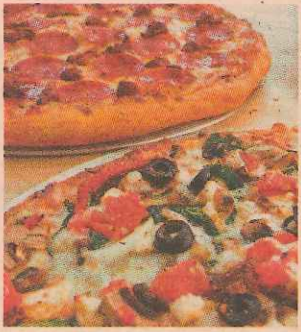


? Pizzas para las tropas de EEUU en Oriente Medio

¿Qué operador logístico gestionará el transporte de 6.000 pizzas para las tropas de EEUU en Oriente Medio con el objetivo de que puedan celebrar el 4 de julio, Día de la Independencia de Estados Unidos?



! Reino Unido prohíbe a UPS el uso de sus aeropuertos

Las autoridades británicas han decidido que UPS deje de utilizar algunos de sus aeropuertos por motivos de seguridad. El gigante estadounidense señala que implementará mejoras lo antes posible.

? Naviera española aumenta el 13% su resultado neto

¿Qué compañía marítima con sede en Madrid cerró el año 2010 con un resultado neto de 28 millones de euros, lo que representa un incremento del 13%? Una pista: cuenta con 24 buques en su flota.

TRIBUNA

Logística al servicio del cliente

Antonio Iglesias

Profesor del curso experto en dirección logística IDE-CESEM



El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio. El concepto de servicio al cliente es a menudo confundido con el de satisfacción del cliente, que es un término más amplio, ya que incluye todos los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de un sistema logístico bien gestionado, integrado y flexible, controlado en tiempo real y en el que la información fluye eficientemente.

El nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la efectividad de la gestión logística de todos los integrantes del canal:

El servicio al cliente es la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un servicio o producto

flujos de información, materiales, productos, etc. A mayor efectividad, mayor valor añadido se aportará al usuario de nuestros servicios.

EL PROCESO DE LA VENTA

El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta.

Desde una perspectiva logística, debe asegurar y proporcionar eficientemente los elementos recogidos como "servicio al cliente durante la venta": disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y organización de todos los elementos que componen la logística operativa de todas las empresas que intervienen en el canal.

La importancia del servicio en logística está relacionada con el hecho de que el servicio al consumidor, es el objetivo final de un conjunto de organizaciones que trabajan en el canal: si todos los procesos operativos que desarrollan cada una de estas empresas (planificación de la demanda y suministro, compras,



producción, almacenaje, transporte y entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del consumidor, éste percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.

Los principales procesos logísticos que inciden en cada una de las diferentes organizaciones que trabajan en el canal tienen que ver con la gestión de stocks (disponibilidad, fiabilidad), pedidos (ciclo de pedido, trazabilidad, información, no-errores) y distribución (entrega del producto, plazo, puntualidad, fácil devolución).

Hay que señalar que, en algunas ocasiones, la calidad del producto o su precio es fácilmente imitable e incluso alcanzable, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido. El trato con el consumidor en los servicios de pre-venta, venta, entrega y de post-venta, se convierte en un elemento diferenciador y en una de las principales ventajas competitivas para la compañía. Es decir, proporcionando un excelente trato al usuario de nuestros servicios, el sistema logístico contribuye a ser

un elemento diferenciador con respecto a la competencia.

Si ampliamos nuestra perspectiva, un adecuado nivel de servicio a los clientes contribuye de una manera muy importante a conseguir uno de los principales objetivos comerciales hoy en día en todos los eslabones de cualquier canal de distribución como es el desarrollo

La calidad del producto o su precio es imitable e incluso alcanzable, no lo es tanto esa percepción que tiene el cliente del servicio recibido

y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción. La fidelización del cliente permite a cualquier organización retener al consumidor, de manera que asegura la rentabilidad de la "inversión inicial" de captación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de

cualquiera de las empresas que intervienen en un canal de distribución.

Para poder mantener este parámetro en un adecuado nivel, las compañías que integran el canal de distribución deben controlar el inventario en tiempo real, y para ello es necesario establecer una cultura de inventario permanente en cualquiera de los eslabones de productos especializados. Además, deberán informatizar, de manera adecuada, todos los procesos operativos que inciden en el inventario (TPV, SGA, etc.) Así como, establecer un sistema de previsiones de demanda, que permita planificar stocks y producción con la suficiente antelación, que no genere roturas ni excesos de stock. Optimizar el diseño de los puntos de almacenaje en cualquier punto del canal, de cara a mejorar en recorridos y, por tanto, en el tiempo de servicio al siguiente eslabón. También se deberían definir los sistemas de preparación de pedidos que permitan garantizar la disminución de errores en las demandas que llegan a los distribuidores o a las tiendas

especializadas a través de RF, picking por voz, etc. Y seleccionar de manera adecuada los medios y proveedores de transporte. Por último, se deberían establecer sistemas de control en los momentos de entrega por parte de los transportistas, etc.

MEJORA CONTINUA

Como el cliente va sufriendo continuos cambios, debemos, en cualquiera de los eslabones de del canal, mantener una filosofía de mejora continua que permita ir adecuando nuestros procesos operativos para que cubran las expectativas de los clientes. Por eso es de suma importancia tener identificados los procesos y subprocesos de la gestión logística. Pero además, la realización de un análisis de los procesos también es importante. Un análisis cuyos objetivos fundamentales se basan en la identificación

El 40% de clientes que cambian de proveedores lo hacen por razones de servicio, sólo un 8% lo hace por precio o producto

de problemas o debilidades de los procesos; el establecimiento de los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficiencia de los procesos; la proporción de información relativa a la estructura organizativa que los soporta; la identificación de oportunidades de mejora, a través de la realización de un plan de acción. Estas mejoras se deberán consensuar, aprobar e implantar. El principal desafío es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación. Además, se deberá revisar y realizar un seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos, que supone la dedicación y vigilancia.

Este proceso de mejora deberá guiarse en todo momento por el criterio del coste logístico, teniendo en cuenta que el coste del servicio es el equilibrio entre la disponibilidad del producto y el coste de proporcionar el servicio al cliente. El coste de satisfacer un pedido es primordial dependiendo de la lealtad al producto del cliente. Si ésta importante, el pedido insatisfecho tiene un coste bajo porque el consumidor esperará al reabastecimiento del producto. Pero, si la lealtad al producto es débil, el coste es alto para la compañía porque el consumidor buscará un producto sustitutivo. Optimizando el equilibrio entre el coste del inventario, el de fabricación, el de almacenaje, manipulación y el de transporte con el coste de la pérdida de las ventas maximizará el valor al consumidor final.

Nunca olviden, de aquellos clientes que cambian de proveedores, el 40% lo hacen por razones de servicio, solamente un 8% lo hacen por razones de precio o producto. ■