

Planificación del servicio al cliente

Martha I. Gómez Acosta
José A. Acevedo Suárez²
José Israel Rodríguez Domínguez³

¹Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Asistente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"

²Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Auxiliar, Director de Economía del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"

³ Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Auxiliar, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa

RESUMEN: Dentro del perfeccionamiento empresarial que se lleva a cabo en el país, un elemento fundamental a tener en cuenta es la satisfacción del cliente. Entender correctamente por parte de nuestros directivos y obreros en general las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico. Para establecer dicha estrategia es imprescindible traducir las necesidades y preferencias de los clientes en un plan de servicio.

ABSTRACT: In the interprising improvement which is carried out in our country an element of paramount importance to bear in mind is the customer's satisfaction, to understand properly part of our management as well as workers in general, the needs and clients' choicic turn into a key affair to trace the competitive strategy of the logistic system. To set up such strategy it's necessary to translate the needs and clients' choices to a plan at service of it.

Palabras claves: cliente, servicio, planificación, logística.

INTRODUCCIÓN

La década de los años 90 se ha caracterizado, en el ámbito de la gestión empresarial, entre otras cosas, por el incremento en la atención del servicio al cliente. Esto ha debido ser así ya que los sistemas productivos deben dar respuesta, en el tiempo más breve posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas. Todo ello con vista a garantizar la competitividad necesaria que les permita a los sistemas productivos permanecer en el mercado.

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto-servicio. La cadena debe funcionar "tirada" por el cliente.

El cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí; este criterio está avalado por un conjunto de autores (Carlzon, 1991, p.15; Fontes, 1991, p. 693; Kriegel y Patler, 1994; Galvao, 1994, p. 2; Acevedo, 1995; Ronaldo, 1996). El servicio engloba o se sustenta en un producto y es más abarcador que este. Un producto divorciado de un servicio no representa mucho para el cliente y conduce a la enajenación de este.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema logístico. En el caso de los sistemas que enfrenten producciones en grandes series resulta menos complejo trazar una estrategia competitiva en función del cliente, pues existe claridad y homogeneidad en cuanto a las características del servicio demandado. Sin embargo, para aquellos que trabajan por pedidos, es decir producciones unitarias o de pequeñas series, llega a ser un proceso complejo el trazar la estrategia adecuada, por cuanto existe una alta variabilidad en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes.

Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos:

- **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.

- **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

- a) **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que este realmente tiene.
- b) **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.
- c) **Los patrones, costumbre y posibilidades** de los clientes.

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea «económico», a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder este último.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

- a) **Los segmentos del mercado.** El mercado no puede analizarse solo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse:

- Ubicación geográfica
- Rama de actividad
- Sexo
- Nivel de ingreso
- Nivel profesional
- Condiciones de vida
- Condiciones medio ambientales
- Otros

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

- b) **La posición del producto en su ciclo de vida.** No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.

- c) **Componentes del servicio al cliente.** El nivel de servicio se puede expresar por:

- El nivel de servicio ofrecido
- El nivel de servicio proporcionado
- El nivel de servicio percibido por el cliente

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio

El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Características del producto
- Fiabilidad del producto
- Servicio de posventa
- Costo
- Disponibilidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de entrega
- Actitud

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio. Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

- d) **Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.** Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy, pero mañana se verá cómo se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio

que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

A su vez, ese mismo empresario debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su cabal aplicación la solución de los múltiples conflictos interdepartamentales que surgen, tales como:

- a) La lucha de cada departamento por conseguir para sí la mayor asignación financiera.
- b) Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- c) La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.
- d) Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

Aquí surgen los *trade offs* entre departamentos y funciones que debe dominar y solucionar el empresario. Es importante destacar que en muchas ocasiones se enfocan los *trade offs* principalmente desde el punto de vista de cálculo de costo. Sin embargo, en el fondo lo que existe es una contradicción entre funciones. Además, en la empresa lo que hay es una cadena de *trade offs*.

Por ejemplo, en las decisiones de compra se presenta un *trade offs* entre compra que tiende a aumentar el pedido para asegurar la producción y finanzas que busca minimizar el desembolso para disminuir la inmovilización. Además este *trade off* se relaciona con los *trade offs* de comprar ahora o después, la variante de transportación, la selección de productos y otros.

MEDICIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO

En logística, las formas de medir el nivel de servicio al cliente son diversas. Algunos medidores importantes son:

- 1. Duración del ciclo pedido-entrega.
- 2. Varianza de la duración del ciclo pedido-entrega.
- 3. Disponibilidad del producto.
- 4. Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.
- 5. Flexibilidad ante situaciones inusuales.
- 6. Retornos de productos sobrantes y defectuosos.
- 7. Respuestas a las emergencias.
- 8. Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).
- 9. Tiempo de entrega.
- 10. Trato y relaciones con el cliente.
- 11. Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
- 12. Servicio de posventa.
- 13. Tiempo de atención a reclamaciones.

14. Servicio de garantía.

Cada empresa debe seleccionar cuáles son los medidores del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de servicio de los clientes, establecer metas de servicio en cada uno, controlar el comportamiento real de los mismos e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

El nivel de servicio general de la empresa viene dada por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados. Por ejemplo: en una empresa se ha seleccionado para medir el servicio al cliente los parámetros de disponibilidad del producto, tiempo de satisfacción del pedido del cliente y nivel de aceptación de los clientes por calidad y completamiento, obtuvo valores de 98 %, 95 % y 94 % respectivamente, lo cual resulta en un nivel de servicio general de:

$$NS = 0,98 * 0,95 * 0,94 = 0,875$$

$$NS = 87,5 \%$$

Al medir el nivel de servicio basado en cualquier indicador que se seleccione el punto de partida son los pedidos de los clientes. Dependiendo del nivel de agregación que se utilice en el análisis de los pedidos se llegará a valores diferentes y se reflejarán problemas distintos.

La planificación del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos, si se tienen en cuenta los momentos por los que atraviesa el sistema logístico, queda claro que el diseño del servicio al cliente es el resultado de la toma de decisiones de tipo estratégicas (Figura 1).

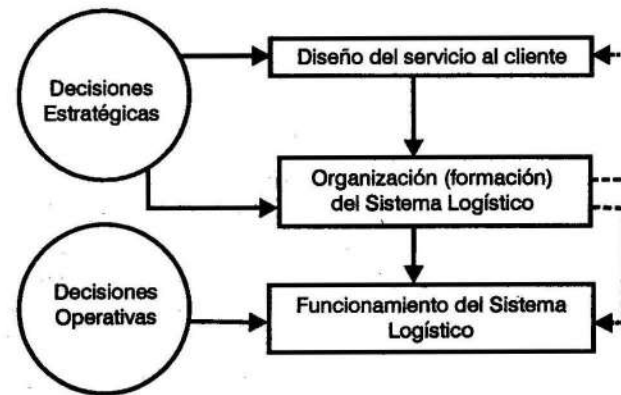


FIGURA 1. Momentos de los sistemas logísticos.

LA PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

El plan del servicio al cliente puede obtenerse a partir del adecuado diseño del nivel del servicio al cliente, para ello debe seguirse el procedimiento que aparece en la Figura 2.

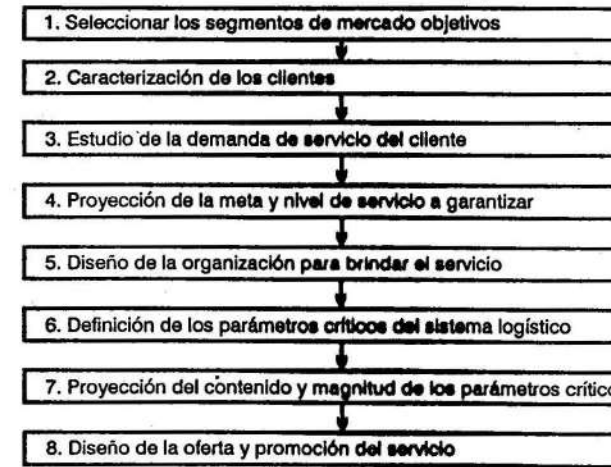


FIGURA 2. Procedimiento para diseñar el servicio al cliente.

Este procedimiento tiene que estar implícito en las acciones que sistemáticamente acomete el empresario que le permita no ahogarse en la enorme carga y tensión que implica la actividad operativa de la logística. Un empresario exigente debe ser capaz de estar evaluando críticamente el sistema logístico constantemente e ir instrumentando medidas de mejoramiento en el propio quehacer operativo, o sea, adoptar una política de mejoramiento continuo.

- 1. **Seleccionar los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico.** Esto deberá estar sustentado en un adecuado estudio del mercado que puede ser cubierto por los productos - servicios que ofrece el sistema logístico. Para aumentar el mercado se utilizan parámetros que definen la comunidad de intereses de los clientes. Algunos de estos parámetros son: la ubicación geográfica, la rama de actividad, el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel profesional.
- 2. **Caracterizar a los clientes.** Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerle a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda. El proceso de agrupamiento de clientes no siempre resulta fácil, sin embargo existen diferentes métodos que ayudan en este sentido como se señala en la bibliografía (Dorloff, Dieter y Roth, 1985, p. 32; Galvao, 1994), algunos de estos métodos son: análisis ABC, análisis de cluster (o conglomerados), análisis de discriminación y análisis factorial.
- 3. **Estudiar la demanda de servicio al cliente.** Para estudiar y determinar con exactitud cuál es la demanda de servicio al cliente que tiene el sistema logístico se debe:
 - a) Seleccionar una muestra de clientes de cada segmento de mercado a abordar
 - b) Recoger criterios sobre las características del servicio demandado y el grado de importancia de cada uno
 - c) Recoger criterios sobre la valoración de cada característica del servicio que se está ofreciendo

- d) Valorar integralmente la distancia entre el servicio esperado y el proporcionado
 - e) Seleccionar las acciones para mejorar el servicio.
4. **Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar.** Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.
- La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas. La primera es determinar el nivel económico óptimo de servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia. La segunda alternativa parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel, de esta forma se tienen en cuenta a la competencia pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.
5. **Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente.** El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente abarca un amplio conjunto de aspectos que pueden estructurarse según la interrogante que responde (Tabla 1).

TABLA 1. Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

Interrogante	Definiciones a lograr
1. ¿Para quien?	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de los grupos de cliente • Características de la atención a dar a cada grupo • Sistema de información y orientación al cliente
2. ¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido del servicio que se brinda • Características
3. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos para el cliente solicitar el servicio • Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
4. ¿Quién?	<ul style="list-style-type: none"> • Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación
5. ¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
6. ¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
7. ¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros)
8. ¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta
9. ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente • Objetivos y metas del servicio al cliente

Una vez definido el contenido de la organización resulta necesario elaborar un *manual de servicio al cliente*, el cual será de gran utilidad como guía para supervisar el servicio y para capacitar al personal del sistema logístico.

Los *parámetros críticos del sistema logístico para brindar el servicio al cliente*. El lugar del cliente es clave en el diseño y funcionamiento del sistema logístico lo que pone de manifiesto la necesidad de definir los *parámetros críticos* del sistema, que son parámetros que están asociados a los *problemas críticos*. Estos últimos son *aquellos problemas cuya solución contribuye a alcanzar los objetivos fijados por el sistema logístico*. En la Figura 3 se representa el papel del cliente en el sistema logístico.

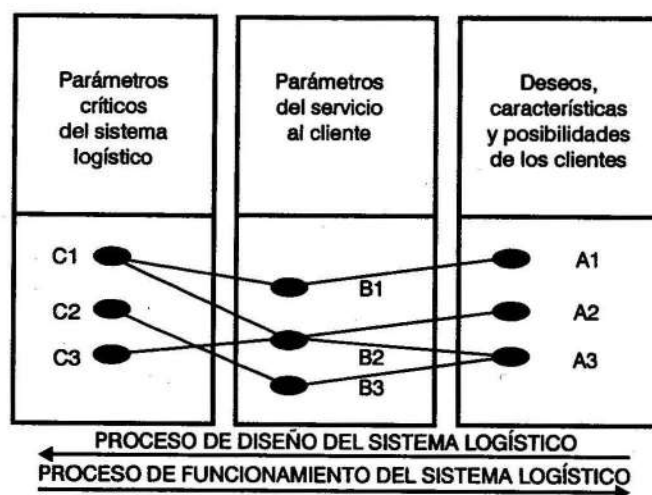


FIGURA 3. Papel del cliente en el sistema logístico.

7. *Proyectar el contenido y magnitud de los parámetros críticos del sistema logístico*. Una vez definidos los parámetros críticos del sistema, resulta imprescindible, para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema logístico, determinar para cada uno de ellos cuál debe ser su contenido y magnitud, de forma que se garantice la obtención de los objetivos propuestos con la mayor racionalidad posible.
8. *Diseñar la oferta y la promoción del servicio al cliente*. El papel que juega la información en el cliente es determinante para que pueda valorar el nivel de satisfacción que puede esperar del sistema logístico y por tanto establecer su nivel de compromiso con el sistema; es por ello que en la oferta del servicio deben quedar satisfechas todas las interrogantes del cliente. Por su parte, la promoción del servicio al cliente debe también ser muy transparente para poder
9. *Atraer a los clientes potenciales*.

PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Los principios a observar en el diseño del servicio al cliente son:

1. *Diferenciación del servicio* para los distintos segmentos de mercado.
2. *Competitividad*.
3. *Racionalidad*.
4. *Satisfacción del cliente*. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente.
5. El funcionamiento del sistema logístico como *caja negra* para el cliente.
6. *Transparencia de la meta de servicio* tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio.
7. *Personalización*. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

CONCLUSIONES

1. El cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto en sí.
2. La planificación del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos.
3. El procedimiento de diseño del servicio al cliente tiene que estar implícito en las acciones que sistemáticamente acomete el logístico de forma tal que le permita tomar las medidas necesarias para ajustarse a las cambiantes necesidades de sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEVEDO SUÁREZ, JOSÉ A.: «Materiales para el curso de Logística Industrial», Curso de posgrado impartido en UNEXPO, Barquisimeto, Venezuela, 1995.
- CARLZON, JAN: *El momento de la verdad*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- DORLOFF, FRANK-DIETER y PAUL ROTH: *Service und Material management*, Ed. Gabler, Wiesbaden, 1985.
- FONTES LIMA, ORLANDO JR.: «A logística como vantagem competitiva das empresas», Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Nacional de Investigación y Enseñanza en Transporte (ANPET), Belo Horizonte, 1991.
- GALVÃO NOVAES, ANTONIO: «Nível de serviço logístico: o ponto de vista do cliente», Ponencia presentada en I Seminario Internacional de Logística, São Paulo, 17 al 18 de agosto de 1994.
- KRIEGLER, ROBERT J. y LOUIS PATLER: *Si no está roto, rómpalo. Ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante*, Ed. Norma, Colombia, 1994.
- RONALDO GRANEMANN, SERGIO: «Logística empresarial como factor de competitividade: fases e tendências de sua integração», *Rev. Gestão e produção*, Brasil, 1996.

31 INTERNATIONAL GEOLOGICAL

RIO DE JANEIRO, BRAZIL, AUGUS



The most important event of the geosciences and one of the oldest scientific conferences of the world, the 31st International Geological Congress, could not be left out of your agenda for the year 2000. The conference shall take place from 6 to 17 August, at Riocentro, Rio de Janeiro, during the celebration of the 500th anniversary of the discovering of Brazil.

The goal is to create a wide forum of debates where the most outstanding advances of geological sciences will be presented. Discussions on *Geology and Sustainable Development: Challenges for the Third Millennium* will be brought up.

The event is crucial to build up a more balanced future concerning environmental development and preservation, a context in which the geologist plays a vital role—contributes effectively to the technical and economical solution that are most appropriate to the current moment.

Your attendance is very important.

Join the 31st International Geological Congress.



FOR DETAILS:

SECRETARIAT BUREAU
31st INTERNATIONAL GEOLOGICAL CONGRESS
Av. Pasteur, 404. Anexo 31 IGC-Urca
Rio de Janeiro-JR-CEP 22.290-240
Phone: 55 21 295 5847 - Fax: 55 21 295 8094
E-mail: 31 igc@31 igc.org.br
http://www.31 igc.org.br