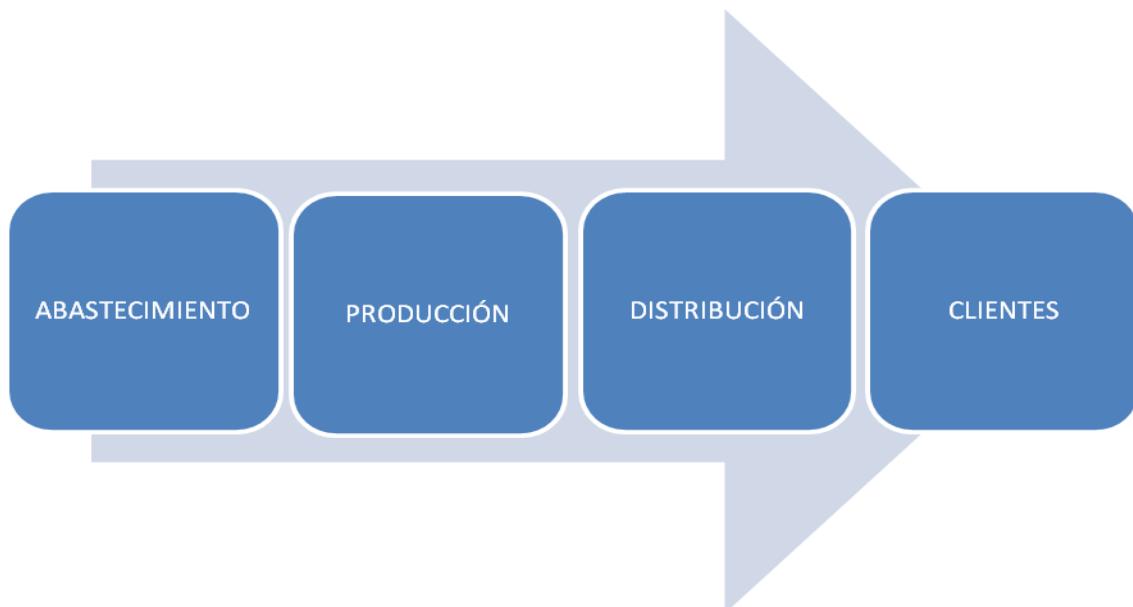
Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos como se muestra en la siguiente ilustración.

Fig. 2.1 Proceso Global de generación de valor para el cliente. (El proceso logístico).



Fuente: elaboracion propia (2010)

Fig. 2.2 Flujo de Bienes y Servicios



Fuente: elaboracion propia (2010)

La producción es un subsistema dinámico de la organización que transforma los recursos a medida que fluyen a través de las distintas etapas del proceso. En una compañía manufacturera por ejemplo, las materias primas, materiales e insumos son adquiridos a proveedores, almacenándose hasta el momento de su utilización en el proceso productivo. Los materiales fluyen a lo largo de este proceso, hasta ser transformados en productos finales que serán almacenados en un depósito hasta su posterior distribución en el mercado. El flujo de bienes y servicios presentados se refiere a los procesos tradicionales de producción y distribución justo a tiempo no existen almacenes de entrada, ya que los materiales necesarios para la fabricación son entregados en cantidades exactas en el propio taller.

Por otro lado en una empresa de servicios, pueden existir diferentes tipos de flujo: de materiales, de documentos y/o de personas. Los servicios de reparación, en general, son ejemplos en donde los flujos de materiales son los que prevalecen (servicios de reparación de automóviles, de televisores, de zapatos etc.). Un estudio jurídico, un estudio contable o una oficina de rentas realizan actividades principalmente relacionadas con documentos, por lo que en el flujo de documentación es el preponderante en estos casos. Las ventanillas de atención al público de un banco, las universidades, los cines, son ejemplos característicos del fluir de personas a lo largo de los procesos de prestación de servicios.⁷

2.1.1 El papel de la gestión logística en el servicio al cliente: el manejo adecuado de los flujos de bienes y servicios es de suma importancia, no solamente para lograr una reducción en los costos asociados a los procesos de abastecimiento, producción y distribución, sino también para ofrecer una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes. Veamos algunos ejemplos:

- ✚ Cuando un material no se encuentra bien especificado, se pueden abrir órdenes de compra que resultarán en abastecimientos inadecuados para su utilización en los procesos de fabricación, trayendo como consecuencia un mayor retraso en la producción y por consiguiente, el incumplimiento en las fechas de entrega prometidas.

⁷ DRUCKER, Peter, "La administración en una época de grandes cambios", ed. sudamericana. Buenos Aires. 1999. Tercera Edición.

- ✚ El almacenamiento es otra de las actividades logísticas claves que pueden afectar el rendimiento de los procesos y la atención a los clientes: si no se cumplen las condiciones de seguridad y mantenimiento necesarias para resguardar el inventario, pueden producirse deterioros importantes en la calidad de las materias primas y los materiales, lo que conducirá a mayores costos por reprocesos o deshechos. De la misma forma, condiciones inadecuadas en el almacenamiento de los inventarios pueden conducir a mayores costos por pérdida de material (roturas en el caso de elementos frágiles, mermas en el caso de sustancias líquidas o gaseosas, etc.). Ambas situaciones incidirán negativamente en el nivel de servicio al cliente.
- ✚ Las roturas de maquinarias debido a la falta de un adecuado mantenimiento no sólo provocan retrasos en la producción y acumulación de productos en proceso, sino también costos por ociosidad, provocando o una pérdida importante de competitividad en el mercado.
- ✚ Un descuidado diseño del flujo de los procesos y de las capacidades de los centros de trabajo, redundará en mayores costos por ineficiencias (mayores distancias a recorrer, trayectorias inadecuadas, mayores tiempos de procesos, cuellos de botella, capacidad ociosa y entregas que no se cumplen a tiempo).
- ✚ La utilización de transportes inadecuados para el traslado de los materiales en planta puede traducirse en mayores costos por roturas y/o afectar el tiempo total del proceso.
- ✚ Los pedidos de los clientes pueden ser distribuidos velozmente si se poseen grandes cantidades de inventario de productos terminados, pero esto significa mantener altos costos de inmovilización de capital, con sus riesgos asociados (pérdidas en concepto de roturas, obsolescencia y robos). Por ello, es necesario diseñar un proceso logístico que ofrezca rápidas respuestas sin incurrir en altos costos.
- ✚ El control del área del taller es otro de los problemas típicos que pueden presentarse en las empresas. En efecto, la inexactitud de los datos o su falta de oportunidad llevan a tomar decisiones erróneas de producción, con variadas consecuencias: agotamiento de existencias o inventarios excesivos, fallas en las fechas de entrega de los pedidos, costeos incorrectos.

- Las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, materiales, productos en proceso y productos finales, son actividades que generan un gran porcentaje de los costos y, sin embargo, no agregan valor para el cliente.

Es tarea de la logística eliminar todas aquellas actividades que comprometen costos sin agregar valor, con el fin de aumentar la eficiencia del sistema y ofrecer una rápida velocidad de respuesta a los requerimientos de los clientes, como se ilustra en la siguiente figura:

Fig. 2.3 Disminución de costos, aumentando la eficiencia del sistema



Fuente: elaboración propia (2010).

Las ventajas que una organización puede obtener por su superioridad tecnológica, por su localización preferencial, por la calidad de sus productos o por la excelencia de sus recursos humanos, pierden valor si el producto o el servicio no están disponibles en el momento exacto en que los consumidores lo requieren. La velocidad de llegada al mercado, esto es, la rapidez de respuesta a los pedidos de los clientes, se convierte entonces en una herramienta indispensable para crear valor y lograr una buena posición en la carrera de la competencia.⁸

⁸ SCHIFFMAN, León, G, "Comportamiento del Consumidor", Editorial Prentice-Hall.

2.1.2 Logística, integración y estrategia: las políticas de compras de una compañía, las decisiones que se toman respecto a los niveles de inventarios, la distribución de las instalaciones, el planeamiento de la capacidad, las prácticas de mantenimiento y la seguridad instalada, afectan de una manera importante la producción de bienes y servicios, y con ello, la calidad y el nivel de servicio al cliente.⁹ De la misma forma, la falta de integración entre los diferentes departamentos de una empresa, provoca ineficiencias que se traducen en mayores costos como lo que señaló a continuación:

2.1.3 Por su efecto en las finanzas: la ausencia de coordinación entre las funciones de abastecimiento, producción y distribución, produce un alargamiento de los tiempos de ciclo totales. Al dilatarse los tiempos de ciclo pedido - entrega, también se atrasa el ciclo de cobranzas; de esta forma, el dinero permanece largo tiempo en el sistema, incidiendo negativamente en la rentabilidad.

2.1.4 Por la producción de artículos que no se adecuan a la demanda: ya sea por su calidad, variedad o cantidad, el departamento de marketing debe acercar las proyecciones de demanda al departamento de producción y deben trabajar en conjunto para hacer posible la atención de la demanda en el momento apropiado y la forma adecuada. En algunas ocasiones, los ejecutivos de marketing lanzan promociones al mercado sin consultar a los responsables de las operaciones de fabricación, resultando ello en serios problemas de programación para completar los mayores volúmenes de los productos o las variedades en promoción. Producción debe incurrir en el uso de tiempos extras, establecer nuevas prioridades y efectuar una reasignación de recursos, con todos los costos asociados que esto significa.

Por otra parte, puede ocurrir que los insumos necesarios para la producción especial no estén disponibles, por lo que se deben realizar gestiones de abastecimiento especiales para lograr el stock necesario en tiempo y forma. La producción de artículos en cantidades excesivas o inferiores en relación a la demanda del mercado, por otra parte, lleva a un mayor costo por mantenimiento de inventarios o a una pérdida de clientes respectivamente, situaciones indeseables para cualquier empresa.

⁹ STONER, James y otros, "Administración", sexta edición, Prentice Hall, México 1996

La falta de integración entre Ingeniería de Diseño, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Planta, Producción y Mercadotecnia se refleja en productos que no cumplen las condiciones requeridas por el mercado (en cuanto a diseño y/o calidad), artículos costosos o un diseño de planta ineficiente, todo lo cual es trasladado a los clientes en la forma de un mayor precio de los bienes.

2.1.5 Por el flujo inadecuado de información: el manejo parcial de la información, ya sea por problemas de competencia entre los mismos departamentos de una compañía, ya sea por inadecuados sistemas de información y comunicación, suelen conducir a decisiones erróneas de personal, de compras, de planificación, de programación de la producción, de distribución; en definitiva, respecto a que es lo mejor para la empresa.¹⁰

La logística es un proceso que atraviesa “horizontalmente” la organización, afectando cada una de las funciones y tareas de la organización, y, como tal, es necesario generar un sistema de información y comunicación adecuado que permita involucrar a todos los actores, esto es, medir y controlar el proceso global de generación de valor.

Por lo anteriormente detallado, no es posible ofrecer velozmente el producto o servicio de mejor calidad, con los precios más bajos, y a la vez poseer una estructura sumamente flexible que permita adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado. Por esta razón, cada empresa debe seleccionar la estrategia más conveniente en función de sus fortalezas y los segmentos de mercado que atiende. No todos los clientes exigen lo mismo, no todos los consumidores tienen las mismas prioridades, por ello, el enfoque en el mercado pasa a ser una prioridad en la estrategia global de las compañías. Así, las empresas podrán optar entre ofrecer una mayor calidad de servicio o producto, un menor costo, un menor tiempo de entrega o una mayor flexibilidad.¹¹ Así pues, la logística puede ayudar a mejorar cada uno de estos aspectos y en muchos casos es determinante la calidad de un producto, el cual depende, entre otras variables, de la calidad de las materias primas y materiales utilizados para su fabricación, por lo que la optimización de las compras pasa a ser indispensable si se desea un producto superior en calidad; si los clientes exigen rapidez en las entregas, el énfasis deberá centrarse en la disminución del tiempo total, a partir de la optimización del flujo de bienes y servicios (adecuado layout, correcto manejo de materiales, coordinación del abastecimiento, servicios de planta y procesos de distribución); si el objetivo de una compañía

¹⁰ PEEL, Malcolm, “El servicio al cliente”, Ediciones Deusio, Barcelona, España. 1993.

¹¹ GAITHER, Tucker, Frances, “Creative Customer Service Management”, Vol. 13. No 3, 1983.

es la disminución de costos, la reducción de inventarios Y de las distancias para el transporte de productos se tornan especialmente importantes, el almacenamiento y los transportes son actividades que agregan costos, pero no valor para el cliente.

La rápida adaptación a la dinámica del mercado, exige una mayor atención en las tareas de selección de los proveedores, diseño de los procesos y programación de la producción. El enfoque en el mercado, la integración de las funciones en la empresa, el adecuado manejo de la información y la coordinación los procesos logísticos, constituyen los preceptos básicos para la construcción de una estrategia diferenciadora que genere una propuesta de valor superior para el cliente.

2.1.6 Sistema logístico: mediante la sincronización de sus funciones componentes, permite lograr un flujo ágil para responder velozmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente de un cliente. Como todo sistema, su análisis y la comprensión del mismo pueden obtenerse a partir del estudio de sus partes componentes, considerando los siguientes subsistemas:

- Logística de abastecimiento: agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.
- Logística de planta: son actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministros de agua, luz, combustibles, etc.), como así también la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.
- Logística de distribución: son actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.

Los subsistemas de abastecimiento y de servicios de planta pueden ser agrupados bajo la denominación de logística de producción, ya que ambos se relacionan íntimamente con las tareas propias de fabricación de bienes y/o prestación de servicios. En el proceso de abastecimiento-producción-distribución, la empresa productora del bien final se convierte en cliente de las empresas proveedoras y éstas, a su vez, son clientes de otras compañías que los abastecen. Paralelamente, la empresa fabricante del producto de consumo final actúa como proveedora de las compañías mayoristas y/o comercios minoristas. Así los diferentes participantes pueden ser visualizados como eslabones de una misma cadena de suministros,

la cadena de abastecimiento. El objetivo de esta cadena es la transformación eficiente de insumos en productos terminados, para ser consumidos en el extremo final del proceso. A partir de la coordinación del flujo de bienes y servicios entre todas las entidades participantes y como resultado de una estrecha colaboración entre los mismos, se produce una agilización del proceso que de como resultado un aumento de valor para el cliente: mayor flexibilidad, precios reducidos y menores tiempos de entrega; en resumen, una mejor calidad de servicio. Los siguientes términos son utilizados indistintamente en el tema para reflejar el mismo concepto:

- ✚ Cadena de abastecimiento.
- ✚ Cadena de suministros.
- ✚ Supply Chain.
- ✚ Cadena de demanda.
- ✚ Cadena logística Integrada.

La Administración de la cadena de abastecimiento (Supply Chain Management) es la integración de los procesos de negocios desde el consumidor hasta los proveedores más lejanos, a fin de proveer productos, servicios e información que añadan valor a los consumidores.¹² La definición del ICCE (Centro de formación técnica autónomo) es muy clara en cuanto al alcance del término, ya que, al hablar de procesos de negocios entre todas las empresas participantes, especifica que las relaciones entre ellas van más allá de la organización conjunta del flujo de bienes y servicios. Teniendo en cuenta lo expresado en el párrafo anterior, y considerando que Cadena Logística es el término más apropiado para hacer referencia al proceso extendido del flujo de bienes y servicios, ya que actividades tales como las de investigación y desarrollo no son propias del proceso logístico.

Por otra parte, es importante resaltar el hecho que no todas las empresas tienen el mismo grado de desarrollo de la cadena de suministro: no todas han emprendido acciones conjuntas para la optimización global del proceso de suministros y no todas han establecido relaciones concretas de asociación con el fin de generar negocios conjuntos, por lo que es común que en

¹² URZELAI INZA, "Manual Básico de Logística Integral"

muchas empresas se hable de la Cadena de Abastecimiento simplemente para hacer referencia al proceso tradicional de compras.

El primer eslabón de la cadena: en varias oportunidades se ha expresado que no es posible pensar en una adecuada gestión logística si no se tienen en cuenta los requerimientos de los consumidores, muchas veces las empresas apuntan de manera inadecuada a aspectos que no son suficientemente valorados por el cliente, por eso, es de suma importancia conocer el mercado al que cada compañía se dirige, y de concentrar los esfuerzos de diferenciación en aquello que realmente ofrezca un valor superior desde su punto de vista. Esto implica el reconocimiento y aceptación de un cambio importante en la cultura y estrategias empresariales: el cambio de una "ideología empujar" a una "ideología jalar", en donde el cliente es el que da origen al proceso de negocios. Desde esta nueva concepción, el cliente pasa a ser un socio en el proceso de prestación de un servicio o en la generación de un producto. Un socio que aporta distintas experiencias, actitudes, emociones, un socio que tiene diferentes necesidades y que puede sugerir ideas sobre cómo satisfacerlas adecuadamente. Por otra parte, todo el proceso de transformación, desde las materias primas hasta la distribución del producto final, culmina cuando el consumidor dispone del bien o hace uso del servicio. De esta manera, el cliente juega dos importantes papeles: es tanto el que inicia como el que finaliza este proceso, por lo que puede ser considerado como el eslabón que permite dar forma a la cadena. El consumidor es el que determina qué empresas satisfacen adecuadamente sus necesidades; de aquí que el enfoque en el cliente sea una condición indispensable para permanecer y tener éxito en las exigentes condiciones de los mercados actuales.

2.1.7 Eslabones hacia arriba: los proveedores condicionan, en mucho, las actividades de cualquier organización y, por lo tanto, su nivel de servicio y rentabilidad. Por ejemplo, no se puede pensar en brindar un producto de calidad superior si la de sus componentes no lo son, el costo de un bien está afectado por el costo de sus materias primas, materiales y otros insumos adquiridos a los proveedores; la velocidad de llegada al mercado depende de la rapidez de respuesta de los proveedores, ya que el tiempo de ciclo de éstos limita el del productor. Para algunas empresas, la solución a estos condicionamientos está en mantener grandes inventarios, realizar innumerables inspecciones a los artículos adquiridos y tener muchos proveedores como salvaguarda ante eventuales incumplimientos. Estas prácticas sólo llevan a incurrir en variadas ineficiencias, entre las que se pueden nombrar los mayores costos por mantenimiento de inventario, riesgos por pérdidas, roturas u obsolescencia, los

recursos destinados a actividades que no agregan valor para el cliente, como las inspecciones. Para otras compañías, sin embargo, la gran interdependencia que existe con sus proveedores se toma como una gran oportunidad para implementar mejoras, aumentar las ganancias y posibilitar la llegada al mercado con bienes y/o servicios de nivel superior. Para ello, establecen alianzas con sus proveedores, realizan planificaciones conjuntas y colaboran mutuamente en la optimización de los procesos de ambas empresas. Este cambio en las relaciones proveedor-cliente no es fácil, requiere tiempo, esfuerzo y compromiso por parte de cada una de las personas de ambas empresas. Pero también es cierto que, cuando se logra realmente, la integración permite crear ventajas competitivas duraderas. El acercamiento de las relaciones proveedor-cliente no sólo ofrece la posibilidad de eliminar costos y reducir tiempos, sino la oportunidad de generar un modelo más eficiente de respuesta al consumidor. La administración de la Cadena de Suministros es un enfoque global que empata el servicio que puede ofrecerse a los consumidores planteando grandes desafíos para las empresas participantes y ofreciendo enormes oportunidades de crecimiento para las mismas.

2.1.8 Eslabones para la creación de valor: el mayor o menor control de los canales de distribución es, por supuesto una decisión estratégica que depende de los objetivos de la empresa, de las características de los mercados a los cuales ésta se dirige, del tipo de producto ofrecido o servicio a prestar, de las capacidades empresariales y de los costos, entre otras variables de importancia. De cualquier forma, esta es clave en el proceso de disponibilidad de los bienes y servicios. Los distintos tipos de productos, las diferentes exigencias en los tiempos de entrega, la variedad de órdenes solicitadas, los múltiples segmentos que una empresa puede servir, implican consideraciones logísticas diferentes para cada uno de ellos. Es común que los procesos de abastecimiento no sean los mismos para los diferentes tipos de insumos, materias primas o materiales utilizados para la fabricación de distintos tipos de productos; de la misma forma, la demanda de los bienes a través diversos canales también exige diferenciación en cuanto a la composición de los pedidos –cantidad y variedad- los tipos de embalajes a utilizar, el tipo de transporte, y los tiempos de llegada al mercado.

Por ello, las decisiones de tercerización (outsourcing) de los procesos de distribución, la elección de los operadores logísticos y la selección de los diferentes canales, se vuelven críticas a la hora de dar una respuesta económica y eficiente al mercado. Se impone así la necesidad de construir relaciones de mayor compromiso con cada uno de los socios, en la cadena de abastecimiento.

2.1.9 Alcance de la cadena de suministro: la teoría de las restricciones indica que para optimizar el funcionamiento de un sistema se deben identificar los recursos cuellos de botella y coordinar el ritmo de trabajo de todos los centros, de acuerdo al ritmo que marquen dichos recursos. Todo aquello que excede lo que el sistema puede procesar, genera costos por ineficiencias. Esto es aplicable al sistema logístico de cualquier organización, el abastecimiento, las actividades de soporte y la distribución deben planificarse y gestionarse de una manera integrada, juntamente con la producción, alineando sus capacidades entre sí y en función de la demanda. Este principio no sólo es aplicable a nivel micro, sino que también se cumple a nivel macro. En efecto, las decisiones que se toman en cada uno de los eslabones de la cadena de abastecimiento tienen impacto en el resto de los eslabones, afectando sensiblemente la oferta final de bienes y servicios. La capacidad de respuesta de cada empresa determina la capacidad de respuesta de toda la cadena y el eslabón más débil es el que condiciona la fortaleza de la misma. Ventajas de la cadena de suministro:

- ⊕ Flujo ágil de productos y servicios.
- ⊕ Menor nivel de inventario en toda la cadena.
- ⊕ Reducción de costos por ineficiencias.
- ⊕ Disminución del tiempo total.
- ⊕ Plazos de entrega confiables.
- ⊕ Mejor calidad de servicio.
- ⊕ Mayor disponibilidad de bienes.
- ⊕ Mayor confiabilidad de los pronósticos de demanda.
- ⊕ Relaciones más confiables con los socios de la cadena.
- ⊕ Sinergia entre los mismos.

No se pueden organizar los centros de trabajo como si fueran islas, no se puede considerar a los distintos actores de la cadena de abastecimiento aparte, sino que sus capacidades deben ser alineadas para posibilitar el trabajo armónico en todo el proceso, de tal forma que los materiales, productos en proceso y productos finales fluyan en forma eficiente. Desde esta nueva visión, se habla de una Gestión Integrada de la Cadena de Suministros, en donde las

mejoras del proceso logístico ya no se centran en la optimización del flujo de bienes, servicios e información de cada compañía particular, sino en el flujo total. Las actividades logísticas, entonces, deben administrarse desde una perspectiva global que considere el tiempo total del proceso de abastecimiento-fabricación-entrega.

Esto implica un cambio de funciones por procesos. Aquí los límites de cada empresa se desdibujan, para dar paso a una cadena logística integral, en donde todos los jugadores de la competición forman un verdadero equipo con un objetivo común: que todos ganen. Esta nueva concepción del sistema logístico exige un mayor intercambio de información y un mayor compromiso de todas las empresas; requiere compartir responsabilidades, la participación activa de cada uno de los socios en la toma de decisiones y el abordaje en conjunto de los problemas que se presenten. Obviamente, esto no es tarea fácil, requiere un cambio radical de la cultura empresarial para lograr tener éxito a largo plazo, como en la estrategia de servicio a clientes habrá que luchar contra actitudes y formas de trabajo muy arraigadas, habrá que dejar de lado el pensamiento individualista y el miedo a compartir información.

2.2 Como lograr la optimización en el flujo de bienes y servicios.

- ⊕ Enfoque en el cliente.
- ⊕ Adecuar la producción en función de la demanda.
- ⊕ Coordinar las actividades de marketing y producción.
- ⊕ Adecuar las compras de acuerdo a las necesidades de producción.
- ⊕ Balancear el ciclo total de abastecimiento-producción-entrega.
- ⊕ Crear y mantener relaciones de mayor colaboración con proveedores y clientes.
- ⊕ Establecer canales diferenciados para diferentes clientes.
- ⊕ Optimizar la recepción de mercaderías.
- ⊕ Eliminar controles innecesarios.
- ⊕ Reducir inventarios.
- ⊕ Disminuir los tiempos muertos.

- ✚ Minimizar manipulaciones de materias primas, materiales, productos en proceso y finales.
- ✚ Utilizar equipos y herramientas adecuadas para el manejo y transporte de materiales.
- ✚ Reducir distancias.
- ✚ Señalar los almacenes.
- ✚ Registrar adecuadamente los sitios de almacenaje de cada materia prima, repuesto y producto terminado.
- ✚ Implementar políticas efectivas de seguridad.
- ✚ Realizar mantenimientos preventivos.

Existen muchas prácticas, programas y filosofías de gestión que permiten lograr un mejor rendimiento logístico y que, por lo tanto, pueden ayudar a lograr mejoras significativas que se traduzcan en una mayor participación en el mercado, mayores ganancias de las empresas y mayor potencial de crecimiento. El concepto Justo a Tiempo es una filosofía de gestión orientada a la eliminación de desperdicios a través de las funciones logísticas y de manufactura. Se caracteriza por operar con bajos inventarios, pocos proveedores, lotes pequeños de producción y una gran flexibilidad de operaciones sustentada en un enfoque orientado al cliente.

La reingeniería es otra respuesta para la transformación hacia mejores niveles de eficiencia, a través cambios radicales en la organización: la administración de procesos en lugar de funciones. La Administración Total de la Calidad o Total Quality Management (TQM) es una cultura organizacional que tiende al mejoramiento del sistema a través de prácticas que valorizan el "cero defecto", con importantes ahorros en costos por desechos y reprocesos coadyuvando de esta manera, a una producción más ágil con menores tiempos respuesta. Las prácticas conocidas como Respuesta Eficiente al Consumidor o Efficient Consumer Response (ECR) ponen su acento en la obtención de una mayor eficiencia de toda la cadena de productos masivos, integrando proveedores y clientes a través de sus procesos logísticos y de sus estructuras de intercambio de Información.

Un proveedor logístico o tercero logístico, es otra de las prácticas que permiten aumentar los niveles de eficiencia, a partir de la contratación de empresas especializadas en la distribución y manejo de productos. La tecnología de grupos se relaciona con el diseño del proceso de

producción: se organizan los productos a fabricar en familias o grupos similares y las máquinas necesarias para producir una familia de partes dada se agrupan entre si, lográndose de esta forma un flujo en línea recta. Esto se traduce en una aceleración de los procesos de manufactura y una reducción de inventarios en proceso, a la vez de permitir que más funciones del manejo de materiales entre las máquinas queden bajo control computarizado. Las técnicas de aplazamiento facilitan el flujo de bienes y servicios: consisten en la diferenciación tardía de los productos durante el proceso de producción. Basándose en el diseño modular, se trata de retardar el agregado de diferenciales de la combinación de módulos hasta las últimas fases del proceso de fabricación, pudiendo por lo tanto simplificar los procesos productivos y dar respuestas más rápidas y más ajustadas a las necesidades de los clientes.

El diagrama de flujo de procesos, el gráfico de Gozinto y las hojas de ruta, son algunas de las otras herramientas importantes en el diseño de los procesos logísticos y de manufactura, ya que permiten una mejor visualización del sistema de producción en su conjunto. Es importante señalar que la mayoría de las técnicas y filosofías de gestión abordados tienen un marco conceptual común: el enfoque en el cliente, la generación de valor, la orientación hacia los procesos, la reducción de ineficiencias y despilfarro. Cada una de ellos aplicados seriamente y con una alta comprensión de sus alcances, pueden generar enormes beneficios.

2.2.1 Tecnología informática: ha introducido enormes cambios en la administración de una organización, en sus relaciones internas, en la producción, el transporte y la comercialización. Y, de hecho, continúa cambiando el modo de hacer negocio. El explosivo crecimiento de Internet y las nuevas formas de realizar transacciones (B2C, Business to Consumer, el comercio electrónico dirigido al consumidor final; el B2B – Business to Business-, relaciones comerciales entre empresas, por ejemplo), son sólo algunos de los importantes cambios que se están produciendo en el mundo empresarial.

Estas nuevas relaciones imprimen un dinamismo antes desconocido en los negocios, pudiendo conectar proveedores, clientes y consumidores en tiempo real, permitiendo de esta forma un mayor intercambio de información y una agilización en las transacciones. El crecimiento exponencial de la información y los rápidos cambios en el mercado que ésta potencia, son de significativa importancia para los miembros de una cadena de suministros. Esto implica un enorme desafío que debe ser aprovechado desde los responsables logísticos para generar ventajas relacionadas con los costos y el tiempo de espera. Más allá de la red,

existen diversas herramientas informáticas que permiten una mayor eficiencia desde el punto de vista de los procesos productivos y logísticos:

- ✚ Códigos de barra.
- ✚ Tecnología para la captura de datos utilizada tanto para la identificación de los materiales.
- ✚ Materias primas en las etapas de producción y almacenamiento.
- ✚ Seguimiento en la fase de distribución.
- ✚ Retailing o comercio minorista.

Mediante una simbología de líneas de diferente grosor que identifican al producto y con la utilización de un lector óptico de ese código de barras, es posible ingresar y leer instantáneamente los datos en un sistema computarizado. Los equipos de lectura pueden ser manejados directamente por los operarios o pueden estar fijos al sistema de bandas transportadoras. El código de barras ofrece una mayor velocidad y precisión en el ingreso de partes e insumos para la producción, ya que el ingreso de datos en forma manual no sólo es lento: sino que constituye una de las mayores fuentes de errores en la información.

Su utilización no es exclusiva de las industrias de manufactura, diversas son las aplicaciones en empresas de servicios: los códigos identificatorios de los productos adquiridos en supermercados, las tarjetas inteligentes, el control de análisis clínicos, son sólo algunos de los diversos usos de esta tecnología. EDI -Electronic Data Interchange- o intercambio electrónico de datos: es un procedimiento informático simple que permite realizar transacciones entre empresas e intercambio de información en tiempo real, ya que los socios de negocios comparten una misma red de datos (VAN-./-Value Added Network-, red de valor agregado). A través del EDI es posible intercambiar información referida al estado de los inventarios, programación de pedidos, especificaciones de productos, especificaciones de diseño, requerimientos de calidad, precios, catálogos, ofertas, promociones, planes de demanda y capacidades de fabricación, así como también facturas y reportes instantáneos de ventas. Las compañías incorporan automáticamente la información recibida en sus propios sistemas de información, generando un mayor dinamismo y exactitud en la programación de las compras, de los bienes a fabricar y de los recursos a emplear.¹³

¹³ STONER, James, "Administración", Editorial Prentice-Hall, México. 1996.

Para determinar los tiempos de entrega es usual que se realicen diagramas de tiempo en forma conjunta; de la misma manera, el conocimiento de las proyecciones de demanda de la empresa, el cliente es esencial para realizar una programación más exacta por parte de la compañía proveedora. Un cambio de planes de la primera es inmediatamente incorporado al sistema de programación de la segunda, disminuyendo los tiempos de respuesta y evitando la acumulación innecesaria de material en inventario. Para su utilización solo se requiere de una computadora, un modem y un servicio de vínculo y se vale de formularios estandarizados para cada transacción. Los beneficios de la tecnología EDI - reducción del tiempo de espera, disminución de costo por menores errores en las transacciones, incremento en la rotación de inventarios, menores gastos administrativos y costos operativos, muchas veces se han visto opacados por los altos costos de Implementación -software y configuración del sistema- y mantenimiento. Por dicha razón, y tanto el crecimiento de Internet, los especialistas han desarrollado el EDI WEB, permitiendo obtener menores costos para el transporte de datos y por la reducción del software a instalar y mantener.

2.2.2 APS -Advanced Planning and Scheduling: planeamiento y programación avanzada: este sistema es un verdadero soporte para las decisiones de una cadena de suministros, más que un sistema transaccional.

Es un sistema de optimización de toda la cadena, generando planes de demanda y de requerimientos de de materiales basados en la disponibilidad de recursos y las limitaciones de todas las empresas de la cadena de simistro. Los beneficios generados por este sistema son, entre otros: la modelización dinámica de todos los aspectos de la cadena logística, la visibilidad en tiempo real de problemas surgidos respecto del plan, la generación automática de los requerimientos de abastecimiento, el análisis del impacto de alternativas de suministro de bienes y servicios sobre el costo total de la cadena logística, la vinculación de la demanda con el planeamiento de la producción y la logística de la empresa y el cálculo de la solución óptima.

2.2.2.1 MRP - Materials Requirements Planning: planeación de los requerimientos de materiales y **MRP II Manufacture Resource Planning:** planificación de recursos de manufactura, sistemas informáticos que optimizan la programación de las compras y de la producción.

2.2.2.2 Programas E.R.P: Enterprise Resource Planning- Planeación de los Recursos de la Empresa- , tales como el "SAP" o "J.D.Edwards", que permiten integrar las operaciones a través de módulos interconectados de planificación, gestión y control de todas las áreas de la compañía.¹⁴

2.2.2.3 Programas de simulación (what if) y optimización, específicos o de diseño personal (por ejemplo con excel), como programación lineal, conformación de escenarios, métodos heurísticos, teoría de las restricciones, etc.

2.2.2.4 Otros softwares: programas de procesamiento de órdenes de compra y/o despacho, de detección de cuellos de botella dinámicos, de control de inventarios y almacenes, etc.

2.2.2.5 Seguimiento satelital: permite conocer la ubicación exacta de camiones, trenes y barcos (y por lo tanto, de los pedidos que transportan) dentro de la cadena de abastecimiento.

2.2.2.6 Radio frecuencia: equipos de transmisión de datos en vehículos de transporte, utilizados con el mismo fin que los sistemas de rastreo satelitales.

2.2.2.7 Diseños especiales para vehículos de transporte de carga: son aquellos que disponen de compartimientos separados para el transporte de distinto tipo de mercaderías, con diferentes exigencias de temperatura que son reguladas por termostatos individuales.

2.3 La información en la gestión logística.

La información es indispensable para la toma de decisiones, pero no todos los datos son relevantes y adecuados para medir el rendimiento de una organización. Por ello, la utilización de un sistema de indicadores generados por la propia compañía, se convierte en una herramienta de suma importancia para la medición de aquellas variables críticas que determinan su competitividad. De manera general, se puede hablar de cuatro tipos de indicadores:

- Indicadores financieros, relacionados con el costo de los recursos y la rentabilidad.
- Indicadores de mercado, relacionados con la satisfacción del cliente y la cuota de mercado.
- Indicadores de productividad y eficiencia, relacionados con las operaciones y el uso de los recursos.

¹⁴ VOLLMANN, BERRY, WHYBARK Y JACOBS. "Planeación y Control de la producción", Mc Graw Hill.

- ✚ Indicadores de crecimiento, relacionados con los recursos humanos y el aprendizaje organizacional.

La construcción de una tabla de referencia asistirá a la organización, de tal forma que los indicadores escogidos reflejen el desempeño de las variables clave, de acuerdo a la estrategia global de la organización.

2.4 Diversas consideraciones logísticas.

La web está afectando de manera dramática la forma en que los productos y servicios son adquiridos. La red permite a los consumidores seleccionar y solicitar artículos por vía electrónica, examinar en cualquier momento cada faceta del producto o servicio que desean comprar, y todo ello cómodamente, sin moverse de sus hogares. Las compañías también han entrado en el mundo de Internet para adquirir sus materias primas, materiales y servicios de una manera más rápida y con menores costos administrativos. La explosiva difusión de la web como medio de intercambio comercial requiere respuestas renovadas desde la logística. Con el auge del B2C y el B2B, se generan otras necesidades en cuanto a exigencias de tiempo, almacenamiento y transporte, relacionados con coordinación de actividades y evaluación de costos logísticos. Comprender el alcance de estos cambios se torna esencial para cualquier organización que pretenda ganar nuevos mercados a partir del intercambio electrónico.

El marketing y la publicidad parecieran ser las fuerzas impulsoras para las empresas que quieren estar presentes en la red. Tener una página en la web parece ser esencial para llegar a nuevas zonas geográficas, nuevos clientes o nuevos proveedores, sin embargo, la venta de productos a través de la vía electrónica enfrenta grandes desafíos relacionados, básicamente, con los costos de atención del mercado. La web elimina las distancias, pero para muchas compañías el secreto sigue siendo la localización. Varios estudios en los E.E.U.U. (donde el comercio electrónico está muy desarrollado en relación a otros países) han indicado que los principales problemas relacionados con las compras en linea efectuadas por consumidores finales han sido los faltantes de artículos, las demoras en las entregas y los costos de despacho y envío. Comprar un libro a través de amazon.com o barnesandnoble.com, por ejemplo desde México, implica, en muchos casos, pagar más por los costos de envío que por la mercancía en sí misma.

La logística se convierte en el factor decisivo de rentabilidad de las empresas. El transporte, la administración de los inventarios y la coordinación entre producción y marketing, son puntos

neurálgicos para esta nueva modalidad de comercio. La atención personalizada a un pedido de un cliente en linea implica no sólo mayores costos unitarios de envío, sino también un mayor nivel de stocks comprometiendo de esta forma más recursos financieros - o un nivel de servicio deficiente - traduciéndose en la pérdida de dicho cliente. La logística es, en muchas formas, el factor determinante de éxito en los negocios, no quizás para la venta de software o determinados servicios, sino para aquellos que involucran la distribución física de los bienes y para los que implican una modalidad de taller a medida, esto es, poco volumen de producción y altos costos relativos.

Para hacer frente a las oportunidades que ofrece Internet, entonces, se hace necesario pensar diferentes modelos de negocios y construir nuevas modalidades de planificación, coordinación y gestión. Una solución para atenuar los efectos negativos de la distribución podría ser la utilización de centros de consolidación y distribución, en cuyo caso las empresas entregarían sus productos a un único centro de consolidación, desde donde se prepararían los pedidos individualizados para su entrega directa al cliente o a otro centro de distribución regional más lejano. Evidentemente, esto traerá aparejados determinados costos, por ejemplo, de manejo paquetes individuales, y no de cargas en tarimas, como se realiza actualmente. Los embalajes también sufrirán cambios, dejando de cumplir una función puramente de marketing para pasar a cumplir funciones de protección de los productos durante el transporte.

Estos cambios sólo serán posibles si se construyen relaciones duraderas entre todos los actores de la cadena de suministros, desde los proveedores hasta los operadores logísticos. Y es aquí donde el concepto de B2B comienza a tener una gran relevancia. El comercio electrónico entre empresas está teniendo una creciente aceptación, constituyéndose, día a día en una real oportunidad para desarrollar relaciones más estrechas entre los socios de una supply chain.

Otras empresas han implementado sistemas electrónicos en conjunto con sus proveedores, que no sólo van desde el requerimiento de materiales vía e- mail, sino también compras a partir de sus web sites y la contratación de operadores logísticos regionales, lo que ha llevado a las empresas a reducir sus tiempos de entrega, disminuir costos administrativos y lograr una reducción de precios. Por ejemplo, los pagos proveedores en sus cuentas corrientes; los proveedores pueden consultar órdenes de pago y documentos (notas de débito, crédito, facturas), además de informes y guías para el empresario. La utilización del EDI por medio de

la web, es otra acción estratégica que permite una mayor colaboración entre los socios de una cadena de abastecimiento integrada. Los ERP, se están enfocando en el B2B, aumentando la integración de los procesos de negocios y transparentando sus operatorias.

Cuadro 1. Beneficios del business to business

BENEFICIOS DEL BUSSINES TO BUSSINES	
PARA EL COMPRADOR	PARA EL PROVEEDOR
Reducción del costo de búsqueda de proveedores, precios, productos, etc.	Reducción del costo de captación de nuevos clientes, nueva herramienta de marketing, promociones
Herramienta de análisis de mercado	Permite que sus ventajas competitivas sean identificadas con mayor rapidez
Reducción del costo de administración de órdenes	Menores costos de venta competitivas sean identificadas con mayor rapidez
Transparencia y control del proceso por medio de un seguimiento on-line	Una transparencia fácil tiende a potenciar la fidelidad del comprador
Consorcios de compradores	El precio seguirá sujeto a la premisa básica de oferta y demanda
Visibilidad de oferta real de productos	Visibilidad de demanda real de productos.

Fuente: elaboración propia. (2010)

2.4.1 Logística internacional:

La mayor liberalización del comercio a nivel mundial ha exigido severas modificaciones en el seno de casi la totalidad de las industrias en todos los lugares del planeta.

Paralelamente, la internacionalización de los factores productivos se ha convertido en práctica común de muchas corporaciones y grandes empresas a lo largo de todo el planeta. Es común escuchar, leer en alguna publicación o ver por televisión, que tal compañía manufactura parte de sus productos en un país, otra porción en otro, y que los ensambla en un tercero, para venderlos luego en varios continentes. A diferencia de una empresa multinacional, que produce localmente para el mercado internacional, la manufactura global requiere una perspectiva de sistema mundial. Esto implica integrar todas las áreas de la empresa en forma efectiva, lo que significa un verdadero reto para las empresas. La planificación de las instalaciones, la integración de los sistemas manufactureros, la planeación y programación de la producción, las compras y los inventarios a mantener, los sistemas de distribución, deben ser pensados en forma global, lo que, evidentemente, impone una mayor complejidad al accionar empresario. Una estrategia de globalización lleva implícita una estrategia logística global, en donde la consideración de algunas variables se torna imprescindible:

- ✚ Disponibilidad de materias primas.
- ✚ Potencial de proveedores.
- ✚ Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores, operadores logísticos y otras empresas.
- ✚ Localización de la fuerza de trabajo.
- ✚ Grado de capacitación de la fuerza de trabajo.
- ✚ Cultura.
- ✚ Potencial de mercado.
- ✚ Infraestructura presente en el país de operaciones.
- ✚ Parque automotor.
- ✚ Cercanía a los mercados objetivo.

- ✚ Factores climatológicos y orográficos.
- ✚ Costos.
- ✚ Localización de planta de producción.
- ✚ Distribución de almacenes, centros de consolidación o distribución.
- ✚ Tecnología disponible y/o políticas tecnológicas del país de asentamiento.
- ✚ Regulaciones impositivas de Leyes aduaneras vigentes.
- ✚ Reglamentaciones gubernamentales.
- ✚ Políticas de promoción industrial.
- ✚ Presencia de fuertes competidores locales, multinacionales ú otros competidores globales.
- ✚ Generación de un sistema de información confiable.

CAPÍTULO 3. Logística de distribución física

3.1 Distribución física.

La distribución física es llevar el producto desde el centro de producción al consumidor final. Como lo apunta P. Kotler no se debe confundir las decisiones sobre los canales de distribución y las de distribución física. Las primeras tienen relación con los intermediarios comerciales que se utilizarán. La segunda está relacionada con las actividades de control y administración de inventarios, envasado, almacenamiento en lugar de producción, transporte, almacenamiento de lugar de envío y entrega del producto al cliente final. Dependiendo del tipo de producto la distribución física será más o menos compleja.

Al igual los costos variarán considerablemente, tratándose de uno u otro. No es lo mismo distribuir físicamente productos perecederos y no perecederos, líquidos o sólidos, inflamables o inocuos, gaseosos o no gaseosos, pequeños de tamaño o muy grandes. En algunos casos los costos de distribución física pueden representar cantidades muy elevadas. Esto debido a que los costos de almacenaje y transporte se han ido incrementando considerablemente en los últimos años. No solo han presionado sobre costos los aumentos del petróleo y combustibles, sino los aumentos en mano de obra, de los equipos utilizados en la distribución física y los costos de almacenamiento.

3.1.1 Funciones de la distribución física:

- ✚ Procesamiento de los pedidos: incluye todas actividades relativas a la recogida, comprobación y transmisión de órdenes de compra.
- ✚ Manejo de materiales: determinación de los medios materiales y procedimiento para mover productos dentro y entre los almacenes y locales de venta de la propia empresa.
- ✚ Embalaje: elección de los sistemas y formas de protección y conservación de los productos.
- ✚ Transporte del producto: determinación de los medios materiales a utilizar y plan de rutas a seguir para mover el producto desde el punto de origen al de destino.
- ✚ Almacenamiento: selección del emplazamiento, dimensión y características de los almacenes en los que se deben guardar los productos.
- ✚ Control de inventario: determinación de las cantidades de productos que el vendedor debe tener disponibles para su entrega al comprador y establecimiento de la periodicidad con que han de efectuarse los pedidos.

- ✚ Servicio al cliente: establecimiento de los puntos de servicio, medios materiales y personas para recibir y atender al cliente, así como para entregar y cobrar el producto.

La ejecución de las funciones de la distribución física debe perseguir la efectividad de la función como parte del sistema logístico global de la empresa. El funcionamiento efectivo de la distribución física puede ser un factor esencial para mantener una ventaja competitiva, sobre todo en empresas que llevan a cabo una distribución intensiva.

3.1.2. Objetivos de la distribución física:

Un sistema de distribución eficaz será aquel que tenga a disposición del mercado los productos que éste demande, en la cantidad precisa y en el momento oportuno. Pero para conseguir que el producto esté al alcance del consumidor en el momento y lugar que lo precise y en la cuantía demandada debe disponerse de unos medios logísticos adecuados, que suministren los productos a los canales de distribución. La dirección de la logística tendrá como finalidad conseguir esos fines básicos de la distribución. Pero además, para que la logística sea eficiente, deberá llevarse a cabo al menor costo posible. No obstante, al contemplar los costos de la distribución física deben tenerse en cuenta no sólo los costes directos de cada una de las actividades que engloba, sino también la interrelación entre cada uno de ellas y los costes de oportunidad en que puede incurrirse. El cumplimiento de los objetivos de la distribución física debe contemplarse desde una perspectiva global. Es decir, tratar de minimizar el coste total del sistema de distribución física, lo que no implica necesariamente que tenga que minimizarse cada uno de los costes de las actividades que comprende aquella.

Las interrelaciones no se limitan a los propios costes de la distribución física, sino que también afectan a los denominados costes de oportunidad. Un sistema eficaz de distribución física debe evitar los costos de oportunidad (supone aumentar los costes directos del sistema).

3.2 Modalidades de los medios de transporte:

- ✚ Transporte terrestre (por carretera o ferrocarril): camión, furgón, tren, etc.
- ✚ Transporte aéreo: avión, helicóptero, etc.
- ✚ Transporte marítimo/fluvial: barco, barcaza, etc.
- ✚ Otros: oleoductos, tuberías, cintas transportadoras, etc.

3.2.1 Criterios y evaluación de transporte:

- ✚ Costo.
- ✚ Rapidez / velocidad: tiempo transcurrido hasta que se recibe la mercancía.
- ✚ Capacidad: tamaño o cantidad del producto que puede ser transportado.
- ✚ Disponibilidad: facilidad para contratar una forma de transporte a un destino específico.
- ✚ Frecuencia: continuidad del transporte.
- ✚ Fiabilidad: consistencia o capacidad del medio de transporte para llevar a cabo sus funciones en los plazos y condiciones previstas.
- ✚ Flexibilidad: versatilidad o capacidad para adaptarse a las características del producto, capacidad precisada o momento requerido.
- ✚ Servicio: acondicionamiento de las mercancías, reparación de daños y desperfectos, seguros, etc.

3.2.2 El problema del transporte:

Cuando hay que abastecer a múltiples puntos de venta o destino desde varios centros de fabricación o almacenaje intermedio, el problema no se reduce únicamente a seleccionar el medio de transporte adecuado, sino también la ruta que deben seguir los productos desde el punto de origen al de destino.

El objetivo es abastecer plenamente a los puntos de venta desde los almacenes de los centros de producción, y hacerlo al menor coste posible. Se tratará, por tanto, de seleccionar entre las rutas posibles aquellas que en conjunto proporcionen el menor coste total del transporte de los productos.

3.3 Plataformas logísticas:

El observatorio de la logística, cuya función es analizar y difundir la función de la actividad logística como motor de desarrollo económico y como instrumento de cohesión social y territorial, realizó un estudio con el objetivo de analizar los beneficios y oportunidades estratégicas derivadas del desarrollo de plataformas logísticas. Estas son infraestructuras concebidas para dar soporte a la actividad logística y de transporte de mercaderías y son, por lo tanto, necesarias para:

- ✚ Asegurar el suministro a la producción y al consumo.
- ✚ Favorecer el desarrollo ordenado y eficiente de un sector económico estratégico como son la logística y el transporte.
- ✚ Evitar la dispersión de la actividad por el territorio.
- ✚ Relocalizar en espacios preparados especialmente para actividades logísticas que se encuentren en el tejido urbano y suburbano.

El estudio señala que la implementación física de una plataforma logística sobre un territorio tiene repercusiones eminentemente positivas en diversos aspectos:

- ✚ Contribuye al desarrollo socio-económico.
- ✚ Permite compatibilizar el desarrollo logístico con el medio ambiente.
- ✚ Actúa como instrumento de ordenación territorial.
- ✚ Permite mejorar la gestión de flujos y reduce los costos de la movilidad de las mercaderías.

3.3.1 Desarrollo socio-económico:

La construcción de una plataforma logística contribuye al desarrollo económico, empresarial y social, tanto en una dimensión global como en el entorno regional.

También mejoran la competitividad del sector productivo, logística y el transporte, ya que constituyen una base especializada de servicios complementarios para la actividad económica. Además, generan un crecimiento de las actividades económicas complementarias. Un centro logístico requiere de este tipo de actividades, ya que estas se prestan en el interior de la plataforma o bien desde su entorno. El desarrollo tecnológico también puede estar originado en una plataforma logística. La actividad ha experimentado un proceso de transformación tecnológica que ha significado inversiones en equipos y sistemas innovadores de última generación, demanda de servicios (outsourcing) orientados al diseño, implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de las plantas logísticas, tanto en el aprovechamiento del espacio como en la incorporación de conocimientos en todos los niveles (almacenamiento, distribución y control de la mercadería).

3.3.2 Ordenamiento del territorio:

Toda infraestructura genera ocupación del suelo. Las plataformas logísticas son, no obstante, una herramienta que permite hacer una gestión racional del territorio. En cuanto a la posición territorial y accesos:

- ✚ Las plataformas logísticas actúan como nodos que se integran a la red de transporte de mercancías.
- ✚ La construcción de los accesos a la plataforma puede suponer una mejora de las comunicaciones locales.
- ✚ La localización de las plataformas puede contribuir a maximizar la proximidad de a los centros de producción y consumo, optimizando el costo y gestión del transporte.
- ✚ Puede situarse en ámbitos más aislados, optimizando el coste de la inversión (precio del suelo) y contribuyendo al reequilibrio territorial.

3.3.3 Gestión de la movilidad:

Las plataformas logísticas actúan como instrumentos de racionalización de la movilidad, tanto para los vehículos de transporte de mercaderías como para los trabajadores. La existencia de centros logísticos canalizan el tráfico, evitan el movimiento disperso de mercaderías que produciría el flete que cada proveedor le envía directamente a sus clientes. Además permiten agrupar mercadería, optimizar rutas, utilizar los vehículos más adecuados para cada trayecto y optimizar la carga de los vehículos.

3.3.4 Racionalización de la movilidad:

Una plataforma logística también es una herramienta de gestión de la movilidad debido a:

- ✚ El potencial de transferencia modal del transporte vial y ferroviario en aquellas plataformas concebidas como centros intermodales o multimodales.
- ✚ Concentración de la actividad logística y de los flujos que se deriven, evitando la dispersión de movimientos, optimizando el nivel de carga de los vehículos.
- ✚ La mejora de la movilidad interior y provisión de espacio para estacionar vehículos pesados.

- ✚ Generación de una masa crítica de trabajadores que favorecen el sistema de transporte público.
- ✚ Reducción de los efectos nocivos del transporte (contaminación, congestión, accidentes, etc.).

3.4 Operación de inventarios y almacenes:

3.4.1 Almacén:

La gestión de almacenes para empresas que se dedican a producir alimentos, insumos y productos de higiene de consumo masivo, es importante por ser el lugar donde se manipula, guarda y conserva antes que llegue al cliente. El movimiento de productos terminados destinados para la alimentación y el consumo cobra mayor importancia en un almacén. Ya que cualquier defecto en su presentación inmediatamente es rechazado. Así mismo, en el almacén se detiene a realizar un control de las existencias como tenemos: cantidad, vencimiento, adecuada rotación, clasificación, ubicaciones, etc. Y por último, el almacenamiento propiamente dicho debe ser el mas adecuado para realizar una rápida identificación y colocación del producto. Contando para ello con los medios de almacenamiento más modernos. Por esta razón resulta importante que el almacenamiento, el control y el manejo de tan importantes elementos vayan al nivel de la tecnología.

3.4.1.1 Objetivos:

- ✚ Reducir los tiempos de demora de atención al cliente.
- ✚ Redistribución de la zona de almacenaje.
- ✚ Reducir las distancias recorridas por el manipuleo de productos en almacén.
- ✚ Disminuir los costos logísticos.
- ✚ Usar medios físicos de almacenamiento para realizar las actividades del área.
- ✚ Mejorar el control de inventarios.

3.4.1.2 Costo: desde el punto de vista económico, la aplicación de la gestión de almacenes disminuirá los costos en inventarios, manipulación de inventarios, personal, entre otros.

3.4.1.3 Tiempo: con la aplicación de gestión de almacenes, los tiempos de abastecimiento, recepción y entrega disminuirán considerablemente, lo que se traducirá en reducción de costos, calidad y mejora en la atención al cliente.

3.4.1.4 Cantidad: la cantidad de materiales y / o productos en inventario deberá ser la idónea para no incurrir en costos de manutención de inventarios o en todo caso de obsolescencia de los productos.

3.4.1.5 Manejo de materiales: son todos los tiempos empleados para apilamiento y colocación del producto. Con la mejora en la manipulación de inventarios, reducirá los costos de los mismos, además, el tiempo empleado en minutos para manipular los materiales se reducirá.

3.4.1.6 Personal: son las personas encargadas que laboran en el área de almacén, con el número adecuado de personal encargado de administrar los inventarios, los costos en inventarios disminuirán, sobretodo, los tiempos de recepción y entrega de materiales reducirán.

3.4.1.7 Tiempo de operación: son el tiempo de operación de las actividades en almacén. Aplicando la reducción de costos en dichas empresas, los costos en inventarios disminuirán y los tiempos de recepción y entrega de materiales reducirán.

3.4.1.8 Medios físicos de almacenamiento: son las tarimas, transportes y anaqueles que se utilizan, aplicando esta teoría, se usarán los medios físicos más recomendables por los distintos productos, los productos no se verán afectados en su calidad ni vencimiento, por tanto, los costos disminuirán. Además, encontrándose los productos en distintos medios de almacenamiento, será más fácil ubicarlos a la hora de recepción y entrega, así el tiempo de estas actividades bajará, provocando aumento en las utilidades.

3.4.2 Operación de inventarios:

Se denominan existencias o inventarios a la variedad de materiales que se utilizan en la empresa y que se guardan en sus almacenes a la espera de ser utilizados, vendidos o consumidos, permitiendo a los usuarios desarrollar su trabajo sin que se vean afectados por la falta de continuidad en la fabricación o por la demora en la entrega por parte del proveedor. Los inventarios varían en razón de su consumo o la venta de cada artículo que los componen, lo que da lugar al movimiento de las existencias por ingresos de nuevas cantidades y salida de estas a solicitud de los usuarios, produciendo la rotación de los materiales y la generación de utilidades en función de dicha rotación. El movimiento que se produce en los almacenes, de cada artículo en existencia, obliga a mantener en ellos una cantidad determinada de cada

uno, la cual debe estar de acuerdo con el tiempo y la frecuencia de consumo, así como el lapso en que se renueva, es decir la demora que se produce desde que se revisa la existencia para emitir la requisición, hasta que los materiales estén disponibles en el almacén para satisfacer las necesidades de los usuarios o consumidores.

CAPÍTULO 4. Formulación e instrumentación de una estrategia enfocada a la optimización del servicio al cliente.

4.1 Introducción:

Las siglas e iniciales como ERP, MRP, B2B o B2C, están asociadas con desarrollos tecnológicos aplicados a los negocios. Una de las más sonadas es CRM pero que es y qué no es CRM.

- ✚ Primero, el concepto de CRM en sí, no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento es una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.
- ✚ CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente no es un software. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo.
- ✚ CRM no es nuevo, las nuevas tecnologías han permitido su potenciación. Una correcta implementación del modelo CRM debe contar con un proceso elaborado en el cual se integra toda la corporación implicando cambios en sus estrategias, funciones y procesos. Sólo cuando se hayan realizado estos cambios y la firma esté enfocada en el cliente será útil recurrir a una solución tecnológica para apoyar el nuevo concepto.

¿Por qué se hace tan importante una estrategia CRM en una empresa? Porque la competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implantación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

Algunos factores claves a cubrir en una implementación CRM

- ✚ Compartir información con los proveedores: que el producto, desde su materia prima, cuente con las características deseadas por el cliente.
- ✚ Determinación de las campañas de mercadeo: se debe identificar cuáles son las formas de mercadeo que realmente llegan a los clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos. Hay que determinar si se pueden realizar campañas de correo directo, de contacto directo en puntos de venta, etc.
- ✚ Gestión rápida y efectiva de peticiones de servicio y pedidos: a través de la operacionalización de call centers (centro automatizado de llamadas) o la automatización de la fuerza de ventas aprovechando la internet

Finalmente, CRM, customer relationship management, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la industria de la información que reúne, metodologías, software y las capacidades de internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

4.2 Desarrollo.

Estrategias para mejorar sustancialmente su servicio de atención al cliente.

- ✚ Responder rápidamente las solicitudes de información: de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido, la rapidez de su respuesta no solo es muy bien valorado, sino que además con ello les demuestra que se es un autentico profesional de su sector.
- ✚ Responder rápidamente las quejas de los clientes: si el cliente presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que se le vendió, responder con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es una oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.
- ✚ Pedir disculpas y de ser necesario devolverle el dinero, cambiar el producto o servicio, pero hacer todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo, su cliente o prospecto debe sentirse bien atendido, el tiempo que tarde en responder las quejas juegan en su contra y generan mala voluntad de parte de sus clientes o prospectos.
- ✚ Responder las preguntas correctamente: según estudios sobre atención al cliente en Internet, las respuestas de las empresas a los e-mails enviados por los clientes o prospectos, son deficientes en más del 60% de los casos. En México solo un 42% de las respuestas se pueden considerar correctas, mientras que apenas un 28% ofrece

información adecuada pero incompleta, que no resuelve la pregunta formulada, un 30% de las respuestas enviadas la respuesta no se adecua en absoluto a la pregunta realizada e incluso por increíble que parezca una de cada cuatro empresas continúa sin responder a los mensajes.

- ✚ Mi experiencia personal en este sentido corrobora los estudios sobre atención al cliente realizados, Aunque esto no pasa con todas las empresas en México ya que en el caso particular de embotelladora Las Margaritas el 90 % de las llamadas se pueden considerar correctas y solamente el 10% no lo son, pero esto es debido a que los clientes no terminan todo el proceso al momento de realizar su llamada. Mi recomendación es muy simple, calificar y entrenar a los empleados: hablar el mismo “idioma” que los clientes, responder correctamente todas y cada una de las preguntas punto por punto, no dejar ninguna interrogante abierta.
- ✚ Cumplir lo que se promete: si no se quiere hundir la reputación y la del negocio, entonces no tratar a los clientes como discapacitados mentales, no hay que generar ventas a través de engaños, hay que cumplir siempre lo que se promete. El producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga el cliente sino que además hay que entregarle más valor de lo que él espera recibir, por lo cual mi consejo es que sobre pase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.
- ✚ Solicitar ayuda a los clientes: hay que pedir la opinión a los clientes sobre el producto o servicio que ha comprado de ser posible haga que cubran un cuestionario corto para que resulte rápido de responder, hacerles saber que el objetivo del cuestionario es mejorar el producto o servicio a fin de atenderlos mejor. La encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que su negocio ofrece.
- ✚ Solicitar él envío de comentarios, preguntas y sugerencias para mejorar el negocio, productos o servicios, mantener comunicación y un análisis de lo sucedido para poder mejorar permanente con sus clientes o prospectos, ayudara a que el negocio se mantenga como un líder del sector.
- ✚ Nunca decir “no” a los clientes: tratar siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de los clientes, hay que eliminar las palabras oscuras o negativas del vocabulario ya que generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes, ejemplo:

- a) No lo creo.
- b) No se preocupe.
- c) ¿No le importa, verdad?
- d) Eso no es posible.
- e) No, de ningún modo.

- ⊕ Es más barato retener un cliente que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo, hay que buscar la forma de ayudar a satisfacer las solicitudes de sus clientes siempre de manera proactiva, la mejor opción es tener a mano personal cualificado y con muchos recursos dialécticos que ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que ofrezca la solución que mas beneficie al cliente, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, el cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.
- ⊕ Entrega rápida: no hay que prometer entregas demasiado rápidas si realmente no se puede cumplir, solo por que el cliente quiere escuchar un sí, este el camino mas corto para conseguir problemas y arruinar la reputación del negocio. Hay que incluir siempre un pequeño margen de tiempo adicional al servicio de entrega, de esta manera el servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo.

4.3 Información estadística.



Ejemplo sobre el servicio al cliente en la Empresa Embotelladora las Margaritas S.A de C.V.

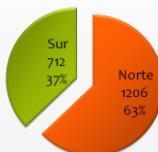


Centro de Atención a Clientes



Total de Incidencias

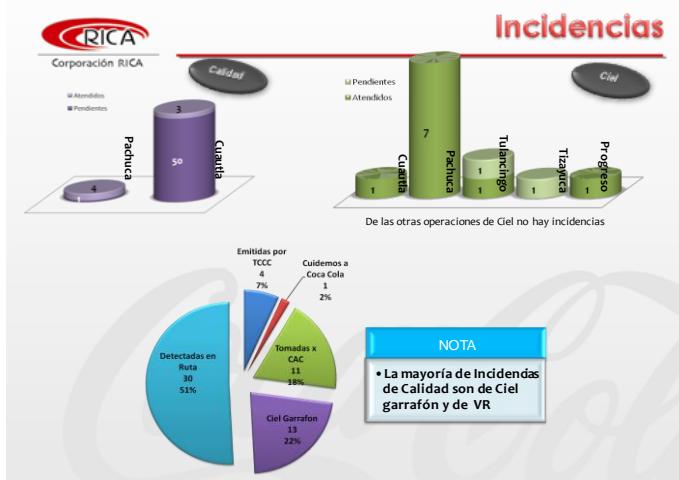
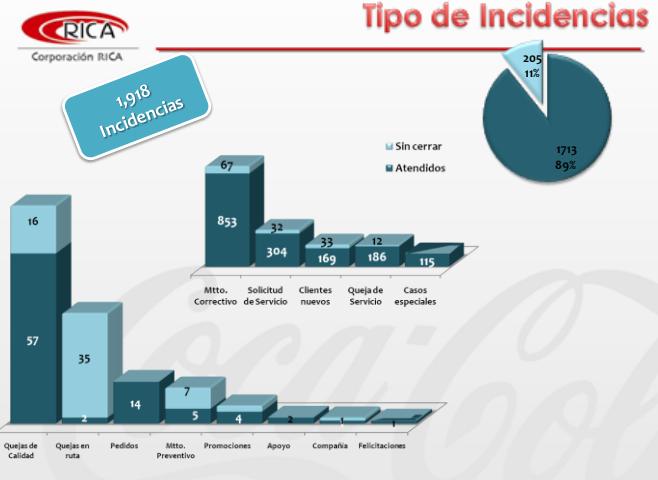
1,918
Incidencias



ZONA SUR

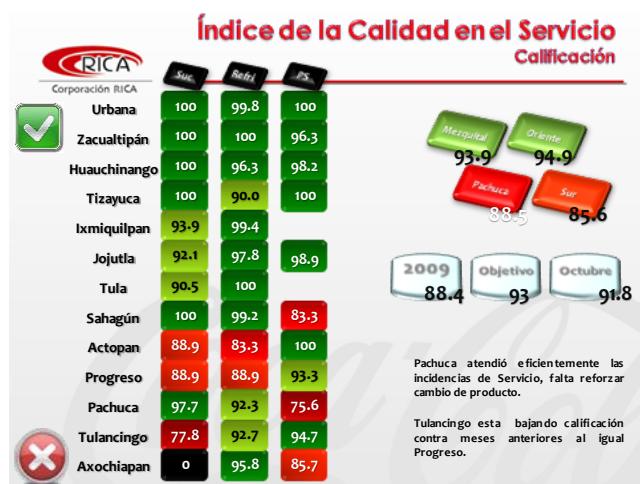
* Este acumulado incluye todos los reportes generados por los clientes de cada Sucursal. Servicio, Calidad, Ciel, Programa de Servicio y Mercados fríos.







Índice de la Calidad en el servicio



Conclusiones:

En el análisis de este estudio concluyo que el impacto en las Empresas debe ser la optimización, gestión de un mejor servicio al cliente, distribución física y estrategias para la optimización de un mejor servicio, dichos procesos se aplican en pocas empresas es decir lo llevan a cabo sin tomar en cuenta que es el factor más importante en el mundo de los negocios, dado que abarca desde la disponibilidad del producto hasta la llegada del este al consumidor final. La implementación de la logística enfocada únicamente hacia el servicio al cliente nos lleva a conocer sus necesidades punto importante dado que si atendemos ese estado del consumidor y se tiene buena comunicación podemos hacer que se sienta satisfecho y por consiguiente se sienta atraído por el servicio. Sin embargo si se aplica una mala logística, los costos aumentan, los clientes se retiran y el tiempo que transcurre en atender la demanda del cliente es más amplio. Esto se lograra sin perder de vista que el proceso de logística es determinante para ofrecer calidad en el producto el cual depende de la calidad de las materias primas y del material utilizado para su fabricación.

Por otra parte el papel de la distribución física es un tema igual de importante, debido a que no solamente es hacer llegar el producto al consumidor final sino también la manera de como se realiza suministro, donde entran varios procesos como lo es, la transportación de las materias primas al área de producción, de ahí al almacén para después llevarlo directo al punto de venta. Las empresas que logren poner a disposición del mercado los productos que este demande en la cantidad precisa y en el momento oportuno estarán desarrollando un sistema eficaz de distribución. Si bien es cierto en México muchas de las empresas no saben el significado de logística por tal motivo no lo implementan, ya sea por desidia, por ser un tema considerado sencillo y por lo tanto no lo aplican, o lo ven como un gasto elevado e innecesario para este tipo de empresas que creen no contar con la solvencia para implementar por ejemplo un centro de llamadas, y aunando a esto el internet esta afectando de manera dramática ya que el consumidor selecciona el producto o servicio que requiere en cualquier día u hora, desde la comodidad de su casa y se cree que con esto reducen los costos administrativos, sin tomar en cuenta que en realidad muchas veces el costo total es mayor ya que aquí en México comprar por red implica pagar los gastos de envío que muchas ocasiones es mayor al gasto del producto. Concluyendo que si se cuenta con un buen proceso de logística se tendrá una empresa con bases sólidas para ser competitiva no solo a nivel nacional si no también internacional ya que cumplirá con todos los requisitos que su

cliente demande desde la calidad del producto hasta el servicio que se brinde durante el proceso que esto implica. Para finalizar podemos recomendar las estrategias mencionadas para mejorar considerablemente la atención al cliente ya que como se muestra en el ejemplo estadístico la correcta aplicación de estas herramientas nos pueden ayudar para elevar la calidad en el servicio y por consecuencia conservar lo más importante para una empresa, el cliente.

Glosario.

Globalización: Empresas que desarrollan actividades globales, haciendo uso de los recursos locales llegan en forma efectiva a los clientes finales.

Localización: Colocar la capacidad del sistema de tal manera que el total de los costos de la producción y la distribución se reduzcan al mínimo.

VAL: Actividades logísticas de valor agregado.

Valor agregado: Conjunto de actividades de transformación sobre el producto básico para llegar al producto ampliado, como ser controles estadísticos de calidad, etiquetados, ensamblados, envasados, etc.

Bibliografía.

- 1) PONCE, EVA, "La logística de aprovisionamientos para la integración de cadenas de suministro", Editorial Prentice-Hall
- 2) URZELAI INZA, "Manual Básico de Logística Integral", edición Díaz de Santo, Madrid 2006.
- 3) KOTLER, PHILLIPH, "Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control" 7^a edición, 1993.
- 4) STONER, JAMES y otros, "Administración", sexta edición, Prentice Hall, México 1996.
- 5) DRUCKER, PETER, "La Administración en una Época de Grandes Cambios", Ed. Sudamérica. Buenos Aires. 1999. Tercera Edición.
- 6) SCHIFFMAN, LEÓN, G, "Comportamiento del Consumidor", Editorial Prentice-Hall.
- 7) PEEL, MALCOLM, "El servicio al cliente", Ediciones Deusio, Barcelona, España.
- 8) GAITHER, TUCKER, Frances, "Creative Customer Service Management", Vol. 13. No 3, 1983.
- 9) VOLLMANN, BERRY, WHYBARK Y JACOBS. "Planeación y Control de la producción", Mc Graw Hill.

Cybergrafía.

<http://www.capsulasdemarketing.com>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>