

7. La Atención y el Servicio al Mercado: la Función Logística

David Pérez

Isabel Pérez Martínez de Ubago

Profesores de Marketing Estratégico

MBA- Edición 2006

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
2. LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO: GARANTÍA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	5
3. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL MERCADO	7
4. EL SERVICIO AL MERCADO COMO HERRAMIENTA ESENCIAL DEL MIX DE MARKETING	12
4.1. La valoración del servicio al mercado	13
4.2. La cultura del Servicio al Mercado	15
4.3. Factores básicos de un buen Servicio al Mercado	18
5. TIPOS DE SERVICIO AL MERCADO	20
6. ELEMENTOS DE SERVICIO AL MERCADO	23
7. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SERVICIO AL MERCADO	24
7.1. Cómo recoger información sobre el nivel del servicio al Mercado	24
7.2. Estrategia de Servicio al Mercado	26
8. NOTA TÉCNICA SOBRE ATENCIÓN Y SERVICIO AL MERCADO	29
9. LA FUNCIÓN LOGÍSTICA	31
9.1. Líneas de desarrollo y evolución de la Función Logística	31
9.2. La estructura organizativa de la Función Logística	35
10. LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES PARA LA FUNCIÓN LOGÍSTICA	37
11. ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA	40
12. FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA	42
13. LOS OPERADORES LOGÍSTICOS	43
14. LA FUNCIÓN LOGÍSTICA EN EL FUTURO	45
15. NOTA TÉCNICA SOBRE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA	47
16. CONVIENE RECORDAR	50
17. GLOSARIO	53
18. WEBS RELACIONADAS CON LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL MERCADO Y CON LA FUNCIÓN LOGÍSTICA	57
19. BIBLIOGRAFÍA	58

1. INTRODUCCIÓN

Si en Marketing se nos llena la boca cuando hablamos de Satisfacer o de Seducir al Cliente no podemos dejar de pensar en que la Atención directísima al Mercado y la vocación de Servicio para con los Clientes son elementos esenciales del Mix de Marketing.

Atender al Mercado y Servir a los Clientes para que no solo nos compren una vez, sino para que podamos mantener con ellos relaciones rentables y satisfactorias para ambas partes durante mucho tiempo necesitan del complemento fundamental de la Función Logística, a partir de la cual esta Atención y este Servicio cobren la naturaleza de excelentes y puedan así ser percibidos por el Mercado.

Veamos cada por un lado los factores del Servicio a los Clientes y, por otro, las principales líneas de la Función Logística

2. LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO: GARANTÍA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

En la sociedad actual el Cliente está más y mejor informado que nunca, pues dispone de muchísimas fuentes de información donde satisfacer su curiosidad. Quizá sea por eso que estamos asistiendo a una revolución en la estrategia de las empresas hacia el Cliente en la que el Servicio y la Atención al Cliente ya no es solo un elemento diferencial para el éxito de una empresa, sino que se ha convertido en un requisito básico esencial para el correcto funcionamiento de un negocio.

Para dar un paso más allá del mero sobrevivir, y para crecer en un Mercado cada vez más competitivo, nuestro objetivo no debe limitarse a dar apoyo puntual a las Ventas con un buen Servicio de Atención al Cliente, sino que debemos usarlo como herramienta para construir una relación y un compromiso de carácter permanente.

Tampoco podemos olvidarnos de que vivimos en una sociedad de cambios continuos en la que el perfil del cliente evoluciona al unísono con sus necesidades y con sus costumbres, lo que influye, claro, en el valor que los Clientes perciben con nuestros productos y nuestros servicios.

Si a todo lo que antecede añadimos que está demostrado que es varias veces más caro conseguir un Cliente nuevo que mantener satisfecho a uno actual, habrá que concluir diciendo que la empresa que consiga conocerlos mejor tendrá mas posibilidades de éxito que sus competidores.

Hoy día, con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información disponemos de una variedad de herramientas que nos ayudan a conseguirlo (almacenes de datos, trabajo en equipo, conocimiento compartido, gestión de las relaciones, *call centers*, sistemas de información de los procesos que tienen lugar en la empresa, integración de nuestros sistemas con los de otra empresa para suministros, logística, etc.. nos damos cuenta de que las posibilidades son infinitas, aunque en cada empresa sean distintas.

Estas nuevas herramientas no son excluyentes sino complementarias de los métodos tradicionales de comunicación con los Clientes: *mailings*, cartas personalizadas o visitas comerciales por lo que esta información deberá ser generada e integrada en las nuevas herramientas y transmitida al resto de la organización puntualmente.

Si el elemento que debe guiar cualquier movimiento por estas nuevas tecnologías es el Cliente, su satisfacción, su seducción, deben ser los objetivos que señalen el camino a las empresas; guiarnos tan solo por la Calidad técnica de nuestros productos y no por la percepción que el Cliente tenga de lo que le damos a cambio de su dinero no es nunca una buena estrategia comercial.

Un buen Servicio al Mercado, una buena Atención al Cliente, son elementos clave para los negocios actuales. Y una excelente Función Logística, como arma de aproximación de lo que vendemos al lugar, al momento y al modo en que el Cliente lo necesita es su herramienta complementaria.

Ya tenemos entonces dos premisas principales:

- La Atención y el Servicio al Mercado son hoy una de las Ventajas Diferenciales más claras en manos de las empresas y de sus responsable comerciales.
- Y la Función Logística es una de las herramientas esenciales del Mix de Marketing.

Los productos y los servicios se parecen cada día más entre sí y no permiten diferenciaciones técnicas suficientes para que sean percibidas directa y rápidamente por los Clientes. En este contexto, hay que poner en marcha nuevas fórmulas de diferenciación competitiva que nos permitan situarnos en puestos de relevancia en la mente de nuestros Clientes para que nos prefieran constantemente en vez de preferir a nuestros Competidores.



3. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL MERCADO

a) Entendemos por Servicio y Atención al Mercado la capacidad de las empresas por hacer que sus Clientes se sientan perfectamente tratados por los Vendedores y por el resto de sus empleados, lo que permitirá que las relaciones con el Mercado sean permanentes y satisfactorias.

b) Un buen servicio ya no basta para garantizar la diferenciación, para competir sobre la base del valor sin competir por precio, para motivar a los empleados a mejorar sus trabajos o para obtener rendimientos financieros, dado que muchas empresas ya alcanzaron este nivel y el grado de competencia es muy alto.

c) Tenemos que diferenciar la Calidad Teórica que es aquella que se centra en lo que los Clientes hablan, y la Calidad Práctica que es la que el Cliente ve en el Servicio que se le presta. Servicio extraordinario es llevar la Calidad Práctica y la Calidad Teórica al Cliente, para que éste las perciba.

d) También necesita que la empresa sea consciente de cómo lograrlo.

e) En el ámbito del Servicio al Mercado también se habla de Calidad; pero hay que desglosar la calidad en cada una de sus etapas para llegar a la Calidad Total que es la que integra a todos los tipos existentes. Esta se da cuando se logra:

- La Calidad Prevista: es el nivel de calidad que la empresa planifica buscando satisfacer las necesidades de los Clientes

- La Calidad Servida: es la que cada empleado transmite al Cliente de acuerdo a sus propios esfuerzos y a su criterio en cuanto a lo que consideran adecuado.

- La Calidad Percibida: la que el Cliente percibe al momento de recibir el servicio.

f) Cuando se quiere ofrecer Calidad Total, se debe eliminar de los empleados el miedo al error, ya que es consustancial a la actividad humana. Ello puede lograrse inculcándoles periódicamente formación en aspectos relevantes como:

- El Cliente quiere proveedores sin problemas.
- La calidad no es un valor absoluto, va en relación al precio; pero la calidad del Servicio que presta el personal de una empresa hacia el cliente sí es absoluta.
- El nivel de exigencia de los Clientes ha crecido por la competencia, por lo que no acepta excusas ni culpables.
- El Cliente acepta algún error si es rectificado y recompensado por ello
- En temas de Servicio al Mercado la empresa es un todo; no un conjunto de departamentos independientes.

g) Existe un Programa en 10 pasos que puede implantarse para lograr llevar la Calidad del Servicio al Mercado a la práctica. Estas etapas son:

- Diagnosticar el Nivel de la calidad Actual del Servicio al Mercado: ¿Qué Servicio percibe el Cliente? ¿Qué errores se están cometiendo y por qué? ¿Cómo afectan al negocio?, ¿Los procedimientos están dirigidos al Cliente?, ¿Qué piensan los empleados de la empresa? ¿Cuál es la imagen de la empresa en el exterior? ¿Existe fuerte competencia?
- Crear y Popularizar una Cultura de Servicio fuerte e implicada: que todo empleado se sienta parte del programa de calidad de Servicio y que pueda ejecutarla dentro de sus actividades cotidianas.
- Organizar y Mantener el aprendizaje del Servicio: escogiendo personal que se formará específicamente para ello. Deben ser personas con alto grado de servicio, de aprendizaje y de esfuerzo. Al mismo tiempo, se debe implantar un programa de formación que se respetará y se apoyará por la Dirección de la empresa.

- Hay que recordar siempre que el Servicio al Mercado es un proceso, no un fin.
- Organizar y Mantener la Comunicación con los Clientes: los empleados deberán comunicarse permanentemente con los Clientes y tomar las medidas correctivas para avisar sobre cualquier observación presentada y servir de contacto entre la empresa y el Cliente.
- Transmitir en forma escrita los trabajos detallados que se espera que cada empleado cuide y ejecute cuando se preste el Servicio al Mercado. Nadie puede cumplir algo que no se le ha dicho previamente que haga .
- Organizar las formas de Medir la Opinión del Cliente: se pueden hacer encuestas directas o cualquier otras fórmulas de evaluar el Servicio para tener retroalimentación de los Clientes en cuanto a lo que perciben como calidad del Servicio al Mercado dentro de la organización.
- Marcar Prioridades: un programa no puede iniciarse tratando de cubrir todo, por lo que habrá que establecer las debidas prioridades que al ser alcanzadas generarán espacio para otras nuevas; y así continuar hasta lograr que toda la empresa trabaje bajo un proceso de calidad continua de Servicio al Mercado.
- Cuando un Cliente expresa un deseo, una sugerencia o una queja, el personal de la empresa vendedora debe sorprenderlo con una ágil, hábil y eficaz conquista de su satisfacción.
- Medir los Progresos: que los integrantes de la empresa puedan ver los logros alcanzados y esforzarse por los no alcanzados en lo concerniente al Servicio al Mercado.
- Tensionar y recompensar: significa establecer mecanismos para que todo el equipo se esfuerce y para que no existan personas que sin esfuerzo en el Servicio al Mercado obtienen premios o beneficios.



h) Si todas estas etapas son gestionadas correctamente de manera sistemática, la empresa contará con un personal altamente motivado y con sólidos conocimientos para prestar un Servicio al Mercado de calidad que se transmitirá a cada uno de los Clientes, provocando en ellos una satisfacción que será transmitida a su vez a terceras personas, con lo que se logrará no solo mantener Clientes repetitivos, sino también aumentar la participación en Mercados altamente competitivos donde solo sobreviven las empresas que se diferencian a favor en la mente de los Clientes.

i) La Calidad del Servicio es el fundamento sobre el cual se le ofrece valor a los Clientes. Las estrategias que se pongan en marcha lo deberán tener siempre muy claro

j) Las empresas compiten sobre la base del valor, y hay que recordar que Valor no es sinónimo de Precio. Se define el Valor como el equivalente total de los beneficios recibidos a cambio de las molestias soportadas en la adquisición del Producto; mientras que el Precio es tan solo una de esas molestias.

k) El liderazgo es el factor determinante de la calidad del Servicio al Mercado. Los empleados necesitan contar con una Misión y una Visión claramente establecidas que generen compromiso, que les haga sentirse parte de un equipo que los respalda. En el Servicio al Mercado se necesitan personas (líderes) a las que imitar.

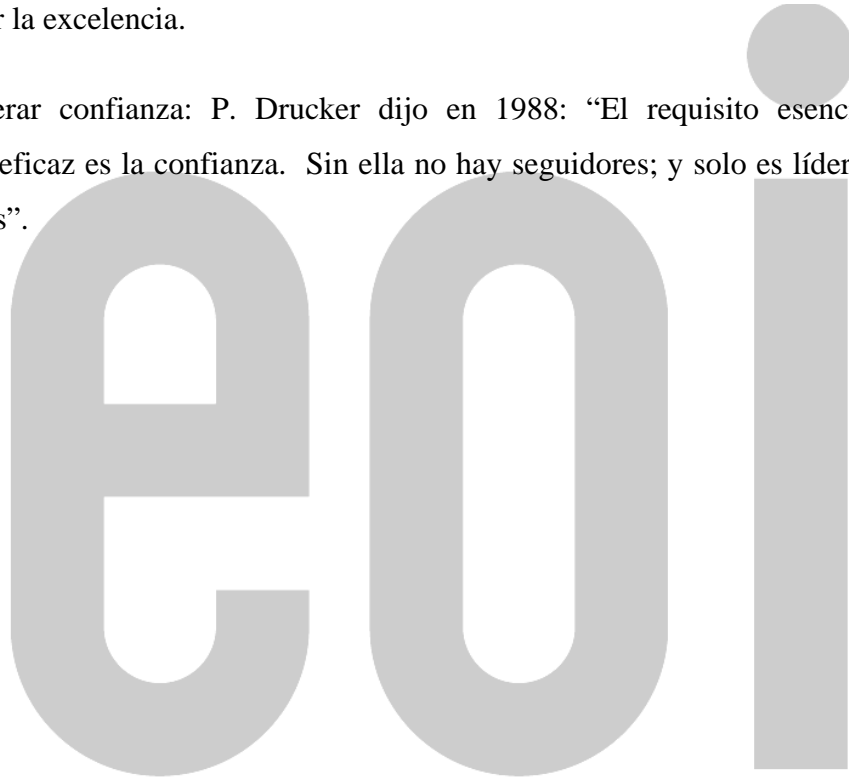
l) Tener un fuerte Liderazgo en Servicio es contar con alguien que favorezca las cualidades que promueven el deseo de la organización para ofrecer un Servicio al Mercado sobresaliente.

m) Para sobresalir en este Servicio al Mercado hay unas cualidades esenciales que se deben fomentar:

- Tener Visión de Servicio: uno de los errores de las empresas es que venden solamente el producto que tienen en sus almacenes cuando el Cliente busca mucho más

que eso. Se debe lograr que los empleados crean en la Misión y en la Visión de la empresa.

- Creer en los demás: el líder no es omnipotente: no puede hacerlo todo; deberá confiar en los demás, fijándoles metas, proporcionándoles las herramientas necesarias y promoviendo una conducta de liderazgo en toda la organización. Todo empleado es capaz si se le enseña y se le motiva adecuadamente.
- Implicarse en el Servicio al Mercado: cuando se ama el trabajo que se hace se desarrolla el entusiasmo que caracteriza a los líderes en Servicio. El líder no debe solo enseñar el funcionamiento del negocio, sino que debe mostrar su estilo, sus valores y su pasión por la excelencia.
- Generar confianza: P. Drucker dijo en 1988: “El requisito esencial para un liderazgo eficaz es la confianza. Sin ella no hay seguidores; y solo es líder quien tiene seguidores”.



4. EL SERVICIO AL MERCADO COMO HERRAMIENTA ESENCIAL DEL MIX DE MARKETING

Ya sabemos que el Servicio al Mercado es el conjunto de actividades relacionadas que ofrece una empresa a sus Clientes con el fin de que obtengan el producto que necesitan, en el momento y en el lugar adecuados, asegurándole, además, un uso idóneo y un disfrute correcto del mismo.

Pero tenemos que añadir que el Servicio al Mercado es una herramienta del llamado Marketing Relacional que determina:

- Qué servicio se ofrecerán. Para determinar cuál es el que el Cliente demanda se deben realizar análisis periódicos que permitan identificarlo
- Qué nivel de servicio se debe ofrecer. Hay que detectar la cantidad y la calidad que el Mercado desea.
- Cuál es la mejor forma de ofrecerlo.

El Servicio al Mercado es una de las principales armas de la competitividad empresarial. En todos los sectores de la economía se considera el Servicio al Cliente como un valor adicional en el caso de los productos tangibles y como un valor esencial para las empresas de servicios.

La satisfacción del Cliente es uno de los principios básicos de las empresas excelentes.

"Satisfacción garantizada o le devolvemos el dinero", es una promesa difícil y aventurada, pero miles de negocios crecen y sobreviven en base a ella.

Si partimos de que "solo se puede mejorar cuando se puede medir", entonces es necesario definir con precisión los atributos y los indicadores de la calidad del servicio que se proporciona al Mercado como un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y en estrecha comunicación con los Clientes, a fin de especificar con toda


claridad las variables que se medirán, y la frecuencia y las acciones que se hayan puesto en marcha.

Todo ello tiene que ver con el llamado Marketing Relacional cuyo objetivo consiste en satisfacer a los Clientes para atraerlos y retenerlos a largo plazo.

4.1. LA VALORACIÓN DEL SERVICIO AL MERCADO

¿Se puede medir el nivel de este Servicio?

Sí, si se siguen algunas pautas de conducta empresarial en este sentido:

1. Conocer a los Clientes. La empresa existe para satisfacer las necesidades de los Clientes, y solo podemos hacerlo si sabemos cuáles son esas necesidades. Hay que averiguar lo que los Clientes quieren y nunca olvidar que son ellos los que pagan los costes de los Vendedores y generan sus beneficios.
2. Escucharles con atención. Invertir tiempo para identificar las necesidades de los Clientes, haciendo preguntas al Mercado y concentrándose en sus respuestas.
3. Identificar las necesidades y anticiparse a ellas. Los Clientes compran soluciones a sus problemas. La mayoría de las necesidades de los Clientes son tanto emocionales como racionales. Cuanto más conozcamos a los Clientes, mejor podremos anticiparnos a sus necesidades.
4.  Hacer que los Clientes se sientan importantes y queridos. Ello construye confianza.
5. Buscar siempre la manera de ayudar a los Clientes.
6. Saber pedir disculpas. Cuando algo sale mal, hay que pedir disculpas. El Cliente no siempre tiene razón, pero siempre debe quedar satisfecho. Puede que no lleve razón, pero es quien tiene la llave de los ingresos de quienes les venden. Enfrentarse a los problemas de inmediato y valorar sus quejas proporciona una oportunidad para mejorar.

7. Dar a los Clientes más de lo que esperan. Pensar siempre en la manera de sobresalir por encima de los Competidores.
8. Pedirles opinión de forma regular. Pedirles sugerencias sobre aquellas cosas en las que se podría mejorar
9. Estar siempre al día de lo que sucede en el Mercado.

Se puede medir la satisfacción del Mercado en diferentes etapas del proceso de compra, desde las expectativas que se establecen previamente, hasta la situación de compra y el uso de los productos y servicios. De hecho, podría la medición incluir una comparación entre lo que el Cliente esperaba obtener, frente a lo que realmente obtuvo mediante la relación de intercambio.

Se puede medir la satisfacción por sí misma, o por los elementos que llevaron a que se produjera. Es decir, se puede hacer una medición directa de aquello que llamamos satisfacción (que es el resultado de una cadena compleja de sucesos y de relaciones que se entretajan entre el Cliente y el Vendedor), o se puede hacer una medición individual de todas y cada una de aquellas dimensiones, factores, atributos, elementos de ejecución y características del producto o servicio que en su conjunto dan lugar a un Cliente satisfecho.

Se asume que el proceso de evaluar cada elemento de la relación comercial por separado lleva a una corrección en la apreciación que el Cliente hizo originalmente acerca de su satisfacción. Esta corrección puede ser tanto para sobrevalorar como para devaluar la satisfacción originalmente declarada.

Se puede medir la satisfacción como un fenómeno en términos absolutos o graduales. La evaluación debe hacerse para la medición directa de la satisfacción como un fenómeno general y para la evaluación de los elementos que dan lugar a ella, ambas por separado.

Se pueden medir las importancias de los elementos de satisfacción directamente, o se pueden derivar estadísticamente. En el primer caso, se le pregunta a los entrevistados cómo es de importante cada uno de los elementos que inciden sobre su satisfacción. En el segundo caso, partiendo de la evaluación general de satisfacción declarada por el entrevistado, se procede a realizar un análisis estadístico en el que esa variable dependiente se considera que está en función de los elementos que la generan.



La variable puede ser sobre satisfacción espontánea o razonada, y pueden incluirse preguntas sobre intención de recompra, recomendaciones a terceras personas, etc. que también están en función de la evaluación de los elementos de satisfacción del Cliente.

Cualquiera de los métodos estadísticos proporciona la suficiente validez y fiabilidad estadística como para poder medir la satisfacción convincentemente.

Un estudio de satisfacción del Cliente debe incluir la medición de la satisfacción global, de forma espontánea y razonada; una evaluación de satisfacción para cada atributo; preguntas sobre intención de recompra o recomendaciones a terceros; y una sección de preguntas abiertas que a fin de cuentas ayudarán a comprender las diferencias entre clientes satisfechos e insatisfechos.

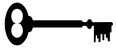
La Satisfacción del Cliente es una respuesta de evaluación que éstos dan acerca del grado hasta el cual un producto o servicio cumple con sus expectativas, necesidades y deseos. Sensibilizarse acerca de ella sólo tiene sentido en la medida que el Vendedor esté dispuesto a cambiar su manera de establecer una relación con ese Cliente.

A todo esto se refiere también el Marketing Relacional.

4.2. La cultura del servicio al mercado

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente mejorar el servicio que dan a sus Clientes, pero que enfocan sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el Cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal servicio que los Clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de

todas las áreas de la organización. Exigir a los empleados de contacto un servicio de calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.



La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés en ayudar a un Cliente sin apoyo del resto del equipo? No mucho.

Con las fricciones con otros departamentos, la posible desconfianza de los ejecutivos y la constante exigencia de discernir, confrontar y acudir a muchas instancias para solucionar un problema (peor si se trata de un problema sencillo o recurrente), se mina el entusiasmo del personal de contacto.

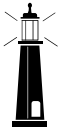
Mientras más problemas tenga que pasar para ayudar a un Cliente final (es decir, con un problema ajeno), más tentado se verá a no ayudarlo o a buscar una organización donde sienta más apoyo; ambas situaciones generan que el problema del servicio vuelva a presentarse.

En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones (algunas veces exageradas) que imponen las áreas proveedoras.

¿Qué pueden hacer los empleados de contacto si los sistemas, políticas, procedimientos y hasta los compañeros de su propia empresa actúan en contra del Cliente o de ellos?

La falta interna de una cultura de Servicio al Mercado es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto.

Para empezar a crear una Cultura de Servicio al Mercado eficaz se necesita:



- A) Crear un concepto organizacional común (calidad del Servicio, en este caso) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el Cliente final que son: cumplimiento de lo prometido y actitud de servicio.
- B) Medir el desempeño en materia de Servicio, para coordinar el avance o el progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del Servicio defectuoso para que se logren identificar los puntos susceptibles de mejora.

La creación y promoción de una cultura de Servicio permite obtener mejores resultados con los Clientes finales y en las organizaciones; con ello se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacerlos.

La cultura de Servicio ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar y ello propiciará una mejor coordinación de las actividades y favorecerá la resolución de una parte considerable de los problemas que surgen con los Clientes en el servicio que reciben.

Si se desea brindar un servicio de calidad a los Clientes pero no se emprenden acciones para darles el soporte que necesitan los empleados de contacto para lograrlo, es seguro que los objetivos se quedarán en nada y que los Clientes preferirán trabajar con la Competencia.

Recordemos entonces que:

- La actitud por sí sola no produce resultados; es mero voluntarismo
- La actitud no orientada ni gestionada no logra resultados
- La actitud sin ayuda de la empresa no da resultados
- Si no se apoya la actitud positiva del personal, se pierde con el paso del tiempo

- El personal con actitud de servicio cambia de empleo o de actividad cuando no logra resultados ante el Cliente, o cuando siente que su esfuerzo no es suficientemente valorado.

4.3. Factores básicos de un buen Servicio al Mercado

Los factores sustanciales para dar un buen Servicio al Mercado son:

- **SEGURIDAD.** Sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero riesgos y cero dudas en el servicio.
- **CREDIBILIDAD.** Va de la mano de la seguridad; hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, y además hay que ser veraces y honestos, no prometer en falso o mentir con tal de realizar la venta.
- **COMUNICACIÓN.** Se debe mantener bien informado al Cliente utilizando un lenguaje sencillo que pueda entender; si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente/empresa.
- **COMPRENSIÓN DEL CLIENTE.** No se trata de sonreír en todo momento a los Clientes sino de mantener con ellos una buena comunicación que permita saber qué desean, cuándo lo desean y cómo lo desean, en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- **ACCESIBILIDAD.** Para dar un excelente servicio la empresa debe tener varias vías de contacto con el Cliente: buzones de sugerencias, fórmulas de quejas y de reclamos, etc. Y estas vías deben tener su correlación dentro de la empresa.
- **CORTESÍA.** Atención, simpatía, respeto, amabilidad, etc. Es más fácil cautivar a los Clientes si les damos un excelente trato y les brindamos una buena atención.

- **PROFESIONALISMO.** Conocimiento de las habilidades que sean necesarias y conocimiento también de las técnicas de ejecución del servicio por parte de todos los miembros de la empresa vendedora.
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA.** Disposición de ayudar a los Clientes y darles un servicio rápido y oportuno. Los Clientes no tienen por qué rogar para ser atendidos, ni suplicar que sus dificultades o problemas sean solucionados.
- **FIABILIDAD:** es la capacidad de la organización de la empresa suministradora para ofrecer el producto o ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratiempos ni problemas, este componente se vincula directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **ADECUACIÓN DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES:** se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas y los equipos, y contar con el personal adecuado y con los materiales de comunicación que permitan acercarnos al Cliente de manera positiva.



5. TIPOS DE SERVICIO AL MERCADO

Se pueden diferenciar cuatro Tipos de Servicio a los Clientes en las empresas.

Vamos a integrarlos en una matriz que los resume:

COMPETENCIA TÉCNICA	Alta	Eficaz, pero Desagradable	Eficaz y Agradable
	Baja	Ineficaz y Desagradable	Ineficaz, pero Agradable
		Bajo	Alto
		TRATO AL CLIENTE	

En el primer cuadrante de esta matriz se encuentra el Servicio al Cliente del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al Cliente. La frase de cabecera de estas empresas es: "SOMOS INCOMPETENTES Y ADEMÁS NO NOS IMPORTA SER ANTIPÁTICOS"

En el segundo cuadrante encontramos el servicio Ineficaz pero Agradable, en el que las empresas con baja competencia técnica tratan muy bien al Cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia. Su frase de cabecera es: "LO HACEMOS MAL, PERO SOMOS ENCANTADORES"

Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante, Eficaz pero Desagradable, son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes, pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica no se enfocan en el Cliente y por ello no son líderes.

Se pueden identificar con la frase: "SOMOS MUY EFICIENTES, PERO MUY ANTIPÁTICOS"

Por último, en el cuadrante cuatro, Eficaz y Agradable, se encuentran las empresas que han encontrado el equilibrio perfecto entre su competencia técnica y su estrategia de Servicio al Cliente; son organizaciones que se enfocan en el Cliente porque saben que es él de quien dependen, son conscientes de la fuerza de sus Competidores y sus perspectivas apuntan al liderazgo. Las podemos identificar con la frase "HACEMOS NUESTRO TRABAJO CON LA MÁXIMA CALIDAD Y NUESTRO ÚNICO OBJETIVO ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE"


Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante una organización debe involucrar a todos sus elementos en el proceso de Calidad del Servicio, no sólo referido a las personas sino a todos los empleados, la maquinaria, los sistemas, los proveedores, etc.

La Calidad del Servicio es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón; y si alguno de los eslabones cede o se rompe, la supervivencia de la empresa se pone en peligro. Por ello, cada día es más importante que una empresa tenga una excelente Atención y Servicio al Mercado. Es necesario tener personal capacitado que responda de una manera excelente a las exigencias que demandan y merecen los Clientes. Si una empresa necesita personal idóneo, lógicamente la selección y la capacitación será siempre más cuidadosa, y deberá centrar su enfoque en los siguientes temas referidos al Servicio al Mercado:

- a) Servicio y calidad de vida en el trabajo: cuando el personal de la empresa se encuentra en un ambiente de trabajo favorable, la productividad y el rendimiento son mejores; y se realizan las labores con mayor agrado y dedicación. Asimismo, para que la calidad de vida en el trabajo aumente, algunas necesidades personales importantes deben ser satisfechas.
- b) Servicio y selección: contar con un grupo humano dinámico, maduro, tolerante con el contacto humano frecuente y que posea actitudes y aptitudes acordes con lo que

se está buscando, es el primer paso para que una empresa tenga un posterior éxito en el mercado.

- c) Servicio y capacitación: para evitar que un empleado que esté en contacto directo con los Clientes improvise o no sepa qué hacer, es necesario capacitarlo para que salga adelante en cuantas situaciones difíciles pudieran plantearse. Los errores de producción tienen mejor remedio que los de Servicio al Mercado.
- d) Servicio y medición del desempeño: siempre es necesario conocer cómo se está realizando una labor. Para tal propósito, es indispensable implantar una buena evaluación del desempeño realizado y de los logros conseguidos.



Como conclusión, conviene indicar que todo lo anterior debe desarrollarse aunando los esfuerzos de todos los departamentos de la empresa. Sólo así se obtendrán resultados favorables que harán que el Servicio al Mercado sea un éxito total que pueda ser además apreciado por los Clientes.

Como hemos visto, Atención y Servicio a los Clientes y un excelente desarrollo de la Función Logística (que permite desde puntos de vista técnicos que esta Atención y este Servicio se desarrollen) son los elementos básicos en los que se debe apoyar el sistema.

Vamos a analizarlos a continuación.

6. ELEMENTOS DEL SERVICIO AL MERCADO

Según L. Berry, hay cinco elementos que utilizan los Clientes como criterios para juzgar el nivel de la calidad en el Servicio al Mercado de una empresa.

- **Confianza en la empresa:** capacidad para prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad (alta responsabilidad)
- **Elementos tangibles complementarios:** la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación hacen que el Cliente se sienta respaldado.
- **Prontitud de Respuesta:** traducida en la voluntad de ayudar a los Clientes y prestarles un servicio oportuno
- **Seguridad:** que se posean los conocimientos y las habilidades de relación por parte de los empleados para resolver los problemas derivados de un buen Servicio y para transmitir seguridad y confianza
- **Empatía:** saber ponerse en lugar del Cliente. Es decir, atención personalizada.

7. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL SERVICIO AL MERCADO



Las empresas necesitan construir un Sistema de Información sobre su nivel de Servicio al Mercado que tenga presente que hay que escuchar sistemáticamente al Mercado. Un sistema de información sobre la calidad del Servicio se basa en desarrollar elementos adecuados para captar y difundir permanentemente la información relevante que sirva de base para las decisiones de mejora o de gestión.

Como las cosas nuevas generan casi siempre ansiedad e inseguridad y muchas veces hay una cierta resistencia al cambio, se pueden utilizar dos poderosísimas herramientas de avance: la Comunicación y el Aprendizaje. Poner en marcha planes de Comunicación y de Formación de las personas de la empresa en el sentido del Servicio al Mercado son las bases esenciales del Sistema de Información necesario.

7.1. Cómo recoger información sobre el nivel del Servicio al Mercado

Tenemos que ponernos en manos de los especialistas en Análisis e Investigación del Mercado que sabrán activar las siguientes herramientas:

- a) Encuestas transaccionales: Se realizan con los Clientes una vez terminada la compra. El propósito es medir la satisfacción de los Clientes mientras la compra es reciente. Esta evaluación “en caliente” permite a las empresas tener información básica sobre los motivos de la compra y la satisfacción de las expectativas.
- b) Encuestas globales de Mercado: Este tipo de encuestas son más completas que las anteriores. Miden la satisfacción del Cliente respecto a sus experiencias anteriores. Y evalúan la forma en que los Clientes valoran el servicio total de una empresa. Entre los datos a recopilar están las expectativas y la percepción de los Clientes con respecto a cómo han recibido ellos mismos el Servicio, la dimensión del Servicio; y las intenciones de los Clientes (repetir la compra y deseo de recomendar la empresa vendedora a amigos y conocidos). Estas encuestas también pueden medir la calidad del Servicio al

Mercado que prestan los Competidores para efectuar comparaciones con nuestras propias prácticas de Servicio.

- c) Compradores de incógnito: También llamados Compradores Misteriosos. El Mystery Shopping es una variante de la encuesta transaccional. Los compradores de incógnito son investigadores que se hacen pasar por Clientes para evaluar directamente la calidad del servicio prestado. Los investigadores utilizan un formulario de calificación para registrar sus evaluaciones de manera completa y sistemática. Una ventaja sobre las transaccionales y de mercado, es que con los compradores incógnitos sí permiten identificar a quienes prestan el servicio, aunque sus normas éticas impiden muchas veces la identificación expresa.
- d) Revisiones de las pautas del Servicio: Son visitas periódicas a los Clientes para discutir con ellos directamente los parámetros en que se basa el Servicio al Mercado que una empresa presta. Son entrevistas personales con los Clientes para evaluar a fondo su satisfacción referida a los diferentes aspectos del Servicio y para identificar mejoras posibles y prioridades.
- e) Paneles de Clientes: Es otra forma de escuchar la voz del Cliente. La empresa desarrolla un Panel con una muestra de sus Clientes para recibir periódicamente de ellos información y consejos.
- f) Encuestas con Clientes nuevos: También con los Clientes menos asiduos y con los que ya no son Clientes: Una manera de fijar la atención de la Dirección de las empresas en el mejoramiento del servicio es mediante encuestas que revelen el impacto del servicio en los resultados y que permiten identificar las consecuencias.
- g) Focus Group: Se hacen preguntas a un grupo pequeño, por lo común compuesto de 8 a 12 personas. Las preguntas giran alrededor de un problema específico y concreto (de ahí el término “enfoque”). Son el método favorito en la investigación de la calidad del servicio por la facilidad de ejecución y porque las entrevistas se pueden realizar en un corto espacio de tiempo.

- h) Informes de los empleados en contacto con el Cliente: Muchas empresas no reciben ninguna información del personal que está en contacto con el público porque no han sabido desarrollar y poner en práctica un medio sistemático para recopilar y difundir este tipo de información. El objetivo principal de los informes de los empleados de campo es proporcionar un mecanismo formal para capturar y compartir esta información sobre el Servicio al Mercado que proporcionan los Clientes directamente a los Vendedores, por ejemplo.
- i) Encuestas entre los Vendedores y resto de los empleados: Estudiar las experiencias de los empleados para mejorar el servicio hace posible medir la calidad del Servicio y sirve como sistema de alarma. Por estar directamente involucrados con el Servicio al Mercado que la empresa en la que trabajan presta los empleados pueden ver el posible deterioro del sistema antes de que lo perciban los Clientes.

Un sistema de información sobre el Servicio al Mercado debe ser algo más que un sistema para captar datos; debe ser también un sistema de comunicación que utilicen quienes toman las decisiones. Un buen sistema de información debe comunicar datos a los responsables de la gestión de la empresa para que les sirva de ayuda en su toma de decisiones. Como es lógico, todos estos procedimientos de investigación tienen ventajas e inconvenientes. Habrá que decidir en cada caso cuál utilizar según los objetivos previstos y las circunstancias de la empresa y del entorno en el momento del análisis.

Con una estrategia de Servicio clara, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar. La estrategia es su guía. Con una estrategia de Servicio adecuada, las personas saben como servir mejor a sus Clientes. La estrategia permite identificar lo que tiene valor para el Cliente y permite señalar el camino hacia un excelente Servicio al Mercado.



7.2. Estrategia de Servicio al Mercado

Las características de una correcta estrategia de Servicio al Mercado son:

- **Fiabilidad:** significa servicio preciso y seriedad; implica cumplir lo prometido.

- Sorpresa: cuando se da al Mercado un mayor nivel de Servicio del que espera.
- Recuperación: implica ganarse nuevamente la confianza del cliente en caso de que el servicio haya sido deficiente
- Equidad: se traduce en reglas de juego justas para el Cliente y para la empresa

Para poner en marcha esta estrategia es preciso contestarnos a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles atributos del Servicio son y seguirán siendo los más importantes para nuestro Mercado objetivo?
- b) ¿En cuáles atributos importantes de este Servicio es más débil la Competencia?
- c) ¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de Servicio al Mercado?

La Dirección de las empresas tiene que facilitar el desarrollo de:

- Un liderazgo cultural interno para el mejoramiento continuo del Servicio
- Una clara orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el Servicio
- Una buenos conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del Servicio
- Soluciones definitivas a los problemas específicos de la calidad del Servicio

La Dirección debe proporcionar permanentemente el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio, debe controlar el desempeño del servicio prestado y poner de manifiesto los efectos de cada una de las iniciativas. Incluso se puede crear departamento específico de Apoyo al Servicio al Mercado facilite la puesta en marcha de procesos de mejora y ayuda, la creación de equipos formados por empleados que se

agrupan temporalmente para analizar un problema específico y para recomendar las medidas a tomar.

Para prestar un excelente Servicio al Mercado es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos de toda la empresa en favor de los Clientes.

Las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios (aptitud), y el deseo de utilizarlos (actitud) en beneficio de los Clientes. El hecho de preparar al personal de la empresa para que desempeñen correctamente un buen Servicio al Mercado contribuye a lograr ambos propósitos, ya que la capacitación o el adiestramiento por sí solos son insuficientes. Los empleados deben saber el qué y el porqué de la prestación del servicio (conocimiento), lo mismo que el cómo (destrezas) de todos los factores y elementos que conforman el Servicio al Mercado que se presta en cada momento.

eoi

8. NOTA TÉCNICA SOBRE ATENCIÓN Y SERVICIO AL MERCADO

¿Por qué muchos Clientes no se quejan de las deficiencias en el Servicio?

Muchas veces los Clientes se sienten mal cuando finaliza una compra que acaban de realizar una compra. La frase de satisfacción (Me acabo de comprar un piso) se torna en frase de desilusión (Me han vendido un piso) cuando sienten que sus expectativas se han visto defraudadas.

¿Por qué entonces los Clientes no se quejan donde y como deben?

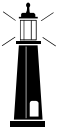
Las razones son diversas, pero las respuestas más habituales a esta pregunta son:

1. Porque piensan que no les va a servir de nada

Es común que los Clientes piensen y se comporten así. En muchas empresas, al recibir una queja o una sugerencia por parte del Cliente, no se actúa sobre ella; o, si se actúa, simplemente se hace en el instante como una respuesta inmediata que no genera consecuencias a largo plazo, y no permite prevenir el problema para que no se presente posteriormente. Además de dejar abiertos todos los canales para una posible queja o alguna sugerencia del Cliente, se debe actuar sobre ella, pero no solo de manera correctiva sino preventiva.

2. Porque sienten que es una situación desagradable y prefieren evitarla

El Cliente teme a la confrontación personal al plantear su queja; siente que la situación generará un altercado y que no será fácil hacer comprender al empleado de la empresa suministradora que no está recibiendo lo que necesita. Para contrarrestar esta sensación, la organización debe primero capacitar a su personal para que atiendan de la mejor manera a quien desee quejarse o expresarse en cualquier sentido, además de mantener abiertos los canales de comunicación entre el Cliente y la empresa. Y también debe



asegurarse de que el Cliente se entere de la buena disposición empresarial a recibir sus reclamaciones.

3. Porque encuentran dificultades para hacerlo

Cuando el Cliente no encuentra cómo, con quién o dónde quejarse será muy difícil que lo haga; además, cuando lo ha hecho y encuentra que el trámite es lento y no conduce a soluciones en un tiempo concreto, seguramente no volverá a quejarse y buscará la satisfacción de sus necesidades en otro lugar.

4. Porque siente que la empresa vendedora no se preocupa por él

¿Cómo va a emitir una queja o una sugerencia si nunca le han preguntado si está satisfecho, si nunca ha sentido que su bienestar le interesa a la empresa? Una empresa debe transmitir su preocupación por la satisfacción y el bienestar de sus clientes. Si no, los Clientes no lo aprecian.

5. Porque piensan: ¿Por qué tengo yo que hacer su trabajo?

Muchos de los Clientes que no expresan su descontento basan su comportamiento en que no tienen por qué perder su tiempo diciéndole a la empresa cómo podría mejorar, ya que este no es su trabajo sino el de la empresa.

6. Los Clientes no se quejan, pero se van. Los Clientes piensan que no vale la pena quejarse porque siempre habrá alguien dispuesto a ofrecerle ese mismo producto o servicio en otra parte. Las empresas que consideran que tienen todo bajo control y funcionando a la perfección, no avanzan en la búsqueda de mayores niveles de calidad, tanto del servicio como de sus productos; y esta ceguera las lleva a retrocesos importantes en sus niveles de fidelidad, de ventas y de percepción en la mente del Cliente.

No basta con que la empresa sepa qué servicios ofrecer, a qué nivel lo debe hacer y cuál es la mejor forma de ofrecerlos: un servicio de calidad incorpora todos los componentes para obtener la máxima satisfacción del Cliente.

9. LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

Dice el profesor Santesmases que la palabra logística es de origen francés y que es un término militar cuyo significado comprendía inicialmente las operaciones relativas al transporte, al suministro y al alojamiento de las tropas.

En la empresa, el concepto de logística hace referencia a las actividades de dirección y gestión del flujo de los materiales y productos desde la fuente de los suministros para la elaboración del producto hasta su utilización por el usuario final.

De una manera más precisa, se podría definir la Logística como el arte de dirigir el flujo de los materiales y productos desde la fuente al usuario. Entendiendo por flujo de materiales desde la adquisición de las materias primas al suministro de los productos terminados al Mercado; incluyendo, claro, también, los flujos de información que ocasionan el control y el registro de los movimientos de estos materiales.

El término Distribución Física suele utilizarse como sinónimo de Logística, aunque de una manera más concreta, la Distribución Física es tan solo una parte de la Función Logística, la que hace referencia al movimiento externo (transporte y almacenaje) de los productos desde el origen (Vendedores de materias primas y componentes) hasta el destino (Clientes que compran los productos ya terminados).

En términos de Marketing, la Logística (aunque pueda gestionarse de forma separada en las estructuras de algunas empresas) garantiza un eficaz Servicio al Mercado y proporciona las bases de la excelencia en la Atención a los Clientes.

9.1. Líneas de desarrollo y evolución de la Función Logística

Según un estudio realizado en el año 2000 por la Asociación Ebrópolis, entidad que se ocupa del desarrollo logístico de Zaragoza y su área de influencia, para el mundo de los negocios la Logística se está convirtiendo en uno de los factores clave de éxito para las empresas. Los expertos concluyen que, si los años cincuenta fueron la década de la producción, los sesenta de la comercialización, los setenta de las finanzas y los ochenta

de la planificación estratégica, la de los noventa, y sobre todo los próximos diez años, son los años de la Logística.

En este estudio se hace especial hincapié en señalar las principales líneas de desarrollo y evolución de la función Logística y analizar la demanda de profesionales en esta área funcional. Un resumen de este trabajo nos llevaría a las siguientes conclusiones:

- Hasta hace unos años, las compras, la producción y la comercialización en la empresa funcionaban aislada e independientemente. En la actualidad, la empresa se configura como parte de un canal único, en el que se gestiona y controla el flujo de materiales y productos de la empresa, de modo integral (Logística Integral), desde los proveedores hasta los clientes, de forma que se consiga llegar al punto de venta, cuando el cliente lo requiera y al menor coste posible.
- La gestión logística, abarca toda la organización, mediante la coordinación y el control, tanto del flujo de materiales como del de la información. Estos flujos, que deben funcionar simultáneamente, se inician con las compras a proveedores, y siguen con su transformación mediante la actividad productiva, la gestión del stock, la preparación de los pedidos, la expedición y la entrega a cliente, estando todas estas funciones sincronizadas bajo la responsabilidad de un área concreta de la empresa.
- La función logística está evolucionando hacia nuevos modelos organizativos. Las empresas se desenvuelven en la actualidad en un nuevo escenario económico, caracterizado por la globalización de la economía, que ha transformado radicalmente la forma de concebir y poner en marcha las estrategias empresariales y, por extensión, la gestión del área de Logística.
- La Globalización de la economía ha supuesto la internacionalización de los mercados y de las fuentes de aprovisionamiento. El profesional de la Logística opera, en la actualidad, en un escenario comercial global.

- Esta Globalización se manifiesta desde la perspectiva de la Logística en dos fenómenos complementarios. De un lado, la división internacional del trabajo, supone la fragmentación de la cadena logística en varios productores que desarrollan su actividad en países y regiones, que en algunos casos pueden distar miles de kilómetros. Por otro lado, la globalización tiende a convertir al mundo en un mercado único, en el que desaparecen las barreras y los productos pueden ser vendidos en cualquier punto geográfico.
- Para dar respuesta a las exigencias del nuevo escenario económico, las empresas han desarrollado, en el ámbito de la gestión logística, nuevas herramientas y tecnologías y nuevas formas de organización de la distribución física.
- La Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) y las avanzadas tecnologías de información, como EDI, son las principales herramientas y tecnologías introducidas en la gestión logística. Su implementación permite a las empresas dar respuesta a las demandas de un mercado cambiante, mediante el tratamiento eficiente de la información de mercado, en un contexto de integración y colaboración entre proveedores y distribuidores que permite la excelencia en el Servicio al Mercado
- También en el ámbito de la Distribución Física, se están generalizando nuevas estrategias, que buscan agilizar y flexibilizar los procesos: el Transporte Multimodal, los sistemas de producción Just in Time, las Unidades de Transporte Multimodal (UTI) y la creación de Plataformas Logísticas son los mecanismos más relevantes en este sentido.
- La función logística se fundamenta en la gestión de la información, con la finalidad de satisfacer la demanda al menor coste posible.
- La adecuada asimilación de las tecnologías de la información y la comunicación y sobre todo Internet, permite a las empresas optimizar sus actividades logísticas.

- La utilización de Internet, en la gestión logística de la empresa, posibilita una mayor personalización de los productos y servicios que se comercializan y la aparición de nuevas oportunidades de negocio.
- El Comercio Electrónico va a suponer, modificaciones sustanciales a la hora de organizar los procesos de naturaleza logística. Este nuevo formato comercial, exige a los operadores una logística integral y capacidad para consolidar pedidos de artículos, procedentes de varios proveedores. Internet representa para las empresas una oportunidad para acceder a nuevos mercados, obtener información sobre sus consumidores y agilizar los procesos logísticos por medio de las nuevas tecnologías de comunicación surgidas en este ámbito tecnológico.
- Según el profesor Gutiérrez Casas, el futuro Profesional de la logística en los niveles altos del organigrama necesitará tener sólidos conocimientos tecnológicos y de gestión.

- Tecnológicos:

- a) Sistemas de información
- b) Sistemas de tratamiento de imágenes
- c) Redes de comunicaciones
- d) Seguridad informática

- De gestión:

- a) Jurídicos
- b) De Administración de empresas
- c) De Compras, Aprovisionamientos y Distribución Física

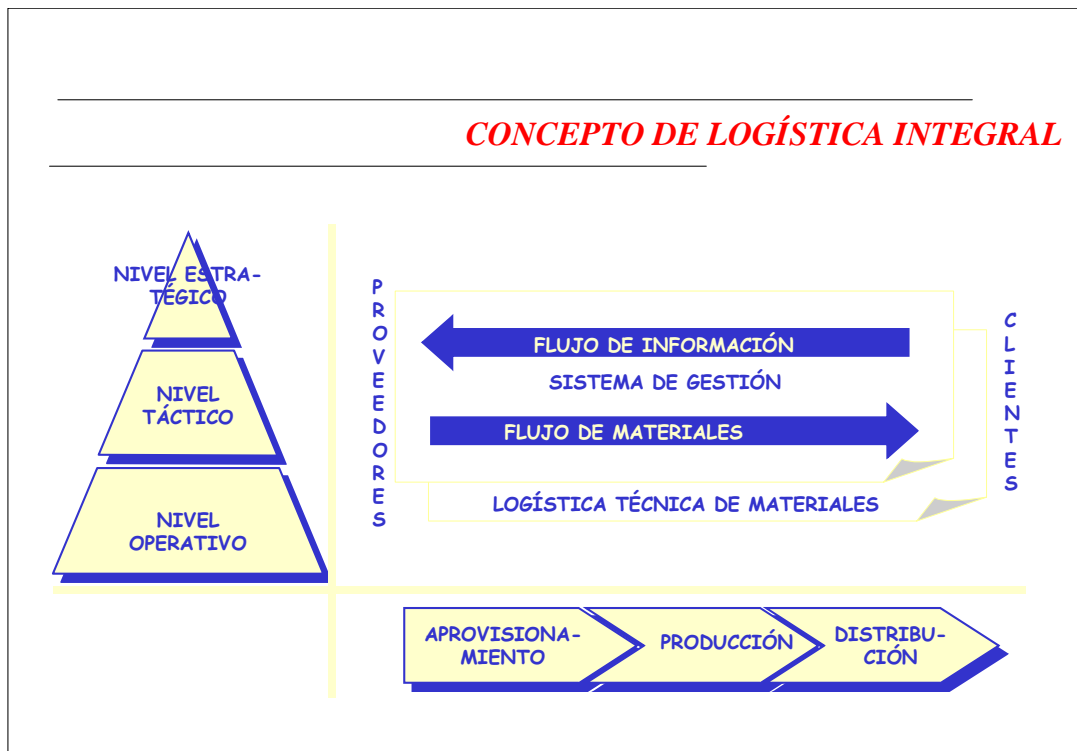
En definitiva ha de ser un profesional con una cultura de cambio, abierto a la novedad y preparado para la toma rápida de decisiones, que tendrá que adoptar actitudes y conocimientos, necesarios para responder eficientemente al cliente.

9.2. La estructura organizativa de la Función Logística

Una organización estándar, definida a partir de los datos de la encuesta del estudio citado, nos indica que, independientemente de su adscripción a una u otra área Gerencial, la organización de las funciones logísticas en una empresa industrial estaría estructurada del siguiente modo:

1. Un Departamento de Compras, encargado de las compras y el aprovisionamiento a producción, que en muchos casos asume directamente la gestión y organización del almacén de materias primas. Este departamento suele estar compuesto por un jefe de compras, en algunos casos apoyado en un ayudante o adjunto, un equipo de administrativos, compradores o técnicos de compras y un responsable o jefe de almacén, del que dependen un grupo más o menos amplio de almaceneros o peones de almacén.
2. Un segundo Departamento encargado de los Procesos Logísticos, una vez finalizado el proceso productivo. A este departamento corresponde el almacenamiento de producto terminado y la organización y gestión del transporte nacional e internacional. Dependiendo de si las funciones logísticas subsiguientes están o no subcontratadas, este departamento asumiría también las funciones de transporte de mercancías, almacenamiento y distribución comercial y merchandising. La composición por puestos de este departamento es muy variable. Se observa la tendencia a que exista un coordinador general de estas actividades en la persona de un director o jefe de logística, del que a su vez dependerían un responsable de transporte y unos responsables de almacén de producto terminado y de distribución comercial. No obstante, los organigramas dependen de muchos factores, en particular de la cultura empresarial, variable eminentemente subjetiva, que resulta difícil de interpretar.

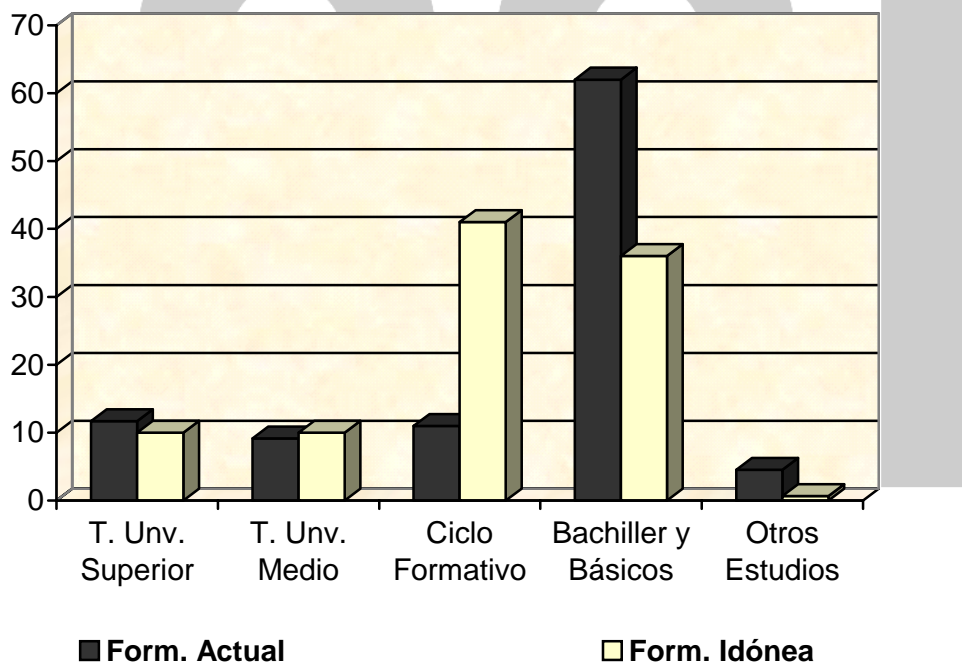
En el área funcional de Logística, hay actividades más técnicas, como Compras, Gestión del Transporte y Logística Internacional, que precisan personal con mayor nivel de cualificación; y otras, menos técnicas y más intensivas en mano de obra, en las que existe una mayor proporción de trabajadores con niveles medios y bajos de cualificación. La progresiva automatización e informatización de los procesos logísticos más intensivos en mano de obra, suponen incluso la reducción de puestos de categoría inferior, e implican la demanda de mano de obra más cualificada en las tareas de carácter más técnico.



10. LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES PARA LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

En el estudio de Ebrópolis citado un 80 % de los encuestados considera necesario o muy necesario la creación de una oferta específica de estudios para la formación de profesionales del área de Logística. Aunque este estudio se realizó tomando como base el área logística de Zaragoza, sus datos podrían ser extrapolables a cualquier otro entorno. La actitud hacia estos estudios es más positiva en las empresas de mayor tamaño. Más de la mitad de los encuestados, opina que la creación de estos estudios, no debiera demorarse, más allá de dos años. Únicamente, un 4'5% de las empresas opta por la creación de estos estudios a largo plazo.

El análisis diferenciado de profesionales para el área funcional de logística por niveles académicos muestra los siguientes resultados:



(Fuente: Ebrópolis 2000)

Un 41 % opina que la titulación idónea para desempeñar actividades en el área de logística debe ser un ciclo formativo.

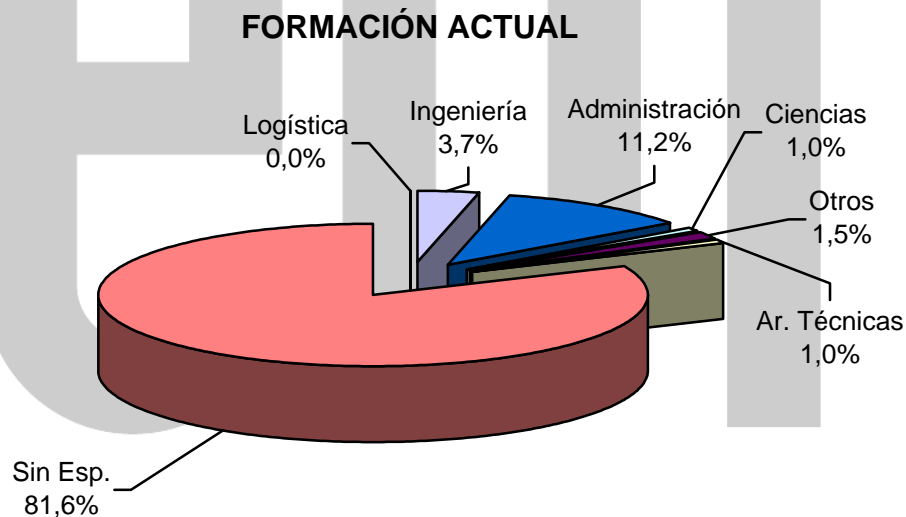
Si se compara la titulación actual con la titulación idónea que demandan las empresas, se observa el llamado “efecto sustitución”, por el que buena parte de la plantilla, que hasta el momento no poseía estudios específicos, pasa a ser requerida con estudios de ciclo formativo.

La demanda de titulados universitarios se mantiene estable en torno al 20 %.

El análisis, por áreas de conocimiento, permite identificar la demanda potencial específica de titulados en logística.

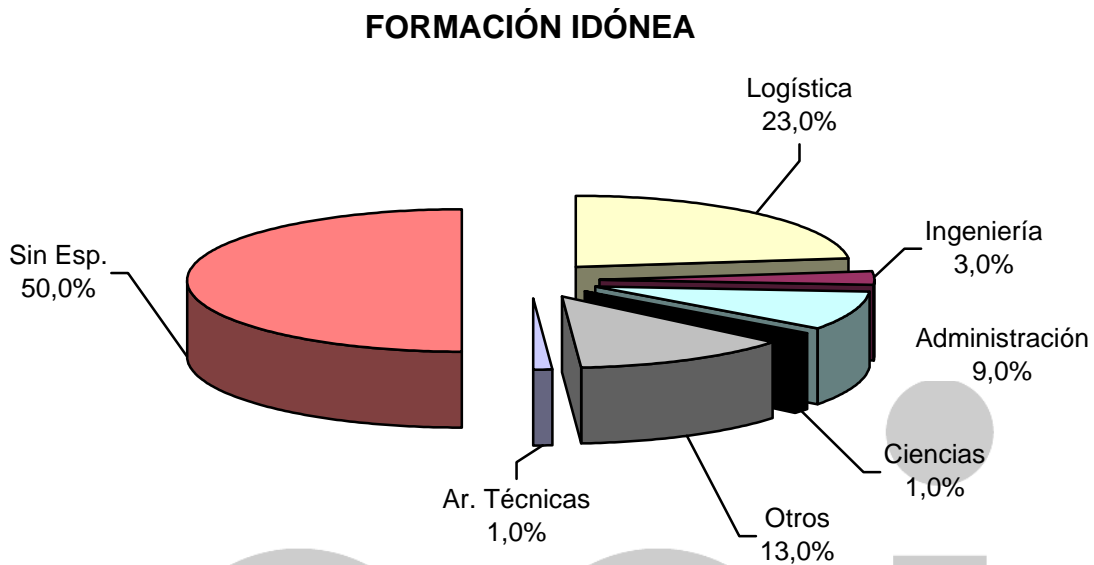
En la actualidad, los estudios universitarios más habituales en el área son: Ingeniería, y Administración de Empresas.

Entre los trabajadores con estudios de Formación Profesional/Ciclo Formativo destacan los del área de Administración y Comercio.



(Fuente Ebrópolis 2000)

Como se observa en la siguiente figura, se requieren estudios específicos en Logística para un 23% de los puestos lo que representa un 46% de la demanda de trabajadores para los que se exigen estudios específicos.



(Fuente Ebrópolis 2000)

Por otra parte, una de las conclusiones fundamentales del estudio es que del total de titulados en Logística que demandan las empresas, un 32% son universitarios.

11. ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

Dos elementos son de análisis forzoso en la Logística: sus Costes y sus Ventajas Competitivas. Veámoslos:

A) ¿Cuáles son los Costes de la Función Logística?

Fundamentalmente, son los cuatro siguientes:

- Gestión de los Inventarios
- Distribución
- Almacenaje
- Gestión de la Información

Lo que contribuirá a mejoras importantes en el Servicio al Mercado y a enormes avances en la percepción por los Clientes de la Calidad de Marketing que todos buscamos, sobre todo en lo que se refiere a:

- Un excelente Servicio al Cliente
- Menores tiempos entre la toma del pedido y la entrega del producto
- Respuestas inmediatas a la totalidad de los pedidos
- Información sin errores
- Cero incidentes
- Cumplimiento de los compromisos comerciales
- Cumplimiento de promesas del producto y
- La máxima Calidad en el envasado y en el embalaje de los mismos.

La Función Logística no es, pues, una moda transitoria, sino una auténtica pieza fundamental para la obtención de Ventajas Competitivas efectivas, basadas en la reducción de costes y en el acortamiento de los plazos de entrega al Mercado. Mucho más ahora, en estos momentos, en que los proveedores, las fábricas y los Clientes se encuentran ya en cualquier parte del mundo.

B) Las Ventajas Competitivas tienen que ver con:

- a) Centrarse en las exigencias de Servicio al Cliente
- b) Dar importancia real a la optimización de los costes y al retorno de la inversión, a través de la captación rentable de nuevos Clientes y de su retención y si fidelidad.
- c) Hacer hincapié en la flexibilidad, siendo capaces de adaptar la logística a las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado.
- d) Coordinar de forma integrada todas las funciones de la Logística con el resto de las áreas funcionales de la empresa.
- e) Desarrollar flujos de información rápidos que permitan sincronizar a los diferentes componentes de la cadena productiva en su conjunto.
- f) Tomar decisiones más rápidamente, dada la facilidad de los flujos de información antes citados.



12. FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA

Según el profesor Figueiredo, hay dos tipos de funciones dentro de la Función Logística: las funciones básicas y las funciones de apoyo. Las siguientes Funciones Básicas son esenciales para el correcto desarrollo de la Función Logística:

- A) Proyectar la Función y hacer su seguimiento permanente.
- B) Gestionar correctamente los inventarios en los diferentes tipos de stock (su rotación y los días de almacenamiento), teniendo en cuenta que en muchos casos suponen una importante parte de los costes de toda la Función (de lanzamiento, de adquisición, de mantenimiento, de rotura...)
- C) Controlar y coordinar los elementos de transporte y de distribución, sus tipos disponibles y sus costes.
- D) Procesar los pedidos con eficacia y excelencia.

Veamos ahora algunas de las Funciones de Apoyo:

- A) Almacenaje y gestión de los diferentes ámbitos de actividad: seguridad, devoluciones, paletizado, elaboración de pedidos, empaquetado, informática, pesaje, gestión y planificación de flujos desde el Almacén principal a los diferentes entornos de almacenado (de campo, de tránsito, temporales...), etc.
- B) Manipulado
- C) Embalaje
- D) Suministros y Aprovisionamientos
- E) Entregas
- F) Gestión de la información
- G) Etc.

13. LOS OPERADORES LOGÍSTICOS

¿Quién realiza las actividades de la Función Logística?

Las actividades expertas de la Función Logística que acabamos de describir son realizadas por Operadores Logísticos que se responsabilizan de manera integrada del almacenaje, de la manipulación y de la distribución de las mercancías de terceros en el sentido funcional que hasta ahora venimos citando. Generalmente, estas áreas, estas funciones de los Operadores Logísticos no se encuentran implantadas dentro de las propias empresa fabricantes, por lo que, cada vez con más frecuencia e intensidad, sus servicios se subcontratan fuera de la empresa. A esta contratación más o menos permanente, más o menos total o parcial, se le denomina en la actualidad Outsourcing.

Los servicios logísticos que puede prestar uno de estos Operadores son:

- Almacenaje
- Gestión y manipulación de las mercancías
- Distribución física
- Transporte nacional o internacional
- Financiación
- Consultoría y Asesoramiento
- Gestión de la Información

Para llevar a cabo estas actividades que hemos citado, los Operadores Logísticos deben contar: con los recursos adecuados, con la mejor tecnología, con los más idóneos sistemas de control y de seguimiento, y con la creatividad más avanzada para proponer constantemente soluciones que satisfagan a medio y largo plazo las expectativas de sus Clientes.

¿Qué condiciones son indispensables en un Operador Logístico?

- A) Confianza absoluta
- B) Estabilidad financiera
- C) Óptimas Instalaciones
- D) Capacidad de Distribución
- E) Estructura geográfica de apoyo
- F) Vanguardia tecnológica
- G) Seguridad
- H) Adecuación fiscal y laboral
- I) Precios competitivos

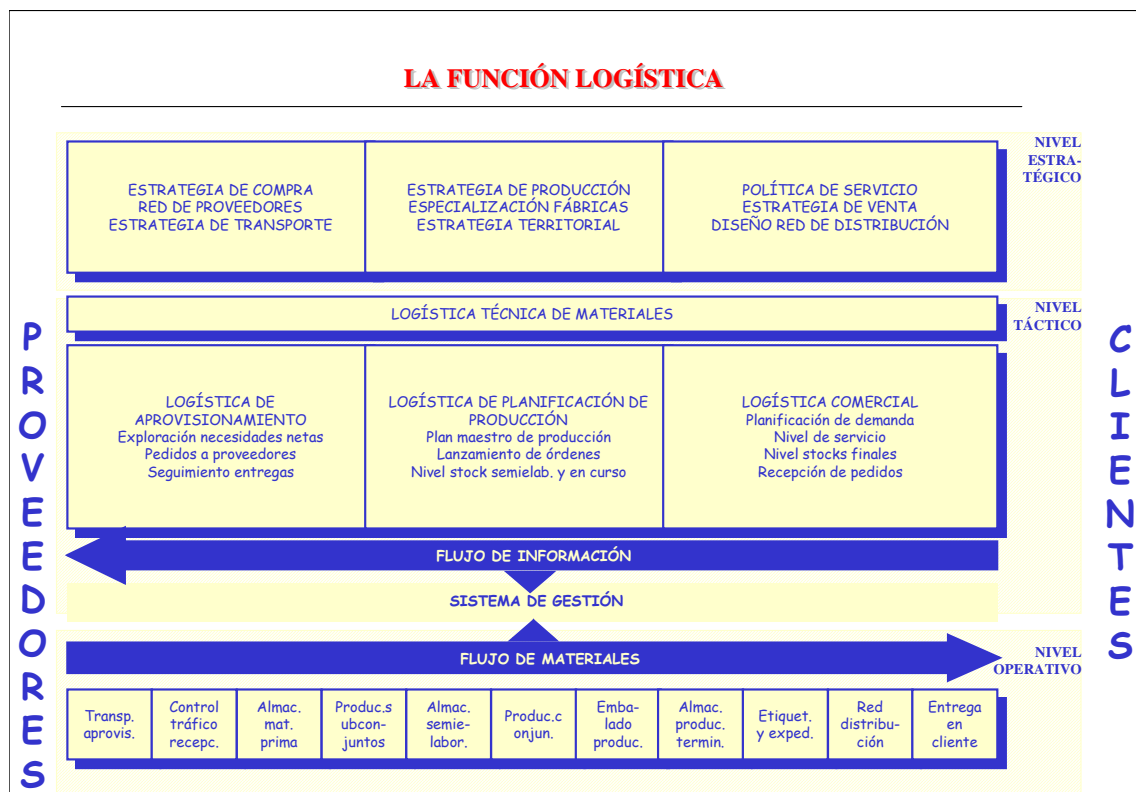
Nunca antes ha tenido la Función Logística la atención y protagonismo que está recibiendo en la actualidad, ni nunca ha habido tanto interés por esta función como en la actualidad. Se puede estudiar Logística en la Universidad y las empresas buscan los mejores expertos en este tema porque son conscientes de su importancia, cuando las expectativas son muy elevadas.

En el futuro, en tanto que se incrementarán las expectativas de rapidez y precisión en el Servicio al Cliente los costes se reducirán, por lo que los Operadores Logísticos deberán superar cada día las expectativas de sus Clientes con el mejor de los Servicios.

14. LA FUNCIÓN LOGÍSTICA EN EL FUTURO

Hay varias áreas específicas en las que la Logística del Futuro se distinguirá de la Logística del pasado y de la Logística actual.

Las expresiones “Calidad” (en el sentido de “Cero Defectos”) o “Que los Productos que fabricamos funcionen”, o “Hay que hacerlo bien a la primera” dejarán paso a conceptos más abstractos y a elementos diferenciadores de Marketing que tienen que ver con el tiempo y con el espacio o con la como Calidad como Valor Percibido (no tanto como valor añadido), con el Servicio al Mercado o con la Seducción del los Clientes.



Así como existen varias formas en las cuales la Función Logística puede ayudar a disminuir los costos y a diferenciar a una empresa de sus competidoras, hay también una amplia gama de oportunidades para usar la Logística como una herramienta para que otras áreas funcionales trabajen mejor. En la medida en que esto ocurra, la credibilidad interna y el interés por la Función de Logística sin duda se acelerará.

eoi

15. NOTA TÉCNICA SOBRE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

LA FUNCIÓN LOGÍSTICA, ELEMENTO ESENCIAL DEL MIX DE MARKETING

A pesar de que la Función Logística siempre ha sido considerada como una parte esencial en cualquier actividad económica, también es cierto que ha sido bastante ignorada por una parte de los directivos que le concedían tan solo una importancia secundaria. Sin embargo, en las últimas dos décadas se ha sentido un vivo interés por el desarrollo de la misma, hasta el punto de que un número creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial, a la vista de los resultados tan positivos que arroja su aplicación.

Los orígenes de la Función Logística como función de la empresa se remontan a la década de los cincuenta. Una vez concluida la segunda guerra mundial, la demanda creció tanto en los países industrializados que la capacidad de distribución era inferior a la de Venta y a la de producción. Con la proliferación de los nuevos productos, los departamentos de Marketing optaron por vender los productos que desarrollaban en cualquier lugar que fuera posible. Lo que entonces se llamaba Transporte o Distribución Física dejó paso a una disciplina más integrada que se vino a llamar Función Logística, y que aún no se consideraba como una variable eficiente del Mix de Marketing.

A mediados de los sesenta, los empresarios comenzaron a comprender que la reducción de inventarios y la gestión óptima de los cobros aumentaba el flujo de caja, y vieron que la rentabilidad mejoraba si se planificaban correctamente las operaciones de distribución.

A finales de esta misma década, aparece el concepto de gestión de materiales, desarrollado a partir de una situación de escasez y discontinuidad de los suministros, pero cuyo fin era el mismo: proporcionar un determinado nivel de servicio con un costo social mínimo.

Este período que va hasta 1979 se conoce como el periodo de "madurez" de la Función Logística, porque las empresas toman clara conciencia de su importancia. A partir de 1980 la Función Logística consolida su interés y las principales empresas la incorporan abiertamente en sus estructuras.

La Función Logística es un sistema de gestión de los productos (y de los servicios: pensemos en una compañía aérea moderna, por ejemplo) en la que se dan los siguientes elementos:

- Transporte

- Almacenamiento

- Compras

- Inventarios

- Planificación de producción

- Gestión de los Recursos Humanos

- Embalaje

Lo que conforma el cumplimiento del objetivo primordial de esta importante función: el mejor Servicio al Cliente para que así se perciba y se obtenga su preferencia a corto y medio plazo.

La Función Logística es quizá la técnica de gestión empresarial que más uso hace de los adelantos tecnológicos (electrónica, informática, ingeniería, etc.), y elementos tales como el código de barras para identificar productos y servicios se han convertido en herramientas fundamentales para cualquier empresa.

Sobre su inclusión o no bajo la responsabilidad de la Dirección de Marketing, hemos de indicar que, primero, no es algo que preocupe en exceso a los Directivos que enfocan sus actividades y procesos hacia el Mercado, y, segundo, que todo depende de su

posicionamiento y de las diferentes coyunturas específicas de cada empresa, de cada momento y de cada sector.

Muchas empresas la incluyen como una sub-función de la Función de Marketing, pero muchas otras, aun manteniéndola coordinada con una orientación de Servicio y Atención al Cliente, prefieren que opere de forma independiente de las otras áreas funcionales.

Si una empresa quiere estar en la vanguardia de la óptima gestión de la cadena de abastecimiento tiene forzosamente que pensar en implantar una adecuada gestión logística en los términos que lo han hecho las empresas más avanzadas. Empresas como Zara basan una considerable parte de su éxito en que gestionan de forma excelente los parámetros básicos de esta Función. Las compras a distancia por catálogo o por Internet, por ejemplo, han incrementado enormemente su interés y su importancia. Importancia que se verá incrementada por los nuevos factores demográficos y sociológicos, como: la galopante diversificación de los gustos de los Clientes, la consolidada incorporación de la mujer a la vida laboral con la consiguiente reducción de tiempo disponible para sus compras, o las expectativas crecientes de disponibilidad inmediata de los productos o la exigencia de menores plazos de entrega.

El empresario que confía así en la Función Logística no se conformará con empujar sus productos hacia las tiendas (a veces tan solo un mero desplazamiento del stock), sino que intentará compenetrarse con sus Clientes para que sean estos los que “tiren” de sus productos y los usen, los utilicen o los consuman, hoy y más adelante.

Esta nueva visión rompe con la mayoría de las prácticas tradicionales de la distribución física y quiebra el concepto clásico del stock de seguridad que las empresas han manejado durante tantos años.



16. CONVIENE RECORDAR

- La Función Logística (dice la norma AENOR X50-600) es una función cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades expresadas o latentes de los Clientes, en las mejores condiciones económicas para la empresa y para un nivel de servicio determinado.
- Según el profesor M. Christopher, la Logística es el proceso de administrar estratégicamente el movimiento y el almacenaje de los materiales y los productos terminados, desde el proveedor hasta el Cliente a través de la empresa.
- Con frecuencia, los términos Distribución Física y Logística son confundidos entre sí. Mientras que la Distribución física es un concepto originado en el Marketing e introducido por los Estados Unidos a finales de los años 60, el concepto Logística se refiere a la unificación de cinco subsistemas (transporte, almacenaje, embalaje, carga / descarga y distribución) y a un sistema de apoyo e información.
- La Logística está unas veces vinculada al área de compras y producción y otras al área de Marketing y Ventas. Depende de empresas, sectores y circunstancias de Mercado.
- La Función Logística es más estratégica en tanto que la Distribución Física es más bien táctica
- Mientras que la Distribución Física sólo trata con los puntos en común entre producción y consumo, la logística se superpone con la cadena de suministros y abastecimiento.
- Hay diversas funciones dentro del área funcional de logística. Entre ellas: Aprovisionamiento y Compras, Almacenamiento de Materias Primas, Almacenamiento de Producto Terminado, Gestión del Transporte, Transporte de Mercancías, Logística Internacional, Almacenamiento para la Distribución y Merchandising.

- De todas, las más generalizadas son: la función de Compras y Aprovisionamiento, la función de Almacenamiento de Materias Primas y Producto Terminado y la Gestión del Transporte.
- Por el contrario, son actividades menos habituales: la Logística Internacional, entendida como la gestión de importaciones y exportaciones de la empresa, el Almacenaje para la distribución y el Merchandising, entendido como la aplicación de la Función de Marketing en el punto de venta.
- Las personas que trabajan en el área de logística no se distribuyen por igual en todas las áreas funcionales. Se observa una mayor concentración en las que resultan más intensivas en mano de obra. Se distinguen tres tipos de áreas en este sentido:
 1. Áreas que ocupan a más del 20% de los trabajadores de la población de Logística en su conjunto: Almacenamiento de Producto Terminado y Transporte de Mercancías. Se trata de dos áreas logísticas, altamente intensivas en mano de obra.
 2. Áreas que se sitúan entre un 10 y un 20% de ocupación: Aprovisionamiento y Compras, Almacenamiento de Materias Primas, Almacenamiento para la Distribución y Merchandising.
 3. Áreas que no alcanzan el 10% de ocupación: Gestión del Transporte y Logística Internacional. Ocupan a un número más reducido, debido a su carácter más técnico y por tanto menos intensivo.
- La logística en sí vino a generar al mundo de negocios una serie de oportunidades a ser más competitivos, ya que genera por su esencia una ventaja competitiva, algunas de las cosas que podemos concluir de esto son las siguientes
- En un principio la logística aparece por su necesidad de aplicarse al ejército y fuerza naval de los Estados Unidos, más adelante incurre en el área de ciencias de la

salud, luego se extendió en compañías de mensajería y envíos, aerolíneas, hasta que por los años 80 se vuelve parte fundamental de cual compañía competitiva.

- La logística es una herramienta eficaz en varios aspectos, que puede produciré ventajas competitivas, tales como lograr una optimización en la producción, en la provisión de bienes y servicios para el funcionamiento. Y alcanzar la entera satisfacción de sus clientes.
- Cabe mencionar que la logística es una herramienta importante, para cualquier empresa o negocio, como se pudo observar en el caso de logística aplicada, el cuál impulsa al negocio en mantenerse en los estándares tanto de calidad como de precios, que tiene que enfrentar continuamente tanto en plano local como global
- Por último menciono, que la logística tiene como objetivo impulsar a la organización a ser más competitiva en todos sus ámbitos.
- En el entorno actual, cada vez más competitivo y con menores márgenes, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas. En este sentido, cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión de almacenes (y la gestión logística en general) como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y reducir sus costes.

eoi

17. GLOSARIO

- **Almacén (*Warehouse*)** Espacio físico donde se depositan las mercancías. Puede ser tanto un almacén de depósito como un almacén de distribución.
- **Auditoria de Marketing.** Proceso mediante el cual se evalúa un programa actual de Marketing. El propósito de la Auditoria es detectar las áreas de oportunidad para desarrollar actividades que mejoren el desarrollo del programa. Una buena auditoria es comprensiva (cubre todos los aspectos) y es sistemática (involucra una serie de pasos).
- **B2B.** Siglas de "Business to Business". El B2B se basa en la interacción de empresas por medio de Internet. Puede incluir intercambios de información, plataformas de subastas y mercados de negocios.
- **B2C.** Siglas de "Business to Consumer". El B2C se basa en transacciones entre empresas y consumidores finales.
- **Comportamiento ante la compra (*Buying Behaviour*)** Se han clasificado 4 tipos de actitudes según el producto y la participación del consumidor:
 - Comportamiento de compra compleja
 - Comportamiento de compra reductor de disonancias
 - Comportamiento de compra habitual
 - Comportamiento de compra que busca la variedad
- **C2C.** Siglas de "Consumer to Consumer". El C2C se basa en transacciones de consumidor a consumidor donde actúa usualmente una empresa mediadora que acerca la oferta y la demanda de ideas, productos o servicios.

- **Cámara de Gesel.** Sala utilizada para realizar sesiones de grupo. Se aísla de otra sala mediante un espejo falso con el fin de observar la sesión sin interrumpir a los participantes y para darles una mayor libertad de opinión e iniciativa.
- **Category Management.** Proceso de administración de las categorías de productos como unidades individuales del negocio.
- **Comportamiento del canal.** Actividades de las personas o compañías que comparten una cadena de distribución. El comportamiento del canal usualmente se discute en términos de cooperación y conflicto.
- **Cross-impact Análisis - Análisis de impacto cruzado.** Método que se usa para realizar predicciones sobre el entorno, identificando una serie de tendencias claves en el sector. Una vez se ha realizado, se analiza qué efecto tendría un cambio sobre el resto de los elementos del modelo.
- **Database Marketing.** Uso de la automatización de la información de los Clientes para generar mayor tasa de respuesta, a través de un constante y cercano proceso de pruebas, medidas y revisión.
- **EDI (Intercambio Electrónico de Datos).** Es la comunicación de información estructurada de ordenador a ordenador, o de aplicación a aplicación (con una mínima intervención humana), entre empresas, instituciones o individuos, utilizando un formato estándar para los documentos.
- **ERP (Enterprise Resource Planning).** Software administrativo que integra todas las áreas de una empresa (contabilidad, compras, ventas o inventarios, por ejemplo), mediante procesos transparentes en tiempo real, en bases de datos relacionales y centralizadas.
- **Grupos de Referencia.** Es un concepto sociológico que se refiere a que el comportamiento del Consumidor está influenciado por la interacción con los miembros de los grupos a los que pertenece.

- **Investigación descriptiva.** Tipo de investigación donde se busca principalmente encontrar la descripción de algo: características del Mercado, por ejemplo.
- **Latent Demand (Demanda latente).** Se da cuando el consumidor tiene la necesidad de adquirir un producto o servicio que no puede ser cubierto.
- **Logística.** Proceso de planificar, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenaje de los productos y toda la información con ellos relacionada, desde el punto de origen, hasta el punto de consumo.
- **Marketing Relacional.** Son estrategias para fomentar la lealtad en los Clientes a través de una comunicación constante. Su objetivo es crear relaciones a largo plazo con los Clientes, en lugar de realizar meras transacciones de venta. Se basa en la relación sobre la transacción.
- **Nicho de mercado.** Segmento pequeño de un Mercado sobre el que a puesto su enfoque una empresa, al estar aparentemente libre de competidores y ofrecer un Potencial de Venta significativo.
- **Percepción.** Proceso cognitivo en el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan estímulos del medio ambiente exterior(publicidad) o de fuentes internas (necesidades).
- **ROI (Return of Investment).** Retorno sobre la Inversión. Indicador de la rentabilidad financiera de una empresa que muestra el número de veces que una inversión retornará a la empresa en determinado periodo de tiempo.
- **Sistema de Información de Marketing.** Entidad organizacional encargada de juntar, organizar, almacenar y analizar datos importantes sobre el pasado, presente y futuro de una empresa con el fin de proveer información relevante para la toma de decisiones. Sus principales elementos son:

- Banco de datos internos (información de Marketing generada internamente)
 - Banco de datos de Marketing (información de fuentes externas)
 - Banco analítico (técnicas estadísticas y modelos matemáticos)
 - Banco de investigación (investigación sobre problemas específicos)
- **Ventaja competitiva.** Característica única de una empresa o de un Producto que les hace ser superiores a la Competencia.

eoi

18. WEBS RELACIONADAS CON LA ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL MERCADO Y CON LA FUNCIÓN LOGÍSTICA

- <http://www.blues.uab.es> Es la página de los Grupos de Calidad de la Universidad Autónoma de Barcelona. Ofrece libros relacionados con la actividad de Servicio al Cliente
- <http://www.mercadeo.com>. Ofrece diversas secciones de formación y bibliografía sobre diversos temas del Marketing
- <http://ebropolis.es>. Página de la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia, cuyo propósito principal es impulsar el Plan Estratégico de la capital aragonesa y los 24 municipios de su entorno, en el horizonte del año 2010.
- <http://www.librosenred.com>. Ofrece bibliografía sobre temas de Servicio y Atención al Cliente y sobre la Función Logística
- <http://www.cel-logistica.org> La misión del Centro Español de Logística es aportar valor a sus socios a través del conocimiento, y contribuir al desarrollo del sector logístico en España.
- <http://www.webpicking.com> Portal español de Logística, transporte internacional, distribución y Marketing
- <http://monografías.com> En esta página se recoge un compendio de artículos, comentarios, y opiniones realizados por profesionales de las distintas materias tratadas.
- <http://www.ups.com/content/gt/es/resources/service/> Página de UPS donde se tratan aspectos referentes a cálculos de costes, preguntas frecuentes, etc. sobre el servicio de esta empresa a sus Clientes
- <http://www.atencionalcliente.ws/> Selección, evaluación, entrenamiento y consultoría enfocados sobre esta área.

19. BIBLIOGRAFÍA

- Arminstead, C. Y Clark, G. Servicio y Dedicación al Cliente. F. Times. 1984
- Arbones, E. Logística Empresarial. Ed. Marcombo. 2002. Cúspide.
- Casanovas, A. y Cuatrecasas, L. Logística Empresarial. Ed. Gestión 2000. Cúspide.
- Clementi, L. Guía Vidal de Transportes y Logística. Ed. VSRL. 1999.
- De la Prida Gutiérrez, L. Logística del Aprovisionamiento. ED. Mcgraw-Hill. 1998.
- Ebrópolis. Estudio sobre la Función Logística en Zaragoza. 2003.
- Guerrero, R. Universo Logístico. Terminología Aplicada. Ed. Grano de Oro. 2000
- Gutiérrez Casas, G. Logística y Distribución Física. Ed. Mcgraw-Hill. 2000
- Horovitz, J. La Calidad del Servicio. Ed. McGraw Hill. 1993
- Iglesias, Alejandro. Logística para el desarrollo competitivo. Ed. Nobuko. 2002
- Instituto Aragonés de Fomento. Pilot Press. Una visión diferente de la Logística. Zaragoza. 2003
- Mira, C.A. Logística: el Último Rincón del Marketing. Ed- Lettera de Projectos da Comunicaçao Ltda. 2001. Sao Paulo
- Muñoz, R.D. y Mora. L.A. Diccionario de Logística y Negocios Internacionales. Ed. ECOE. Buenos Aires. 1998
- Roux, M. Logística para la Gestión de Almacenes. Ed. Gestion 2000.
- Serra de la Figuera, D. La Logística Empresarial del Nuevo Milenio. Ed. Gestión 2000.