

CUSTOMER SERVICE: **Su relación con la Logística en empresas argentinas¹**

1-Objetivo y Espectro

El presente trabajo se propone revisar algunos de los últimos conceptos con respecto a *Customer Service* y revisar el modo en que se han implementado en una muestra de 8 empresas líderes de la República Argentina. Se pretende asimismo revisar el modo en que la función o proceso de *Customer Service* se ha relacionado en esas empresas con el conjunto de procesos logísticos (en su caracterización clásica), para intentar obtener conclusiones sobre el modo en que se están interrelacionando en nuestro medio.

2-Algunas definiciones de Customer Service

El *Customer Service* ha sido definido como “una filosofía orientada al consumidor, la cual integra y maneja todos los elementos de la interfase del cliente dentro del *mix* costo-servicio óptimo predeterminado” (La Londe, B. y Zinszer, P.; 1976: iv., citado por Lambert et al. 1998: 17). Otra acepción del término presentada por estos autores (1976: 156-159, citado por Lambert et al; 1998: 41) es la del *customer service* como una actividad o función (como el procesamiento de órdenes o el manejo de las quejas). Otra está definida, en términos de niveles de desempeño con parámetros definidos (como la capacidad de entregar órdenes completas para el 98% de los pedidos dentro de un período de 24 horas).

La Londe et al. (1988: 5, citado por Lambert et al. 1998: 41) lo definen de manera genérica como “el proceso de proveer beneficios de valor agregado a la cadena de abastecimiento de manera efectiva en términos de costos”.

Lambert, Douglas et al. (1998: 40) definen *customer service* como “la medida de cuán bien se desempeña el sistema logístico en proveer en tiempo y lugar un producto y/o servicio”.

Lambert et al (1998: 17) describen al servicio al consumidor como el resultado del sistema logístico. El *customer service* involucra la entrega del producto adecuado al consumidor correspondiente en el lugar preciso, en las condiciones adecuadas y en el tiempo indicado, al menor costo total posible, y esto puede ser coordinado, supervisado e implementado tanto por las funciones logísticas como las de marketing. Poseer un buen *customer service* es la base de sustento para obtener la satisfacción del cliente, el cual es el resultado de todo el proceso de marketing.

El servicio al consumidor queda entonces definido como la interfase clave entre marketing y logística, ya que sostiene el elemento “plaza” (lugar) del marketing *mix*. Pero, sobre todo, el servicio al consumidor juega un importante rol como elemento que desarrolla y mantiene la lealtad y satisfacción continua del cliente a través de un servicio con valor agregado. Los componentes del producto, precio y promoción del *mix* de marketing crean valor para el

¹ Trabajo realizado por el Prof. Octavio Carranza y la Lic. Alejandra Johannes con fondos generados por PIALOG de la Universidad de San Andrés

consumidor. Sin embargo, cuando el desempeño de los competidores es muy similar en estos aspectos, la función que marca la diferencia en el servicio entre unos y otros competidores, es el servicio al cliente.

Lambert et al. (1998: 43-48), a su vez, clasifican al servicio al cliente según el momento de la transacción, incluyendo en la pre-transacción a la definición formal y escrita de la política de servicio al consumidor; la flexibilidad del sistema; y la estructura organizacional. Como elementos relevantes del momento de la transacción presenta al nivel de quiebre de *stock*; disponibilidad de información sobre la orden, la precisión del sistema, la consistencia del ciclo de la orden, el manejo de pedidos especiales, los *transshipments* (envío de productos a varias locaciones de distribución para evitar quiebres de stock), la facilidad de colocación de los pedidos, y la posibilidad de sustitución de productos cuando no se encuentran disponibles. La instalación, garantía, reparación; rastreo del pedido; quejas, reclamos y devoluciones de clientes; y el reemplazo de productos aparecen como elementos posteriores a la transacción. Arnold y Elliot Maltz (1998: 104-106) sostienen que el servicio al consumidor ha evolucionado desde su acepción “tradicional” hacia uno donde se deben superar las expectativas del cliente a través de servicios de valor agregado para el cliente. “Tradicional” se refiere al *customer service* definido en función a medidas cuantificables, de acuerdo a La Londe y Zinszer, 1976 (citado por Maltz, A. et al.; 1998:105). Algunos ejemplos de las medidas tradicionales de *customer service*, citados por estos autores, son: el nivel de quiebre de stock, elementos del ciclo de tiempo de una orden, o la precisión del sistema.

El concepto de “orden perfecta” (entendido como las cantidades exactas requeridas, en el momento requerido, empaquetadas, etiquetadas y configuradas de acuerdo a las especificaciones exactas del cliente, libres de error y daño, acompañadas por información adecuada y facturada correctamente) pasa a ser *Order Qualifiers* en el sentido propuesto por Hill (2000), es decir a ser condiciones necesarias pero no suficientes para satisfacer a los clientes. El “deleite” del consumidor, y la superación de sus expectativas pasan a ser *Order Winners*, en el mismo sentido propuesto por estos autores: la capacidad de respuesta y flexibilidad, los servicios de valor agregado, la información en tiempo real, y la cooperación proactiva son *assets* de las compañías *World Class*, aspectos todos corroborados por Bowersox et al. 1999.

Gitomer (2000: 6) habla de pasar de “clientes satisfechos” a “clientes leales” siendo la verdadera medida de la retención de los clientes no su satisfacción, sino su lealtad, porque en última instancia los consumidores sumamente satisfechos son leales (hecho corroborado por Arnold y Elliot Maltz). Hay gestos y actitudes que son sintomáticos de lo anterior: distinguir un “trato dado por las circunstancias” de un “trato cordial y amistoso” (preferido), pasar del servicio “reactivo” al “servicio proactivo” (el caso Federal Express-Harvard es un buen ejemplo de esto), el adjetivo “inolvidable” es preferido al adjetivo “excelente”, la percepción del cliente es la realidad que determina el nivel de servicio ofrecido y un sinnúmero de ejemplos que podrían recogerse por ejemplo en los casos presentados por Melnyck y Denzler (2000).

El cambio de paradigma propuesto por Gitomer podría resumirse en la ecuación de Valor de Melnyck y Denzler, donde este es igual a la relación entre *Performance* y Costos, siendo

aquella la *performance* percibida por el cliente y esperándose que sus expectativas sean siempre superadas como medida óptima de satisfacción.

Kotler (1997) propone diversos mecanismos sistémicos para trabajar sobre la mejora del *Customer Service*. Menciona a los sistemas de reclamos y sugerencias, encuestas de satisfacción de clientes, el “*Ghost shopping*” y el análisis del “cliente perdido”.

Lambert, D. y Burduroglu, R. (2000), dan razones para considerar *al Customer Service* como un activo estratégico de la compañía: los consumidores satisfechos suelen ser leales y por ende, repiten su compra con la empresa. Por otro lado, puede ser hasta 5 veces más costoso atraer un nuevo cliente que conservar uno “viejo” y es muy probable que los consumidores insatisfechos lo comenten con otras personas. Entonces, es más rentable vender más a los consumidores existentes que encontrar nuevos consumidores para el mismo incremento en las ventas.

Lambert et al. (1998: 51-57) hablan de conocer el comportamiento del consumidor en el punto de venta; del *trade-off* entre costo/beneficio que se debe dar en la determinación de niveles de satisfacción al cliente; de la necesidad de emplear el análisis de costos ABC del servicio al consumidor y de realizar auditorías de servicio al consumidor (un buen ejemplo de esto es un estudio que hizo sobre bancos de sangre en el estado de Florida, donde analizaba los componentes del *Customer Service* que satisfacían mejor los requerimientos del sistema médico).

John Mentzer y Carol Bienstock (1995), realizan estudios sobre medición de satisfacción del consumidor (*Customer Satisfaction Measurement*) y prácticas de *management*, en 124 empresas, a partir del cual sugieren una guía de 8 pasos para la medición y gestión del proceso de customer service. En este proceso se debe incluir como objetivos el instituir en el sistema de la empresa la información para determinar dimensiones críticas del customer service. Sería necesario utilizar este *feedback* para desarrollar un programa continuo de *focus groups* de consumidores y entrevistas personales para identificar dimensiones críticas de satisfacción del cliente.

Se debería asimismo trabajar, de acuerdo a estos autores, con personal profesional para desarrollar encuestas telefónicas o por correo incorporando las dimensiones identificadas de manera confiable y válida y trabajando con la información generada por las encuestas desarrollar una métrica de servicio al consumidor, que no sólo se relacione con el nivel de satisfacción de los clientes, sino también analice la importancia de las diversas dimensiones de la satisfacción. Finalmente la información debería ser utilizada para desarrollar un plan para mejorar cada dimensión del *customer satisfaction* y para comunicar estas mejoras a los clientes pues el *delivery* del sistema no es real si éste no lo nota.

Norton (1996) describe 5 pasos que habría que seguir para alinear una compañía hacia los objetivos de mejora del servicio al consumidor: comprender al consumidor (determinar índices de satisfacción), escucharlo (recabar su opinión sobre ellos), educar a los trabajadores sobre los consumidores y la importancia de su satisfacción, ligar la satisfacción del cliente a los objetivos de los empleados y a la compensación del empleado.

Como puede apreciarse de esta rápida revisión, todo el desarrollo del esquema herramental y conceptual en EEUU en cuanto a *Customer Service*, ha adquirido una sofisticación que se traslada al campo de los hechos prácticos: la aparición de innumerables focos o sistemas de servicio cuya sofisticación hace palidecer a los alcanzados años o meses antes de la aparición de los nuevos servicios.

3- Algunas experiencias de Customer Service en Argentina

Caracterización de las empresas analizadas

Como parte de las actividades de PIALOG (un programa de Investigaciones Aplicadas en Logística), se realizó una encuesta a productores de productos de consumo masivo, algunos de los cuales eran filiales de multinacionales. En general puede argumentarse que se trata de empresas líderes², cuya caracterización se presenta a continuación.

El *customer service* fue definido, en general, por las empresas por un conjunto de funciones que llevan a cabo en pos del consumidor, como ser, identificación de necesidades, atención de las quejas y reclamos, soluciones provistas para los reclamos, mecanismos de control de desempeño para evaluar el nivel de servicio ofrecido tanto por la empresa como los proveedores logísticos quienes son “la cara visible” de la empresa ante el cliente.

En el **primer caso**, la empresa - **un productor de comidas rápidas** - presenta un esquema logístico sofisticado, proponiendo parámetros de servicio que siguen estándares internacionales, los cuales se ven reflejados en el nivel de servicio provisto al consumidor final, quien se encuentra muy satisfecho por el *mix* que le proporciona el producto, su calidad y servicio. Esta empresa coordina todo su sistema logístico para obtener la mejor calidad de sus productos al menor costo posible. Todos los esfuerzos de la compañía se concentran en mejorar y desarrollar proveedores. Es así como la calidad del servicio es muy importante para la viabilidad económica del negocio. Los parámetros de *Customer Service* se miden a través de la confiabilidad en los servicios de entrega. El lema de la empresa está orientado hacia la satisfacción total del consumidor, y, mediante el desarrollo de sus proveedores y los altos estándares que establece, obliga a mantener aquel alto nivel de servicio al consumidor.

En un **segundo caso**, un **productor de bebidas alcohólicas**, el área de *Customer Service* está difuminada dentro del área de Logística. Los estándares operativos son fijados por el área de logística, y lo que se denomina genéricamente "*Customer Service*" tiene distintas materializaciones de estándares operativos, de acuerdo al tipo de canal empleado (distribución directa o a través de intermediarios). Los estándares son fijados de acuerdo a los requerimientos del área geográfica a servir. Esta empresa posee una extensiva red de distribución para alcanzar a todos los clientes. Además han adecuado algunos de sus productos para mercados en el exterior, como ser, EE.UU., Europa, Asia; adaptándose así a los requerimientos de los diferentes clientes. Durante varios años el eje estratégico fue desarrollar capacidad productiva para responder a los requerimientos del aumento de la

² Se trata de empresas líderes, sea por su posición relativa en cuanto a facturación local, o sea por la posición de su matriz en su país de origen.

demanda. Se ha trabajado para la mejora continua de los aspectos centrales para este sector industrial, como los tiempos mínimos de producción; la relación peso/valor del producto; la sensibilidad de la demanda a las condiciones climáticas; la logística de retorno de envases; las condiciones fito-sanitarias del producto y las cualidades de degustación del producto (política de frescura). La empresa realiza encuestas de servicio exhaustivas a los puntos de venta, buscando hacer más eficiente la red de distribución para alcanzar los requerimientos del cliente: disponibilidad del producto, en condiciones especificadas (frescura) y en las cantidades deseadas (evitando faltantes). Todos estos cambios apuntan a satisfacer las necesidades cambiantes y fluctuantes del cliente. Se ha realizado un esfuerzo importante por mejorar los niveles de servicio, mediante la reducción de costos y a su vez, la reducción de los márgenes de ganancia de los distribuidores, proporcionando objetivos de mejora programados para cada distribuidor. En este cambio es necesario que los distribuidores comprendan la importancia de buscar *trade-offs* ente el nivel de servicio y los costos, para así poder brindar mejor servicio al consumidor.

La **tercer empresa**, que produce lo que se podría denominar un *commodity* (**combustibles**), ha optado por definir el departamento de *Customer Service* como aquel que se encarga de la distribución física del producto y de clientes directos. El departamento de logística se encarga de los procesos y producción, y el departamento de marketing de la relación directa con los clientes.

El enfoque de *Customer Service* está soportado por un esquema sofisticado de tercerización de servicios de transporte. Además procesa la toma de pedidos, transporte, facturación, gestión del crédito y la gestión del *Call Center* (toma de pedidos y reclamos, entrega y facturación; es el único punto de contacto con el cliente que tiene este departamento, a través del *Call Center*).

En *Customer Service* se trabaja para hacer más eficiente la relación con el cliente, con el objetivo de lograr reducir inventarios, realizar despachos sin la presencia del cliente, eliminar la toma de pedido para poder manejar el inventario del cliente, cambiar la modalidad de pago para agilizar el trámite de cobranza.

Este sector posee objetivos del grado de cumplimiento hacia los clientes, de seguridad, performance, desarrollo de iniciativas y adaptación de mejores prácticas; todos ellos enfocados hacia las necesidades del cliente.

El **cuarto caso** es el de una empresa **productora de insumos de computación**. El *customer service* de la empresa posee diversas formas de acción, a través de soporte de preventa; soporte de posventa; *call center*; representantes de la empresa dentro de los canales de comercialización y jornadas de trabajo con el cliente. Con sus clientes utiliza todas estas formas para atender sus necesidades y requerimientos. De esta manera observamos que en esta empresa no hay un departamento dedicado al *customer service* exclusivamente, sino que desde el área comercial y logística se abarca la función.

Desde el área logística hay una persona encargada del *customer service*, quien atiende requerimientos de clientes externos e internos y soluciona problemas que se plantean. Esta persona da soporte al área comercial. Se contribuye al servicio al consumidor realizando las entregas en el tiempo y forma estipulados por los diversos clientes. La empresa ha adoptado emplear el *Customer Service* para “clientes internos” (“puertas adentro”) y para “clientes externos” (“puertas afuera”). El primero realiza encuestas de satisfacción de los clientes internos: otros departamentos que requieren los servicios del área logística los evalúan en una serie de ítems. Entre ellos, la calidad de los trabajos y se invita a todos los empleados a

citar buenos y malos ejemplos del servicio interno. Esto, por ejemplo, posibilita la creación de indicadores de desempeño para los empleados. Por otro lado, el *customer service* “puertas afuera” incluye una encuesta anual que se le realiza a diversos canales de comercialización para que analicen la *performance* del área logística y, por ende el servicio al consumidor recibido por la empresa.

Una empresa productora de **productos para la higiene personal**, es el **quinto caso** estudiado. La empresa posee productos muy bien posicionados con respecto a la calidad, innovación y sofisticación del producto ofrecido.

Esta empresa no posee un departamento dedicado exclusivamente al servicio al consumidor, sino que se trata el tema desde la perspectiva de marketing y ventas y desde la perspectiva logística. Se podría decir que es el nexo entre marketing/ventas y logística. Desde estos departamentos trabajan, complementándose, para identificar y satisfacer las necesidades de los diversos clientes.

Constantemente la empresa revisa parámetros de servicio al cliente desde el área logística. Esto lo hace a través de reuniones con clientes y del contacto con la fuerza de ventas, donde también surgen propuestas de mejora. Además la empresa realiza, cada 2 años, con una consultora, una encuesta de satisfacción sumamente detallada donde se evalúan diversos aspectos de la empresa. Muchos de éstos son sobre la percepción del servicio que reciben los clientes, otros incluyen aspectos financieros y de otras áreas corporativas. La empresa además entrena a los reposidores y a los mayoristas (su segunda fuerza de venta) para lograr mayor eficiencia en las ventas y la satisfacción del cliente. Los plazos de entrega son, en promedio, de 48hs, lo cual demuestra la gran capacidad de respuesta, coordinación y cooperación que poseen la empresa y su operador logístico para adaptarse a los cambios que surgen en el mercado. El valor agregado que ofrece el operador logístico, en el servicio al consumidor, es por medio de un servicio eficiente y completo. Esto es, una entrega en tiempo y forma, con la documentación apropiada y en condiciones óptimas de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

El **sexto caso** es el de una empresa internacional productora y comercializadora de **productos electrodomésticos**. Esta empresa tampoco posee una estructura dedicada exclusivamente al servicio al consumidor, sino, como tantas otras, reparte esta función entre varios departamentos funcionales: ventas, marketing y logística.

La productora de electrodomésticos realiza varias acciones para identificar las necesidades, requerimientos de los clientes y nuevas tendencias para la innovación constante. Éstas consisten en investigaciones de mercado que se llevan a cabo periódicamente. Entre ellas se encuentran: *Customer Value Added (C.V.A.)* para clientes; *C.V.A.* para canal de comercializador; *C.V.A.* “Futuro de”; *Brand Awareness*. Las primeras dos son investigaciones que analizan los factores que determinan la relación óptima entre costo - valor y se llevan a cabo dos o tres veces al año. Anualmente realizan una investigación de mercado de “reconocimiento de marca” entre sus clientes finales y los comercios. Esto le permite compararse con la competencia e identificar su posicionamiento relativo al resto de las marcas en el mercado. Por último, cada tres o cuatro años, la empresa realiza un relevamiento para identificar las nuevas tendencias en los gustos y preferencias de los consumidores (*C.V.A.* “Futuro de”), las cuales reflejarán un cambio radical en el diseño totalmente innovador de un producto o una nueva tecnología de avanzada. Estas investigaciones llevan a descubrir y marcar nuevas tendencias en el mercado.

A partir de estas investigaciones la empresa comprende su posición en el mercado, relativo a sus competidores y sus consumidores, como para actuar acorde a ello. También les provee la posibilidad de reconocer necesidades del mercado.

Para identificar cualquier insatisfacción en la provisión del servicio, la empresa posee un centro de atención al cliente, esta es una central telefónica que atiende todos los reclamos y necesidades de los consumidores finales y comercios revendedores de sus productos.

El **séptimo ejemplo** es el de una empresa multinacional manufacturera de **productos farmacéuticos**.

La complejidad productiva que presenta esta empresa se observa por el pequeño volumen de materia prima que deben manejar, su alto precio y la gran necesidad de higiene en la elaboración, manutención y manipuleo de las diversas drogas que se utilizan en el proceso productivo.

Esta compañía posee dos tipos de clientes directos: las instituciones públicas (hospitales) y privadas (clínicas y sanatorios). Los clientes son aquellas instituciones que brindan un servicio directo a los pacientes. La empresa no gestiona las entregas en las droguerías, sino que esto está tercerizado con otra empresa creada para este fin. El otro tipo de clientes que poseen son los consumidores finales, quienes consumen el producto, pero estos son clientes indirectos ya que son provistos por un intermediario.

La empresa no posee un departamento dedicado exclusivamente al *customer service*, sino que depende del área comercial (Gerencia de Operaciones Comerciales). El *customer service*, definido en la empresa, se refiere a la atención de reclamos de sus clientes directos y los consumidores en cuanto a algún producto en particular. Se atienden sus dudas y consultas, como ser la falta de algún medicamento, si se continúa la producción o no de un medicamento, qué sucede con la demora en la entrega de uno u otro producto que han solicitado. Esto se realiza desde el sector de ventas. Ventas, en particular, responde a las consultas del cliente respecto a las necesidades de abastecimiento de medicamentos. Contribuyen al buen servicio al cliente a través del entrenamiento que recibe la fuerza de ventas (en base médica, en negociación, ventas, relación con el cliente). Además han capacitado al sector de ventas en lo referente a atención al cliente y atención telefónica, ya que son quienes atienden directamente las consultas que realizan los consumidores. La empresa está en condiciones de solucionar y satisfacer con rápidas respuestas de sus clientes. Por ejemplo, están en condiciones de garantizar una entrega inmediata, si el caso así lo requiriera.

Las necesidades de los clientes y consumidores se identifican a través de los representantes de ventas y las consultas a través de Internet y telefónicas. Aquí el trato es sumamente personalizado para atender las inquietudes personalizadas de clientes y consumidores.

El operador logístico y la compañía trabajan cooperativamente para responder a los cambios en el mercado. Sin embargo el aporte de valor agregado que realiza el operador es solamente a través de un servicio completo y en tiempo y forma de acuerdo a lo pactado con la compañía.

4- La investigación

El estudio se realizó sobre la base del cuestionario (Apéndice A) a partir del cuestionario realizado por Maltz, A. y Maltz, E. (1998: Apéndice 1) y se complementó con entrevistas

personales para ahondar en algunos de los temas tratados. En algunos de los casos las preguntas no se aplicaban a las empresas, entonces no se respondieron algunas de ellas. En otros casos, la información se completó con documentos de trabajo sobre las empresas.

La caracterización de "empresa productora de productos de consumo masivo" refleja con relativa aproximación la realidad de la muestra, si bien alguna de las empresas participantes podría salirse de este esquema. Se describen a continuación los resultados obtenidos de los diferentes ítems de la encuesta:

Tipos de clientes

A pesar de la heterogeneidad de la muestra, el 70% de ella trabaja con clientes o consumidores finales, si bien en distintas proporciones. El 10% de la muestra trabaja con Mayoristas, y el 40% de la misma lo hace con Distribuidores o canales de comercialización.

Necesidades de los clientes

La heterogeneidad de la muestra hace que haya clientes con necesidades muy distintas. Hay unanimidad (100%) entre los encuestados en cuanto a la necesidad de información sobre entregas, pagos y reclamos. La información sobre el producto aparece como la primera categoría (50%). Pareciera obvio que esto es más marcado en los productos más sofisticados de la muestra, como electrodomésticos o insumos de computación o productos farmacéuticos. No parece tan obvio en el caso de la cervecera. El segundo rubro más mencionado fue el de lanzamiento de nuevos productos (40%), ligado a la naturaleza de las propias empresas (aún cuando la cervecera sigue apareciendo, los electrodomésticos, computación y artículos de aseo son los que presentan mayor movilidad).

Identificación de necesidades

Los medios a través de los cuales estas empresas identifican necesidades son relativamente homogéneos: todas las empresas emplean *Call Centers*, todas menos una emplean encuestas de satisfacción (es notable ver como estas empresas cambian sus técnicas de acuerdo al negocio en que se encuentran), y todas reciben información a través de quejas y reclamos, lo que indica que existen canales relativamente fluidos de comunicación con sus clientes. Siguen en orden de importancia el empleo de representantes de ventas (60%), las reuniones con clientes (50%) y las "investigaciones de mercados globales" (40%) término que define la posición relativa de la empresa comparada, en varios aspectos, con otras del sector.

Cómo se comparte información con los canales

Se obtuvieron 4 respuestas sobre este tema. Se presentan los promedios de las respuestas conseguidas en este sentido sobre una escala de Lieckert (de 1 a 5). El 100 % de las empresas dudan en entregarle información al canal, unas en mayor medida que otras. A pesar de esto, de esas 4 empresas, el 50% está totalmente de acuerdo en entregarle información que necesita el canal para maximizar ventas. Pero se dividen las opiniones cuando se trata de entregar información sobre planes futuros de acción, el 50% está

totalmente de acuerdo en entregarla y el otro 50% es bastante reticente a hacerlo. El otro 50%, lo hace, pero en menor medida. Tres de cuatro empresas proveen información en tiempo real; y nuevamente tres de cuatro empresas avisan con antelación las posibles faltantes de *stock* antes de que se produzca. Sin embargo no se corresponden aquellas que proveen información en tiempo real y aquella que avisa de antemano posibles faltantes de *stock*. Esto se debe principalmente, al sector al cual pertenece cada una de ellas.

Comunicación con los operadores logísticos

De las 7 empresas analizadas que respondieron a este tema, en el 57% de los casos afirmaron que compartían información en tiempo real con el operador logístico. El 71% de las empresas ha optado como política mantener reuniones periódicas con sus proveedores logísticos para que conjuntamente puedan resolver los problemas de la operatoria diaria. De la muestra se observa que las empresas han optado por una u otra manera de compartir información (en tiempo real ó a través de reuniones periódicas con sus clientes y/u operadores logísticos). Es decir, que se observa que del 71% que mantienen reuniones periódicas, sólo el 40% comparte información en tiempo real. Por el otro lado, el 43% de las empresas posee interfases con el operador, asegurando así una comunicación más fluida. Estas empresas que poseen interfases son las mismas que comparten información en tiempo real con sus operadores.

Tiempos de entrega promedio

El 37,5% de las empresas tienen servicios de entrega de 24 horas. Las mismas 5 empresas tienen servicios de entrega de 48 hs. también a localidades alejadas de la capital del país. A su vez del total de la muestra, todas menos una empresa entrega en 48 horas. Dos empresas de la muestra, posiblemente sesgadas por la naturaleza de los productos también entregan en más de 78 hs., siendo una de ellas el único servicio que presta.

Porcentaje de entregas demoradas

Cinco de las empresas muestreadas realizan menos del 5% de sus entregas en un tiempo mayor al acordado. Una empresa tiene una tasa de fallos entre el 5 y el 10%, y otra mayor al 10%

Porcentaje de devoluciones

Tres de las empresas encuestadas reciben menos del 2% de devoluciones y una de ellas recibe entre un 2 y un 5%. Las causas de estas devoluciones varían de acuerdo al canal en el que se distribuyen. Las causas pueden estar asignadas tanto al consumidor final como al canal.

Aporte del Operador Logístico al Customer Service

Todas las empresas consultadas coinciden en que sus operadores logísticos contribuyen con la satisfacción del cliente o generación de órdenes completas con las entregas a tiempo, entrega de documentación completa, respeto a las condiciones pactadas y "entregas completas". La gestión de inventarios está tercerizada por cuatro compañías y la Instalación

del producto en las facilidades del consumidor por 3 compañías (porque los productos requieren de una instalación para su posterior utilización).

La respuesta del Operador en conjunción con la empresa contratista ante los cambios que surgen en el mercado fue medida en una escala de 1 a 5. En todos los casos encuestados la respuesta es altamente cooperativa, así como efectiva. Sin embargo, la efectividad es más moderada y la respuesta no es tan creativa por parte del operador en el 50% de las encuestadas, sino que es la empresa quien aporta soluciones creativas a la operatoria diaria. En una compañía en particular, se observan los valores más bajos, en aspectos como la rapidez, la creatividad y la efectividad, dado que ha comenzado recientemente sus operaciones con un nuevo operador logístico. De allí se puede inferir que ambas empresas están atravesando una etapa de adaptación y ajustes.

5- Conclusiones

Carranza et al (2001) describen los resultados de un trabajo de investigación que en parte es coincidente con el presente trabajo en cuanto a las empresas relevadas. Una de las conclusiones posibles, si no la principal, era la de que la competencia definida como *Customer Integration* por Bowersox et al. (1999) era la menos desarrollada por las empresas líderes analizadas con relación a las empresas denominadas *World Class* en Norteamérica. Si bien esta hipótesis no se termina de corroborar en este estudio, tampoco se puede corroborar. No puede deducirse, a partir del repaso bibliográfico realizado, y del relevamiento efectuado, que haya una incidencia decisiva de ninguno de los autores mencionados en el primer apartado de este trabajo. Procuramos distinguir nuestras conclusiones en varios apartados, a los efectos de ordenar sus consecuencias:

- Relaciones de confianza y desarrollo con los proveedores y clientes

La percepción general del estudio, así como la opinión de la mayoría de los ejecutivos entrevistados, coincide en que en general no son los Operadores Logísticos los que están agregando valor a la operación, sino a la inversa. Habría muchas explicaciones para esto, la principal es la de que, aún existiendo operadores internacionales en el país, ninguno de estos ha decidido transferir *know-how* al medio local, hecho que se está dando entre empresas filiales y matrices productoras de productos. En este estudio no se trabaja sobre la hipótesis planteada por Carranza et al (2000) citada en el párrafo anterior. Sin embargo existen evidencias que la siguen corroborando: el modo como se comparte información con los clientes, la comunicación con los operadores logísticos, y el aporte de los operadores logísticos, está lejos de ser la óptima. Suponiendo que una forma de medir la excelencia fuera el modo en que la comunidad constituye una comunidad de conocimiento, la "mezquindad" del mercado local -su bajo desarrollo socioeconómico- hace que muchas empresas sean reticentes a compartir información que consideran privilegiada, y que en otros entornos socioeconómicos no son tratadas de un modo igualmente relevante. Una segunda explicación a esto podría ser la del "sesgo cultural latino", que no favorece el intercambio de información. En cualquier caso, pareciera evidente que estas variables no reflejan una óptima gestión de las relaciones entre miembros de la cadena.

- Sofisticación de la gestión de management y tecnología incorporada

Siete de las ocho compañías son filiales de compañías multinacionales, líderes en sus respectivos mercados. Esto hace que pueda asumirse que sus conocimientos reflejan una buena proporción del *know-how* logístico existente en sus respectivas matrices. Esto se refleja en las preguntas referidas a la identificación de necesidades de los clientes. Todas las compañías emplean *call centers* (entendiendo esto como el paso previo al *e-management* más sofisticado con que cuentan las compañías hoy), todas emplean mecanismos de análisis de satisfacción de clientes como encuestas periódicas y algunas de ellas emplean encuestas de satisfacción de clientes con respecto a la competencia. Hay en la mayoría de las compañías analizadas mecanismos de relevamiento de información como reuniones periódicas. Puede afirmarse, en términos generales, que la gestión de tecnología y los conocimientos implícitos de *management* incorporado son suficientemente sofisticados, o reconocen patrones que se podrían denominar "*World Class*".

- *El tamaño del mercado*

Puede reconocerse aquí una causa para la hipótesis formulada en el citado trabajo de Carranza et al. (2001). El mercado dista de tener la envergadura del brasileño o del estadounidense. El hecho de que la misma empresa esté gestionando canales absolutamente disímiles como uno directo o uno indirecto (ver el análisis del apartado tipos de clientes, que muestre la desemejanza de canales que manejan las empresas), hace que la complejidad de la gestión managerial requerida pueda ir en desmedro de la eficiencia. Esto sigue siendo una hipótesis a corroborar, pero lo cierto es que la atención del *management*, dispersa entre mercados tan disímiles como la provincia de Jujuy y la ciudad de Buenos Aires esté conspirando contra la eficacia y contra la sofisticación del esquema logístico.

- *Estándares operativos*

Los estándares operativos relevados (porcentajes de entregas demoradas, porcentajes de devoluciones y tiempos de entrega promedio) responden en generales a parámetros internacionales (ver por ejemplo Rogers, Dale y Tibben-Lembke, Ronald, 1999). En el caso de los tiempos de entrega, las demoras de más de 24 horas obedecen a las grandes carencias de infraestructura logística que tiene el país, donde un solo operador logístico es capaz de cubrir todo el territorio nacional con depósitos propios. Sin embargo se está lejos de los niveles de sofisticación planteados por algunos autores citados en el primer párrafo. Las empresas se encuentran dentro de lo que se denominaría como *Customer Service* "tradicional". Esta falta de sofisticación está reflejada por la carencia de estándares operativos más sofisticados.

- *Las particularidades de distintos casos*

Existen, como se señaló también en Carranza et al (2001), notables desemejanzas de patrones de soluciones logísticas entre las 8 compañías analizadas. La respuesta managerial -la solución logística- es completamente distinta de acuerdo al producto que se esté analizando. En el cuadro 1 se presentan clasificaciones ponderadas en una escala de 1 a 5 de "excelencia de sistemas logísticos y de *Customer Service*", de acuerdo los siguientes criterios:

Sistema logístico

- Adecuación del sistema logístico al contexto local
- Empleo de técnicas World Class en la Gestión

Customer Service

- Aplicación de técnicas de gestión reconocidas internacionalmente
- Adecuación de esquemas de trabajo al contexto local

Tabla 1-Valorización de esquemas logísticos y de *Customer Service* (la numeración de las empresas no coincide con el esquema descriptivo presentado en el apartado 3).

Empresa	Valoración Sistema Logístico	Valoración Customer Service	Competencia en el sector
1	5	Alta	Alta
2	4	Alta	Alta
3	4	Alta	Baja-Media
4	5	Alta	Alta
5	3	Baja	Baja
6	3	Media	Media-Baja
7	4	Alta	Media-Alta
8	4	Alta	Media-Alta

El cuadro anterior presenta una perspectiva adicional del problema: Pareciera haber una concordancia importante entre la sofisticación del sistema logístico empleado y el *Customer Service* derivado. Hasta aquí no habría elementos adicionales (la "cátedra" internacional lo considera de este modo) si no fuera por un dato extra: existe una concordancia importante entre el desarrollo del sistema logístico y la competencia observada en el sector industrial.

El muestreo realizado es necesariamente limitado por el tamaño del mercado analizado. La variedad de empresas analizadas es igualmente amplia, tanto como lo puede ser una muestra aleatoria de sectores industriales. Se observa tendencias en cuanto a la integración de proveedores y a la entrega de información en tiempo real (una necesidad manifestada aunque no materializada en los 8 casos). El empleo de *encuestas internas* (dentro de las empresas, entre departamentos) y *externas* (a los consumidores finales y clientes directos) es una opción empleada para la identificación de necesidades de los clientes. Se ha evidenciado que de este tipo de acciones de *customer service* también surgen nuevos indicadores de desempeño de acuerdo al desempeño actual de la empresa en particular (para las encuestas externas) o de los empleados (para las encuestas internas).

6-Líneas de investigación Futura

Es claro que el tamaño de la muestra no permite inferencias definitivas sobre tendencias en el mercado. El análisis de casos, realizado sistemáticamente, permite extrapolar algunas conclusiones llamativas, pero en ningún caso son definiciones absolutas.

Un futuro trabajo debería concentrarse en analizar cadenas de abastecimiento integrales, buscando patrones de comportamiento repetidos en distintos sectores (desmenuzando la cadena por parcelas, vg. Importación-Exportación, movimientos locales, abastecimiento, etc.) para realizar estudios comparativos de costos. No pareciera que pueda agregar elementos conceptuales adicionales agrandar las muestras (dada la canibalización observada en el mercado local), pero si posiblemente extenderlas a Brasil y/o Chile.

Bibliografía

- Bowersox, D et al. (1999) 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality, Council of Logistics Management, Oak Brook,
- Campbell, Tricia; “Getting Personal With Customers”; Sales & Marketing Management; Jan 99, Vol.151, Issue 1, pg.68
- Carranza, O; Antún, J.P.; Maltz, A. (2001); “Logistics Reengineering: Qualitative Results from Argentina”; International Journal of Physical Distribution and Logistics Management (presentado para su publicación).
- Carranza Torres, Octavio; “El *E-commerce* en el mundo de hoy: Un repaso amplio de bibliografía” Nota Técnica Provisoria Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés; Noviembre de 2000.
- Cruse, David; “With Web, distributors beat a virtual path to the future”, Electronic Engeneering Times, May 17th, 1999, Issue 1061, pg. 106-110. David Cruse es el Vicepresidente de Electronic Commerce de Avent Electronics Marketing, Phoenix, EE.UU.
- Gitomer, Jeffrey; “Customer Service Tips for the Next Millenium”; Business Journal, Vol.14, Issue 51; Dec, 22nd 2000: 6
- Kotler, Philip; “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control”; Prentice Hall; 1997; pg.43
- La Londe, Bernard; Cooper, Martha y Noordewier, Thomas; Customer Service: A Management Perspective, Oak Brook, III.: The Council of Logistics Management, 1988 (citado por Lambert, Douglas, Stock, James y Ellram, Lisa; Fundamentals of Logistics Management; McGraw-Hill; 1998).
- La Londe, Bernard and Zinszer, Paul; Customer Service: Meaning and Measurement; Chicago: National Council of Physical Distribution Management; 1976 (citado por Lambert, Douglas, Stock, James y Ellram, Lisa; Fundamentals of Logistics Management; McGraw-Hill; 1998:17)
- Lambert, Douglas y Burduroglu, Renan; “Measuring and Selling the Value of Logistics”; The International Journal of Business Logistics Management, Vol.11, N°1; 2000: 2.
- Lambert, Douglas, Stock, James y Ellram, Lisa; Fundamentals of Logistics Management; McGraw-Hill; 1998: 40
- Maltz, Arnold; Maltz, Elliot; “Customer Service in the Distributor Channel: Empirical Findings”; Journal of Business Logistics, Vol. 19 Issue 2,1998: 103-130.
- Maltz, Arnold; Presentación sobre Outsourcing, Logistics is about Service and Cost, SCM 541, Introductory Overview.
- Melnyck, Steven y Denzler, David; “Operations Management: A Value- Driven Approach”; Mc.Graw-Hill; 2000

- Mentzer, John; Bienstock, Carol; “Benchmarking Satisfaction”; Marketing Management; Summer 1995; Vol.4; Issue 1; pg. 40-47
- Mercado Digital- www.mercado.com.ar - “La atención al cliente en la era de los negocios electrónicos” - acceso 27 de abril de 2001.
- Moon, Youngme y Frei, Frances; “Exploding the Self-Service Myth”; Harvard Business Review; May/June 2000; Vol.78, Issue 3.
- Norton, David, Balanced Scorecard, citado por McNerney Donald; “The link to customer satisfaction”; HR Focus; September 1996; Vol 73; Issue 9; pg 1-4
- Rogers, Dale y Tibben-Lembke, Ronald; Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices; Reverse Logistics Executive Council;1999.
- Tarr, Michael (KPMG); Supply Chain Solutions: Benchmarking as a Diagnostic Tool: (Tendencias en los mercados de consumo masivo); Expo-Management '99; Predio Ferial de Palermo; octubre 1999.
- Tom Pitera, “Customer service may be missing link in e-commerce”, Electronic Engeneering Times, May 17th, 1999, Issue 1061, pg.106-108. Tom Pitera es el presidente, Industrial Electronics Division, Pioneer-Standard Electronic Inc., Cleveland, EE.UU.



Universidad de
San Andrés

Apéndice A: Cuestionario sobre *Customer Service* realizado a las empresas:
Tendencias en *Customer Service*

La presente información es confidencial. Se pretende realizar un relevamiento relativamente exhaustivo sobre cómo gestionan sus empresas el *customer service*. Sólo se difundirá la información que se haya autorizado difundir.

En el siguiente cuestionario deberán responder a las preguntas para de esta manera recoger las tendencias en *Customer Service* en Argentina a partir de sus experiencias.

1. ¿Qué tipos de clientes tienen definidos, y cuáles son sus necesidades? Por favor indicar con una tilde (✓) aquellos a los que apunta su *customer service*.

Cliente	Necesidades	
Consumidor final		
Distribuidor/ supermercados mayorista /		
Otros		

1. ¿Cómo identifican los requerimientos de los clientes? Por favor indicar con un tilde (✓) la(s) que corresponda(n)

Encuestas de satisfacción	Representantes de ventas	
Quejas	Reclamos	
Reuniones	Otros (especificar)	

1. ¿Cómo miden la satisfacción del cliente? ¿Qué variables miden? Por favor indicar con un tilde (✓) la (s) que corresponda(n)

Entregas a tiempo	Disponibilidad de inventario	
Facilidad de pago	Calidad del producto	
Centro de atención al cliente (call centers)	Respuesta flexible (ante cambios en la demanda)	
Devoluciones	Otras (especificar)	

1. ¿Tienen programas formales de *customer service*? Si es afirmativo, ¿En qué consisten?

Si no, ¿planean implementar alguno? ¿Poseen algún modelo?

2. ¿Cómo contribuye el operador logístico al *customer service*? Por favor indicar con un tilde (√) la (s) que corresponda(n)

Entregas a tiempo		Provee información del mercado	
Buen trato con el cliente			
Documentación completa		Otros (especificar)	
Entrega en forma			

1. En promedio, ¿cuánto tiempo pasa entre que el cliente coloca un pedido para sus productos y el cliente los recibe? _____ Días (o fracción de día)

2. ¿Aproximadamente, qué porcentaje de las entregas de su proveedor logístico a su cliente llega tarde? _____ %

3. ¿Qué porcentaje del total de las órdenes del cliente es devuelto? _____ %

4. Con respecto a otros casos, el proveedor logístico y nosotros somos capaces de responder a los cambios en el mercado (ej. requerimiento de nuevos productos, cambios en la estrategia de competidores)...

	Totalmente en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	Totalmente de acuerdo (5)
Rápidamente					
Creativamente					
Cooperativamente					
Efectivamente					

1. Con respecto a otros competidores, el operador y nosotros.....

	Totalmente en	(2)	(3)	(4)	Totalmente de
--	---------------	-----	-----	-----	---------------

	desacuerdo (1)				acuerdo (5)
Nos adaptamos bien a cambios de largo plazo en el mercado					
Podemos responder a cambios en las tácticas de competidores rápidamente					

Valor agregado del operador

1. Se requiere de cierto número de actividades para servir a los consumidores. Para cada una de las actividades, por favor indicar con un tilde (√) si su distribuidor / mayorista / canal comercial u operador logístico desempeña estas actividades

Customización		Customer Inventory Management	
Educación y entrenamiento del consumidor		Generación de <i>lead</i>	
Entregas		Venta personalizada	
Instalación		Manutención de inventario	
Soporte técnico		Crédito y financiación al cliente	
Soporte técnico e información		Otros (especificar)	

Intercambio de información

1. Su empresa...

	Totalmente en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	Totalmente de acuerdo (5)
...duda en entregarle bastante información al canal					
... provee de información que necesita el canal para maximizar las ventas					
...le provee información privada al canal sobre sus planes futuros					
...provee de información en tiempo real al canal					
...avisa de antemano de potenciales faltante de producto al canal					

Su posición

1. Con respecto a otros proveedores del mismo producto o similar, cómo está posicionado su producto en el mercado...

	Más bajo (1)	(2)	(3)	(4)	Más alto (5)
Desempeño del producto					
Calidad general del producto					
Innovación					
Sofisticación tecnológica					

Inversión del proveedor

1. Su empresa...

	Totalmente en desacuerdo (1)	(2)	(3)	(4)	Totalmente de acuerdo (5)
...ha promovido sus relaciones con el canal a sus clientes					
...pone en marcha programas diseñados para colaborar en la mejora del negocio en general					
...se ha esmerado para conectar al canal con su línea de producto					
...ha invertido considerablemente en el entrenamiento del personal del canal					

Familiaridad de la empresa con el mercado

1. Por favor indique hasta qué punto los siguientes términos describen su familiaridad con el mercado al cual el distribuidor vende sus líneas de producto

Ejemplo: Si usted está totalmente informado, tilde el 5. Si no se encuentra para nada informado, tilde el 1. Si usted se encuentra moderadamente informado, tilde el 3.

Está totalmente informado	1	2	3	4	5	No está para nada informado
Contacto con los consumidores es pobre	1	2	3	4	5	Contacto con los consumidores bien desarrollado
Información para el usuario limitada	1	2	3	4	5	Información en abundancia para el usuario
Escaso conocimiento de las prácticas de compra	1	2	3	4	5	Excelente conocimiento de las prácticas de compra
Escasa comprensión de los requerimientos del cliente	1	2	3	4	5	Buena comprensión de los requerimientos del cliente