

Logística del servicio al cliente

Warren Blanding

14.1 ¿ESTÁ CAMBIANDO EL MUNDO O LA ADMINISTRACIÓN?

El mundo está cambiando, pero eso no es nada nuevo. Para los gerentes de nivel medio la buena noticia es que los gerentes de niveles superiores cambien. Y eso es lo que ahora está sucediendo.

Muchas veces se ha oído acerca de la tendencia hacia una economía de servicios en Estados Unidos, pero ¿qué tan real es esto? Al mirar los registros de las últimas décadas se obtienen evidencias de que en Estados Unidos la economía es distributiva, basada en la manufactura y muestra poca tendencia al cambio.

Los grandes avances en producción registrados en los años pasados son esencialmente un reflejo de la capacidad de comercializar un volumen y una variedad increíbles de productos. Los avances tecnológicos, incluidos la automatización y el control de procesos, han provocado un recorte en el empleo de la manufactura como tal, y mucha de la manufactura se ha trasladado a otros continentes por razones económicas. Pero el cómo y el dónde se realiza la manufactura, no cambia el carácter básico de la economía distributiva.

14.1.1 El surgimiento de la empresa distribuidora

Pregunta: Para ser llamada compañía manufacturera, ¿debe una empresa poseer instalaciones de producción?

Fuente: Blanding, W. (1986) *Proc. Council of Logistics Management*, 361-76
Presentado primero en la *Conferencia Anual 1986 del Council of Logistics Management*, Anaheim, EE. UU.

© 1986 Council of Logistics Management

Respuesta: No. Históricamente, la mayoría de las empresas manufactureras han contratado con terceros parte de sus procesos de manufactura. Hoy en día, hay una clara tendencia entre algunos tipos de empresa para contratar fuera sus procesos completos de manufactura. De manera diferente a los llamados productos “de etiqueta privada”, los productos fabricados por subcontratistas son totalmente del propietario, “inventados”, diseñados y experimentados por la empresa para ser fabricados de acuerdo con sus especificaciones por otra empresa contratada para la manufactura.

En este texto se llama “empresas de distribución” a las firmas que subcontratan la manufactura, y son una secuencia natural de las empresas de la industria automotriz y de otras industrias que han contratado la fabricación de modelos y líneas de producción con empresas manufactureras de otros continentes. La diferencia principal es que la típica empresa de distribución ha evolucionado hasta el punto de no tener ninguna planta de manufactura. De hecho, su presencia física es posible que se dé sólo con un centro de distribución en el este, otro centro de distribución en el oeste y unas oficinas corporativas en el área de su principal mercado.

14.1.2 Presiones de la economía distributiva

Empresas de este tipo enfrentan retos fuera de lo común. Sus “plantas” se localizan a miles de kilómetros —y, para muchos productos, a muchas horas por lo que se refiere a tiempos de entrega. Las complejidades de la importación y exportación no son sólo sucesos de ahora y después, sino una preocupación permanente. La planeación de la producción, un trabajo duro en las mejores condiciones, se agrava con barreras de tiempo y de lenguaje. ¿Cómo puede contarse con el apoyo de un gerente de planta que está a miles de kilómetros de distancia, que no habla el mismo idioma y que para él ya es día siguiente (o todavía es ayer)?

Ésta es otra forma de decir que en la economía distributiva se deben esperar presiones por hacer pronósticos más exactos y lograr una mejor planeación. También existen presiones para aumentar considerablemente la flexibilidad en la producción y adaptarse a mercados cambiantes que requieren niveles de planeación superiores que los que tienen la mayoría de las empresas de la actualidad.

14.1.3 ¿Dónde queda el gerente de distribución?

¿Cuánta de esta responsabilidad corresponde al gerente de distribución o al gerente de logística? La pregunta debe plantearse de otra manera: ¿qué tanta de esta responsabilidad está preparado a asumir el gerente de distribución o el gerente de logística? ¿Entiende este ejecutivo que la logística es algo que va más allá de la distribución física tradicional?

Para responder a estas preguntas se tiene que empezar con la premisa original de que lo que interesa al gerente de nivel medio es la forma en que

perciben el mundo los gerentes de niveles superiores, percepción que no necesariamente es la correcta. Aunque lo descrito aquí es una descripción relativamente fiel del mundo como existe ahora, es poco probable que haya muchos administradores que se sientan impulsados a iniciar nuevas estrategias como consecuencia de haberlo leído.

Esto puede explicar el porqué hay relativamente pocos administradores de alto nivel que ven en la distribución (o en la logística) algo que puede contribuir significativamente en el éxito futuro de sus empresas (o en su supervivencia).

14.1.4 El informe de Coopers and Lybrand

¿Sobrevivir? ¡Es mejor que lo crea! Después de leer el informe de Coopers and Lybrand se tiene el claro presentimiento de que muchos ejecutivos de las empresas más grandes están muy asustados.

El informe se intitula "Planeación de negocios en la década de 1980: el nuevo aspecto de mercadotecnia de las empresas americanas". Este escrito estuvo disponible sin costo en la División de Planeación de Negocios de Coopers and Lybrand, 1251 Avenue of the Americas, New York, NY 10020, 212/536-3306.

Vale la pena leer este informe de 24 páginas —aunque es mejor estudiarlo con sumo cuidado. Es un resumen de los hallazgos de una investigación sobre alta administración en las 500 empresas de Fortune agrupadas en cuatro categorías: industrias maduras, empresas de alta tecnología, fabricantes de bienes de consumo y empresas de servicios. Quizá el hallazgo más significativo es que los propios directores ejecutivos de estas empresas multimillonarias han determinado que la "mercadotecnia estratégica" será su principal área de preocupación por el resto de la década.

14.1.5 La regla de oro

Se dice que la regla de oro puede definirse simplemente como "el que tiene el oro, escribe la regla". La adopción de la mercadotecnia estratégica por parte de la alta gerencia es un claro mensaje para los gerentes de nivel medio: "te guste o no, así va a ser".

De acuerdo con el informe, esto significa que:

- 1) Ventas y finanzas tendrán menos influencia en las operaciones de la empresa. Esto tiene un gran significado para los gerentes de logística y de distribución, quienes tradicionalmente han sido presionados por esas dos áreas. Puede también ser una advertencia para que rápidamente se vuelva a replantear la filosofía de reducción de costos, que hasta ahora han seguido muchos departamentos de distribución.

- 2) Habrá un aumento significativo en la participación directa con los clientes. El informe describe esto como un reforzamiento de las "alianzas con los clientes". Refleja una preocupación creciente de la administración por el proceso total de servicio al cliente.
- 3) Se abandonará la costumbre de asignar los presupuestos en proporción a las ventas. ¡Éste es otro punto extremadamente importante para los gerentes de logística y de distribución! Bajo la nueva orientación de la mercadotecnia estratégica, dice el informe, los fondos para mercadotecnia se asignarán con base en "la necesidad y la oportunidad". De esta forma se reconoce a las actividades de distribución y de servicio al cliente como una inversión, más que como un costo en que se incurre por el servicio posterior a la venta.

14.1.6 Lo que el informe no dice

Por otro lado, los gerentes de distribución y de logística deben percatarse de que los gerentes de alto nivel que se mencionan en el informe parecen tener poco o ningún interés en la distribución o en la logística. La palabra "distribución" sólo aparece tres o cuatro veces en todo el informe (y cuando aparece, es en otros contextos) y la palabra "logística" no aparece ni una vez.

En contraste, abundan las referencias sobre el servicio al cliente. Conviene subrayar el comentario —de particular importancia para los profesionales de la distribución y la logística conscientes de los costos— de un alto ejecutivo entrevistado:

"Nos estamos moviendo de un enfoque tipo 'túnel' interesado sólo en el control de costos, para pasar a un enfoque de 'mercado' al que le interesa el servicio al cliente y la competencia."

Hay referencias continuas a las "necesidades y requerimientos de los clientes", así como un comentario especialmente revelador de otro gerente respecto a la nueva función del área de finanzas:

"La administración financiera estará mucho más integrada con la mercadotecnia que en el pasado. También estará más impulsada por metas de mercadotecnia que por metas de control de costos."

El mensaje está muy claro. El interés de los directores de empresas —lo que los gerentes de alto nivel llaman mercadotecnia estratégica— suena sospechosamente igual a lo que se conoce como "servicio al cliente". A partir de ahora, los gerentes de nivel medio que entienden lo que significa para sus directores ejecutivos el "estilo administrativo", pueden empezar a considerar en que no sería mala idea alinearse y comenzar a pensar en la mercadotecnia estratégica.

14.2 LEALTAD Y LOGÍSTICA

Cada disciplina de negocios deja su marca en quienes la practican. La gente de finanzas piensa de una manera, la de ventas, de otra y lo mismo pasa con la gente de sistemas de información. Servicio al cliente está en camino de ser reconocida como toda una disciplina en la mayoría de las empresas y, de manera similar, ha desarrollado su propia orientación. Esta orientación se apega más al pensamiento actual de la dirección de la empresa, y muy probablemente ésta seguirá siendo la forma de pensar en el tiempo por venir.

No obstante que la gente del área de distribución ha reclamado desde hace tiempo el control del servicio al cliente, en la práctica hay relativamente pocas empresas —menos del 10%— donde realmente servicio a cliente depende del área de distribución. Para el restante 90%, la filosofía de la distribución o su perspectiva y la correspondiente al servicio al cliente son fundamentalmente diferentes.

Ésta es una diferencia importante dado el interés de la gerencia de alto nivel por el servicio al cliente. He aquí, en términos generales, las diferencias entre las dos concepciones:

- 1) Servicio al cliente reconoce que las fallas en los servicios a los clientes son inevitables, es muy escéptico de los sistemas, ve a la conservación de clientes como una meta principal.
- 2) Los profesionales de la distribución y la logística tienen más fe en los sistemas y son más optimistas a este respecto: uno de sus intereses principales lo describen como “optimización de sistemas”.
- 3) A la gente de servicio a clientes le gusta ser reactiva, en el sentido de que reacciona ante cada situación. Los gastos no planeados para solucionar emergencias son un modo de vida.
- 4) La gente de distribución tiende a iniciar el cambio, a determinar por anticipado los niveles de servicio y luego a planear la configuración de menor costo que cumpla con esos niveles.
- 5) Los profesionales de servicio al cliente ven la creación de la lealtad de los clientes —la base de las ventas futuras— como la meta principal de sus departamentos. En consecuencia, tienden a pensar en la calidad como un asunto particular en cada caso.
- 6) Los profesionales de la distribución están orientados a las operaciones más que a las ventas —o la mercadotecnia. Tienen un alto interés por la calidad como un concepto de sistemas.
- 7) La gente de servicio al cliente tiene poco control directo sobre los costos, y ve a las utilidades como una meta de mercadotecnia pero no como su responsabilidad inmediata.
- 8) La gente de distribución siente una responsabilidad directa por las utilidades: Identifica a los costos como la base de una estrategia de precios;

además, ve en la contención y en la reducción de costos un medio directo para mantener e incrementar las utilidades.

Una distinción más es el punto de vista compartido de que la distribución física o la logística pueden ser medidas con precisión y expresadas como un porcentaje de las ventas, y que no se puede decir lo mismo del servicio a clientes. Pero, ¿es eso verdad?

14.2.1 ¡El servicio al cliente PUEDE ser cuantificado!

“El servicio al cliente es importante, pero ¡no puede ser cuantificado!” Este comentario hecho por un alto ejecutivo de finanzas de una fábrica de ropa describe la falta de conocimiento sobre cómo contribuye el servicio al cliente a la consecución de utilidades, en qué contribuye y cómo se puede medir esa contribución.

- 1) *La lealtad de los clientes puede ser cuantificada.* La American Management Association dice que al menos el 65% de los negocios de una empresa vienen de sus clientes actuales. Las cuentas existentes que reciben buen servicio tienden a aumentar sus compras de un año a otro. La tabla 14.1 indica el ingreso total sobre un período de diez años, a niveles diferentes de repetición de negocios y a una tasa de crecimiento constante del 10%.
- 2) *La tasa de rendimiento de la inversión por mejorar el servicio a clientes se puede medir contra el rendimiento de los gastos de publicidad u otras inversiones en mercadotecnia.* General Electric encontró que la inversión en la aceleración del servicio después de las ventas generaba una lealtad de clientes mucho más productiva y órdenes repetidas que las inversiones en publicidad para recapturar clientes.
- 3) *En mercados industriales,* un 5% de disminución en los niveles de servicio provoca una caída del 24% en las compras por parte de los clientes ya existentes. Esto se determinó en un estudio realizado por encargo del Council of Logistics Management.
- 4) *El servicio a clientes puede reducir los costos de venta y aumentar la productividad de las ventas en cantidades mensurables.* La tabla 14.2 es una proyección hecha para una empresa química que demuestra cómo la transferencia de ciertos trabajos administrativos (como devoluciones y créditos) del área de ventas a la de servicio a clientes representaría una mejoría en la productividad de ventas de \$500 000, más \$10.0 millones de incremento en las ventas a un costo virtualmente de cero. Éste es sólo uno de los muchos intercambios posibles entre ventas y servicio a clientes.
- 5) *Conseguir un nuevo cliente cuesta casi cinco veces más que lo que cuesta atender a un cliente existente.* Éste es un hallazgo de la American

Tabla 14.1 Cómo se refleja la lealtad del cliente en las utilidades.

Año	Tasa de retención del 70%	Tasa de retención del 80%	Tasa de retención del 90%
1	\$1000	\$1000	\$1000
2	770	880	990
3	593	774	980
4	456	681	970
5	352	600	961
6	270	528	951
7	208	464	941
8	160	409	932
9	124	360	923
10	95	316	914
TOTALES	\$4028	\$6012	\$9562

(Basado en un crecimiento anual de cuentas del 10%)

La retención y el crecimiento de cuentas sirven como una medida para cuantificar la lealtad de los clientes, como se muestra arriba. Una empresa con una tasa de retención de clientes del 70% o más, con seguridad ofrece un servicio al cliente de nivel superior —basado en los datos de la American Management Association— y a medida que mejoran el servicio al cliente, los rendimientos también mejoran notablemente. Por ejemplo, en la tabla anterior, un incremento en la tasa de retención de clientes de sólo 10 puntos porcentuales —de 80% a 90%— podría generar un incremento del 59% en los ingresos reales provenientes de la misma base de clientes.

Management Association. Por ejemplo, una casa editorial encontró que estaba gastando \$8 en conseguir un nuevo suscriptor y solamente \$1 en atender la queja de un suscriptor. Ya que las tarifas de publicidad iban de la mano de su circulación pagada, cada suscriptor que se perdía por un mal servicio a nivel de \$1 tenía que ser reemplazado por un nuevo suscriptor a nivel de \$8. Con un incremento modesto en los gastos de servicio a clientes —en este caso, manejo de quejas— la empresa fue capaz de mantener una tasa de renovación más alta y reducir así la necesidad de “reemplazar suscriptores” a un alto costo. Esta situación no es privativa de los negocios de publicidad; es válida en toda situación donde se hacen negocios en forma repetida.

- 6) *Servicio a clientes puede ayudar a evitar cancelaciones y a recuperar ventas perdidas.* Ésta es otra contribución de servicio a clientes que es cuantificable. Generalmente se pone en juego cuando un cliente cancela o indica que va a cancelar debido al agotamiento de existencias, unidades de venta inadecuadas o fechas de entrega inaceptables. El representante de servicio al cliente maneja las transacciones para evitar o para

Tabla 14.2 Cuantificación de la contribución del servicio al cliente.

<i>Acción</i>	<i>Resultado</i>	<i>Valor (\$)</i>
Servicio al cliente releva al área de ventas de tareas administrativas como devoluciones y créditos, cambios, calificación de guías de venta, etc.	Cada persona de ventas en campo puede ahora hacer una visita más por semana, 50 visitas al año. Con un cuerpo de 50 vendedores, estas visitas sumarían 2500 al año, con un valor por visita de \$200 o más	500 000
Las ventas en campo tienen una probabilidad de éxito de 1 por cada 10 visitas, esto da 250 ventas adicionales al año	Cada venta que se completa tiene un valor promedio de \$40 000	10 000 000

La proyección calculada de una empresa química importante y basada en sus propios números demuestran cómo, apoyada por el servicio al cliente, puede agregar \$10 millones a los ingresos reales por ventas sin incrementar el costo de ventas, más un incremento en la productividad de las ventas valuado en \$500 000. Si servicio al cliente califica las guías, una mejoría en la proporción de visitas que terminan con el cierre de un pedido indudablemente incrementaría el ingreso por ventas por lo menos en otro 10%.

revertir las cancelaciones mediante una o más de las siguientes estrategias:

- a) Negociación de una fecha de entrega mutuamente aceptable.
 - b) Ofrecimiento de productos sustitutos o cambios en el empaque; por ejemplo, 50 paquetes de 24 en lugar de 100 de 12.
 - c) Ofrecimiento de una logística alternativa: camión en lugar de ferrocarril, bolsa en lugar de a granel, etc.
 - d) Negociación del "préstamo" de un producto de otro cliente con requerimientos menos urgentes.
- 7) *Servicio a clientes puede mitigar gastos por embarques equivocados o por errores similares.* Esto también es cuantificable: por ejemplo, si se envía un camión lleno a un cliente distante cuando sólo había pedido una tarima, el representante de servicio al cliente puede conseguir un comprador en el área para evitar los gastos de flete por el regreso del producto, así como los gastos por volver a almacenar y otros gastos inherentes a la devolución.
- 8) *Servicio a clientes puede aumentar los pedidos y los ingresos.* Esto se puede hacer con ayuda de computadoras o con base en reglas de decisión, por ejemplo: si un cliente pide una cierta cantidad de productos, el representante de servicio a clientes puede recomendarle que aumente el pedi-

do para aprovechar los descuentos por volumen, o sugerirle que pida productos relacionados, etc. En tales casos, se pueden cuantificar los resultados de las ventas.

14.3 ¿TIENE LA LOGÍSTICA UN LUGAR EN EL SERVICIO AL CLIENTE?

Los profesionales de la logística siempre han reclamado participación en el servicio a clientes ya que se han involucrado en este aspecto de manera algo convencional. Sin embargo, hay poca evidencia de que hayan captado la atención de la dirección de la empresa por este hecho. Esto no va en detrimento de sus logros, entre los cuales están:

- 1) *Consolidación de programas por región, día de la semana, etc.* Primero se vieron como técnicas de reducción de costos para la empresa, ahora redundan en ventajas para los clientes, así como una forma de reducir cargos por fletes. Algunas de estas formas han sido muy creativas; han permitido nivelar las cargas de trabajo en los almacenes y las actividades de servicio al cliente, con lo que se obtienen importantes ahorros en efectivo.
- 2) *Programas unitarios de carga.* Éstos se han utilizado con éxito en la industria de los comestibles desde hace algunos años, y han generado numerosos beneficios tanto para los fabricantes como para sus clientes. De hecho, esta industria parece tener la más alta proporción de gerentes de distribución con responsabilidad directa del departamento de servicio al cliente.
- 3) *Ubicación de almacenes y programas.* Aunque la logística para la ubicación de almacenes sólo se ha visto a la luz de los intercambios con costos de transporte, también se ha usado para cumplir niveles especificados de servicio al cliente, que en muchas ocasiones se han determinado como aceptables o necesarios por razones competitivas, además del aspecto estrictamente de ubicación. Es frecuente que la logística se involucre en servicios especiales de almacenamiento como desembarques, inventarios en tránsito, etiquetado, fijación de precios y arreglos similares.
- 4) *Apoyo centralizado de partes.* Esta práctica, ahora empleada en muchas empresas de alta tecnología, fue introducida al final de la década de 1950 y principios de la siguiente por el personal logístico en la industria del transporte aéreo y en empresas manufactureras. Fue adoptada por fabricantes extranjeros de automóviles para tener una posición dentro del mercado de Estados Unidos; además de su uso en alta tecnología, también es usada ampliamente por fabricantes de equipo pesado con clientes en todo el mundo.

- 5) *Sistemas en línea*. Los profesionales de la distribución y de la logística se pueden acreditar como los pioneros de los sistemas en línea que permiten una respuesta rápida y altos niveles de servicio al cliente con costos mínimos. El trabajo del Transportation Data Coordinating Committee sobre el desarrollo de protocolos para la transferencia electrónica de datos y de fondos es probablemente el avance logístico más importante de los últimos 30 años.

Pero hay una logística menos convencional involucrada en el servicio a clientes relativamente menos difundida por los profesionales de la distribución y de la logística. Por ejemplo:

- 1) *Nivelación de inventarios*. El empleo de la capacidad de servicio al cliente para cambiar los pedidos o retener negocios, sugiriendo sustituciones; algunas empresas usan las mismas técnicas en sentido inverso, es decir, para disminuir las ventas de artículos que se adelantan a los pronósticos o para acelerar ventas de aquéllos que se atrasan respecto a los pronósticos. Aunque a primera vista este parece ser un procedimiento de mercadotecnia, en realidad es logística pura. Pero ¿cuántos profesionales de la logística lo han explorado?
- 2) *Enfoque de costo total para reclamaciones y ajustes*. Algunas empresas han costeado el proceso de reclamaciones y ajustes hasta el punto en que pueden evaluar con apego a la realidad los intercambios entre investigar las reclamaciones antes de pagar y simplemente asignar un ajuste automático hasta cierto límite monetario. Éste es un ejercicio básico de logística —el enfoque de costo total— el cual parece que ha sido practicado por pocos profesionales de la logística.
- 3) *Inversión versus "costo evitable"*. El personal que se encarga de los asuntos logísticos se ha interesado tradicionalmente en los costos, tanto que el término "costo evitable" se aplica algunas veces a los costos variables (en oposición a los costos fijos). En la práctica, el término "costo evitable" se ha identificado con los embarques de emergencia o el uso de transportes especiales en situaciones que presumiblemente pudieron ser evitadas con una buena planeación. En contraste, es fundamental en el servicio al cliente que cuando es necesario gastar dinero extra para resolver problemas de un cliente, se considera como una inversión en mercadotecnia para conservar las buenas relaciones con ese cliente, y algunas empresas son capaces de medir con precisión el rendimiento de esas inversiones. No es sorprendente que los mismos principios se encuentren en forma muy similar en los trabajos de los profesionales de la logística y la distribución para demostrar la justificación por costos de un sistema automático de inventarios, de la operación de una flotilla privada para transporte y equipos similares.

- 4) *Recuperación de costos departamentales.* Cada vez más, los departamentos de servicio al cliente se hacen autosuficientes al recuperar sus costos de operación mediante una combinación de un incremento en su productividad más ventas adicionales por telemarketing y estrategias similares. Han puesto mucha atención en su logística interna así como a su función implícita de mercadotecnia. Gradualmente están cambiando la percepción de su función de "servicio después de venta" a "estimulación de ventas". En algunas ocasiones este departamento, y no el área de mercadotecnia ni la de logística, se ve como la fuerza impulsora de los sistemas kanban o justo a tiempo.
- 5) *Logística de las comunicaciones.* El departamento de servicio al cliente se ha descrito como el centro nervioso de la empresa. Ésta es una buena descripción ya que el principal negocio de este departamento son las comunicaciones. Los mismos ejecutivos de servicio al cliente están empezando a reconocer que una comunicación efectiva es esencialmente un asunto de planeación logística pura. Dado el costo siempre creciente de las ventas en campo, la participación de los gerentes de servicio al cliente en la logística de las comunicaciones no podría haber llegado en mejor momento.

Pregunta: ¿Se están apropiando de lo que los profesionales de la logística y la distribución deberían haber hecho desde hace mucho tiempo?

14.3.1 ¿Dónde termina la logística?

No termina. La logística permea toda la organización de la empresa. Pero los gerentes de logística y de distribución deben percatarse que logística no es otro nombre para la distribución física, y que sus empresas no pueden ser conducidas con una filosofía de distribución que tuvo mucha aceptación hace veinte años. Los ejecutivos de niveles superiores han expresado su interés en el servicio al cliente y, al menos por ahora, ese interés parece que no incluye a la logística o a la distribución.

Eso hace que surja la pregunta: ¿pueden los gerentes de distribución usar su experiencia logística para capitalizar esta nueva visión de los administradores, o insistirán en que su propia logística es la única que cuenta?

14.4 EL PROBLEMA DE FABRICAR LAS MEJORES RATONERAS

Si la calidad es tan importante, ¿por qué las empresas que venden calidad están en problemas? Por ejemplo, Midwestern, fabricante de piezas de metal con 60 años en el mercado, es indiscutiblemente el mejor en su campo por la calidad de sus productos. Desafortunadamente, también está a punto de extinguirse; es probable que la compañía ni siquiera tendrá el honor de que sea comprada por inversionistas y puesta bajo una nueva administración, ya que casi no queda nada que comprar o administrar.

Durante 50 o 60 años, esta empresa operó con la teoría de fabricar la mejor ratonera, es decir, que en la medida en que ofreciera productos de la mejor calidad, los clientes tendrían que venir a ella. Esta filosofía también daba por seguro que los clientes podrían tolerar un mal servicio y un cierto desdén con tal de obtener calidad.

Debido a que esta empresa tenía una amplia línea de productos y había hecho muy poco para estimular la lealtad de los clientes, era un candidato obvio para ser atacado por la competencia en sus mejores líneas. Y eso fue lo que empezaron a hacer sus competidores, concentrándose en pocos productos, pero de gran volumen. Ofrecieron una calidad aceptable (aunque no tan buena) a precios competitivos y, como no tenían los inconvenientes de atender una línea amplia de productos, ofrecían un mejor servicio. Este proceso continuó durante un período de diez años, hasta que, ahora, la compañía en cuestión recibe los pedidos que nadie quiere, órdenes que requieren un alto nivel de calidad, pero que son generalmente antieconómicas debido a que son relativamente pequeñas y no frecuentes.

14.4.1 Cuando el servicio al cliente pierde prioridad

Esta empresa es una de tantas que han sufrido una caída en espiral. Su problema no es su enfoque sobre la calidad sino su casi total indiferencia por el servicio al cliente. Éstas son empresas que, en su mayor parte, son operadas por ingenieros o con una filosofía de ingeniería.

¿Estarían en una mejor posición si fueran impulsadas por una filosofía logística?

Hasta donde los profesionales de la logística reconocen que la planeación de la producción es una función logística y una función de servicio al cliente, la respuesta es sí; estas empresas operarían mejor si se dirigen de un modo logístico y no con un enfoque de ingeniería.

Esto no significa que se desprecie a la ingeniería sólo porque sí, ni tampoco a la calidad de los productos. Más bien se reconoce uno de los más ignorados y poco entendidos principios para que un negocio tenga éxito en el mercado:

La percepción de la calidad de los productos de una empresa proviene de la calidad de los servicios que ofrece, más que de los productos mismos.

Este principio se ejemplifica con una situación frecuente en la que una excelente maquinaria permanece inactiva por largos períodos debido a que no hay refacciones disponibles. Al final, la máquina se considera de mala calidad cuando lo que sucede es que su apoyo logístico es malo, lo que no tiene nada que ver con la calidad del producto.

Pero los profesionales de la logística deben percatarse de que el servicio abarca un buen trato más que al apoyo logístico. Por ejemplo, si se usa una norma para hacer reemplazos y cambios con mucha rapidez, el cliente no tiene tiempo para criticar la mala calidad del producto, pero en cambio pon-

dera la buena calidad de la empresa. También, una empresa que está organizada para dar a los clientes avisos por anticipado de posibles demoras o fallas en el servicio, es muy probable que sea vista como una empresa con servicio superior a otras que en realidad ofrezcan un mejor servicio en lo general.

14.5 ¿QUÉ ES LA LLAMADA CULTURA CORPORATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE?

No es muy complicada. Básicamente, la cultura corporativa de servicio al cliente es lo que se refleja en el informe de Coopers and Lybrand: un cambio fundamental en la preocupación de los gerentes, de una preocupación por la producción y las finanzas a una preocupación por la mercadotecnia y el servicio al cliente. Pero esto va más allá del superficial “apreciamos a nuestros clientes” y otros lemas promocionales —que generalmente no engañan ni convencen a nadie. Los signos que distinguen a una cultura corporativa genuina de servicio al cliente son:

- 1) Una declaración específica de la función estratégica de mercadotecnia que tiene el servicio al cliente, apoyada con políticas apropiadas y reglas de decisiones.
- 2) La existencia de un departamento de servicio al cliente con igual categoría que otras funciones principales, y la posibilidad de hacer carrera en el departamento.
- 3) Una reestructuración de las reglas de responsabilidad dentro de la empresa para que cada departamento cumpla con normas internas de ejecución específicas, necesarias para alcanzar las metas estratégicas de servicio al cliente.
- 4) Como una extensión del punto 3, una campaña interna para crear y mantener en todos la conciencia del “cliente interno”. Esta campaña se enfoca a señalar que los departamentos son clientes unos de otros para producir la calidad de servicio al cliente inherente a la estrategia de mercadotecnia de la empresa.
- 5) Que la dirección apoye y anime al gerente de servicio al cliente para que experimente y haga innovaciones.

14.6 ¿QUÉ ESTÁN HACIENDO AHORA LOS GERENTES DE SERVICIO AL CLIENTE QUE DEBAN SABER LOS GERENTES DE LOGÍSTICA?

Además de los ejemplos arriba citados, las siguientes innovaciones de mercadotecnia en particular reflejan la nueva estatura de la función de servicio al cliente y de los gerentes de ese departamento:

- 1) *Identificación de candidatos para acuerdos tipo kanban.* Éste es un subproducto lógico y legítimo de la supervisión que hace el gerente de servicio al cliente de la actividad total de las cuentas así como de sus perfiles individuales. Muchos de los datos, si no es que todos, son los mismos que están disponibles para los gerentes de distribución y de logística.
- 2) *Extracción de toda la riqueza de las bases de datos de clientes.* Nadie está más inmerso en las actividades de las cuentas que el departamento de servicio al cliente. Los pronósticos de este departamento son generalmente más confiables que los del departamento de ventas, ya que se basan en hechos reales. Algunos gerentes han utilizado la información de órdenes recibidas y número de servicio en bases de datos muy complejas, que resultan ser herramientas de mercadotecnia sumamente adelantadas para dar soporte a la mercadotecnia corporativa, las ventas en campo, así como a las ventas internas.
- 3) *Costos compartidos con los clientes.* Aunque esto comúnmente se ejemplifica con las ventas de autoservicio —donde los clientes hacen parte del trabajo— también hay numerosas aplicaciones industriales. Entre éstas está la colocación de pedidos de computadora a computadora, la capacitación de los clientes para definir sus puntos de reorden, el convencimiento de los clientes para que acepten dejar de recibir el acuse de aceptación y confirmación del pedido (una empresa se ahorró \$100 000 en este rubro), incremento de pedidos, entregas negociadas y acuerdos similares.
- 4) *Pronósticos compartidos.* Estrechamente relacionada con la filosofía kanban, ésta es una de las ideas más atrayentes que surgen de la cultura corporativa de servicio al cliente. Como su nombre lo indica, los pronósticos compartidos ocurren cuando una empresa cliente comparte sus pronósticos de producción con sus proveedores seleccionados, de tal manera que ellos a su vez pueden afinar sus propios pronósticos.
- 5) *Planeación de la producción.* La participación de los gerentes de servicio al cliente en los pronósticos compartidos les ha abierto la puerta para que se internen en la planeación de la producción. Como ya se mencionó, la familiaridad de servicio al cliente con el perfil de los clientes ha sido un apoyo real, particularmente en negocios intensivos de capital donde la combinación de corridas de producción y la planeación por anticipado pueden generar economías sustanciales para la empresa y para sus clientes.
- 6) *Proactivismo.* En el pasado, los departamentos de servicio al cliente han reaccionado principalmente a las demandas de los clientes. Hoy, hay una tendencia creciente por preguntar a los clientes “¿por qué?” —el reconocimiento de que lo que se percibe como la solución a un problema particular no es necesariamente la mejor solución para el cliente ni para la empresa. Esto conduce a proponer —y a aceptar— alternativas mejores para ambas partes. De manera similar y partiendo de los tradi-

cionales tratos de persona a persona, muchos departamentos reconocen como estrategia de mercadotecnia el valor que tiene detectar y prevenir que se cometan errores en la formulación de especificaciones y pedidos (incluidas la definición de rutas y otros asuntos de logística) que en el pasado eran considerados como responsabilidad exclusiva del cliente. Ésta es un área en la que los profesionales de la distribución y el personal de logística tienen una experiencia considerable, en contraste con los clientes pequeños, que pueden carecer de experiencia en asuntos de distribución física y logística. Vale la pena seguir avanzando lo más que se pueda en el servicio global a los clientes.

14.7 LA LOGÍSTICA ES ALGO MÁS QUE DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Mucho del progreso significativo de la administración de servicio al cliente en la última década está basado en los principios bien conocidos —y con frecuencia introducidos— por quienes tienen a su cargo la distribución y la logística. Pero no todas esas personas reconocen que la logística es en realidad mucho más que distribución física, y que hay una gran oportunidad para quienes puedan librar la brecha y adentrarse verdaderamente en la **logística del servicio al cliente** en áreas como:

- 1) El teléfono y otros sistemas de comunicación que ofrecen múltiples oportunidades para reducir costos y mejorar las utilidades mediante numerosos intercambios potenciales, además de la optimización de sistemas.
- 2) Aplicaciones de la teoría de líneas de espera, un principio fundamental de la logística que influye en los servicios al cliente y ofrece muchas oportunidades para apoyar a la administración en su nuevo interés por la mercadotecnia estratégica.
- 3) Nivelación de cargas de trabajo en el departamento de servicio al cliente, una transferencia directa de los métodos usados en la administración de almacenes y centros de distribución.
- 4) Nivelación de cargas de trabajo entre almacén, embarques y servicio al cliente, una extensión de la responsabilidad que pocas empresas han explotado.
- 5) Nuevos conceptos en el diseño y ubicación de oficinas de venta, un área que algunas empresas están tratando como un asunto logístico y no como decisiones de ventas o de mercadotecnia.
- 6) Sistemas en línea, que todavía ofrecen muchas oportunidades para mejorar y afinar.
- 7) Aumento de la importancia de la distribución y reemplazo de partes, incluyendo la integración del servicio en aplicaciones tan innovadoras

como el uso de personal del transportista, capacitado técnicamente para instalar partes nuevas y recuperar las partes usadas en el mismo viaje.

- 8) Reconocimiento de que, en el futuro inmediato, el servicio al cliente es "el negocio del negocio" y que ofrece grandes oportunidades para que los profesionales de la distribución y la logística amplíen y expandan sus funciones en la administración corporativa.

Esto deja sólo una pregunta por hacer: ¿está usted preparado —y capacitado— para aprovechar estas oportunidades?

Es de esperarse que la respuesta sea un rotundo ¡Sí!