

00661

2



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**POSGRADO DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**SERVICIO A CLIENTES EN LA LOGISTICA DE  
ENTREGA DEL PRODUCTO**

**FALLA DE ORIGEN**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION  
( ORGANIZACIONES )**

**P R E S E N T A:  
LUCIANO ANTONIO ARRANZ LARA**

**DIRECTOR DE TESIS:  
M. EN A. ARNOLDO BARRAGAN**

**CIUDAD UNIVERSITARIA. D. F.**

**1995**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mi madre, tu recuerdo me permite seguir en los momentos más difíciles. Este es un paso más en todas las cosas que queríamos hacer.**

**A mi padre, quién compartió, comparte y compartirá todos mis momentos de alegrías y tristezas. Gracias por todo tu apoyo y consejos, ten por seguro que es lo más valioso que tengo.**

**Los quiero**

**Al Maestro Arnoldo Barragán, por creer en este proyecto, por esa alegría de vivir y por el deseo de compartir.**

**A la Maestra Juana Patlán, quién me apoyó constantemente en la metodología del proyecto y a quién agradezco esa preocupación de que los alumnos aprendan y se desarrollen.**

**Se necesitan más Maestros como ustedes**

# Índice

<b>1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
	3.1 Génesis del Servicio a Clientes en la Logística.....	8
	Concepto de Distribución.....	8
	La Mercadotecnia y el Cliente.....	16
	Relaciones entre el concepto de Logística y Mercadotecnia.....	18
	3.2 Servicio a Clientes .....	20
	Su significado .....	20
	Variables en el Servicio a Clientes.....	21
	Cambios del Servicio a Clientes según la empresa....	32
<b>4</b>	<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>38</b>
	4.1 Hipótesis de Trabajo .....	39
	4.2 Objetivos .....	40
<b>5</b>	<b>Diseño de la investigación .....</b>	<b>43</b>
	5.1 Instrumentos de medición .....	43
	Muestreo.....	43
	Recopilación de la información.....	44
	Procesamiento de la información.....	44
	Tipo de investigación .....	48
	Unidad de análisis.....	50
	Instrumentos y Variables.....	50

<b>6</b>	<b>Estudio de Caso</b>	
	<b>Caso real de Servicio a Clientes en México</b> .....	<b>53</b>
6.1	Situación del área antes de la implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes.....	54
	Visión y Misión .....	55
	Estructura organizacional .....	56
	Estructura tecnológica.....	57
6.2	Resultados del cuestionario a las empresas que vivieron la implantación de la nueva Filosofía.....	63
6.3	Situación actual del Servicio a Clientes en la empresa del Estudio del Caso.....	73
6.4	Aprendizajes obtenidos en la implantación de la Filosofía en la empresa del Estudio del Caso.....	86
<b>7</b>	<b>Propuesta de optimización del Servicio a Clientes en México</b>	<b>89</b>
	7.1 Realidades y expectativas.....	89
	7.2 Principios y métodos para implantar la Filosofía.....	93
	7.3 Sistemas de medición.....	97
<b>8</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>101</b>
<b>9</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>106</b>

# 1 Introducción

Cuando empecé a trabajar en un área especializada en Logística de una empresa, me encontré con una serie de circunstancias nunca antes vistas en mis estudios universitarios que llevaban a un cambio de la filosofía de la empresa hacia el cliente. Después, al ir cursando mi Maestría en Administración fui encadenando una serie de conocimientos que tenían relación con el cambio de la filosofía de la empresa hacia el cliente, tales como Mercadotecnia, Logística, Clima Organizacional y Planeación Estratégica. Además, al ir ahondando en mis conocimientos sobre el tema me encontré con la desagradable sorpresa de que en México nadie había desarrollado algo sobre este tema. De lo anterior nació la idea de escribir una tesis que diera a las personas involucradas en la administración de la logística una visión de cómo se implanta un "Servicio a Clientes en la Logística de Entrega del Producto" con la finalidad de que conozcan qué es un Servicio a Clientes y cómo se implanta

Por los motivos que acabo de enunciar, me interesa que cualquier persona relacionada con este concepto comprenda que la implantación de una filosofía no se hace de manera desorganizada, sino que se debe tener el conocimiento y la preparación de cómo hacer las cosas para poder llegar al objetivo fijado. Con la base

anterior se trata de llegar a establecer una nueva modalidad en el tratamiento de la Logística y el Servicio a Clientes.

Se estructuró este trabajo en capítulos de la forma que sigue:

- Justificación: Explicar el por qué las empresas necesitan una nueva concepción en la logística de entrega del producto.
- Marco teórico: Que sirve para ubicarnos en el tiempo y en la teoría que envuelve la tesis.
- Planteamiento del problema: Se señalan las hipótesis y los objetivos.
- Diseño de la investigación: Que nos dan los puntos con los que se estructuró la tesis.
- Estudio de caso: Que nos permite ver cómo se ha implantado esta filosofía; el Servicio a Clientes en México.
- Propuesta de optimización del Servicio a Clientes en México Es mi propuesta de cuál es la realidad y Expectativas así como cuáles son los principios y métodos para implantar la filosofía.
- Conclusiones: Sobre el tema y puntos de vista finales.

## 2 Justificación

En el siglo XIX y en gran parte del XX las empresas tuvieron un mercado masivo con una demanda creciente de productos y servicios, pues, se tenía un mercado de vendedores que imponían sus propias condiciones. Pero a partir de la década de los 80 se ha invertido la relación y cada vez más es el cliente el que impone condiciones.

Antes, los proveedores suponían que todos sus clientes pedían prácticamente lo mismo, y como había poca competencia, proporcionaban productos y servicios parecidos; el cliente tenía que comprar lo que se le ofrecía porque no había mucho de donde elegir. Hoy los clientes quieren que se les trate en forma individual y piden productos y servicios que se adapten a sus necesidades; les dicen a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren y la forma de pago. Así pues, asistimos al fenómeno de que las empresas se encuentran con una continua evolución de los consumidores que buscan, cada vez más, una atención (Servicio al Cliente) tal que se deba considerar como un agregado al producto.

Esta situación está descontrolando a aquellas compañías y empresas que sólo saben desenvolverse en un mercado de bienes de consumo y no saben afrontar la continua evolución de las necesidades y gustos de los consumidores que solicitan, cada vez más, atención y calidad como un agregado al producto o servicio. Pero, aquellas compañías y empresas innovadoras decididas a encarar la realidad, han establecido que la logística para satisfacer al cliente, ya sea en la entrega del producto o en la de proporcionar el servicio, debe contener una filosofía basada en las necesidades del cliente y sus intereses.

Actualmente la filosofía de las empresas está dando un giro radical y se está enfocando totalmente a satisfacer las necesidades del cliente. Se busca tener un producto de altísima calidad y excelente desempeño, pero al mismo tiempo darle al cliente no sólo precios atractivos, sino garantizarle que tendrá su orden entregada completa en el momento y el lugar que la requiera, y sin problemas de facturación. La ventaja competitiva de esta época es cumplir con las necesidades del cliente. Es importante mencionar que para la mayoría de las compañías manufactureras, los clientes no son los consumidores directos sino algún tipo de distribuidor que actúa como enlace entre el consumidor y la manufactura.

En los últimos años se han desarrollado teorías y prácticas en las industrias encaminadas a mejorar la calidad, optimizar el manejo de inventarios, minimizar tiempos muertos en procesos y garantizar flujos de producto continuo. Algunas de estas teorías/prácticas son: Calidad Total (QT), Justo a Tiempo (JIT), Planeación de Recursos de Materiales (MRP), Planeación de los Recursos de Distribución (DRP), etc. Todas ellas atacan de una manera distinta el problema de lograr una ventaja competitiva basada en la eficiencia de los sistemas productivos.

En México, encontramos que el Servicio a Clientes no ha sido tomado en cuenta por las empresas como una parte más de la Mercadotecnia y, a pesar de que con la apertura de mercados el Servicio a Clientes es una arma competitiva de las empresas, no hay información creada en nuestro país sobre este tema.

En nuestro país, la logística de distribución del producto no tienen una filosofía de atención al cliente, por lo que se está tratando de buscar nuevas ideas para lograrla. Muchas empresas han tenido que crear un área de servicio a clientes sin tener una filosofía propia o adaptada a México, ya que la traen de otros países más desarrollados sin tomar en cuenta que en ellos existe mucho mayor

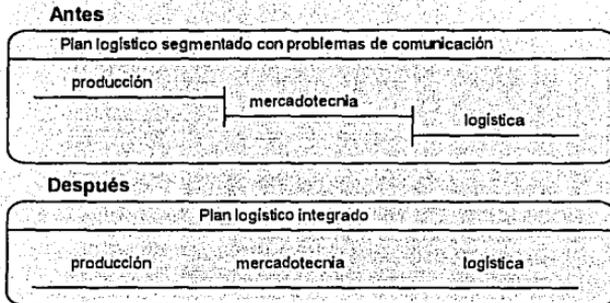
infraestructura para lograr los objetivos de unir la logística de entrega del producto con un servicio a clientes excelente.

Debido a esto, consideramos que el tema del Servicio a Clientes es relevante, pues conociendo cuáles son sus tendencias mundiales y cuál el estado en que se encuentra México, es posible establecer como se puede aplicar en él.

Actualmente, en las escuelas de Ingeniería de México, la enseñanza de la Logística hace mucho énfasis en técnicas de optimización de recursos materiales, físicos y humanos para la entrega del producto, pero descuida la parte mercadológica. Esto hace que cuando los recién salidos de Ingeniería llegan a las áreas de Logística/Servicio a Clientes de las empresas, se enfrenten con dificultades para poder comprender el enfoque global de la logística, con la calidad y el servicio.

Debido a lo anterior, la visión actual que se tiene en la mayoría de las empresas es que el proceso mercadológico, el de logística y el servicio a clientes son procesos segmentados que crean "tierras de nadie" entre sus inicios y terminaciones, no llegando a establecer una apropiada integración entre ellos. En adelante lo que se debe buscar es la existencia de un traslape entre las funciones que permita fluir la información, los materiales y los

recursos humanos siguiendo un Plan Integral Logístico tal como se muestra en el siguiente esquema:



# 3 Marco Teórico

## 3.1 Génesis del Servicio a Clientes en la Logística

### Concepto de Distribución

#### Antecedentes:

La distribución nace cuando empieza el intercambio de bienes y servicios. Desde tiempos inmemoriales, la distribución ha existido como la forma de intercambio de productos. Ahora bien, para poder mercadear se necesita hacer un proceso de distribución de movimiento de bienes y servicios, es decir que la distribución lleva en sí un proceso logístico. De lo anterior podemos deducir que la Logística existe desde tiempos inmemoriales. Se puede decir que los padres de la distribución o logística fueron los fenicios al ser los principales mercaderes. En muchos libros antiguos ya se habla del intercambio de mercancías, lo que permite suponer la existencia de una logística muy rudimentaria.

Lo que fomentó el desarrollo de la logística fueron las guerras, pues los ejércitos necesitaban preparar sus movimientos y necesidades. Se tiene el antecedente de que Alejandro Magno para poder obtener todas sus conquistas debió apoyarse en una logística sumamente desarrollada para su tiempo, y

también debió ser notable la logística de Aníbal en su paso por los Alpes con elefantes en el intento de llevar la guerra a Italia. Posteriormente en la Edad Media, los cruzados en sus esfuerzos para conquistar la Tierra Santa tuvieron que establecer una logística muy completa, muchas veces apoyada en los mercaderes venecianos. Napoleón en su invasión a Rusia, debió de tener problemas muy complicados de logística por la distancia tan grande que tuvo que recorrer desde Francia, por lo que seguramente dichos problemas fueron factores, entre otros, de su fracaso.

El detonante que impulsó el desarrollo de la distribución y la logística fue la revolución industrial que puso productos al alcance de las grandes masas gracias a su producción masiva y a su transporte por medio del ferrocarril y el barco a vapor. Las dos guerras mundiales llevaron los procesos de distribución a puntos insospechables (uno de los grandes hitos de logística militar fue el desembarco de Normandía en la segunda guerra mundial), pues las operaciones militares modernas requieren de grandes y diversas necesidades tales como armas, municiones, alimentos, carburantes, medicinas, pertrechos diversos, hombres de distintas especialidades, etc. Los logros obtenidos por los militares se aplicaron después para usos pacíficos

Así pues, repetimos que la distribución siempre ha existido y con ella la Logística.

### Definición de Logística

A continuación presentamos tres definiciones distintas de logística

La palabra Logística proviene de la palabra griega "LOGISTIKOS" que significa la ciencia de calcular.

"LOGISTA" fue el título dado a los oficiales administrativos en los ejércitos romanos y bizantinos.

El Barón Jomini, una autoridad en las guerras napoleónicas, en su libro "Précis de l'art de la guerre" (1836) definió Logística como el "arte práctico de mover ejércitos" en el cual incluye reconocimiento, ingeniería y trabajo de soporte. El propósito era producir un acercamiento logístico para combatir, para alcanzar movilidad estratégica y táctica, para tener sorpresa.

*(Enciclopedia Britanica, 1973)*

Logística es el proceso de planear, implementar y controlar eficientemente el flujo de efectivo y almacenaje de materias primas, inventario en proceso, bienes finales e información relativa desde el punto de origen hasta el punto de consumo final con el propósito de conformar los requerimientos del cliente.

*(Primer Seminario Mundial de Logística Empresa X, 1993)*

La Logística es la planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor coste, incluidos los flujos de información y control.

*(Arbones Malisani, Logística Empresaria, 1990)*

### Conceptos clave de la Logística

Hay dos conceptos que son clave en la Logística: el costo de entrega y los plazos de entrega. En lo que sigue se proporcionan explicaciones acerca de ellos.

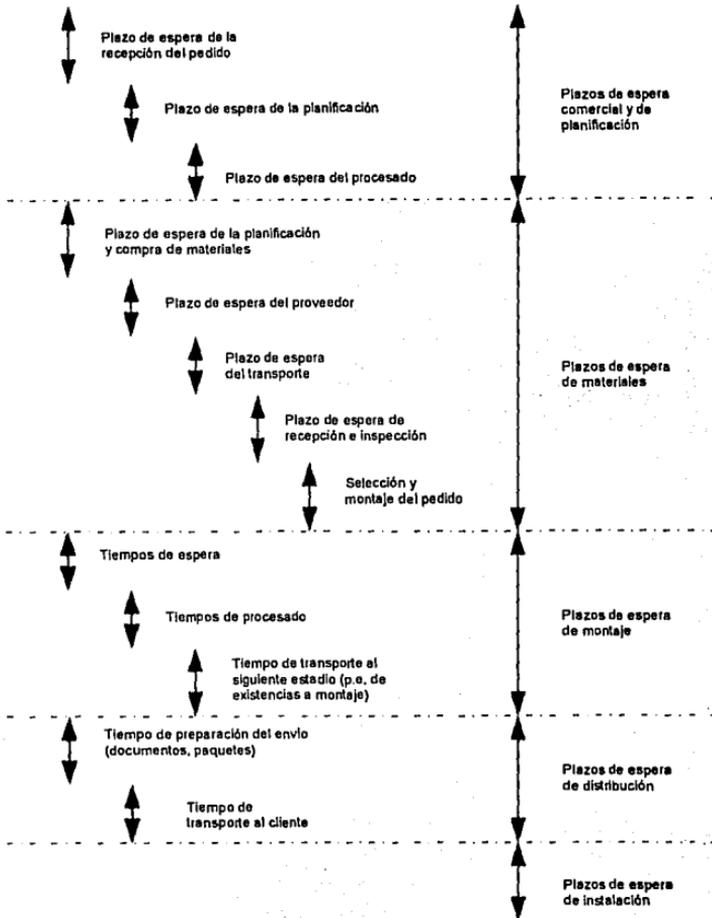
**Costo de entrega** La suma de los costos de producir y entregar el producto. Incluye materias primas, material de empaque, gastos de manufactura, moldes, almacenaje, entregas, desechos. (*Seminario Mundial Logística Empresa X*)

Nota. Dentro de la logística una pieza muy importante es el Costo de entrega que nos indica si nuestro proceso es costable o no:

**Plazos de espera** En todo proceso logístico existirán los plazos de espera en cada una de las funciones a desarrollar, desde que se levanta el pedido hasta que se entrega el mismo. Dependiendo del giro de la empresa estos plazos pueden ser imperceptibles para el comprador final (ejemplo.- los supermercados), cómo pueden ser bastante largos (ej.- cuando se compra una máquina hecha a la medida). Es

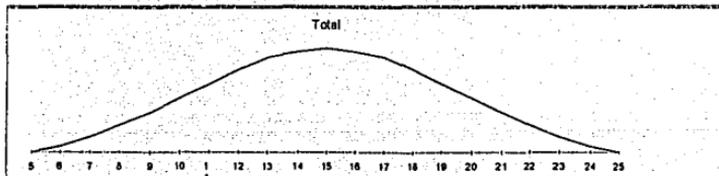
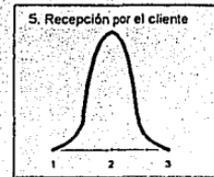
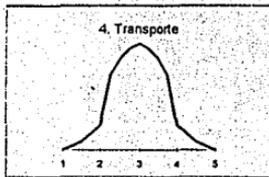
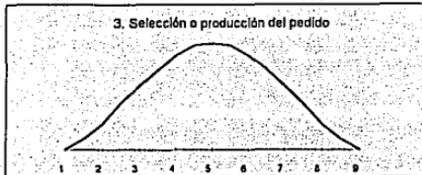
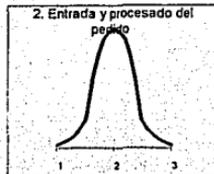
sumamente importante para el Servicio a Clientes que se tomen en cuenta estos tiempos y que a su vez se debe buscar eliminar el tener una desviación en el tiempo normal de cada plazo de espera.

En la siguiente gráfica se muestran los componentes de los plazos de espera en las diferentes partes del proceso logístico global. Los tres primeros plazos de espera (recepción del pedido, planificación y procesado) tiene lugar cuando se está realizando la compra y la compañía espera el pedido para poder procesarlo. Los cinco plazos de espera que siguen (planificación y compra de materiales, espera del proveedor, transporte, recepción e inspección y selección y montaje del pedido forman el plazo de espera de material. Los tres siguientes plazos de espera (tiempo de espera, tiempo de procesado y tiempo de transporte al siguiente estadio) constituyen el plazo de espera de montaje. Siguen dos plazos de espera más (tiempo de preparación del envío y tiempo de transporte a cliente) que integran el plazo de espera de distribución. Si fuera necesario se tendría un plazo de espera de instalación.



Componentes de los plazos de espera

Cada componente del proceso logístico tiene su propio plazo de entrega con ciertos márgenes de error que dan lugar a las distribuciones que se muestran en las figuras 1 a 5.



Al sumar todos los componentes parciales, resulta que el proceso logístico global puede ser más o menos días adicionales substanciales a lo planeado. La agregación o disminución de días adicionales a los plazos planeados ocasiona una distorsión del Proceso Logístico Global.

Todo proceso logístico busca la menor desviación del tiempo esperado, ya que si no se cumple eso, se incurren en costos de almacenaje, reproceso de la información, incumplimiento con el cliente, además de que no permite seguir planeando las siguientes entregas.

Acabamos de ver de qué se trata la Logística y ahora pasaremos a estudiar el otro componente del Servicio a clientes: la Mercadotecnia y el Cliente.

## **La Mercadotecnia y el Cliente**

Se debe entender qué es el mercado y el cliente, así como los distintos tipos de clientes, para poder comprender cómo es que éstos se juntaron con la logística y nació el Servicio a Clientes. Por ello a continuación vamos a dar definiciones tanto de mercado como de cliente y, además, proporcionar una serie de tipos de cliente

Definición de Mercado

Grupo identificable de consumidores con cierto poder adquisitivo que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o servicio. (Holtje, Mercadotecnia Ed. Mc. Grav Hill)

Definición de Cliente

Un individuo u organización pasará de ser un "consumidor potencial" a ser un "prospecto", después un "comprador" y finalmente un "consumidor/usuario". El "consumidor potencial" no está particularmente interesado en el producto. El "prospecto" está interesado pero no está decidido a comprar. El "comprador" ya decidió comprar. El "consumidor / usuario" está viviendo con las consecuencias de haber comprado. La palabra cliente se usa para designar tanto al "prospecto", como al "comprador", como al "consumidor/usuario". (Peel Malcolm. Customer service, how to achieve total customer satisfaction. EUA, Ed. Kogan Page, 1987)

Tipo de cliente

Para las empresas de bienes de consumo es sumamente difícil llegar al consumidor final, ya que éstos no suelen ser los clientes. Los clientes directos son los intermediarios que venden a los consumidores finales. Dichos clientes directos se catalogan en:

mayoristas

drogueros

tiendas de autoservicio

*(Eraña Luis, Dela Vega Rafael. "Elementos generales de logística para maximizar el servicio a clientes en la industria de productos de consumo" Tesis de Ingeniería Industrial Universidad Panamericana)*

## **Relaciones entre el concepto de Logística y Mercadotecnia**

Por una parte, la Logística, por sí sola, tiene unas ciertas funciones tales como transportes, control de inventarios, almacenes, distribución, nivel de servicios,

servicio a clientes, embalaje, localización de detallistas y flujo de información. Por otra parte, la Mercadotecnia, por sí sola, tiene unas ciertas funciones tales como promoción, investigación de mercados, productos mixtos, precios, nivel de servicios, servicio a clientes, embalaje, localización de detallistas y flujo de información. Cuando se unen la Mercadotecnia y la Logística en la empresa, nos encontramos que existen una serie de actividades comunes que nos permiten hacer la génesis del Servicio a Clientes. En la figura siguiente se visualiza a Logística y a Mercadotecnia como dos conjuntos de funciones que se traslapan, dando el área en que aparecen las funciones comunes que generan el concepto de Servicio a Clientes.



## 3.2 Servicio a Clientes

En el párrafo 3.1, primero se ha hecho referencia a los conceptos de Logística y de Mercadotecnia, después se explicó que al unir la Logística con la Mercadotecnia en lo referente a sus funciones daba como resultado el Servicio a Clientes, ahora en el presente párrafo veremos con más detalle el concepto de Servicio a Clientes.

### Su significado

Primero debemos entender qué es un servicio y cuáles son los parámetros en los cuáles la compañía se basa para darlo.

#### Definición de servicio

- Utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro ejecuta en atención suya.
- En un sentido amplio puede definirse como la prestación a través de la cual se satisface una necesidad humana.

¿Qué es un servicio excelente?

Es un nivel tal de calidad en el servicio, comparado con el de sus competidores, que sea tan alto a los ojos del cliente que le permita a su organización percibir honorarios más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de beneficios más altos que los de sus competidores.

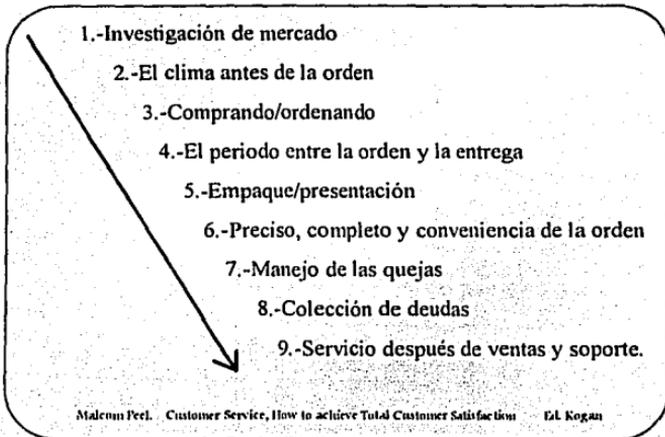
Una vez definido el Servicio debe examinarse las funciones que lo constituyen y para ello en el siguiente párrafo introduciremos el concepto de variable.

## **Variables en el Servicio a Clientes**

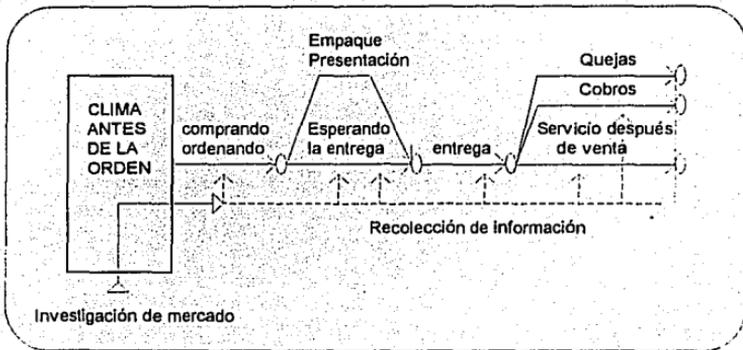
### El concepto de variable

La combinación de las diversas funciones del Servicio a Clientes de una compañía (que llamaremos variables) entran en acción siguiendo una secuencia, y si una de ellas falla, todo el Proceso Logístico Integral falla con el alto riesgo de que se pierda el cliente. Es por esto, que las empresas deberían evitar ver cada variable como un ente aparte y, en cambio, deberían hacer una planeación estratégica que alineara a todas las variables.

Las variables del Servicio a Clientes y su secuencia se pueden visualizar en el siguiente cuadro.



Una forma gráfica de presentar la secuencia de variables al Servicio a Clientes es la que se muestra a continuación en la siguiente figura.



Puntos clave en el servicio a clientes

El Servicio a Clientes tiene muchos puntos clave a los que hay que enfocarse por ser parte de las variables que vimos anteriormente. Como un indicador general de cuáles son los puntos clave, podemos acudir a la lista que proporciona Clay. En dicha lista, que mostramos a continuación, aparecen quince puntos clave dados en forma explicativa.

1. Desde la mentalidad de sus clientes (antiguos, actuales o futuros) la única excusa para estar usted en el negocio es la de satisfacción.
2. Usted no vende productos o servicios, ni siquiera beneficios; usted vende un valor, o ¡no venderá + nada!
3. Los clientes tienen su propia idea del valor. Si quiere satisfacerlos, tendrá que mirar a sus productos o servicios a través de los ojos de los clientes ¡siempre!
4. Si algo sucede después de la venta que impida al comprador conseguir al menos el provecho que esperaba, piense que este cliente no ha obtenido el valor por el que ha pagado ¡y él lo sabe!. En definitiva acaba de crear un cliente insatisfecho.
5. Los clientes descontentos no son problemas, son oportunidades de oro.
6. Los clientes realmente quisquillosos y exigentes son oportunidades de platino. Téngalos contentos y tendrá negocio de por vida.
7. Si intenta tratar con éxito a un cliente frustrado, aplíquese en salvar al cliente, no la venta.

8. La satisfacción del cliente y su lealtad son elementos prioritarios o no lo son. Aquí no hay términos medios.
9. Su personal de vanguardia no tratará mejor a sus clientes de como usted trate a su personal de vanguardia.
10. Cuando un cliente le hace una crítica sincera, le está haciendo un favor y él así lo cree; dele la ocasión de ayudarlo.
11. Para contentar a un cliente insatisfecho, no basta con restituirle el valor prometido y no cumplido en primera instancia, tendrá además que darle un valor extra.
12. Trate siempre trate al cliente como un cliente habitual, nunca lo trate como si fuera la última vez que va a verlo.
13. Dele siempre a un cliente descontento una razón convincente para volver a tener tratos con usted.
14. Todo el proceso por medio del cual usted crea y suministra sus productos o servicios debe estar preparado para soportar la creación de satisfacción y lealtad en los clientes.

15. Todas las organizaciones tienen su clientela; todas sin excepción. Sin embargo las organizaciones más florecientes y prósperas, aquellas que se sientan orgullosas de lo que hacen, son sin duda, las que de forma sistemática, satisfacen a sus clientes.

16. (Carr Clay. La vanguardia del servicio al cliente

17. Madrid, Ed. Díaz Santos, 1992)

#### La ecuación de la calidad del servicio

Es sumamente difícil definir una ecuación cuantitativa sobre la calidad del servicio ya que influyen muchos aspectos subjetivos pero se puede decir que: la satisfacción del cliente es igual: a las percepciones que tienen sobre lo que recibieron, menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido.

$$\text{Calidad} = \text{Percepciones del cliente} - \text{Expectativas del cliente}$$

Debemos advertir que las percepciones y expectativas de los clientes son totalmente subjetivas.

Cuando se satisface las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales y, en consecuencia, califican su servicio como satisfactorio. Cuando no satisface las expectativas del cliente la calificación serán negativa y el cliente calificará su servicio como no satisfactorio. *(Cottle. El Servicio centrado en el cliente: como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios Ed. Díaz de Santos, 1991)*

### Elementos del Servicio

Los elementos del Servicio son aquellas partes que juntándolas nos permiten crear ese valor agregado que se busca. Davidow William, Cottle y Zeithaml dan cada uno sus definiciones de elementos del Servicio, las tres son sumamente completas y complementarias entre sí.

Según Davidow William podemos encontrar seis elementos del servicio.

<b>Estrategia</b>	Es la primera porque nos permite preparar a los otros elementos del servicio. Una estrategia exitosa es aquella que esta enfocada claramente en segmentar a los clientes en cuanto a sus necesidades del negocio.
<b>Liderazgo</b>	Este hace de las estrategias una realidad día a día. Debe existir una arraigada cultura de servicio en la organización empezando por las cabezas.
<b>Comportamiento del personal</b>	El comportamiento del personal es un factor clave para hacer o deshacer un buen servicio ya que mucho del servicio a clientes es hecho entre empleados y clientes.
<b>Diseño</b>	Productos y servicios que no han sido diseñados que no han sido diseñados para dar un sencillo y efectivo mantenimiento destruyen la habilidad de la compañía para satisfacer a los consumidores a un precio razonable.
<b>Infraestructura</b>	El servicio a clientes depende profundamente de la infraestructura que se tenga, aunque son esenciales tienden a ser extremadamente costosas. Los líderes de servicio cargan precios compensatorios por los servicios que sus infraestructuras entregan y tienden a crecer estas cuando hay aumento de ventas y usan tecnología avanzada para cortar costos de infraestructura y mejorar su actuación.

<b>Medidas</b>	<p>Las medidas de un servicio de calidad cierran el círculo que empieza con la estrategia mostrando como las estrategias están trabajando y señalando debilidades en otros elementos del servicio.</p> <p><i>(Davidov, William. <u>Total customer service: The ultimate weapon</u> Ed. Harper, 1989)</i></p>
----------------	--

Según Cottle los elementos del servicio son cinco.

<b>Fiabilidad</b>	<p>Es la habilidad que poseemos para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permitan al cliente tener una percepción clara de sus niveles de capacidad profesional.</p>
<b>Seguridad</b>	<p>Representa el sentimiento que tienen los clientes de que los problemas están en buenas manos.</p>
<b>Elementos tangibles</b>	<p>Los elementos tangibles incluyen las evidencias físicas y los elementos o artefactos que intervienen en su servicio, sus instalaciones y equipos y la apariencia de su personal.</p>

<b>Capacidad de respuesta</b>	La actitud que muestre su organización para ayudar a sus clientes y para suministrarles un servicio rápido.
<b>Empatía</b>	Quiere decir que su organización le ofrece a sus clientes cuidado y atención personalizados. <i>(Cottle. <u>El Servicio centrado en el cliente: como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios</u> Ed. Diaz de Santos, 1991)</i>

Para Zeithaml los elementos del servicio son nueve

<b>Tangibles</b>	Apariencia de facilidades físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.
<b>Confiabilidad</b>	Habilidad para lograr el servicio prometido.
<b>Responsabilidad</b>	Los integrantes de la compañía se sienten responsables del servicio que están dando.
<b>Competencia</b>	Poseción de las habilidades requeridas y conocimiento para lograr el servicio.
<b>Cortesía</b>	Educación, respeto, consideración y amistad en el contacto personal.
<b>Seguridad</b>	Libre de peligro, riesgo o duda.
<b>Acceso</b>	Proximidad y fácil de contactar.

<b>Comunicación</b>	Manteniendo informado a los clientes en un lenguaje que puedan entender y comprender a ellos.
<b>Entendiendo al cliente</b>	Haciendo el esfuerzo de conocer al cliente y sus necesidades <i>(Zeithaml. <u>Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations</u> Ed. Collier Macmillan, 1990)</i>

Es importante señalar que cada empresa puede tener más o menos elementos del Servicio que los mencionados. Uniendo a los tres autores en un cuadro podemos tener una buena guía para encontrar los elementos de Servicio para cualquier compañía.

<b>Davidow William</b>	<b>Cottle</b>	<b>Zeithaml</b>
Estrategia	Fiabilidad	Tangibles
Liderazgo	Seguridad	Confiabilidad
Comportamiento del personal	Elementos tangibles	Responsabilidad
Diseño	Capacidad de respuesta	Competencia
Infraestructura	Empatía	Cortesía
Medidas		Seguridad
		Acceso
		Comunicación
		Entendiendo al cliente

### **Cambios del Servicio a Clientes según la empresa**

Cada empresa tiene un Servicio a Clientes distinto debido a que su misión varía de empresa a empresa, lo que lleva a tener un plan mercadológico diferente y por lo tanto cómo se vio en puntos anteriores lleva a un plan logístico diferente, pero lo que si es sumamente importante de definir en cada empresa es su cultura organizacional que es la base de todo (la empresa no puede existir sin gente).

#### Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de conocimientos compartidos que distingue la organización de otras organizaciones. Es un arreglo de características.

1) **Identidad de los miembros**

El grado en el cuál los empleados se identifican con la organización como un todo más que con un tipo de trabajo o campo de experiencia profesional.

2) Énfasis en el grupo

El grado en el cuál las actividades de trabajo están organizadas a través de grupos más que en individuales.

3) Foco en la gente

El grado en el cuál las decisiones gerenciales toman en cuenta el efecto sobre la gente a través de la organización.

4) Integración de las unidades

El grado en el cuál las unidades en la organización son motivadas para operar en una forma coordinada o de independiente manera.

5) Control

El grado en el cuál las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para manejar y controlar el comportamiento del empleado

6) Tolerancia al riesgo

El grado en el cuál los empleados son motivados para ser agresivos, innovadores y buscan el riesgo

7) Criterio de recompensa

El grado en el cuál las recompensas como los incrementos de salario y promociones son hechas de acuerdo al desempeño del empleado más que a la antigüedad, favoritismo y otros factores que no son de desempeño.

8) Tolerancia al conflicto

El grado en el cuál los empleados son motivados para aclarar conflictos y críticas abiertamente.

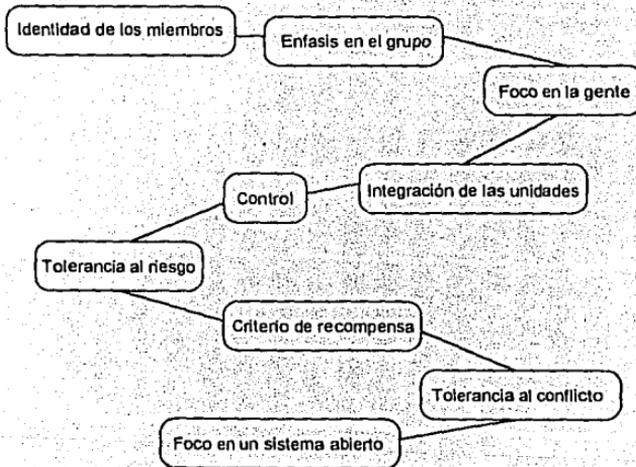
9) Orientación a los resultados finales

El grado en el cuál la gerencia se enfoca en sus resultados o salidas más que en las técnicas y procesos usados para alcanzar esas salidas

10) Foco en un sistema abierto

El grado en el cuál la organización monitorea y responde a los cambios en el ambiente externo.

En el cuadro que se muestra a continuación se reúnen las características que he mencionado anteriormente



Tipologías de culturas

Jeffrey Sonnefel de la Universidad Emory ha desarrollado un esquema que permite ver las diferencias entre culturas organizacionales y la importancia de colocar la gente en una cultura. Para ello establece cuatro tipos básicos de organizaciones, aunque el mismo Sonnefeld encontró que muchas organizaciones no pueden ser categorizadas en una sola ya que tienen una mezcla de culturas o están cambiando de una a otra. A continuación se describen las cuatro categorías de Sonnefeld.

ACADEMIA	CLUB	EQUIPO DE BEISBOL	FORTALEZA
<p>Una academia es el lugar para los que empiezan a escalar y que quieren tener una maestría técnica en cada nuevo empleo que ellos tienen. Estas compañías gustan reclutar jóvenes graduados de universidades para proveerles un entrenamiento muy especial y después moverlos a través de una gama de trabajos especializados en una función particular. IBM, Coca-Cola, Procter &amp; Gamble y General Motors son clásicos ejemplos.</p>	<p>En los clubs dan un valor muy fuerte en la lealtad y el compromiso. Antigüedad es la clave en los clubs. Edad y experiencia cuentan. En contraste con la academia, los clubs desarrollan gerentes como generalistas. Ejemplos de Clubs son United Parcel Service, Delta Airlines, la compañía Bell y los militares.</p>	<p>Estas organizaciones son orientadas a ser emprendedoras y son paraísos para los tomadores de riesgo e innovadores. Estos tipos de organización buscan gente talentosa de todas las edades y experiencias, por lo tanto las recompensan por lo que producen. El tipo de organizaciones que cumplen estas características son comunes en contabilidad, leyes, inversiones bancarias y firmas de consulta, agencias de publicidad y desarrolladores de software.</p>	<p>Mientras que los equipos de beisbol premian la inventividad, fortalezas están preocupadas por sobrevivir. Muchas alguna vez fueron academias, clubs o equipos de beisbol, pero cayeron en tiempos duros. Fortalezas ofrecen poca seguridad en el trabajo, pero pueden ser lugares excitantes para trabajar para quienes les gusta el reto de un cambio. Las organizaciones fortalezas incluyen grandes mayoristas, hoteles, compañías de petróleo y gas.</p>

Puntos clave en el servicio a clientes

Toda empresa tiene unos puntos claves, aquí se dan algunos de ellos que cada empresa debe adaptar a sus necesidades.

- Mejorar el conocimiento del producto y la comprensión y apoyo a la prestación de servicios por parte de los directivos.
- Mejorar nuestros conocimientos de los deseos, necesidades y actitudes del cliente.
- Establecer normas de servicio y mejorar nuestra medición de servicio.
- Facilitar a las personas encargadas de servir al público una formación basada en capacidades y en el conocimiento del producto.
- Establecer incentivos y motivaciones para proveer calidad en el servicio.
- Adoptar una filosofía corporativa de calidad en el servicio cambiando para ello las actitudes culturales y perceptivas de la organización.

(Denton Keith. Calidad en el servicio a clientes Madrid, España.

Ed. Díaz Santos 1991)

# 4 Planteamiento del problema

En los últimos años, en las empresas mexicanas productoras de bienes y servicios se ha sentido la necesidad de satisfacer los requerimientos del cliente. En algunas de ellas ya se implantó una filosofía de Servicio a Clientes, pero la mayoría no lo ha hecho. Si se quiere extender la implantación de una filosofía de Servicio a Clientes a todas las empresas mexicanas interesadas en ello, es preciso definir cuáles son los principios básicos y cómo debe ser dicha filosofía.

Por lo anterior, con el fin de generar un aprendizaje, partiendo del caso de una empresa mexicana productora de bienes de consumo que ya trabaja con una filosofía de Servicio a Clientes, se pretende conocer cuáles son los cambios organizacionales y tecnológicos que experimenta una empresa cuando implanta la Filosofía de Servicio a Clientes.

En los siguientes párrafos del presente capítulo, se proporcionan las hipótesis y los objetivos de la investigación que hemos llevado a cabo.

## 4.1 Hipótesis de Trabajo

En nuestro planteamiento del problema partiremos de tres hipótesis. La primera de ellas es que, “Cuando en una empresa se establece una Filosofía de Servicio a Clientes” se producen cambios que afectan a la organización y al uso de la tecnología. La segunda hipótesis es que, “Cuando queda ya implantado el Servicio a Clientes en una empresa”, dicho servicio puede ser medido con indicadores adecuados, lo que permite se puedan hacer mejoras posteriores al servicio. La tercera y última hipótesis es que, “El Servicio a Clientes Implantado” afectará modificándolo el Proceso de Logística de la entrega del Producto.

Con el fin de tener presentes las hipótesis en una forma sencilla de consultar, se muestran enumeradas en el cuadro de la página siguiente.

### **Hipótesis de trabajo**

1. La empresa que implanta una Filosofía de Servicio a Clientes experimenta cambios en su estructura organizacional y tecnológica.
2. Una vez realizada la implantación de Servicio a Clientes, éste puede medirse mediante indicadores y es susceptible de recibir mejoras.
3. La implantación del Servicio a Clientes modifica el Proceso de Logística de la entrega del Producto.

## **4.2 Objetivos**

La investigación se ha fundamentado en estudiar un caso de implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes de la empresa X que trabaja en México<sup>1</sup>, lo

---

<sup>1</sup> En virtud de que el sustentante tiene firmado con la empresa objeto de este estudio un contrato de confidencialidad, en el presente trabajo se hará referencia a ella como empresa X productora de bienes de consumo.

que ha permitido fijar los dos primeros objetivos del presente trabajo. El primero consiste en llegar al conocimiento de cómo se implantó La Filosofía del Servicio a Clientes tanto en México como en la empresa X, y el segundo objetivo la identificación de los cambios organizacionales y tecnológicos que tuvo la empresa X debidos a la implantación de una Filosofía de Servicio a Clientes.

Ahora bien, los objetivos de la investigación no se limitan a los dos anteriores, referidos a una empresa determinada, sino que se extienden a otros dos que buscan la generalización a México de las bondades e inconvenientes que tiene la aplicación de la Filosofía a Servicio a Clientes para empresas que operan en el país. Así pues, el tercer objetivo del trabajo de investigación es proponer una visión de lo que puede ser la Filosofía de Servicio a clientes aplicada en el ámbito mexicano, y el cuarto, y último, objetivo es establecer los principios y métodos para implantar la Filosofía de Servicio a Clientes en empresas mexicanas.

### **Objetivos**

1. Conocer cómo se implantó la Filosofía de Servicio a Clientes en México y en la empresa del estudio de caso.
2. Identificar los cambios organizacionales y tecnológicos que experimentó la empresa del estudio de caso una vez implantada la Filosofía de Servicio a Clientes.
3. Proponer una visión acerca de la Filosofía de Servicio a Clientes en México.
4. Establecer los principios y métodos para implantar la Filosofía de Servicio a Clientes en empresas mexicanas

# 5 Diseño de la investigación

## 5.1 Instrumentos de medición

### Muestreo

Para obtener la información proporcionada por los clientes se consideró:

1. Marco muestral = clientes importantes (80% ventas) (n=12)
2. Diseño del muestreo no probabilístico. Con este tipo de muestreo no se pueden hacer inferencias acerca de la población. Sin embargo, se incluyen sólo a las empresas más importantes y que fueron afectadas principalmente en el cambio que experimentó la empresa y son ellas las empresas idóneas para proporcionar información relativa al proceso de implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes.

### Recopilación de la información

La información se obtiene por medio del cuestionario que se muestra en las páginas 45,46 y 47 y se recolecta mediante los representantes de ventas.

### Procesamiento de la información

La información se recoge de la siguiente manera:

- Las preguntas categóricas se capturan electrónicamente y se procesan para obtener el porcentaje de respuestas en cada categoría.
- Las preguntas abiertas se codifican y se cierran de la siguiente forma:<sup>1</sup>

1. Por cada pregunta abierta se listan las respuestas.
2. Se cuantifica la frecuencia de cada respuesta
3. Se seleccionan las respuestas con mayor frecuencia
4. Las respuestas seleccionadas se clasifican en:

Cambios organizacionales

Cambios tecnológicos

Visión del Servicio a Clientes

---

<sup>1</sup> Rojas Soriano, Raúl. Guía para elaborar Investigaciones Sociales. México. De. PYV, 1973, pág. 149

1.-¿Es importante para usted la actitud del personal y lo influye para realizar una compra?

- Si   
 No   
 Indiferente

2.-¿Elija la componente del Servicio que es más importante para usted?

- La rapidez en la entrega   
 La solución de los problemas con la entrega del producto   
 La calidad del producto   
 La agilidad con que respondemos a sus demandas

3.-¿Le molesta el retraso en la llegada del producto?

- Mucho   
 Poco   
 Indiferente

4.- En orden de importancia (del 1 al 4, siendo 1 más importante que el 4) ¿cuál sería la prioridad para usted en el Servicio?

- Tiempo de Respuesta \_\_\_\_\_  
 Presentación del personal \_\_\_\_\_  
 Actitud del personal \_\_\_\_\_  
 Entregado completo \_\_\_\_\_

5.-¿ Por qué los clientes prefieren nuestro producto ?

- Por desplazamiento \_\_\_\_\_  
 Por mejor presentación \_\_\_\_\_  
 Por mejor calidad \_\_\_\_\_  
 Por mejor precio \_\_\_\_\_

6.-¿ En qué le gustaría que mejorará el Servicio a Clientes en México ?

- En la presentación \_\_\_\_\_  
 En el Servicio \_\_\_\_\_  
 En la atención \_\_\_\_\_  
 En la calidad del producto \_\_\_\_\_  
 En la actitud del personal \_\_\_\_\_  
 Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7.-¿En México, que área del Servicio a Clientes requiere estratégicamente mayor desarrollo en los próximos años y por qué?

---



---



---



---

8.-¿En cuantos años las compañías mexicanas tendrán un Servicio a Clientes igual a compañías del primer mundo?

- De 1 a 5 años   
 De 5 a 10 años   
 De 10 a 20 años   
 Nunca

9.-¿ En que segmento cree que este la compañía en el Servicio a Clientes con respecto a las compañías en México?

- En el 10 % de las compañías mas desarrolladas en el Serv. a Clientes   
 En el 40% superior de las compañías   
 En la media   
 En el 20% inferior del Servicio a Clientes en México

10.-¿Qué tanto le llevamos de ventaja en la implantación de la filosofía de Servicio a Clientes a nuestros competidores según su punto de vista?

- Varios años   
 Pocos años   
 Están parejos   
 Estamos un poco atrasados   
 Estamos muy atrasados

11.-¿Cuándo nuestra compañía cambió de distribución a Servicio a Clientes en que se enfoco? (prioridad de más a menos del 1 al 4)

- En la gente \_\_\_\_\_  
 Procedimientos \_\_\_\_\_  
 Tecnología \_\_\_\_\_  
 Hacer una propia filosofía de Servicio a Clientes \_\_\_\_\_

**12.-¿Cómo notó usted el cambio de Distribución a Servicio a Clientes en nuestra compañía?**

---

---

---

---

---

---

**13.-¿En qué estrategias básicas usted vio que la compañía se enfocó para cambiar la Filosofía de Servicio a Clientes?**

---

---

---

---

---

---

**14.-¿A qué circunstancias usted cree que se debió el cambio de Distribución a Servicio a Clientes en la compañía?**

---

---

---

---

---

---

**15.-¿Cómo mide usted el Servicio a Clientes y por qué?**

---

---

---

---

---

---

### Tipo de investigación

El tipo de investigación a realizar es un estudio de caso. Las razones para proponer este tipo de investigación son las siguientes.

- Se busca maximizar la cantidad de variables con la idea de alcanzar una comprensión más completa y realista del fenómeno particular bajo análisis, que en este caso es la implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes
- El investigador que ejecuta un estudio de Caso busca típicamente conocimiento específico que tendrá una aplicabilidad más general fuera del caso particular bajo estudio, pero el estudio mismo no puede asegurar esto.<sup>2</sup>

De acuerdo a la obtención de información, la presente investigación se ubica como:

---

<sup>2</sup> Babbie, Earl R. Survey Research Methods. Belmont, Cal. Wodsworth Publ. Co., 1973, pág. 37

Retrospectiva parcial Porque si dispone de la información de la empresa como son los organigramas, la descripción de puestos y los procesos de Logística. Teniendo por obtener la opinión de los gerentes involucrados en el proceso de implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes.

Transversal Debido a que la información obtenida del cuestionario fue aplicado en una sola ocasión después de la implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes.

De efecto a causa Porque actualmente la empresa cuenta con una Filosofía implantada de Servicio a Clientes que le ha dado ventaja competitiva en el mercado, por tanto, se identifican diversas variables previo al proceso de implantación que permiten explicar el éxito de dicha filosofía y los cambios experimentados.

Observacional Se considera así, ya que no se modifica alguna de las variables.

### Unidad de análisis

Es la empresa "X" que produce bienes de consumo tanto populares como de consumo lucrativos. Se encuentra situada entre los principales productores en México y el mundo. La empresa comercializa sus productos mediante los canales de distribución de mayoristas y tiendas de autoservicio.

### Instrumentos y Variables

Los instrumentos para obtener la información que permiten probar las hipótesis de trabajo son las siguientes:

Hipótesis	Variables	Instrumento
La empresa al implantar su Filosofía de Servicio a Clientes experimentó cambios en su estructura organizacional y tecnológica	Cambios en la estructura organizacional (antes y después).  Se describirá como era la estructura de su organización, sus puestos y sus funciones y sus valores	Se dispone de las estructuras de antes y después de la implantación. Se consultará la descripción de puestos y sus funciones antes y después de la implantación.
Una vez realizada la implantación de Servicio a Clientes puede, mediante indicadores, medirse el Servicio a Clientes y mejorarlo	Formas de medición del Servicio a Clientes cualitativas y cuantitativas.  Se explicará cuáles son las medidas que se pueden aplicar para medir el Servicio a Clientes y qué se necesita para implantarlas	<u>Entrega a tiempo.</u> Porcentaje de las órdenes entregadas en la fecha que el cliente pidió que se le entregara el producto. <u>Completo:</u> Porcentaje de órdenes que se entregaron sin faltantes. (continúa)

		<p><u>Bien facturado.</u> Porcentaje de órdenes en el cuál lo que se indica en la factura es lo que se le esta entregando al cliente.</p> <p><u>Fiabilidad en la entrega:</u> Es la combinación de las medidas de entrega a tiempo, completo y bien facturado; si se cumplieron las tres cosas en la misma orden se dice que la orden fue perfecta.</p> <p>Los resultados de cada medición indican qué tanto cambio ha tenido la empresa usando el Servicio a Clientes</p>
<p>La implantación del Servicio a Clientes modifica el Proceso de Logística de la entrega del Producto</p>	<p><u>Variable 1.- El proceso de Logística</u> Se presenta el proceso que la empresa tenía antes de la entrada de la Filosofía de Servicio a Clientes y cómo es ahora después de la implantación.</p> <p><u>Variable 2.- La tecnología de Logística</u> Para poder cambiar el proceso de Logística, necesariamente se tuvo que modificar la tecnología que se usaba, por lo que se compararán los dos tipos de tecnología.</p>	<p>La medición de estas variables se realizará mediante:</p> <p><u>Información de la empresa</u> Proyectos de cambios tecnológicos, proceso actual de la entrega del producto y los procesos propuestos.</p> <p><u>Información obtenida de los clientes más importantes involucrados en el proceso de implantación</u></p>

Se ha diseñado un cuestionario para obtener la siguiente información.

Concepto	Número de partidas (items)	Preguntas
Percepción que la empresa tiene del Servicio a Clientes	5	1-5
Visión de la empresa sobre el Servicio a Clientes en México	4	7-10
Experiencia de la empresa en el cambio tecnológico y organizacional de la empresa X	5	11-15

# 6 Estudio de Caso

## Caso real de Servicio a Clientes en México

En este capítulo analizaremos un caso real de Servicio a Clientes en México, cuál era la situación, cómo estaba su estructura organizacional y tecnológica. Mediante el cuestionario realizado se analizarán los puntos más importantes y cuál es su futuro.

### La empresa del estudio de caso

La empresa X se dedica a producir bienes de consumo populares de gran calidad, su distribución es mediante mayoristas y tiendas de autoservicios. Así mismo es una empresa con fama mundial por ser líder en innovación y mejora de la calidad.

## **6.1 Situación del área antes de la implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes**

En 1991 la empresa hace una revisión de su estrategia a largo plazo, el cómo se deberían hacer los negocios y cuáles serían las estrategias que le darían una ventaja sobre sus competidores. Al hacer una revisión exhaustiva del negocio a nivel mundial se dio cuenta que el Servicio a Clientes sería la ventaja competitiva en los próximos años. El porqué de la importancia de esta estrategia se vio en los primeros capítulos de esta tesis. Por lo tanto, la dirección a nivel mundial ordenó que el Servicio a Clientes tomará una importancia como nunca la había tenido.

En México lo primero que se hizo fue revisar : La visión y misión, la estructura organizacional y su estructura tecnológica. Al empezar a revisar cómo la compañía podía implantar la filosofía de Servicio a Clientes se dio cuenta que tenía que empezar por entender y cambiar su estructura actual de Logística

El nombre del departamento:

*No existía en la compañía ningún departamento encargado de la relación con el cliente después de haber sido levantada la orden. Sin embargo, si existía un departamento de distribución que se encargaba de hacer llegar el producto al cliente.*

Al analizar el departamento de distribución, su objetivo era totalmente contrario a lo que busca la filosofía de Servicio a Clientes ya que no importaba el cliente si no que lo que importaba era embarcar cómo se pudiera.

## **Visión y Misión**

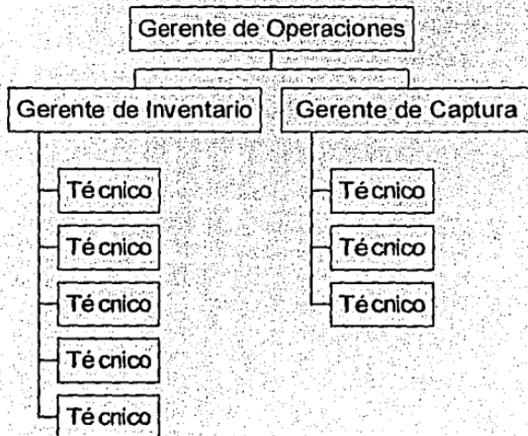
Al revisar la visión y misión del departamento de distribución se encontraron dos cosas:

- 1) No existía una visión para el departamento de distribución
- 2) La misión estaba enfocada únicamente a embarcar las cajas, nunca a la satisfacción del cliente.

El siguiente paso fue revisar la estructura organizacional y tecnológica encontrando lo siguiente:

### **Estructura organizacional antes de la implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes:**

Se encontró que era una organización pequeña como la que muestra la figura, con 10 gentes encabezadas por un gerente que reportaba a un director de distribución.



Al gerente le reportaban dos gerentes que se encargaban respectivamente de:

- la captura de las ordenes mandadas por los representantes de ventas (con 3 técnicos)
- el manejo de inventarios y el reabastecimiento y manejo de los centros de distribución foráneos que contaba la compañía (con 5 técnicos).

Al tener este tipo de estructura organizacional, el foco principal era embarcar no importando que es lo que sucedía con el Servicio a Clientes.

## **Estructura tecnológica**

La parte tecnológica en México tuvo un gran retroceso en la década de los 70's y 80's ya que nunca había existido una infraestructura de comunicaciones para las necesidades de un país en desarrollo.

La organización sufría de un gran retraso en la estructura tecnológica, ya que todo el proceso de la información se transmitía vía modem al terminar el día de la bodega a las oficinas generales para ser procesada la información con los consiguientes riesgos de pérdida de información. Este atraso en la forma de

obtener la información ocasionaba que no se pudieran tomar decisiones exactas de que se necesitaba para poder embarcar, cuando y cómo hacerlo para abaratar costos.

Se revisaron los procesos de distribución (véase proceso de distribución) y se encontró con algo muy grave:

Si la compañía seguía creciendo al mismo ritmo que hasta esa fecha, no pasarían más de tres años cuando el proceso actual de distribución se vería sobrepasado y se tendría un problema de escasez en los puntos de venta, por lo que el cambio a una filosofía de Servicio a Clientes cada vez se hacía más importante.

Proceso de distribución:

En 1991 se hacía producto en tres plantas en la Ciudad de México y se localizaba el producto en dos bodegas en el área de Vallejo, se tenían cinco centros de distribución foráneos: Tijuana, Coahuila, Monterrey, Guadalajara y Campeche.

El proceso de distribución se iniciaba cuando el representante de ventas realizaba su visita al cliente, levantaba el pedido, lo mandaba por mensajería a su distrito de ventas y de ahí llegaba a las oficinas generales en la Ciudad de México. Posteriormente se juntaban todos los pedidos del día y se enviaban a las oficinas del departamento de distribución en la bodega de Vallejo. Al ser recibida la orden, se capturaba el pedido y por otro lado se capturaba el inventario físico de lo que había en las bodegas menos lo que se iba a embarcar.

En la tarde, al finalizar la captura de pedidos, se corría un programa hecho en Pascal que permitía asignar inventario a los pedidos, pero si se quería hacer excepciones al proceso (por ejemplo que una orden tuviera preferencia sobre otra) se tenía que meter una gente de sistemas a las bases de datos a hacerlas a mano. Este proceso de asignación de inventario tenía serios problemas lo cual ocasionaba que las bodegas se retrasaran en su planeación de embarque. Ya que se tenía la asignación de inventario, las personas de distribución, manualmente le daban prioridad a los embarques, calculaban de que tamaño se necesitaba el camión y empezaban a llamar a las líneas de transporte para asignarles viaje.

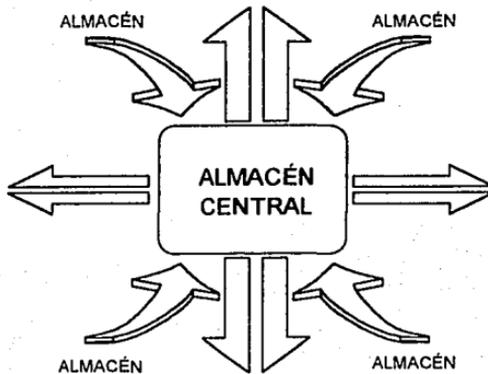
En la noche se empezaba a embarcar de la bodega el producto, sin embargo no se tenían tablas de tiempo de tránsito y se daba la hora de embarque según la experiencia de la persona que documentaba los viajes en la bodega. El camión iba a dejar el producto y regresaba con la prueba de recibo del cliente (algún día) para que la compañía pudiera iniciar el cobro. Así mismo muchas ocasiones el producto era rechazado por el cliente ya que se había pedido hace mucho y en ese momento no lo necesitaba.

#### Almacenaje y bodegas

En ese momento, como la compañía no tenía la suficiente capacidad para almacenar el producto producido por las plantas, rentaba muchas pequeñas bodegas. Desde estas bodegas no se podía embarcar, por lo que el producto daba muchas vueltas. El producto iba de la planta a la bodega pequeña, de ahí a la grande y de ahí al cliente.

Las consecuencias eran:

- costos eran muy altos
- la mayoría de las veces las cajas resultaban dañadas al ser transportadas



El modo de almacenaje tenía graves problemas y casi no se usaban las tarimas para almacenar, así como graves problemas de estiba al no tener normas de estiba correctas.

#### Sistemas y telecomunicaciones.

Todo el sistema era en base a Pascal y una base de datos relacional, y por las noches se transmitía la información al MainFrame (en batch) en Oficinas Generales, y todos los días se tenían que hacer conciliaciones sobre la información enviada. La telefonía era por línea directa y no existía una red de comunicaciones interna de la compañía que permitiera el flujo de información más rápidamente.

Grupos de trabajo para implantar la nueva Filosofía

Se hicieron diferentes grupos de trabajo para desarrollar el Servicio a Clientes y la Logística de entrega del producto. Los grupos de trabajo fueron:

Relación con las marcas	Relación con ventas
Desarrollo Organizacional	Proceso de planeación
Sistemas	Telecomunicaciones
Proceso de facturación	Embarque del producto
Transportación	Inventarios
Bodega	Relación con finanzas
Relación con los clientes	Relación con la planta

Cada uno de estos equipos estuvo encargado de desarrollar una nueva forma de hacer las cosas y sus objetivos iban unidos totalmente a la consecución de la misión y visión creadas para Servicio a Clientes.

Estos equipos tuvieron personas dedicadas tiempo completo y según iban entregando sus resultados, se iban pasando las responsabilidades a los técnicos de la operación diaria.

En algunos de estos puntos todavía se tienen equipos que siguen desarrollando la optimización de los mismos, cómo puede ser el ejemplo del equipo de “Desarrollo de Transportes”, debido a la complejidad que existe en México sobre este punto.

## **6.2 Resultados del cuestionario a las empresas que vivieron la implantación de la nueva Filosofía**

### Cuestionario

El objetivo del cuestionario presentado en el Capítulo 5 es obtener información de cómo ha ido evolucionando el Servicio a Clientes, cuál es la situación actual y cuáles son las expectativas del cliente sobre la compañía y en México en general.

**Resultados del cuestionario:**

**Pregunta 1** ¿Es importante para usted la actitud del personal y lo influye para realizar una compra?

**Respuestas**

<i>f</i>	%	
4	33%	sí importa la actitud del personal.
0	0%	no es importante
8	66%	es indiferente siempre y cuando se de lo que se pide

**Comentario.** Cómo se puede ver para los clientes de la compañía X están más interesados en que se cumplan sus requerimientos a que la actitud del personal sea la que influya la compra.

**Pregunta 2** ¿Qué componente del Servicio es más importante para usted?

**Respuestas**

<i>f</i>	%	
5	41.6%	la rapidez en la entrega
4	33.3%	la solución de los problemas con la entrega del producto
1	8.3%	calidad del producto
2	16.6%	la agilidad con que respondemos a sus demandas

**Comentario.** Las empresas están muy interesadas en que se haga una entrega rápida del producto. Una entrega inoportuna significa

producto que están dejando de vender y por lo tanto dinero que dejan de ganar. Este punto es clave ya que implica una serie de cambios en el Proceso Logístico Global para poder cumplir con los requerimientos cada vez más rigurosos del cliente.

*Pregunta 3* .-¿Le molesta el retraso en la llegada del producto?

*Respuesta*

Las 12 empresas indicaron que les molestaba mucho el retraso en la llegada del producto.

**Comentario.** La respuesta confirma las respuestas a la pregunta anterior: a los clientes les importa muchísimo el retraso ya que pierden dinero cuando no venden nuevamente el producto.

*Pregunta 4* En orden de importancia (del 1 al 4, siendo 1 más importante que el 4) ¿cuál sería la prioridad para usted en el Servicio?

*Respuesta*

- 1) Tiempo de respuesta
- 2) Entregado completo
- 3) Actitud del personal
- 4) Presentación del personal

**Comentario:** Vuelve a confirmarse la cuestión del tiempo de respuesta que depende del proceso de Logística, siendo la

segunda causa el entregado completo que es una de las partes de las ordenes perfectas como se verá más adelante.

**Pregunta 5** -¿ Por qué los clientes prefieren nuestro producto ?

**Respuesta**

- 1) Por desplazamiento
- 2) Por mejor calidad
- 3) Por mejor presentación
- 4) Por mejor precio

**Comentario.** La ganancia para los clientes es sumamente importante, así que el tener un producto que se desplaza más que otros redunda en una ganancia mayor. Esto lleva a la empresa del estudio de caso poder cumplir con las demandas de producto mediante un Servicio a Clientes acorde a la mercadotecnia del producto.

**Pregunta 6** -¿En qué le gustaría que mejorará el Servicio a Clientes en México ?

**Respuesta**

- 12 en la presentación
- 12 en el Servicio
- 12 en la atención
- 12 en la calidad del producto
- 12 en la actitud del personal

- Algunas compañías, además, pusieron en otros la necesidad de comprensión hacia el cliente, mejores formas de entrega, cumplir con las promesas.

**Comentario.** Los clientes entrevistados no están a gusto con el servicio que se presta en México. En todos los casos nos indicaron que hay que mejorar el servicio en todos sus aspectos.

*Pregunta 7* -¿En México, que área del Servicio a Clientes requiere estratégicamente mayor desarrollo en los próximos años y por qué?

*Respuesta*

Las respuestas se agruparon en Cambios organizacionales y Cambios tecnológicos

- 7 empresas se inclinaron por los cambios organizacionales aduciendo que sin un cambio mental no se puede llegar a ningún lado
- 5 escogieron cambios tecnológicos ya que indican que debemos poder competir con un ambiente global en el cuál las comunicaciones son básicas para poder satisfacer al cliente

**Comentarios.** En esta pregunta las respuestas estuvieron muy divididas. Es claro que se necesitan tanto cambios tecnológicos como organizacionales.

**Pregunta 8** ¿En cuantos años las compañías mexicanas tendrán un Servicio a Clientes igual a compañías del primer mundo?

**Respuesta**

*f* %

- 3 25% de 1 a 5 años
- 4 33.3% de 5 a 10 años
- 4 33.3% de 10 a 20 años
- 1 8.3% nunca

**Comentario:** Las empresas creen que debemos esforzarnos todavía mucho en el Servicio a Clientes. Sin embargo, piensan que el tiempo para el cuál se tenga un Servicio similar a otras partes del mundo será demasiado largo. Este punto refuerza la parte de realidades y expectativas del Servicio a Clientes en México tratado más adelante.

**Pregunta 9** ¿En que segmento cree que esté la compañía en el Servicio a Clientes con respecto a las compañías en México?

**Respuesta**

*f* %

- 12 100% En el 10 % de las compañías más desarrolladas
- 0 0% En el 40% superior de las compañías
- 0 0% En la media
- 0 0% En el 20% inferior

**Comentario.** Los entrevistados piensan que la compañía del caso tiene un Servicio a Clientes de los mejores en México.

**Pregunta 10** ¿Qué tanto le llevamos de ventaja en la implantación de la filosofía de Servicio a Clientes a nuestros competidores según su punto de vista?

**Respuesta**

f	%	
8	66.6%	Varios años
4	33.3%	Pocos años
0	0%	Están parejos
0	0%	Estamos un poco atrasados
0	0%	Estamos muy atrasados

**Comentario.** La respuesta muestra que la compañía X a ojos del cliente está en ventaja competitiva debido a varios años de adelanto.

**Pregunta 11** ¿Cuándo nuestra compañía cambió de distribución a Servicio a Clientes en que se enfocó? (prioridad de más a menos del 1 al 4)

**Respuesta**

Compañía	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
En la gente	4	4	4	1	3	1	4	3	4	3	4	4	39
Procedimientos	3	3	2	4	4	3	2	4	3	4	1	2	35
Tecnología	2	1	3	2	2	4	3	2	2	2	3	1	27
Filosofía propia	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	19

**Comentario.** Las empresas encuestadas que vieron el cambio de la empresa del estudio de caso, piensan que ésta al hacer una propia Filosofía de Servicio a Clientes se enfocó en:

- 1) Hacer una propia filosofía de Servicio a Clientes
- 2) Tecnología
- 3) Procedimientos
- 4) Gente

*Pregunta 12* ¿Cómo notó usted el cambio de Distribución a Servicio a Clientes en nuestra compañía?

*Respuesta*

Las respuestas se agruparon en Cambios Tecnológicos y en Cambios Organizacionales.

Entre los cambios tecnológicos que se mencionan son las flotas de camiones con que se entrega ahora el producto, un edificio de Centro de Servicio a Clientes dedicado a atender el proceso logístico, entrega del producto en forma paletizada si el cliente lo pedía, empaque de plástico en embarques paletizados para que no se dañe el producto, reducción del tiempo de entrega, cambios de localidad física desde donde se le embarcaban los productos, más líneas telefónicas para comunicarse, empezaron a usar el fax y modem, primeros intentos de hacer transacciones EDI. Una parte muy importante que indicaron es que ahora le pueden preguntar a su representante de Servicio a Clientes acerca del estatus de su pedido y este se los puede indicar en el momento, lo que antes no sucedía.

Para los cambios organizacionales señalan como principal el cambio tan brusco de ser diez gentes en distribución a ser más de 100 gentes en el departamento de Servicio a Clientes. Un cambio del rol de las personas de ser todólogos a ser especialistas en cierta función, como por ejemplo ponen una persona dedicada solamente a ciertos clientes, una persona dedicada a revisar los inventarios, personas dedicadas al desarrollo de los proveedores logísticos (camiones, bodegas, etc.).

*Pregunta 13* ¿En qué estrategias básicas usted vio que la compañía se enfocó para cambiar la Filosofía de Servicio a Clientes?

*Respuesta*

- Vieron la existencia de muchos grupos de trabajo dedicados a rediseñar todas las partes del proceso logístico, el desarrollo de nuevos puestos y a la búsqueda de un nuevo sistema que les permitiera soportar todos los nuevos procesos.

*Pregunta 14* ¿A qué circunstancias usted cree que se debió el cambio de Distribución a Servicio a Clientes en la compañía?

*Respuesta*

- Muchos creen que la empresa veía venir la apertura comercial por informes que tenían y que por lo tanto se adelantó a sus competidores para cuando llegara ésta. Otros piensan que se debió a que la competencia le estaba ganando mercado al estar con sus productos en el estante antes que ellos.

**Pregunta 15** ¿Cómo mide usted el Servicio a Clientes y por qué?

**Respuesta**

<i>f</i>	<i>%</i>	
7	58.33%	empresas contestaron que no tienen una manera uniforme de medir el Servicio a Clientes
5	41.6%	indicaron que usan cuestionarios y en algunos puntos usan procesos estadísticos para medir satisfactores como por ejemplo que exista el producto que esta buscando el cliente.

**Comentario.** No siempre se tiene el cómo medir el Servicio a Clientes en estas empresas, por lo que es importante el apartado en el que se habla de Mediciones.

**Comentario final sobre el cuestionario:**

El cuestionario sirvió para conocer:

- que es lo más importante para los clientes
- cómo vieron las empresas el cambio de la Compañía X al implantar una Filosofía de Servicio a Clientes
- la trascendencia de los cambios tecnológicos y organizacionales

- cómo vieron las empresas el cambio de la Compañía X al implantar una Filosofía de Servicio a Clientes
- la trascendencia de los cambios tecnológicos y organizacionales
- la ventaja de varios años que obtuvo la compañía sobre sus competidores al implantar esta filosofía.

## 6.3 Situación actual del Servicio a Clientes en la empresa del Estudio del Caso

### Visión y Misión actuales

El departamento de Servicio a Clientes tiene claramente definidos su visión y misión lo que le permite estar enfocado a entender las necesidades de los clientes tanto en sus aspectos

### Estructura Organizacional

La estructura organizacional según se vio en el capítulo de marco teórico es:

1. Identidad de los miembros

La identidad se ha cambiado de ser enfocada al trabajo a verse como una organización que interactúa con su ambiente externo e interno.

2. Énfasis en el grupo

El enfoque que se le ha dado a la organización ha sido un énfasis en el trabajo en equipo, pero siempre reconociendo las individualidades de cada quién.

3. Foco en la gente

Aunque se ha trabajado mucho en este punto para tener un foco en la gente, las circunstancias del negocio hacen que el foco se mueva hacia la tarea, lo que ha hecho que muchas veces que lo que se tenía avanzado en la organización se regresará a etapas anteriores debido al descontento de la gente cuando se da cuenta que el foco no está estable.

4. Integración de las unidades

Cada vez más las unidades de la compañía se han dado cuenta que no pueden trabajar como unidades aisladas, si no que tienen que trabajar en equipo. Cada vez es más común ver equipos multifuncionales en los cuáles personas de diferentes áreas buscan un objetivo común compartiendo sus puntos de vista y su experiencia.

5. Control

Se ha cambiado a ser una cultura totalmente jerárquica a ser una cultura en la cuál cada empleado es responsable de sus actividades. Se cree en que el empleado mientras no le diga nada a su supervisor es que el trabajo está saliendo bien, el supervisor es un simple facilitador.

6. Tolerancia al riesgo

Cada vez más se busca que los empleados dejen de ser simples ejecutores de órdenes, si no que busquen "vender" sus iniciativas, ponerlas en práctica y darles seguimiento. Hay un compromiso de la empresa para las personas que buscan desarrollar nuevas iniciativas.

7. Criterio de recompensa

Se ha desarrollado todo un sistema de recompensas basado en el desempeño del empleado, esto se ha logrado mediante unos claros objetivos organizacionales y cuáles son las expectativas que la compañía espera del empleado mediante un plan de trabajo. Por lo tanto el empleado sabe que sus recompensas van a estar basadas en su desempeño para el logro de las metas que se le han impuesto.

8. Tolerancia al conflicto

Aunque es una organización bastante abierta a la crítica y a aclarar los conflictos abiertamente, por la cultura mexicana a veces ciertos individuos tienen problemas a adaptarse a esta nueva forma de manejar los conflictos en la organización, por lo que algunas veces las personas sienten que hay grupos en la organización, unos más abiertos que otros.

**9. Orientación a los resultados finales**

Antes no importaba cómo se alcanzaban los resultados finales, ahora se busca hacer un sistema inteligente en el cuál se pueda retroalimentar para poder hacer mejores planes para alcanzar los objetivos.

**10. Foco en un sistema abierto**

La organización al cambiar de distribución a Servicio a Clientes ha tomado un enfoque total en un sistema abierto en donde la comunicación con el ambiente externo le permite adaptarse a las necesidades de sus clientes y poder responder más rápidamente a ellos.

Las diferencias entre la estructura organizacional de antes y después del cambio organizacional se pueden ver en la siguiente tabla

	Antes	Después
Identidad de los miembros	Enfocada al trabajo	Organización que interactúa con su ambiente externo e interno.
Énfasis en el grupo	Énfasis en las individualidades	El enfoque que se le ha dado a la organización ha sido un énfasis en el trabajo en equipo, pero siempre reconociendo las individualidades de cada quién.
Foco en la gente	Foco en la tarea	Aunque se ha trabajado mucho en este punto para tener un foco en la gente, las circunstancias del negocio hacen que el foco se mueva hacia la tarea, lo que ha hecho que muchas veces que lo que se tenía avanzado en la organización se regresará a etapas anteriores debido al descontento de la gente

	Antes	Después
		cuando se da cuenta que el foco no está estable.
Integración de las unidades	Unidades aisladas.	Equipos multifuncionales
Control	Cultura totalmente jerárquica.	cada empleado es responsable de sus actividades
Tolerancia al riesgo	Los empleados son simples ejecutores de órdenes.	Los empleados buscan "vender" sus iniciativas, ponerlas en práctica y darles seguimiento. Hay un compromiso de la empresa para las personas que buscan desarrollar nuevas iniciativas.
Criterio de recompensa	No existía un criterio de recompensas.	Se ha desarrollado todo un sistema de recompensas basado en el desempeño del empleado, esto se ha logrado mediante unos claros objetivos organizacionales y cuáles son

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

	Antes	Después
		<p>las expectativas que la compañía espera del empleado mediante un plan de trabajo. Por lo tanto el empleado sabe que sus recompensas van a estar basadas en su desempeño para el logro de las metas que se le han impuesto.</p>
<p>Tolerancia al conflicto</p>	<p>Los conflictos no eran tolerados, se utilizaba la jerarquía para resolverlos.</p>	<p>Aunque es una organización bastante abierta a la crítica y a aclarar los conflictos abiertamente, por la cultura mexicana a veces ciertos individuos tienen problemas a adaptarse a esta nueva forma de manejar los conflictos en la organización, por lo que algunas veces las personas sienten que hay grupos en la</p>

	Antes	Después
		organización, unos más abiertos que otros
Orientación a los resultados finales	No importaba cómo se alcanzaban los resultados finales, ahora	Se busca hacer un sistema inteligente en el cuál se pueda retroalimentar para poder hacer mejores planes para alcanzar los objetivos.
Foco en un sistema	Era un sistema totalmente cerrado en el cuál no recibía retroalimentación de las áreas que influía.	La organización al cambiar de distribución a Servicio a Clientes ha tomado un enfoque total en un sistema abierto en donde la comunicación con el ambiente externo le permite adaptarse a las necesidades de sus clientes y poder responder más rápidamente a ellos.  En la organización se dio un enfoque mercadológico al personal administrativo, que

	Antes	Después
		entendieran cuál era la importancia de su trabajo, que eran el contacto final con el cliente y que iban a dar la percepción final de la compañía.

### Estructura tecnológica

La estructura tecnológica ha cambiado radicalmente, ya que se actualizó y se desarrollo un sistema que se adaptara a las necesidades de la compañía. Es importante mencionar que este cambio de estructura organizacional ha costado muchos millones de dólares y se proyecta todavía gastar mucho para terminarlo.

Lo primero que se tiene es una red de comunicación telefónica con todas las oficinas, lo que ha permitido ahorrar muchas horas hombre en tiempos perdidos por falta de comunicación.

Así mismo se desarrolló que todos los procesos de la compañía fueran en tiempo real en un Main Frame, lo que permite tener sistemas integrados con todas las áreas y no perder tiempo en interfaces entre las diferentes áreas. Se ha buscado que en toda la compañía se estandarice el software usado para que no se tengan problemas de comunicación entre las áreas.

#### Nuevo proceso de distribución

Lo primero que se ha hecho es alinear el proceso de distribución a la estructura de ventas y su forma de vender. Conjuntamente se revisaron los tiempos de entrega del producto para cada lugar de la República, lo que permitió que el representante de ventas adecuará sus visitas a clientes con el tiempo que se necesita para hacer la logística de entrega del producto. Así mismo, cada vez que se logra una mejora en el tiempo de entrega se alinea a Ventas para que adecúe sus visitas.

Por otro lado, con una infraestructura en telecomunicaciones fuerte, la forma de hacer llegar los pedidos ha pasado de ser en su totalidad mediante mensajería a ser una minoría, siendo la mayor parte de la recepción de pedidos vía fax, lo que ha ahorrado en la mayoría de los casos hasta tres días en el ciclo de la orden.

Por otro lado, existen pruebas con dos mayoristas para que los pedidos se realicen mediante EDI (Electronic Data Interchange), y se esta desarrollando el mismo para el cliente más importante (30 % del total de las ventas). Esto permitirá un ahorro substancial en el costo del inventario y procesamiento de la orden.

Para el procesamiento de las ordenes se esta usando el nuevo sistema que permite revisar en tiempo real los niveles de inventarios, y tener información exacta de lo que la compañía esta vendiendo y si vamos a poder cumplirle al cliente con su expectativa de recibir el producto. Este punto es sumamente importante, ya que nos permite informarle con anterioridad de la fecha de entrega del producto si se le va a entregar a tiempo o si no negociar una nueva fecha de entrega.

Por otro lado, se hicieron mejoras substanciales a la bodega, dotándola con nuevos montacargas, niveladores en las puertas de acceso de los camiones, nuevas formas de almacenaje y un control estricto sobre el inventario, lo que ha permitido tener mayor rapidez en la carga y descarga de camiones, lo que en consecuencia lleva a una capacidad mayor de embarque por día que era uno de

los problemas graves que tenía la compañía al cambiar de distribución a Servicio a Clientes.

Así mismo se mantiene un equipo de especialistas encargados en la revisión de las formas de estiba y cuáles son y van a ser las necesidades de los clientes en la forma de entregar los productos.

Diariamente se revisa la planeación de embarque para que los tiempos de carga y salida del camión hacia el cliente sean los justos para que el camión este a tiempo. Así mismo se ha negociado con varios clientes que se nos de prioridad en la descarga de camiones demostrándoles que en la mayoría de las veces cumplimos con estar a tiempo en la entrega.

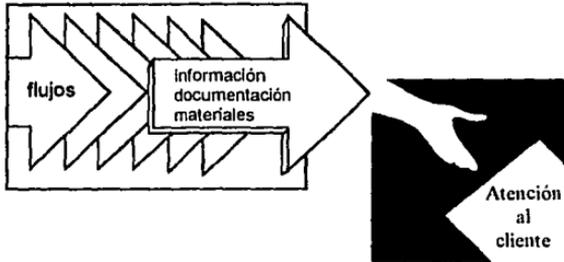
En el lado de transportación se han desarrollado proyectos conjuntos con diferentes transportistas y se busca desarrollar nuevas formas de operar en las cuales tanto los transportistas como la compañía saquen provecho.

Al final del ciclo de distribución se ha buscado que la compañía cobre lo más rápido posible el producto entregado mediante un seguimiento sistemático de cada factura enviada con el transportista, lo que ha llevado a flujos de caja sumamente mejorados.

Todo esto ha permitido a la compañía del estudio del caso mejorar su capacidad de embarque que era un punto crítico en 1991 para esa compañía.

## **6.4 Aprendizajes obtenidos en la implementación de la Filosofía en la empresa del Estudio del Caso**

El punto básico de este cambio ha sido el flujo claro de la información, de los recursos y un cambio de actitud de la gente que está involucrada como un equipo. El tener un flujo de información, de documentación y de materiales claro le ha permitido a la empresa del caso dedicarse a la atención al cliente y al crecimiento de la organización en lugar de estar dedicado a los llamados "bomberazos" para resolver los problemas urgentes debido a que los flujos del proceso son inoperantes.



Así mismo una parte importante que se aprendió del caso es que los sistemas integrados son los que nos van a llevar a tener un control en todo momento de nuestros procesos logísticos, y que al tener la información, las decisiones que se toman no son simplemente al azar si no que hay todo un proceso de decisiones que nos permiten tener un grado mayor de certeza de que vamos a obtener los resultados que buscamos.

Por otro lado la estructura organizacional es el corazón de la nueva Filosofía de Servicio a Clientes, debe de ir de acuerdo a el enfoque que la empresa quiera dar, se debe hacer en base a la visión y misión del departamento, de ahí se hace un cascado de cómo deben ser las funciones y el organigrama que nos permita cumplir todas éstas.

Para la misión del Servicio a Clientes se debe estar totalmente alineado con los planes y objetivos mercadológicos de la empresa, si estos son encontrados lo único que se logrará es que nuestro cliente vea una incongruencia en lo que se ofrece y en lo que se da con la consecuente gran posibilidad de pérdida de mercado.

Finalmente se debe de entender perfectamente los procesos y los recursos con que se cuentan para poder proponer nuevos, no se debe de caer en utopías, se deben desarrollar procesos que lleven al cumplimiento de los objetivos y por lo tanto de la misión.

Todo lo visto en este estudio de caso no se dio de la noche a la mañana, fue y es una ardua labor desarrollada desde todos los niveles pero siempre las cabezas creyendo que era lo mejor y no dejándose llevar por los cambios superficiales si no buscando siempre desarrollar una filosofía que estuviera de acuerdo con la Mercadotecnia de la empresa, que a su vez lleva al cumplimiento de la misión de ésta.

# **7 Propuesta de optimización del Servicio a Clientes en México**

En base al Marco Teórico, al análisis y estudio del origen de los conceptos antes descritos y a la investigación práctica llevada a cabo de un caso, se realiza esta propuesta efectuando la desagregación de los conceptos más importantes y tratando de establecer el qué y el cómo para optimizar el Servicio a Clientes.

## **7.1 Realidades y expectativas**

Si bien el Servicio a Clientes en la Logística de entrega del producto a nivel mundial ha sufrido drásticos cambios en los últimos años que lo han hecho mejorar, encontramos que en México dicho Servicio se encuentra en una

situación de atraso enorme, tanto en lo que atañe a tener una filosofía como en poseer una infraestructura competitiva con los países del primer mundo.

A pesar de que México pertenece a la OMC (Organización Mundial de Comercio), tenemos tratados de libre comercio con diferentes países, el hecho es que nuestro país tiene una desventaja competitiva al no tener un servicio a clientes y una logística competitiva que como se ha visto en los capítulos anteriores es una herramienta básica para el ahorro en costos.

Una realidad que es sumamente importante de entender es que la filosofía de Servicio a Clientes da por hecho que existen las bases necesarias para hacer una logística que apoye al Servicio.

A pesar de que en los últimos 10 años la infraestructura de comunicaciones se ha desarrollado mucho en el país, en muchas áreas existe un gran problema debido a los grandes monopolios (ejemplo la telefonía) que no permiten reducir costos y hacer que las compañías inviertan en departamentos de Servicio a Clientes basados en las herramientas de comunicación.

Desde mi punto de vista mientras no se reduzca el costo de estas infraestructuras pocas compañías podrán invertir en verdaderos centros de información que permitan dar un Servicio a Clientes eficiente en donde se tenga la información a tiempo real para poder entender y planear las necesidades del cliente.

Otro punto importante es que en el México actual, casi todas las empresas que han desarrollado una Filosofía de Servicio a Clientes son aquellas que tienen una gran capacidad económica y tienen una planeación estratégica en la cuál no sólo lo importantes es sobrevivir, sino crecer.

Un caso muy importante y que todo el mundo ha visto es el de CIFRA el cuál al aliarse con WALMART, cambió su enfoque de hacer Logística, lo que la ha hecho de ser una compañía con crecimiento, ha ser una compañía de un crecimiento desmesurado, en donde la aplicación de la Logística y el Servicio a Clientes son una herramienta básica para reducir costos y con eso poder irle ganando competencia a sus competidores al tener mejores precios y mejor surtido.

La expectativa de la gente experta en Logística y en Servicio a Clientes en la cuál concuerdo perfectamente es que los próximos años muchas compañías empezando por las grandes compañías buscarán entender mucho más a sus clientes introduciendo conceptos de filosofía a clientes e invirtiendo grandes cantidades de dinero en la parte de logística. Sin embargo, se corre el gran riesgo de que no comprendan que cada Servicio a Clientes y cada Logística es diferente para cada empresa y traten de comprar moldes hechos, lo cuál las va a llevar al fracaso en muchas ocasiones.

Así mismo continuará la tendencia de que las grandes compañías que ya han tenido la visión de que entendiendo al cliente y satisfaciendo sus necesidades se vuelvan cada vez más y más grandes.

Por el lado de Logística, los próximos diez años México va a sufrir grandes avances, sin embargo todavía existirán diferencias abismales en la forma de hacer almacenaje, manejo de ordenes, inventarios, etc. pasando desde lo más sofisticado hasta lo más irrealista cómo puede ser que empresas no sepan exactamente cuanto dinero tienen en inventarios.

También es un hecho que todas aquellas empresas que busquen dar un Servicio a Clientes en base a la experiencia (ejemplo.- Central de Abastos) cada día sufrirán más de la competencia de empresas con sistemas muy sofisticados para analizar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Así mismo, las empresas dedicadas únicamente a la operación logística (empresas dedicadas a almacenar y distribuir) tendrán un auge enorme, ya que las empresas que contraten estos servicios podrán dedicarse en verdad a dar un servicio personalizado al cliente, dejando la parte logística de la relación a grandes expertos en esa parte. La mayoría de estas compañías vendrán de EUA y algunas de Europa. Actualmente algunas de estas empresas han ya penetrado en el mercado nacional, sin embargo su crecimiento no ha sido tan rápido, ya que se han dado con la cruel realidad que la logística en México es mucho más complicada que en sus países debido a la pobre infraestructura que se tiene.

Desde mi punto de vista la llegada de estas compañías va a servir de mucho al país, ya que el conocimiento que tienen lo van a poner en operación y a su vez encontrar soluciones a problemas logísticos que actualmente son muy difíciles de solucionar si no es con fuertes inversiones de dinero y de conocimientos.

Por otro lado, está en ciernes una nueva generación de ejecutivos que entiendan la importancia del Servicio a Clientes y los impactos que se relacionan con la Mercadotecnia y las Finanzas, sin embargo pasarán todavía algunos años en que el Servicio sea el factor más importante en la compra. Hay que tomar en cuenta que cuando un país tiene una crisis económica como en la que vivimos, lo importante muchas veces es que exista el producto y se pueda comprar, siendo que cuando hay una economía en bonanza el cliente piensa mucho más en el Servicio al decidir la compra. Por otro lado es una paradoja que para muchas empresas el poder reducir costos sea su salvación, y no se den cuenta o realmente no puedan, que mejorando su proceso logístico, podrían tener ahorros monetarios substanciales.

## **7.2 Principios y métodos para implantar la Filosofía**

Existen 6 principios básicos para implantar una filosofía de Servicio a Clientes.

- 1) La demanda del cliente de productos y servicios cada más fiables. El servicio entendido en el sentido de reaccionar ante los problemas tenderá a desaparecer.
- 2) A la vez que las empresas resaltan la imagen del producto en la mercadotecnia, las operaciones de servicio y atención han de ser consistentes para proporcionar el resultado deseado.

Habrá una tendencia cada vez mayor a identificar nuevas maneras en las que el cliente necesite apoyo para asegurar el mayor aprovechamiento de la compra.

- 3) Los ciclos totales del producto seguirán acortándose, poniéndose más presión en la capacidad de la organización de servicio y atención para apoyar más productos.
- 4) La necesidad de asegurar que el cliente se vea lo menos incomodado posible pondrá más presión aún en los tiempos de respuesta, sobre todo en el rápido movimiento de productos.
- 5) Los clientes siguen esperando mejores niveles de servicio en todos los sentidos de la palabra. Esperarán que se les trate con cortesía y prontitud y estar plenamente informados en todo momento.

Para poder decidir si se necesita tener una filosofía a clientes en la logística de entrega del producto debemos poder entender cuales son las cuestiones que influyen en el ámbito de de la estructura de la red para la entrega del servicio y atención, así como para el sistema de la cadena de la oferta logística. Estas

cuestiones deben ser abordadas a nivel estratégico y en ámbitos funcionales de mercadotecnia y de operaciones.

Para entender cuáles son las cuestiones estratégicas de la empresa, en donde se deben contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es ahora la naturaleza del negocio?
- b) ¿Qué significan ahora para nosotros los cambios habidos en los entornos político, económico, social y técnico?
- c) ¿Cuáles son ahora nuestros principales competidores, y si hay cambios en el poder de los proveedores y clientes?
- d) ¿Qué es lo que consideramos la base de nuestra competencia en los nuevos mercados?
- e) ¿Qué es lo que consideramos como los principales puntos fuertes y débiles para prosperar en el nuevo entorno? ¿vemos nuevas oportunidades para el negocio o amenazas a nuestras actividades actuales?

Para las cuestiones de mercadotecnia debemos respondernos las siguientes preguntas:

- a) ¿Podemos segmentar los mercados de distintas maneras para la venta de productos o para vender y entregar servicio y atención al cliente?

*continúa*

- b) ¿ Dónde podemos aprovecharnos de la estandarización de los productos, lo que reducirá la variedad de las labores de servicio y atención?
- c) ¿ Cómo podemos establecer asociaciones con clientes importantes para el suministro de productos y para el servicio y atención al cliente ?
- d) ¿ Qué canales deberíamos utilizar para la venta de productos atención al cliente?
- e) ¿ Podemos armonizar los contactos ?

Cuestiones operativas de servicio:

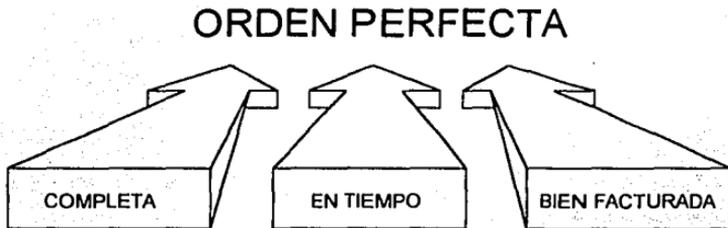
- a) ¿Cuál es la mejor estructura de red para entregar servicio y atención al cliente?
- b) ¿En que medida podemos integrar la red ?
- c) ¿Cuál es la mejor manera de gestionar la cadena de logística de la oferta de recambios?
- d) ¿Qué sistemas de información necesitamos para apoyar a la red ?
- e) ¿Cuáles son las implicaciones para el reclutamiento, formación y desarrollo de una organización de servicio y atención ?
- f) ¿Cómo podemos conseguir de la red el máximo de flexibilidad en capacidad ?
- g) ¿Ofrece, una nueva estructura de red, ganancias?

## 7.3 Sistemas de medición

Cada empresa debe tener sus propios sistemas de medición que permitan reaccionar y hacer planes estratégicos para poder cumplir los objetivos de ésta. Ahora bien, los sistemas de medición en ordenes perfectas, en nivel de existencias y en calidad de la orden son básicos para tener otros sistemas de medición y dan una clara idea de cómo enfocarlos.

### Ordenes perfectas

Una orden perfecta es aquella que fue entregada completa en tiempo y después estuvo bien facturada



Un ejemplo para poder entender como implantar un sistema de medición de ordenes perfectas es el siguiente:

Supongamos que tenemos dos zapaterías una enfrente de la otra y usted está por decidirse a comprar unos zapatos. Entra a la primera tienda, ve en la vitrina un modelo que le gusta a un precio que le satisface y pregunta si en este momento lo tienen en su talla (lo que en Logística llamamos *a tiempo*).

Si le dicen que no, es señal de que la tienda tiene problemas con los inventarios que no han sido reabastecidos a tiempo.

Si el modelo está en existencia en este momento, usted pide que se los prueben para cerciorarse de que los zapatos no tengan ningún problema (lo que en Logística llamamos *completo*, es decir, hay de lo que exactamente el cliente pide).

Si los zapatos le quedan bien, usted piensa pagar el precio que vio en la vitrina y no le gustará que le pidan un precio mayor (aparece aquí lo que en Logística llamamos *bien facturado* o sea no pagar ni más ni menos, si no lo que se había acordado).

Si en la compra de los zapatos se dan las tres condiciones de a tiempo, completo y bien facturado, usted como cliente ha obtenido de la zapatería una orden perfecta porque se cumplieron sus expectativas.

Si alguna de estas tres condiciones no se cumplieron, existe el grave riesgo para la zapatería (depende del producto o servicio) de que usted como posible comprador vaya a la zapatería de enfrente por unos zapatos parecidos o del mismo valor. En caso de suceder esto, es debido a que el mal Servicio a Clientes de la zapatería no cumplió con la expectativa del cliente.

### Nivel de existencias

Este punto siempre ha sido muy discutido. Dado que los inventarios son un costo, el calcular cuántos inventarios se necesitan depende de cada empresa y no es tema de esta tesis, pero lo que si es sumamente importante es tener en cuenta que para lograr un Servicio a Clientes bueno, el nivel de existencias es una parte básica. Como ya se vio en el ciclo de la orden, se realiza un enorme trabajo desde la preventa, así que cuando llega el momento del embarque no está el producto, es seguro que el cliente quede insatisfecho. En México es muy común que este punto sea uno de los cuales los clientes se quejen más.

### Calidad de la orden.

Si la orden levantada por el representante de ventas no está hecha con completa exactitud, es casi seguro que el proceso logístico falle en la parte de completo, a tiempo o bien facturado. En México, una práctica común por los representantes de ventas es hacer pedidos en falso para poder llegar a sus cuotas de venta, sin tomar en cuenta el costo tan grande que significa el procesar una orden o las repercusiones que pueden suceder.

La calidad de la orden empieza desde que se levanta el pedido con lo que exactamente quiere el cliente, hasta que este pedido llega con el tiempo necesario para ser procesado en la operación de Logística.

Podemos dividirlo en:

- Datos exactos del cliente
- Datos exactos de los productos pedidos
- Datos exactos de la fecha de entrega
- Enviado con el tiempo necesario para ser procesada la orden y poder ser entregada a tiempo.

#### Los ciclos de una medida

No se debe crear un sin número de mediciones que nadie le dé seguimiento, es mejor meditar cuáles son las que más van a impactar en el negocio, las que nos van a crear una “ ventaja competitiva “ contra nuestros competidores. Como toda medida tiene el siguiente ciclo:

- Mejora substancial o breakthrough
- Mejorar
- Mantener

si existen varias cosas a medir, se debe empezar por aquellas que den una mejora substancial al proceso.

# 8 Conclusiones

La implantación de una Filosofía de Servicio a Clientes es un proceso en el cual van involucrados cambios organizacionales y tecnológicos que deben estar completamente alineados con la Mercadotecnia de la empresa. Por lo tanto para cada empresa se tendrán diferentes formas de ver el Servicio a Clientes.

Cómo se pudo ver en el Marco Teórico, en el estudio del caso y en la propuesta, la Logística va unida a la Mercadotecnia dando lugar a la génesis del Servicio a Clientes.

Una parte básica de toda implantación es el entendimiento del plan logístico cómo un proceso continuo en el cual no existen vacíos de responsabilidades y por lo tanto el flujo de información, materiales y documentos va acompasado y no se retrasa o pierde. Así mismo, se debe entender que un error en cualquier parte de las variables del Servicio a Clientes puede significar la pérdida de un cliente.

revisar el estudio del caso se vio cómo muchos puntos tuvieron que ser revisados y cómo muchos grupos multifuncionales de trabajo se desarrollaron, los viejos tiempos en los que cada área era un ente aislado desaparecieron, las compañías más avanzadas desarrollan grupos multifuncionales para obtener los resultados esperados mediante el involucramiento de las personas o sus recursos humanos.

La tecnología está desarrollando un papel fundamental en la implantación de la Filosofía de Servicio a Clientes; cada vez más, los clientes se vuelven más exigentes en el proceso logístico y sólo aquellas compañías que vean en la tecnología aplicada a la logística cómo un área de ahorro de costos y no cómo un gasto, podrán en el futuro desarrollar estrategias de reducción de costos mediante la implementación de sofisticados sistemas de manejo de ordenes, inventarios y planes de producción.

Mi visión y mi experiencia me indican que las empresas mexicanas tienen un largo camino por andar en el desarrollo de procesos logísticos, sin embargo los pasos se están haciendo a un ritmo acelerado y no hay vuelta en el camino. o eficientamos nuestros procesos o muchas compañías se verán en serios aprietos

con las compañías de otros países para poder competir en un mercado cada vez más global, fluctuante y complejo.

Los próximos años sufriremos una serie de cambios enormes en la forma en la que se hace el Servicio a Clientes en la Logística de entrega del producto. La pieza fundamental para desarrollar un Servicio a Clientes adecuado a cada empresa es entender la misión de la empresa, alinear el plan mercadológico y en la planeación estratégica desarrollar nuestros objetivos. Aquellas empresas que se quieran saltar el paso anterior y querer desarrollar un servicio a clientes al vapor irán directamente al fracaso.

El desarrollar esta tesis me ha permitido ver de distintos puntos de vista la Filosofía de Servicio a Clientes y me servirá como base para posteriores estudios ya que todavía hay mucho que desarrollar en esta parte de la administración.

Recordemos que el presente trabajo ha partido de tres hipótesis que se han probado por los motivos que a continuación se mencionan.

Primera hipótesis. *La empresa que implanta una Filosofía de Servicio a Clientes experimenta cambios en su estructura organizacional y tecnológica.*

Prueba. En el caso práctico de la Compañía X tuvo lugar un cambio tecnológico y organizacional, así mismo los clientes indicaron en las preguntas 6 y 12 de la encuesta que para implantar un Servicio a Clientes se necesita que ocurran este tipo de cambios.

Segunda hipótesis. *Una vez realizada la implantación de Servicio a Clientes, éste puede medirse mediante indicadores y es susceptible de recibir mejoras.*

Prueba. En el Capítulo 6 se ve cómo después de implantar la Filosofía de Servicio a Clientes en la Compañía X se instrumentaron las mediciones adecuadas y establecieron equipos de mejoramiento. En el Capítulo 7 se habla del tipo de mediciones que se requieren.

Tercera hipótesis. *La implantación del Servicio a Clientes modifica el Proceso de la Logística de la entrega del Producto.*

**Prueba.** El estudio de caso y la propuesta de optimización del Servicio a Clientes en México, Capítulos 6 y 7 respectivamente, explican las modificaciones que ocurren en el Proceso Logístico.

Los objetivos del presente trabajo se cumplieron porque:

1. Se conoció cómo se implantó la Filosofía de Servicio a Clientes en México y en la empresa del estudio de caso.
2. Se identificaron los cambios organizacionales y tecnológicos que experimentó la empresa del estudio de caso una vez implantada la Filosofía de Servicio a Clientes.
3. Se propuso una visión acerca de la Filosofía de Servicio a Clientes en México.

# 9 Bibliografía

**Albrecht, Karl.** *La excelencia en el servicio*  
Ed. Legis, Bogota Colombia, 1990

**Arbones, Malisani.** *Logística Empresarial*  
Ed. Marcombo 1990

**Armistead,** *Servicio y Dedicación al Cliente*  
Ed. Financial Times, Barcelona, 1994

**Babbie Earl,** *Survey Research Methods*  
Wodsworth Publ. Co., Belmont Cal., 1973

**Ballow,** *Logística Empresarial*  
Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991

**Band.** *Creating value for customers: designing and implementing a total corporate strategy*  
Ed. Wiley, Mew York 1991

**Bradford.** *The service advantage: how to identify and fulfill customer needs*  
Ed. Irwin, 1984

**Buckner, Leroy.** *Servicio a Clientes*  
Ed. Mc. Graw Hill, México, 1983

**Carr Clay.** *La vanguardia del servicio al cliente*  
Ed. Díaz Santos, Madrid , 1992

**Cottle.** *El Servicio centrado en el cliente: como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*  
Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991

**Denton Keith.** Calidad en el servicio a clientes  
Ed. Díaz Santos, Madrid, 1991

**Davidow, William.** Total customer service: The ultimate weapon  
Ed. Harper, New York, 1989

**Eraña Luis, Dela Vega Rafael,** Elementos generales de logística para maximizar el servicio a clientes en la industria de bienes de consumo  
Tesis de Ingeniería Industrial Universidad Panamericana

**Goldzimer, Lizda Silverman.** Primero estoy yo: el mensaje que sus clientes le transmiten a usted  
Ed. Norma, Barcelona, 1990

**Gronroos, Christian.** Service Management and marketing: managing the moments of thruth in service competition  
Ed. Lexington, 1990

**Harvard Business Review.** Tailored Logistics: The next advantage  
May/June 1993

**Harvard Business School.** Seeking and keeping your customers  
Harvard Business School, Boston, 1991

**Heskett, James L.** Service breakthroughs: changing the rules of the game  
Free, New York, 1990

**Holtje,** Mercadotecnia  
Ed. Mc. Graw Hill, 1994, México D.F.

**Industrial Management Magazine.** Designing in Customer satisfaction: key to competitiveness  
January/February 1994

**Industrial Management Magazine.** Total Customer Satisfaction: The next step  
November/December 1993

**Leithmal,** Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations  
Ed. Collier Macmillan, Londres, 1990

**Martin, Christopher** Logística y Aprovisionamiento

Ed. Financial Times, Barcelona, 1994

**Peel Malcolm.** Customer Service: How to achieve total customer satisfaction

Ed Kogan Page Londres, 1993

**Robbins,** Organizational Behavior

Ed. Prentice Hall, 1994 New York

**Rojas Soriano, Raúl** Guía para elaborar Investigaciones Sociales.

Ed. PYV, México, 1973

**Scheuing, Eberhard.** Customer Service as essential corporate strategy: making it work: gaining and sustaining competitive advantage on effective management

Ed. Interamericana, México, 1978

**Vinoo, Iyer** Dirección y Motivación de las redes de distribución comercial

Ed. Financial Times, Barcelona, 1994