



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Calidad y Logística

Su importancia en la atención al cliente

Año
2013

Autor
Lederhos, María Laura

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Lederhos, M. L. (2013). *Calidad y Logística*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

**II CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPUBLICA**

ENCUENTRO ADENAG DE LA REGIONAL CENTRO OESTE

2013

Calidad y Logística:

Su Importancia en la Atención al Cliente

Autora: Mg. María Laura Lederhos

Año: 2013

Introducción

El objeto de estudio a tratar en este trabajo es la calidad y la logística orientadas en la atención al cliente, en un negocio de la ciudad de Río Cuarto, dedicado a la actividad comercial dentro del rubro repuestos agrícolas y reparaciones de tractores.

La elección del tema surgió por la importancia que ha adquirido, por las exigencias de los consumidores, la calidad en la atención al cliente - que va más allá de la correspondiente al producto o servicio que compra - y que resulta fundamental para mantener la competitividad de toda empresa.

Para lograr esta adecuada atención al cliente, es necesario concentrar los esfuerzos en lograr una calidad creciente en todos los procesos que se lleven adelante en la organización; uno de ellos es la *logística*.

Los tiempos en esta empresa son muy particulares, ya que no sólo hay que respetar los deseos de los clientes y sus ansias de obtener con rapidez sus pedidos, como sucede en toda organización; además, hay otros factores que no pueden pasarse por alto, como los momentos en los que deben realizarse las tareas de siembra y cosecha, las estaciones que deben respetarse para la realización de estas actividades y el clima, entre otros, que condicionan los tiempos en que los procesos han de cumplirse.

Es en este tipo de actividad en que la implementación de una adecuada logística adquiere gran relevancia, desde las decisiones generales de esta tarea, hasta el diseño y control de la cadena de abastecimiento, reconociendo la importancia que tienen cada uno de sus eslabones en la empresa, como así también las mejoras que pueden efectuarse en la calidad de la atención al cliente; ya que ambas, calidad y logística, provocan una sinergia en el desempeño de la organización para solucionar los inconvenientes que se le presentan a los clientes.

¿Qué es Calidad?

La calidad se define frecuentemente como la adecuación del producto al fin que se le destina, conforme a la demanda del usuario.

Además de establecer qué se entiende por calidad se necesita determinar quien la define: la máxima autoridad de la organización, el profesional especialista en el tema, el responsable de Calidad, quienes ejecutan las tareas, etc. En el nacimiento de la era industrial y hasta el año 1950 había pocas dudas al respecto; la Calidad de los productos y servicios la definía el proveedor de los mismos.

Hoy nadie discute que Calidad **es cumplir siempre los requisitos (necesidades y expectativas) de los clientes y demás partes interesadas**. Entonces la Calidad la definen los clientes y las demás partes interesadas, es decir, los empleados, los proveedores, los dueños o accionistas, y la sociedad en general. Todas estas partes tienen requisitos que la organización debe cumplir.

La calidad se orienta al cliente

Con esta orientación se establece que la misión de la empresa es **satisfacer a sus clientes y adecuar los productos y servicios al uso que estos les darán**. Los principales cambios que deben experimentar las empresas durante la implementación de los procesos de la calidad total, se pueden agrupar en cuatro categorías:

1. *Los procesos de calidad total se sustentan en los siguientes valores:* orientación al cliente, cultura de calidad, mejora continua, involucramiento del personal.
2. *Los procesos de calidad total se institucionalizan por:* el establecimiento de la misión y visión de la empresa, sus principios rectores, la organización y planeación de la calidad, sus políticas y prácticas, etc.
3. *Se apoya en herramientas e información como:* la medición y evaluación de la calidad, la educación y entrenamiento en calidad, la comunicación, la asociación con proveedores.
4. *Resuelve, mejora y se estructura a través de:* la eliminación de barreras y problemas, mejora de procesos, formación de equipos, reconocimiento y recompensas.

Aplicar una estrategia de calidad, significa desarrollar un proceso que se divide en tres grandes estrategias operativas, íntimamente ligadas entre sí, por lo que el menor desarrollo de una, limitará el del sistema en su conjunto. Dichas estrategias son las siguientes:

- ❖ La creación continua de valores para el cliente
- ❖ La optimización del proceso productivo
- ❖ El desarrollo del potencial humano de la empresa.

En toda empresa, los cambios se dan cuando se escucha la voz del cliente, para determinar sus requerimientos, necesidades y deseos. En estos casos la organización se encuentra con que el cliente es lo más importante y es su razón de ser; ***si no hay clientes, no hay empresa.***

La responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre culpa del proveedor.

Toda empresa debe entender que hay dos tipos de clientes:

1. *Cientes externos*: Los que compran, usan o reciben el producto final (bien o servicio)
2. *Cientes internos*: Los que están dentro de la empresa. Son aquellas personas que dependen del trabajo de un proveedor interno y cuya satisfacción está en función de las acciones y actitudes de dicho proveedor.

Con esta orientación hacia el cliente se comienza a dar mayor importancia al planeamiento de los procesos y a las estructuras de costos. Se inicia el establecimiento de las cadenas cliente-proveedor orientadas a cumplir los requisitos y las especificaciones del cliente externo.

Conceptos de Calidad

Como se observa, el concepto de calidad goza actualmente de una gran importancia; ya que de la elaboración de productos de *calidad* depende la supervivencia de muchas organizaciones.

La calidad se define frecuentemente como la adecuación del producto al fin que se le destina, conforme a la demanda del usuario. La obtención de calidad exige planificación, sistemas adecuados, personas capacitadas y, también, requiere de trabajo intenso.

Dentro de su definición existen conceptos básicos, que también forman parte de los principios que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de las normas ISO 9000:2000:

- ❖ **Enfoque en el cliente**: la organización debe comprender con claridad las necesidades del cliente, actuales y futuras, para entregar productos o servicios con valor añadido, que permitan no sólo satisfacer sus requisitos,

sino también exceder sus expectativas. La satisfacción del cliente se incide en su fidelidad.

- ✧ **Liderazgo y coherencia de objetivos:** Los líderes, responsables de todos los niveles, desarrollan la cultura de la organización, dirigen los recursos y esfuerzos hacia la excelencia, logrando que todas las personas se comporten de manera coherente con los valores, orientado sus actividades hacia la calidad.
- ✧ **Participación del personal:** el personal, en todos los niveles, es la esencia de la organización, por lo que es necesario que entre las personas exista un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza, que favorezca la comunicación, el aprendizaje, el desarrollo y compromiso con la organización.
- ✧ **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ✧ **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- ✧ **Mejora continua e innovación:** se fomenta el pensamiento creativo y la innovación; todos asumen que la organización no mejorará si no mejoran ellos.
- ✧ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ✧ **Relación de asociación con proveedores.** Las relaciones con los proveedores deben basarse en la confianza, para generar valor agregado, tanto a clientes como a proveedores.

También en la definición de un sistema de calidad se incluyen conceptos como:

- ✧ **Responsabilidad social.** El personal debe comportarse con ética, superándose en el cumplimiento de las normas y requisitos legales.
- ✧ **Orientación hacia los resultados.** El éxito depende del equilibrio, en la satisfacción de los intereses de todos los involucrados en la empresa.

La Calidad y Servicio

Calidad

Según Horovitz, *“la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”*¹

La **clientela clave** es aquella que, por sus expectativas y necesidades, define el nivel de servicio que la organización debe brindar. Frente a la multiplicidad de necesidades que tienen los clientes, la empresa debe seleccionar aquellos que mejor pueda satisfacer, ya que si se pretende hacerlo con todos, puede fracasar.

El **nivel de excelencia** se logra cuando se responde adecuadamente a las demandas del grupo de clientes seleccionados. El nivel de excelencia elegido, se debe corresponder con el precio que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades.

La **conformidad** es otro parámetro clave de la calidad, que implica mantener el mismo nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar, teniendo en cuenta que si el servicio se ofrece en lugares diferentes, o a través de intermediarios, mayor será la desviación del nivel de excelencia. Por lo que en la organización, siempre se debe intentar la reducción de la brecha que se presente entre el servicio ofrecido y la excelencia que se persigue, para alcanzar el éxito en el Largo Plazo.

La Atención al Cliente.

Las relaciones comerciales, como todas las que implican un trato directo con personas, suelen ser difíciles de llevar. El vendedor suele sufrir grandes periodos de desaliento o desinterés que debe superar enfrentando una serie de actitudes positivas a los problemas que se plantean. Algunas de estas actitudes básicas son:

- Tenerse estima y rechazar la subestimación.
- Informarse realmente de las causas de una situación, conversando con el cliente, con compañeros, jefes.
- Aceptar las cosas que no se pueden cambiar.
- Olvidar los sentimientos provocados por una mala relación con un cliente al atender a otro nuevo.

¹ HOROVITZ, Jacques, “La Calidad del Servicio”, pg. 1, 1991, Madrid, Mc Graw Hill.

- Recordar que si un problema se puede presentar, se presentará, por lo que hay que asumir los riesgos de cualquier situación.

También los miembros de toda organización deben recordar algunas herramientas psicológicas básicas para establecer una comunicación efectiva con el cliente potencial:

- ⇒ Escuchar al cliente de manera respetuosa y con interés, esto puede lograr que el cliente se sienta bien consigo mismo, permitiendo crear buenas relaciones.
- ⇒ Estar mentalizado de que se puede perder la venta, y no sentirse abatido cuando esto ocurra.
- ⇒ Reconocer que no se tienen todas las respuestas.
- ⇒ Recordar que una venta no está hecha hasta que el dinero no está en manos del vendedor e incluso tampoco después de esto, puesto que pueden surgir reclamos o devoluciones; por esto es conveniente nunca dejar de lado la atención a un cliente.

También es importante crear un buen clima para la venta. Un punto crítico para tener éxito en las ventas es ser consciente de que no se trata de vender lo que quiera el vendedor, sino lo que los clientes quieran comprar. Por lo tanto, nunca se debe vender los beneficios de un producto o servicio sin antes saber cuáles de ellos desea el posible cliente.

El objetivo de la entrevista de consulta con un posible cliente es diagnosticar su problema y saber cuales son sus oportunidades. De esta forma se decide como se va a actuar y se ahorra una considerable cantidad de tiempo.

A veces se trata de vender a través de la lógica; sin embargo, rara vez la gente compra exclusivamente por la lógica. Cuando imparte sus órdenes, el comprador puede estar incurriendo en favoritismo, en logro de marcas, o en simples caprichos sin temor alguno de crearse problemas. En estas situaciones, el papel de los vendedores adquiere mayor importancia y un aspecto diferente.

La Política de Calidad de la Empresa

Resulta importante diseñar una política de calidad del servicio; ésta debe expresarse desde el punto de vista del cliente, ser ponderable, y servir a la organización. Es necesario que la empresa, al momento de diseñar sus normas de calidad, reconozca siempre que las mismas deben representar lo que **espera el cliente**.

Las políticas y normas a implementar en la empresa, deben convertirse en un indicador del rendimiento; por ello deben definirse en términos de resultados esperados por el cliente. A partir de su diseño, se debe especificar las tareas que han de realizarse para

lograr la satisfacción del comprador, estableciéndose los métodos para llevarlas a cabo, esto revela, lo que con anterioridad se ha comentado, que deben basarse en las necesidades del cliente. Estas normas y políticas, además de permitir que todos en la empresa sepan lo que deben hacer, entiendan porque lo hacen.

Las normas establecidas, deben definir los trabajos indispensables que deben efectuarse para satisfacer al cliente, y siempre hay que mejorarla.

Concepto de Logística

Según Casanovas y Cuatrecasas, *“La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos”*².

Actividades Logísticas

Entre las actividades logísticas se encuentran las siguientes:

- ✧ El *procesamiento de pedidos*, a partir de esta actividad se da comienzo a todos los procesos que permiten dar respuesta a las exigencias del cliente, afectando en su cumplimiento el tiempo del ciclo de pedido
- ✧ *La gestión de inventarios* su principal objetivo es disponer los productos que solicita la demanda.
- ✧ *El transporte* resulta indispensable para trasladar los productos.
- ✧ *El nivel de servicio al cliente*, como se comentó en la sección anterior, este nivel se refiere a la respuesta que se le entregará al cliente con las actividades de la cadena de logística.
- ✧ *Las compras*, a través de esta actividad se seleccionan las fuentes, se determinan las cantidades a adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones, lo que repercute en la gestión de inventarios, el transporte y el embalaje
- ✧ *El almacenamiento*, se refiere a las decisiones que la organización debe tomar acerca de: el espacio requerido y el diseño del almacén; y la disposición de los productos en el mismo.

²CASANOVAS, August y CUATRECASAS, Lluís; “Logística Empresarial”, pg. 17, 2001, Barcelona, Gestión 2000 S.A.

✧ *La gestión de la información*, abarca la recolección, tratamiento y análisis de los datos necesarios sobre el sistema de logística para tomar decisiones sobre el mismo.

Es conveniente aclarar en este punto que se distinguen dos tipos de flujo a lo largo de todo este proceso; uno de ellos es *el flujo de productos* que se produce desde la organización hacia el consumidor. El otro flujo es el de la *información*, por el que circulan los datos relacionados con las actividades logísticas; este flujo, a diferencia del anterior, se produce desde el consumidor hasta la organización.

La gestión de Compras

La gestión de compras es una actividad importante en la organización, si no se encuentra adecuadamente ordenada los gastos que se generen en la misma se incrementarán, aumentándose los costos para la empresa.

Muchas pequeñas y medianas empresas consideran que la gestión de compras consiste sólo en comunicarse telefónicamente con los proveedores para solicitarles los productos o servicios requeridos.

Estos incrementos surgen básicamente por la ejecución de compras que no han sido planificadas por lo que es necesario minimizar la ocurrencia de esta situación; una forma es a través de la *determinación de requerimientos*, sobre todo de aquellos que inciden en la satisfacción del cliente. Para que la gestión de compras realmente funcione, la empresa debe adquirir exactamente lo que necesita, por lo que siempre se deben identificar y organizar adecuadamente, las existencias en el almacén.

Las compras se pueden clasificar en:

- ✧ *Compras Normales*: son las que se planifican de acuerdo a las necesidades de la empresa, para ejecutar las actividades previstas.
- ✧ *Compras de Urgencia*: son las que surgen de situaciones no planificadas, que generan necesidades que hay que satisfacer inmediatamente.
- ✧ *Compras Menores o Eventuales*: son las que escapan de toda previsión, y pueden originarse por algún incidente, o alguna actividad adicional que no se había planificado. Estas son las compras que hay que tratar de evitar.

Entre los factores básicos que intervienen en la Logística de Compras, se encuentran:

- ✧ Definición y preparación de la compra
- ✧ Evaluación y selección del Proveedor

- ✧ Negociación de las condiciones
- ✧ Elaboración de la orden de compra
- ✧ Seguimiento del cumplimiento
- ✧ Conformación de facturas y pago al proveedor.

Características de la empresa

Se comentó en la introducción que esta actividad tiene un comportamiento particular; el tipo de productos que se venden, su valor y rotación dependen de la época de trabajo en la que se encuentre la actividad agrícola.

Cabe destacar que hay muchas marcas de tractores en el mercado; la empresa se dedica a comercializar productos de sólo una de ellas. La particularidad e importancia de esta situación, está en que si el cliente posee un tractor de determinada marca, los repuestos con los que funciona son únicamente los de la misma; esto genera un mercado específico compuesto por aquellos clientes que trabajan con esa marca de tractores lo que hace que su satisfacción sea cubierta.

También se presentan situaciones en las que los clientes realizan reparaciones; las mismas pueden ser completas o corresponderse con ciertas partes del tractor. Si la reparación fue completa, el cliente realizó grandes compras que no se repetirán durante un tiempo; al contrario, si ésta fue sólo de una parte del tractor, el comprador seguirá adquiriendo repuestos continuamente.

Es importante destacar que en esta actividad hay productos que se venden constantemente, que poseen una alta rotación y su precio no es elevado; también se presentan artículos que son solicitados en forma muy esporádica y que tienen un gran valor, tanto monetario como también de tiempo y oportunidad para el cliente.

También se presenta la constante aparición de equipos y modelos nuevos de tractores y motores.

Historia

La historia de la empresa comienza en 1992; es el año en que el dueño decide abrir un negocio cuya actividad sería el desarme de tractores usados, de una marca en particular, para posteriormente vender sus repuestos.

Con el paso de los años las tareas de desarme dejaron de ser rentables, por lo que el negocio se dedicó, únicamente, a la actividad comercial dentro del rubro repuestos agrícolas y reparaciones de tractores.

A partir del año 1996, y con la intención de brindar una mejor atención al cliente, se instaló en el inmueble, específicamente en un galpón ubicado al final del mismo, una persona independiente del negocio que realiza el servicio integral de reparaciones de tractores y motores.

Desde el comienzo de las actividades se han incorporado nuevos clientes, pero es importante reconocer que muchos de ellos trabajan con la empresa desde su creación. En cuanto a los proveedores de la organización se ha logrado una relación confiable y duradera con ellos, que se ha establecido desde el inicio de la actividad del negocio.

El negocio es unipersonal, pero se encuentra dividido en dos áreas; la primera, comercialización, que se encuentra a cargo del dueño y la segunda, el área administrativa, atendida por su esposa, quien en ocasiones también realiza la atención al público; es conveniente aclarar que la facturación de los productos se realiza a mano.

Actualmente se aspira a mejorar la atención al cliente, a través de la organización de sus tareas mediante la utilización de las herramientas de la logística.

La Cultura Organizacional

Wayne Mondy, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, define la Cultura Organizacional como *“el sistema de valores, creencias y costumbres compartido dentro de una organización...”*³.

Se observa que esta empresa es del tipo familiar, y como se explicó anteriormente, debido a que se trata de un negocio unipersonal, hasta 2011, los dueños realizaban todas las tareas comerciales y administrativas, por lo que la ausencia de uno de ellos causaba un gran impacto sobre la organización.

Se advierte una división de tareas, de acuerdo a las actividades a realizar en las áreas en las que se organiza la empresa, así es como el dueño y el empleado se dedican las tareas relacionadas con la actividad comercial, como son la atención al público, el trato con proveedores, como así también el control de las existencias de los productos, las compras, entre otras. Y su esposa, atiende las que conciernen al área administrativa, tales como el control de las cuentas corrientes de los clientes, el pago a proveedores y a instituciones gubernamentales; además de la atención al público cuando resulta necesario.

³MONDY, Wayne, “Administración de Recursos Humanos”, pg. 12, Prentice Hall.

El clima que se percibe en la organización resulta cordial, muy familiar, en el que las decisiones se toman en conjunto entre los dueños del negocio. También se intenta atender a las personas que ingresan al local atenderlas con la misma cordialidad que se presenta puertas adentro de la empresa.

El Local de Ventas

Un aspecto importante en la atención que se le brinda al cliente es la comodidad que brinda el espacio físico en que se lo atiende, por lo que es importante analizar el layout actual del local de ventas del negocio.

Los clientes ingresan al salón de ventas por la puerta principal del inmueble. Como se puede observar en la fotografía esta puerta es amplia y se distingue a la distancia.

El dueño y un empleado son quienes se dedican a la atención al público.

El espacio físico que se destina a esta actividad es de grandes dimensiones. Cuenta con dos mostradores ubicados en forma de "L" para que no obstaculicen el paso ni la vista del cliente, como tampoco la circulación de los dueños durante el proceso de atención. En los mismos se colocan revistas relacionadas a la actividad para que el cliente lea si tiene que esperar a ser atendido; además, pueden llevarlas a su casa.

También hay varias estanterías en las que se exponen los productos que se comercializan, la organización de las mismas se realiza de acuerdo a la función que cumple el repuesto dentro del tractor.

Tipo de clientes

Dentro de este grupo de clientes externos, se presenta una situación particular, que se origina con la **interdependencia** que existe con la persona que realiza el servicio integral de reparaciones de tractores y motores en el galpón ubicado en el inmueble. Si bien este mecánico es independiente de la empresa, por su cercanía al local y la actividad a la que se dedica, representa un cliente importante, ya que para realizar su trabajo necesita de los repuestos que se venden en el negocio y, a su vez, muchos de los clientes de la organización que requieren de un servicio técnico, se lo recomienda a ésta persona.

El resto de los *clientes externos*, es decir aquellos en los que no se presenta una interdependencia con la magnitud anterior, son personas que se encuentran dedicadas a la actividad agrícola, éstos pueden ser grandes empresas o pequeños productores, que poseen muchos o una pequeña flota de tractores, como así también

talleres que se dedican a la reparación de tractores y motores, contratistas rurales y maquinistas.

También resulta importante aclarar que el negocio cuenta con un listado de estos clientes en el que se puede observar que su distribución geográfica es muy irregular, ya que pueden pertenecer a nuestra zona o a otras ciudades y provincias.

La Atención al Cliente

El cliente relaciona con el servicio que se le ofrece al comprar un producto el *grado de despreocupación* y el *valor añadido* que se le genera.

Teniendo en cuenta estos componentes - entre los que se incluye el costo de tiempo - se intenta reducir las preocupaciones y entregar valor cuando los clientes pueden realizar sus pedidos en el local de ventas, como sucede en la mayoría de los casos, pero también pueden producirse por correo electrónico, teléfono o por fax, considerando la comodidad que se genera no sólo por la distancia, sino también en la rapidez que se agrega en el proceso de entrega.

También son necesarias ciertas actitudes en quien realiza la venta para brindar una mejor atención y herramientas psicológicas que permitan entablar una comunicación efectiva con el cliente, relacionado a esto se observa que se cumplen ciertos detalles, por ejemplo, si el pedido se produce en el local, cuando ingresa el posible comprador se lo saluda cordialmente, si se lo conoce se lo trata por su nombre. A continuación se escucha el problema que se le presenta, si la persona es la primera vez que ingresa al negocio también se averigua sobre el modelo y la condición en que se encuentra el tractor. Si la venta se concreta, se prepara el pedido, durante ese tiempo se sigue conversando acerca de la actividad y se prepara la factura. Si el comprador es la primera vez que adquiere un producto en el negocio, se le toman sus datos. Cuando el cliente se retira, se haya producido la venta o no, se lo despide amablemente.

Observaciones de las actitudes de los dueños

Se observa que la empresa establece su comunicación con el cliente, de una manera respetuosa, ya que se informan de la situación que se le presenta al comprador, se lo escucha con interés, se intenta que el mismo se sienta cómodo, etc.

También se advierte que si el negocio no tiene el repuesto adecuado para solucionar el problema que se le presenta al cliente, intenta conseguirlo y se le comunica el tiempo que deberá esperar para obtenerlo, para que el comprador tome una decisión, según la situación de emergencia que enfrente. Otra actitud que se observa es que si se presentan nuevamente los compradores, se les pregunta si solucionaron su problema anterior, ya sea

si ellos pudieron ayudarlo o no. Por otra parte se observa que en la organización constantemente se mantienen informados acerca de la situación de la actividad, tanto en la que trabajan como en las anexas. Esta información la obtienen a través de la lectura de publicaciones del ramo, conversaciones con los clientes, transportistas y proveedores.

Consultas y devoluciones

El tipo de consultas que se observan por parte de los clientes es por el precio de los repuestos, ya que en algunos casos, representan una inversión significativa. En el soporte técnico (mecánico), también suelen preguntar por el costo monetario y, también de tiempo, de las reparaciones completas.

El dueño del negocio no ha recibido, por parte de los clientes, reclamos o quejas relacionadas con la calidad de los productos; tampoco se han presentado devoluciones por fallas en la calidad o funcionamiento del repuesto.

En este punto es conveniente aclarar que, si bien no se lleva un registro, se presentan muy pocos casos de devoluciones de productos. Las causas se deben a confusiones entre los modelos de tractores que el comprador puede poseer. Si bien el dueño recuerda que tractores posee el cliente y a que modelos corresponden, y también que tipo de reparaciones se han realizado en el último tiempo, no lleva un listado que le permita verificar el tractor en el que se presenta el problema.

La calidad y el servicio ofrecidos

Como la intención de este trabajo es implementar un modelo de calidad para mejorar la atención al cliente y lograr satisfacerlo adecuadamente entregándole mayor valor, lo que se intenta es introducir a la empresa en la filosofía orientada a satisfacer las expectativas de sus compradores, para establecer relaciones duraderas con ellos.

De acuerdo al marco teórico presentado para este trabajo, es fundamental, primero, identificar las necesidades y expectativas de los clientes. Para averiguarlas, primero fue necesario conocerlos. Para ello se aplicó la técnica del ABC, según la regla de Pareto⁴, en este caso se calculó, sobre las ventas producidas durante el año 2004, el 20% de los clientes que generaron el 80% de los ingresos y así se identificó quienes conforman la *clientela clave*, es decir aquel grupo de clientes que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

⁴ La regla de Pareto recibe el nombre el economista Vilfredo Pareto, quien observó que la distribución de ingresos y de la riqueza se concentraba en un pequeño porcentaje de la población.

Teniendo en cuenta que sobre las decisiones que toman los clientes influyen las percepciones, en forma positiva o negativa y como dicha percepción, además de modificar las expectativas, difiere de una persona a otra, para determinar el nivel de excelencia que responde a las exigencias de los clientes y conocer sus necesidades, fue preciso realizar encuestas a la *clientela clave*. Para diseñar el cuestionario resultó indispensable analizar el comportamiento del cliente en el local de ventas, escuchar sus preocupaciones, reclamos, las necesidades allí reveladas, etc.

En este análisis se advirtió que algunas de las preocupaciones son las entregas en tiempo, la necesidad de encontrar respuesta ante el problema que se ha presentado, el precio del repuesto, entre otras variables que influyen sobre el *grado de despreocupación* y el *valor añadido* que se puede ofrecer al comprador. Estos comentarios se tuvieron en cuenta para diseñar un modelo de encuesta que permitiera identificar correctamente cuáles son las necesidades del cliente y relevar su opinión acerca del desempeño del negocio.

La Encuesta

Diseño

Se realizó una *investigación* del tipo *exploratoria*⁵, a través de encuestas, con la intención de obtener información que permitiera identificar, necesidades, problemas y opiniones de los clientes. La encuesta diseñada consta de tres partes. La primera reúne datos del cliente referidos a su actividad y localidad en la que trabaja, los que resultan importantes para este trabajo, para encontrar una posible base de segmentación para mejorar el servicio ofrecido. La segunda sección se refiere a la actividad que desarrolla el cliente y tiene como objetivo identificar sus necesidades. En esta sección las preguntas diseñadas son *cerradas*, en las que se han especificado todas las respuestas posibles, utilizando una escala de importancia, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, se le solicita que clasifique algunos factores de logística como entregas en tiempo, rápida respuesta, etc.

En la tercera sección, que trata del desempeño del negocio, también a través de preguntas cerradas, pero con una escala de calificación donde 1 es deficiente y 5 excelente, para que evalúen el desempeño en atributos como escuchar problemas, rapidez para solucionar problemas, etc.

Presentación de los Resultados

⁵ Según Philip Kotler, en su libro "Dirección de Marketing", la meta de las investigaciones exploratorias es reunir información para identificar los problemas y sugerir nuevas ideas.

Los principales resultados de la encuesta realizada muestran lo siguiente:

- *Para el **88%** de los encuestados resulta **extremadamente importante**, en su actividad, que se cumplan con las entregas en tiempo y para el **11%** lo calificaron como **más o menos importante**. Y en las mismas proporciones se consideran igual de importantes el soporte técnico, encontrar una rápida respuesta al problema que se presenta.*
- *En cuanto a la marca, el **89%** la calificó como un elemento **extremadamente importante** en su actividad, ya que se requiere que el repuesto que se adquiere sea legítimo para el buen funcionamiento del tractor, para el **11%** restante, es **más o menos importante**, resultados similares se presentaron con el factor al asesoramiento técnico o información sobre el producto.*
- *En concordancia con las opiniones entregadas en el apartado de marca, el **100%** de los encuestados califican como **extremadamente importante** la calidad del repuesto, para un adecuado funcionamiento de su tractor.*
- *Con respecto al precio de los repuestos, también con relación a la preferencia por la calidad para el **88%** de los encuestados, resulta un factor **poco importante** en su actividad, mientras que para el **12%** restante, es **más o menos importante**.*

A continuación, en el cuestionario, se le pedía a los encuestados que califiquen el **desempeño de la empresa** respecto a factores que hacen a la logística y a la calidad en la atención al cliente, que inciden en su satisfacción.

a) En lo que hace a los factores que inciden sobre la *logística* se obtuvieron los siguientes resultados:

- *Para las entregas en tiempo, el **33%** de los encuestados respondió que la empresa tiene un **buen desempeño**, mientras que el resto lo considera como **muy bueno y excelente**.*
- *Con respecto a la concordancia entre lo recibido y lo solicitado, el **89%** de los encuestados lo calificaron como **excelente** y el resto lo*

*considera como **muy bueno**, resultados similares se obtuvieron con las soluciones que la empresa ofrece si se le presenta algún problema al cliente.*

- *Para el caso de la continuidad de la gama de productos, el **67%** de los encuestados calificaron el desempeño del negocio en este ítem como **excelente**, para el **33%** restante es **muy bueno**.*

- *Con respecto al factor calidad, el **89%** de los clientes encuestados consideran que la calidad de los repuestos con los que trabaja la empresa es **excelente** y para el resto es **muy buena**.*

b) Con relación a la calidad en la atención al cliente, los resultados fueron los siguientes:

- *Respecto a escuchar el problema que se presenta con el vehículo, el **88%** calificó esta actitud en los dueños como **excelente** y el **12%** restante lo consideró como **muy bueno**.*

- *En lo que hace a la rapidez para encontrar una solución o entender el problema que se le presenta al cliente, el **78%** lo calificó como **excelente** y el resto lo considera como **muy bueno**.*

- *En cuanto a las explicaciones acerca del funcionamiento del repuesto y sus cuidados, el **72%** lo calificó como **excelente**, el **14%** como **muy bueno**; y el **14%** restante piensa que esta actitud es **buena**.*

El Servicio

El grado de despreocupación

Cuando se realizó la investigación acerca del desempeño de la empresa, en los factores relacionados al grado de despreocupación, si bien se obtuvieron buenos resultados, es necesario mejorar ciertos aspectos propios de este elemento como las **entregas en tiempo y la disponibilidad de productos**.

El Valor Añadido

En este caso en particular y de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada, en primer lugar hay que considerar la influencia que tiene la *calidad* del repuesto y que el mismo responda a la marca del tractor. Al momento de analizar las necesidades y opiniones de los clientes, se observó que éstos consideran *extremadamente importante* que el repuesto sea legítimo. El negocio intenta añadir valor vendiendo productos que respondan a esta necesidad y, observando los resultados de las encuestas, el 89% de los clientes respondieron que el desempeño de la empresa en este factor es *excelente*.

Logística de la Empresa

Procesamiento de Pedidos

En el negocio el proceso comienza a partir de la *transmisión del pedido* por parte del cliente. La empresa mantiene un mínimo stock de los productos de alta rotación y solicita, de acuerdo a la necesidad del comprador, aquellos cuya demanda es menor.

El *proceso del pedido*, incluye tareas administrativas como la preparación de facturas, gestión de inventarios, el *picking* o preparación del pedido, etc.

A continuación se presenta otro componente del ciclo, *servir el pedido*, este proceso comprende la carga solicitada, el transporte y entrega al cliente, en este caso la encomienda ya preparada se la lleva al transporte seleccionado por el cliente. En este punto se pueden presentar dos inconvenientes:

1. No alcanzar el horario en el que sale el transporte, por lo que se envía el pedido en el horario siguiente.
2. Que el transporte seleccionado por el cliente no viaje en ese momento, por lo que se busca otro y luego se le avisa telefónicamente cual es la empresa con la que se envió la encomienda.

El proceso se extiende más, si se trata de productos que la empresa no mantiene continuamente en stock; son aquellos de alto valor y baja rotación, en este caso se presenta otro componente del ciclo de pedido, *la detección de necesidad*, que consiste en producir un pedido hacia el proveedor para cubrir la necesidad de productos.

El ***lead-time***, es decir el tiempo máximo que se observa desde que el cliente solicitó la mercadería y la recibió, es de **24** horas y se obtuvo de la suma de las tareas que se deben llevar a cabo.

Gestión de Inventarios

Como se comentaba, la empresa trabaja, considerando su rotación y valor, con tres tipos de productos:

1. Productos de alta rotación y bajo valor
2. Productos con menor demanda que en el caso anterior, pero con gran valor
3. Productos de rotación menor que los del segundo caso y de importe significativo también

Los productos del primer tipo se mantienen almacenados, en forma continua durante todo el año, en una cantidad suficiente para dar respuesta a la demanda, que se ha calculado sobre la base de la observada en años anteriores. A pesar de que el stock que se mantiene permitiría satisfacer lo solicitado por el cliente, a veces se presentan situaciones en las que lo almacenado no es suficiente, por lo que se pueden producir demoras en la entrega, ya que hay que esperar que llegue el pedido realizado al proveedor.

El segundo tipo de productos, de la clasificación presentada anteriormente, se trata de un producto en particular que es fabricado por sólo una empresa en el país y dicha producción se realiza únicamente durante los primeros meses del año. Como su adquisición representa una importante inversión, considerando la escasez que se produce de este repuesto en el último trimestre del año y el capital inmovilizado que se generaría, el negocio mantiene en inventario una cantidad suficiente no incrementa los costos de almacén e inventario, pero permitiría dar respuesta a la demanda del año vigente, la que se ha calculado sobre la base de la presentada en el año anterior, que a su vez

En el último caso, como en el anterior, se trata de productos de alto valor, pero dos características los diferencian: una rotación menor y su abastecimiento se realiza durante todo el año. El negocio casi no mantiene stock de éstos artículos; hay algunas existencias pero para dar respuesta a una situación de urgencia. En general, con estos repuestos se trabaja ante el pedido del cliente, los solicita a sus proveedores, y en el término de 24 horas los dispone para satisfacer lo demandado por el comprador; esto es así por la magnitud de capital inmovilizado que se generaría de mantenerlos almacenados continuamente.

Almacenamiento

Como con el almacenamiento se busca obtener resultados eficientes en la retención y circulación de los materiales, para analizar la situación que se presenta en la empresa al respecto, se partió de la observación del diseño actual del almacén, para esto se ha tomado el espacio requerido para contener los repuestos, de acuerdo a su tamaño y peso.

Se observa que los que se mantienen en depósito son aquellos solicitados continuamente o productos en los que se genera escasez en algunos meses del año.

Transportes

Considerando lo imprescindible de este factor para la actividad el negocio se ve obligado a manejarse con varias empresas; en general se trata de transportes de larga distancia (de pasajeros y encomiendas) con un itinerario y programa fijos, con tarifa estándar, en los que es necesario llevar o retirar el envío en su domicilio. Además se trabaja con comisionistas zonales⁶ quienes se encargan de entregar o retirar del negocio las encomiendas y dejarlas en el domicilio del destinatario, a través de ellos también se realizan pagos bajo la modalidad de contra-reembolsos.

La Gestión de Compras

Tipo de Compras

De acuerdo a la clasificación presentada en el marco teórico, en el negocio, las compras que se realizan son en su mayoría *compras normales* que se efectúan para ejecutar las actividades previstas. También suelen presentarse *compras de urgencia*, que surgen ante la necesidad de un comprador que hay que satisfacer inmediatamente.

La Administración de Materiales

La actividad de **abastecimiento** que se conforma de tres tareas se analiza a continuación:

Tareas de Recepción: al recibir la mercadería el negocio realiza un control sobre la cantidad de los productos, coincidencia en el tipo de productos y precios. Este último, se realiza para controlar si se han presentado cambios en los precios de productos adquiridos, debido a que en algunos casos se pueden producir variaciones en pocos artículos que se comunican verbalmente. Estos controles se efectúan de una manera rápida, ya que en todos estos años de relación con los proveedores, casi no se han producido devoluciones de mercaderías o cambios de precios sin previo aviso, por esto se ha generado una gran confianza sobre el cumplimiento del proveedor.

Para el almacenamiento, se cuenta con un depósito en el que se van resguardando todos los artículos que ingresan. En este almacén los productos se ordenan

⁶ Se trata de empresas de transportes que trabajan en determinadas zonas y se dedican únicamente al traslado de encomiendas.

de la siguiente forma: los de mayor peso se los ubica en el suelo y el resto se los acomoda en las estanterías; esta organización se realiza como en el local de ventas, siempre de acuerdo a la función que cumple cada repuesto en el tractor, señalizándose a través de tarjetas y por la asignación de compartimientos e indicando de qué producto se trata y dónde se guarda.

Finalmente, la acción de proveer, con esta tarea se le entrega al cliente el producto que solicitó. La entrega se puede producir en el lugar donde se encuentra el cliente o el mismo puede retirarlo en el negocio, antes de efectuar la entrega, mientras se prepara el pedido se controla con la Orden de Pedido, la cantidad y tipo de repuesto que suministra.

Para la actividad de **catalogación** se debe aclarar que la empresa no detalla en ningún documento los datos de cada producto. La información sobre los datos del proveedor, el grupo al que el repuesto pertenece, el tiempo de obtención, etc. se encuentra en la memoria del dueño. Otro dato de la catalogación es la codificación de los repuestos, la utilizada por el negocio es la misma de los proveedores, en este punto se presenta una complicación cuando el producto se adquiere de dos empresas.

Otros Aportes

Aquellos que generan complejidad en las operaciones y no aportan valor a los procesos ni a los clientes, ya han sido comentados a lo largo de los capítulos anteriores, luego del análisis de los problemas observados se los ha ordenado de acuerdo a su origen:

1. La ausencia de tecnología adecuada, que genera inconvenientes como falta de control de stock, carencia de un sistema de información que proporcione datos necesarios para la correcta, oportuna, confiable y efectiva toma de decisiones, que permita la mejora de los procesos y la eficiente administración y operación de la empresa.
2. La sobrecarga de tareas en los dueños, lo que ha llevado a listados incompletos de clientes para realizar un adecuado seguimiento, ausencia de listados de transportes y horarios para agilizar el proceso de pedidos y envíos, falta de tiempo organizar adecuadamente el almacén y el inventario.

Estos factores son los que afectan negativamente la orientación al cliente en el negocio e influyen también en los procesos de logística, que también hace a su satisfacción.

En este caso, dicho nivel, es el que responde a dos exigencias que los clientes comentaron como muy importantes, éstas son la **entrega en tiempo** y la **disponibilidad de productos**, en las que el desempeño de negocio ha obtenido menor calificación.

Para prevenir la ocurrencia de los en entregas en tiempo y disponibilidad de es necesario se planificar las actividades y se definir las tareas necesarias a ejecutar para mejorar el cumplimiento de estos requisitos definidos por los clientes, de manera tal que el **nivel de excelencia** no solo se mantenga, sino también que mejore a lo largo del tiempo, para lograr el tercer parámetro de la calidad, la **conformidad de los clientes**.

Para agilizar *proceso de pedido* e incurrir en menos tiempo, en tareas administrativas como la confección de la Orden de Pedido, la preparación de facturas, la gestión de inventarios, etc. es necesario contar con un sistema de información adecuado que facilite las operaciones y permita organizar la atención al cliente para entregar mayor calidad. Este sistema debe permitir la detección de necesidades, es decir, verificar rápidamente la existencia del artículo, como así también controlar su precio.

La Gestión de Inventario

Se clasificaron los productos con los que se trabaja según su rotación y valor:

1. Productos de alta rotación y bajo valor
2. Productos con menor demanda que en el caso anterior, pero con gran valor
3. Productos de rotación menor que los del segundo caso y de importe significativo también

Es conveniente destacar que la empresa sólo trabaja de acuerdo a las variaciones que observe en su demanda y las actividades de aprovisionamiento proveen lo estrictamente necesario.

En el capítulo 5, se explicó que en algunas ocasiones se producen faltantes de los productos de la *clase 1*, lo que genera demoras en la entrega por el tiempo en que tarda en llegar la mercadería. Para este tipo de productos, sería conveniente trabajar con un enfoque tradicional. Para resolver este problema se puede recurrir al concepto del LEO⁷ (Lote Económico Óptimo) de manera tal que se responda con rapidez al pedido del cliente.

Para aplicarlo es necesario determinar cuándo y cuánto ordenar. Para el negocio el **punto de pedido**⁸, es decir el nivel de existencias en el que se debe emitir la orden de compra, se debería establecer cuando la cantidad en stock permita responder a la demanda de un día, para cubrir el riesgo de agotar las existencias y no satisfacer los pedidos del

⁷ L.E.O.: establece la cantidad a mantener en el inventario, minimizando la suma del costo de almacenamiento con el de pedido, manteniendo un nivel de stock suficiente que permita satisfacer la demanda.

⁸ Punto de pedido: nivel de existencias en el que se debe emitir la orden de compra, teniendo en cuenta las demoras en el aprovisionamiento

cliente. La otra decisión que se debe tomar para aplicar el LEO, se refiere a **cuánto ordenar**, dicha cantidad debe equilibrar los costos de pedido y de inventario, para esto se ha calculado que las cantidades a comprar que minimiza la suma de estos costos, deberían cubrir la demanda de 15 días.

El otro tipo de productos que también se mantienen en stock, son aquellos que tienen menor rotación y en los que se produce escasez en los últimos meses del año. Si bien se trata de un repuesto en particular, el mismo resulta indispensable para el funcionamiento del tractor. Como este es un caso distinto por su condición de fabricación y escasez, se deberían mantener en un nivel suficiente que permita responder a los pedidos que podrían presentarse. Para determinar dicho nivel sería conveniente analizar la evolución de la demanda de años anteriores para estimar la que se podría presentar en la actualidad; de esta forma no sólo se podría minimizar el costo de inventario, sino también se evitaría la insatisfacción en el cliente por la falta del repuesto.

Finalmente, para aquellos productos de menor rotación que los del primer tipo, pero cuya producción se extiende a lo largo del año, por su valor la empresa los consigue cuando el cliente los solicita, como responden al concepto de *pull*, es decir que en función de la demanda se produce la compra de los productos correspondientes; contrario al modelo tradicional, se podría orientar al negocio a no llevar a cabo ninguna operación hasta que no exista la demanda correspondiente, debido a que este tipo de productos, como ya se indicó, tiene una baja rotación y alto precio. Para que esto funcione en forma sincronizada es preciso seguir fomentando una estrecha relación con el cliente, para obtener la información requerida y lograr la coordinación necesaria. Esta relación resulta la base de la planificación que exige esta modalidad de trabajo para lograr ese funcionamiento sincronizado, sin producir grandes demoras.

Conclusión

La elaboración de este trabajo ha permitido repasar conceptos. Además, con su desarrollo en una empresa dedicada a la actividad comercial dentro del rubro de repuestos agrícolas y reparaciones de tractores se ha conocido la dinámica que se presenta en la misma y en el sector.

Luego de la realización de este trabajo, se puede reafirmar que la satisfacción y opinión del cliente son fundamentalmente importantes para toda empresa, ya que hoy en día, y como se ha indicado en el marco teórico, cada vez se aprecia más el valor y la despreocupación que se puede obtener al adquirir algún producto. De aquí surge que la organización de las tareas que hacen a la logística, permiten entregar este mayor valor a los clientes.

Se advirtió al momento de comenzar con las observaciones acerca de la atención en el local, la atención telefónica y las actitudes de los dueños de la empresa con sus clientes, que el interés es forjar y mantener buenas relaciones con los compradores, como lo han hecho hasta ahora. Cuando se efectuó la investigación para conocer las necesidades de los clientes y su opinión sobre el desempeño del negocio, los resultados que se obtuvieron fueron muy favorables para la empresa, ya que algunos llegan a considerar que la relación existente es, en realidad, de amistad.

Por otra parte, en lo que hace a la calidad en la atención, a través de la organización de las tareas nombradas en el párrafo anterior, se podría incrementar el valor añadido y el grado de despreocupación que se le brindan al cliente. También se ha propuesto vigilar los reclamos y continuar con la investigación sobre las necesidades de los clientes y su opinión sobre el desempeño del negocio. Además, se han realizado recomendaciones para aumentar la comodidad en el local de ventas y reafirmar actitudes y tareas que no deben descuidarse, sino que han de enfocarse bajo la filosofía de la mejora continua.

Este trabajo ha permitido a la autora aplicar con gran satisfacción los conocimientos obtenidos a lo largo de sus estudios realizados en esta universidad, ya que con el tema seleccionado se han repasado conceptos adquiridos desde los primeros años de estudiante, que hoy se observan como muy importantes para su aplicación no sólo en una organización, sino también en la vida profesional que ahora comienza. Además, ha sido muy grato, observar que la aplicación de estos conocimientos sea de utilidad en la organización en la que se ha realizado este trabajo.

Bibliografía

Bonetto, Walter (2004), *Logística para Pequeñas y Medianas Empresas*, Río Cuarto, Imprecom.

Casanovas, August y Cuatrecasas, Lluís (2001), *Logística Empresarial*, Barcelona, Gestión 2000.

Horovitz, Jacques (1991), *La Calidad del Servicio: A la Conquista del Cliente*, Madrid, Mc Graw Hill.

Horovitz, Jacques (2000), *Los Siete Secretos del Servicio al Cliente*, Madrid, Prentice Hall.

Kotler, Philip (2001), *Dirección de Marketing*, México, Pearson - Prentice Hall.

Lafaye, Hugo E. (1999) *Las Herramientas de la Calidad*, 5ª edición.

Mondy, Wayne, *Administración de Recursos Humanos*, sexta edición, Prentice Hall Hispano Americana S.A.