

**ARTÍCULO ORIGINAL**

**Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño**

**Logistic Customer Service in Service Enterprises: Procedures for its Design**

**Alejandro R. Alonso Bobes<sup>1</sup> y Pilar M. Felipe Valdés<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>2</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

**RESUMEN**

El servicio al cliente, su diseño y su componente logístico son elementos poco comprendidos y desaprovechados en la práctica actual de las empresas cubanas. Aunque en la mayoría de ellas se tiene en cuenta la relación entre la logística y el servicio al cliente, solo se considera como soporte para la prestación del servicio y no como una importante vía para incrementar los niveles de eficiencia y competitividad. El objetivo del trabajo es presentar un procedimiento para el diseño del servicio logístico al cliente en empresas de servicios; dicho procedimiento ha sido aplicado en distintas empresas y ello nos ha permitido comprobar su validez.

**PALABRAS CLAVE:** logística, servicio al cliente, sistema logístico.

**ABSTRACT**

Customer service, its design and its logistic component are poorly comprehended and wasted in Cuban enterprises' present activities. Though most of them take into account the relationship between logistics and customer service, such relationship is only regarded as a support to the service, and not as an important way to increase the efficiency and competitiveness levels. This paper aims at introducing a procedure for customer service logistic design in the service industry, such procedure has been applied in different companies, and such has made possible to confirm its validity.

**Keywords:** logistics, customer service, logistic system.

**Introducción**

La actual globalización de los mercados ha impuesto a las empresas una competencia acrecentada y dinámica, y por ello ha cambiado profundamente la práctica de los negocios. El cliente ha pasado a ser la figura predominante y se

requiere que este alcance su satisfacción plena: hay que proporcionarle el producto que desea, en el momento apropiado, de forma rápida y eficaz, en el contexto de un servicio total. Él es hoy una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y el servicio; por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas en una época de mercados cambiantes, son asuntos vitales para la supervivencia y la prosperidad de las organizaciones.

En este contexto la logística también cobra fuerza por su carácter integrador y sistémico. Las actividades que forman parte de ella varían de una empresa a otra en dependencia de sus características, funciones y estructura organizativa. No obstante, hay algunas actividades que se reiteran entre las organizaciones y pueden ser abordadas por la logística de forma global.

Un reconocido autor en este campo, Ballou (2004), divide las actividades logísticas en «clave» y «de soporte»: las «clave» siempre van a ocurrir en cualquier canal logístico, se encuentran en la llamada curva crítica dentro del canal de distribución física inmediata de una empresa y son las que más contribuyen al costo total de la logística por ser esenciales para la coordinación efectiva y el completamiento de ella.

Ballou (2004) destaca, como una de las actividades «clave», el servicio al cliente. Esta es una noción amplia que incluye muchos elementos relacionados con áreas del conocimiento como el marketing, la calidad y la logística. El marketing se encarga, entre otros aspectos, de caracterizar el mercado; para ello debe identificar los deseos y las expectativas de los clientes por medio del estudio de su comportamiento. Por su parte, la calidad define el nivel deseado por los consumidores a partir de sus expectativas y de la estrategia a seguir; para lograrlo hay que velar por que la calidad brindada sea igual a la percibida. Finalmente, la logística debe garantizar la adecuada organización del sistema con el objetivo de brindar un servicio más competitivo. De la correcta interacción entre los resultados que brindan cada una de las áreas dependerá el éxito de la satisfacción del cliente. Esta se puede garantizar con un nivel de servicio bueno o regular pero el reto es alcanzarla con el nivel de servicio prefijado.

Con vistas a garantizar la competitividad necesaria que permita mantener a las empresas tanto productivas como de servicio en el mercado, desde los años noventa del pasado siglo y los comienzos del actual se ha trabajado en pos de mejorar el servicio al cliente en el ámbito empresarial: el consumidor ha sido el centro de la atención. Ello ha implicado no solo detectar e interpretar las necesidades y preferencias de los clientes, sino lograr llegar a estos con productos-servicios que tengan la calidad requerida, en el lugar adecuado, en el tiempo requerido y con el menor costo posible.

Dar una respuesta rápida y eficiente al cliente requiere integrar todo el sistema logístico de la organización, el cual se activa en el momento en que el consumidor demanda el producto-servicio. Como afirma Ballou (2004): «desde una perspectiva logística, el servicio al cliente es el resultado final de todas las actividades logísticas o procesos de la cadena de suministros» (p. 91). En ese sentido, algunos autores prefieren utilizar el término «servicio logístico al cliente»; por ejemplo, Heskett (1994) establece que para muchas empresas expresa «la velocidad y confiabilidad con la que pueden estar disponibles los artículos ordenados (por los clientes)» (p. 4).

Para llevar a cabo el diseño del servicio al cliente se deben tomar en consideración un conjunto de principios, tales como:

- la diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado;
- la competitividad de la empresa;
- la racionalidad en la utilización de los recursos y procesos;
- la satisfacción del cliente en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y precio;
- el funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente;
- la transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio, y
- la personalización del servicio (Gómez y Acevedo, 2007, p. 158).

Teniendo en cuenta dichos principios, se pueden comprender la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones productivas, comerciales y de servicios, para su eficiente y eficaz funcionamiento, de realizar un correcto diseño del servicio al cliente. Para ello se deben considerar un conjunto de elementos que no solo tienen que ver con las áreas del marketing y de la calidad, los cuales deben imbricarse en un diseño del servicio logístico al cliente que soporte y garantice su satisfacción; de ahí la importancia de lograr dicho diseño en nuestras organizaciones.

Las investigaciones vinculadas con esta temática que hemos realizado en las empresas indican, por una parte, que existe una insatisfacción generalizada con el servicio al cliente que brindan, motivada por:

- incumplimientos con los tiempos de entrega,
- problemas con la calidad en los servicios prestados,
- poca información acerca de los productos y servicios contratados, y
- poca información sobre los servicios posventa.

Por otra parte, aunque se percibe una relación entre la logística y el servicio al cliente, se trata de un vínculo que solo se aprecia como soporte para la prestación del servicio y no en su verdadera dimensión: como vía para incrementar los niveles de eficiencia y competitividad de las organizaciones. De

ahí que no se valore la importancia del diseño del servicio logístico al cliente para sus productos y servicios.

En la bibliografía consultada sobre el tema (Torres et al., 2004 y Gómez y Acevedo, 2007), se presentan propuestas para el diseño del servicio al cliente en el marco de la logística. Teniendo en cuenta dichas propuestas y las características de las empresas de servicios, hemos desarrollado un procedimiento para el diseño del servicio aplicable a las condiciones concretas de las empresas cubanas.

### **Procedimiento para el diseño del servicio logístico al cliente en empresas de servicios**

En la figura 1 se presenta el procedimiento con las distintas etapas que lo conforman.

### **Caracterización de los productos y servicios de la empresa**

Resulta necesario realizar una caracterización de cada uno de los productos y servicios ofertados por la empresa con el fin de determinar sus aspectos positivos y negativos, los cuales condicionan los resultados de la organización.

En sentido general, las principales empresas de servicios en nuestro país cuentan con una amplia gama de productos y servicios, por lo se debe diseñar un servicio logístico al cliente para cada uno de ellos. Sin embargo, en una organización no todos tienen la misma importancia: siempre habrá algunos que sobresalgan por su repercusión económica y porque colocan a la empresa en un puesto de vanguardia en el mercado en tanto dan a la organización una ventaja competitiva.

### **Selección del servicio objetivo**

A partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior, se debe seleccionar el producto y/o servicio al cual se le aplicará el diseño con un enfoque logístico. Para ello se pueden utilizar herramientas como las encuestas a los directivos de la empresa y la técnica de Pareto, la cual permite estratificar los productos y servicios por niveles de importancia y utilizar como criterios el valor de las ventas o utilidades generadas a partir de cada uno de ellos, según sea el interés de la institución.

### **Segmentación y caracterización del mercado para el servicio seleccionado**

En esta etapa es necesario dividir el mercado en pequeñas partes; para ello se deben utilizar variables que permitan organizar o clasificar a los clientes en reducidos grupos (con características homogéneas e intereses similares), de modo que se facilite la toma de decisiones en cuanto al nivel de servicio que se

debe garantizar y la manera en que se deben llevar a cabo los procesos de la organización de forma más eficiente para la satisfacción de las necesidades específicas de cada segmento del mercado.

Con el objetivo de agrupar a los clientes y determinar los grupos con características similares, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- atributos del producto y/o servicio reconocidos por el cliente,
- nivel de importancia concedido por los clientes a cada uno de los atributos seleccionados,
- elementos que influyen negativamente en la decisión compra,
- elementos que condicionan la preferencia del cliente,
- elementos que determinan la satisfacción del cliente,
- patrones de calidad según el cliente,
- definición de competidores potenciales en el servicio,
- cantidad de clientes con características homogéneas y
- porcentaje del negocio total representado por ese segmento.

La caracterización de los segmentos del mercado permite, por una parte, confirmar las diferencias existentes entre ellos y, por otra, diseñar la organización con el objetivo de brindar el servicio al cliente. Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles, resulta necesario clasificarlos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel que cada cliente demanda.

### **Determinación de las expectativas de los clientes para cada segmento de mercado**

Se pueden conocer los niveles de satisfacción de los clientes y aquellos elementos que fallaron en el servicio brindado a través de preguntas, encuestas, de la valoración de cada idea, queja e inconformidad. Es importante tener un personal altamente preparado que logre en las prestaciones determinar las expectativas de los clientes y trabajar en función de superarlas. Cada segmento tiene sus expectativas, sus deseos y necesidades, pero no se puede estandarizar la forma de brindar el servicio; a su vez, cada prestación es diferente en tanto el cliente tiene sus percepciones individuales. Las experiencias son únicas, por lo que es necesario, independientemente de que estén identificados los segmentos, dar un trato personalizado y exclusivo.

### **Selección de los parámetros logísticos de medición**

Con esta etapa se pretende determinar los indicadores del nivel de servicio que deberán garantizar un servicio de calidad capaz de satisfacer la demanda existente en cada segmento del mercado. Es imprescindible definir las metas de servicio en cada uno de esos indicadores que permitan controlar sus

comportamientos reales e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas en los servicios brindados.

Se deberán estudiar las empresas líderes en este mercado en pos de identificar cuáles han sido sus factores de éxito y de analizar las características que les han permitido mantenerse en la competencia. Además, se deben atender los atributos previamente definidos por los clientes en la etapa de su segmentación y caracterización, los cuales estipulan la calidad percibida del producto y/o servicio.

Para la determinación de los indicadores a emplear, hay que comenzar con los componentes del servicio logístico al cliente y, luego, seleccionar aquellos que más se ajustan a los intereses de la organización, a las características de cada segmento y a las particularidades del servicio ofrecido por las empresas líderes del mercado (figura 2).

### **Determinación de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados**

Luego de segmentar el mercado, es importante definir para cada segmento cuál es el nivel mínimo de servicio a fin de mantenerse en el mercado y el nivel óptimo que le permita lograr ventajas con respecto a los competidores. Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico al brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección de dicho nivel puede hacerse a través de dos vías: la primera, determinar el nivel económico óptimo que se debe ofrecer (lo cual presenta el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia); y la segunda, fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para él (de esta forma se tiene en cuenta la competencia, pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico). Para definir la alternativa apropiada, no se puede perder de vista la brecha entre el nivel de servicio ofrecido y el percibido por los clientes; la prioridad debe ser disminuir esa brecha al máximo. Además, hay que determinar la meta de servicio para cada uno de los parámetros seleccionados en la etapa previa y el grado de cumplimiento deseado de cada uno de ellos (figura 3).

### **Definición de los puntos críticos para garantizar el nivel de servicio determinado**

El lugar del cliente es clave en el diseño y funcionamiento del sistema logístico. El nivel de servicio que se debe alcanzar no debe definirse al azar; siempre hay que

tener en cuenta la relación entre costo, beneficio y nivel de servicio que demuestre la viabilidad económica de la próxima etapa del procedimiento.

### **Diseño de servicio logístico al cliente**

En esta fase se sintetizan todos los elementos desarrollados en las etapas anteriores del procedimiento. Los primeros elementos a tener en cuenta son la determinación de cuál es la organización que se puede asumir en la empresa, cuáles son las características de la entidad para brindar el servicio y para quién se trabaja (el cliente). En pos de ello debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se ofrece?
- ¿Cómo se ofrece?
- ¿Quiénes serán los encargados?
- ¿Cuáles serán las magnitudes en que se brindará el servicio?
- ¿En qué momento y lugar se ofrecerá?
- ¿Cuál es el conjunto de recursos que se requieren para brindar el servicio?
- ¿Cuáles son las razones que condicionan la realización de cada una de las actividades que componen el proceso de servicio al cliente?

Las respuestas anteriores conducirán el diseño del servicio logístico al cliente. Hay que considerar también los costos que supone para la empresa lograr los niveles de servicios deseados. Cuando el diseño del servicio logístico se realice con el menor costo posible, la empresa será más competitiva y tendrá clientes plenamente satisfechos.

### **Retroalimentación**

Para la retroalimentación, tanto de los clientes como del personal de la empresa, se deben encuestar o comentar las deficiencias e insatisfacciones que aún permanecen en el nuevo diseño, con el fin de conocer las experiencias tanto positivas como negativas de los clientes; se trata, en definitiva, de una oportunidad para mejorar la calidad de los servicios.

Se debe realizar una medición sistemática del nivel de servicio ofrecido por la organización. Esta fase puede conducir a un rediseño del servicio al cliente si los resultados obtenidos en la medición anterior no fueron los deseados. Para ello es necesario llevar a cabo una evaluación sistemática del comportamiento de los parámetros logísticos de medición y, si fuese indispensable, realizar cambios en aquellas etapas que así lo requieran con el objetivo de poder rediseñar el servicio logístico al cliente.

Hay que destacar que la aplicación de cada una de las etapas contenidas en el procedimiento supone el uso de técnicas y herramientas cualitativas y

cuantitativas que sustenten los resultados. El procedimiento expuesto ha sido aplicado en distintas empresas de servicios con resultados positivos.

### **Conclusiones**

Un adecuado diseño del servicio logístico al cliente constituye el punto de partida para el diseño del sistema logístico de la organización.

La aplicación del procedimiento en entidades de servicios permite:

- realizar una caracterización y diagnóstico de los productos y servicios que ofrecen las empresas;
- segmentar el mercado para el producto o servicio seleccionado, caracterizar a los clientes para cada uno de los segmentos y determinar sus expectativas;
- definir los parámetros logísticos de medición;
- establecer los puntos críticos del sistema logístico que garanticen el cumplimiento del nivel de servicio determinado, y
- diseñar el servicio logístico al cliente para el producto o servicio en cada uno de los segmentos del mercado.

Dirigido a las empresas cubanas, el procedimiento expuesto constituye una herramienta válida para el diseño del servicio logístico al cliente.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alonso Bobes, A. R. (2009): «Propuesta de procedimiento para el diseño del servicio logístico al cliente en CITMATEL», tesis de maestría, Universidad de La Habana.
- Ballou, R. H. (1991): Logística empresarial. Control y planificación, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Ballou, R. H. (2004): Logística. Administración de la cadena de suministro, Pearson Educación, México D. F.
- Blanding, W. (1974): Hidden Costs of Customer Service Management, Marketing Publications, Washington.
- Cespón, R. y M. Auxiliadora (2003): Administración de la cadena de suministro, Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras.
- Garbey, M. E. (2010): «Diseño del servicio logístico al cliente en Cubatur, Ciudad de La Habana», tesis de diploma, Universidad de La Habana.

Gómez, M. y J. A. Acevedo (coords.) (2007): La logística moderna en la empresa, t. I, Editorial Logicuba, La Habana.

Heskett, J. L. (1994): «Controlling Customer Logistics Service», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 24, n.º 4, pp. 4-10.

La Londe, B. J. y P. H. Zinder (2005): Customer Service: Meaning and Measurement, McGraw Hill, London.

Tamarit, H. (2012): «Diseño del servicio logístico al cliente en la división constructora INVERCO-Palco», tesis de diploma, Universidad de La Habana.

Torres M.; J. R. Daduna y B. Mederos (2004): Logística. Temas seleccionados, t. III, Editorial Universitaria, Pinar del Río.

Zeithmal, V. A.; A. Parasuraman y L. L. Berry (2004): Calidad total en la gestión de servicios, Editorial Díaz de Santos, Madrid.

RECIBIDO: 10/2/2013

ACEPTADO: 17/3/2014

Alejandro R. Alonso Bobes. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [alejandr@fec.uh.cu](mailto:alejandr@fec.uh.cu)

Pilar M. Felipe Valdés. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [pilar@fec.uh.cu](mailto:pilar@fec.uh.cu)