

La interacción logística entre una compañía de consumo masivo y el canal *retail*

UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE NEGOCIOS

CURSO: UTDT EMBA 12

ALUMNO: MARIANO FISCELLA

TUTOR: HERNÁN PALOTTI

BUENOS AIRES, ARGENTINA, MAYO 2014

AGRADECIMIENTOS

A Magali, mi maravillosa mujer, por tu infinita paciencia y comprensión, por tu tiempo para que yo pueda cumplir con mis sueños. Por toda tu empatía y sacrificio, por inspirarme a ser mejor. Ahora sí que puedo decir que esta tesis tiene mucho de vos, gracias por estar siempre a mi lado.

A mi mamá Stella y mi papá Daniel, por inculcarme desde pequeño el amor por el saber, por ser un ejemplo de constancia y pasión por la profesión, por darme siempre tanto amor, por creer en mí.

A mis hermanos Florencia, Victoria y Federico, su apoyo y amor han sido siempre elementales, gracias por estar presentes en cada etapa y meta en mi vida.

RESUMEN

Este trabajo aborda el desafío que enfrentan las organizaciones relacionadas con productos de consumo masivo hoy en día ante niveles crecientes de volatilidad en la demanda. En este contexto, dichas organizaciones necesitan enfocar sus esfuerzos en alcanzar una mayor agilidad de manera tal de poder responder más rápidamente. Esta rapidez no puede ser alcanzada sin un esfuerzo mancomunado entre las empresas proveedoras de bienes y los clientes de dichas empresas que se dedican a comercializarlos.

En el desarrollo del trabajo se analizan aspectos organizacionales y técnicos de las relaciones que se desarrollan entre una compañía de consumo masivo y un grupo de empresas de *retail* en su operación cotidiana de negocios, dentro del ámbito de la logística. Se estudian los pedidos y ventas durante catorce meses entre dichas empresas, y se colectan y estudian datos de entrevistas realizadas a representantes de las diferentes áreas funcionales a ambos lados de la relación.

Luego de un análisis detallado de estas fuentes de información y al observar un grupo importante de oportunidades de agregado de valor, se propone un modelo de gestión que permitirá articular la relación en forma metodológica y sustentable en el tiempo. Este modelo será clave para la búsqueda de nuevas fuentes de valor agregado para dichas compañías y en última instancia para el consumidor final.

Se concluye efectivamente que cuanto más desarrollado se encuentre el modelo de gestión de la interfaz, mayor tiende a ser la rentabilidad conjunta y mejor el servicio logístico al cliente.

Palabras clave

Logística – Servicio al cliente – *Retail* – Gestión colaborativa

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CUERPO TEÓRICO	5
CAPÍTULO 1. LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTROS Y SU IMPORTANCIA COMO PROCESOS DE NEGOCIO	5
1.1 Introducción	5
1.2 La administración de la cadena de suministros	5
1.3 Logística y su definición	7
1.4 La importancia de la logística y de la cadena de suministros en las organizaciones.....	7
1.5 Conclusión.....	10
CAPÍTULO 2. SERVICIO AL CLIENTE	12
2.1 Introducción.....	12
2.2 Las distintas perspectivas del servicio al cliente.....	12
2.3 Los elementos del servicio logístico al cliente	13
2.4 Tiempo del ciclo del pedido	15
2.5 Importancia del servicio al cliente en la logística y en la cadena de suministros	17
2.6 El proceso de gestión del servicio al cliente.....	19
2.7 Modelo CPFR.....	21
2.8 Conclusión.....	22
CAPÍTULO 3. INDUSTRIA DEL CONSUMO MASIVO, SUS CARACTERÍSTICAS Y DESAFÍOS PARTICULARES.	23
3.1 Introducción.....	23
3.2 La industria del Consumo Masivo	24
3.3 Tendencia mundial y actualidad global.....	25
3.4 El canal minorista o <i>retail</i>	28
3.5 El estado de resultados (P&L) de una tienda minorista	30
3.6 <i>Category Management</i>	31
3.7 Conclusión.....	33
CUERPO EMPÍRICO.....	34
4.1 Tipo de Investigación y diseño del estudio.....	34
4.2 Establecimiento de una hipótesis de trabajo.....	36
4.3 Selección de las bases de información para la investigación.....	36
4.4 Análisis de datos.....	39
CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN.....	58

CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXO I - Entrevistas exploratorias	72

INTRODUCCIÓN

Para poder atender los crecientes desafíos que se generan ante la necesidad de atender una demanda cada vez más volátil, las organizaciones necesitan ser cada vez más ágiles para poder responder a las necesidades de sus clientes. Esta rapidez no puede ser alcanzada sin un esfuerzo colaborativo entre las empresas que componen la cadena de suministros. Christopher, M construye sobre este punto en su libro *“Logistics and Supply Chain Management”*¹ al trabajar el concepto de una cadena virtual de suministros. Estas cadenas virtuales son basadas en la información y la colaboración, y no en inventarios, como fueron conceptualizadas por lo menos durante los últimos 15 años. Los sistemas logísticos convencionales están basados en el paradigma de buscar optimizar las cantidades y ubicación física de inventario. En este sentido existen desarrollos cuantitativos complejos que sustentan estos modelos “de inventario”. Los sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés) e Internet, han permitido a los miembros de las cadenas de suministro trabajar sobre los mismos datos en tiempo real y los tiempos de transmisión de información son cada vez más cortos. No obstante, sólo se pueden capitalizar en forma completa los beneficios de compartir información a través de un fuerte alineamiento de procesos, en particular, a través de un trabajo colaborativo entre empresas proveedoras de productos y clientes, sistemas para compartir información y modelos integrados de colaboración desde la gestión. En este nuevo contexto, se hace inevitable una mayor interdependencia de los proveedores y clientes y por tanto, un nuevo estilo de relación es absolutamente esencial. Deben “virtualizarse” los límites y generar un espíritu de confianza y compromiso. Esta idea de la cadena de suministro, como un conglomerado de socios unidos entre sí como una red, proporciona el ingrediente de la agilidad. Hay un creciente reconocimiento de que las empresas individuales ya no compiten como entidades independientes, sino como cadenas de suministro. Es evidente que resulta vital contar con un

¹ Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management, Fourth Edition*. Harlow, United Kingdom: Prentice Hall.

nivel mucho más alto de colaboración y sincronización si la red ha de ser verdaderamente ágil. En este contexto, el presente trabajo pretende analizar las relaciones que se desarrollan entre una compañía de consumo masivo y otras de *retail* en su operación cotidiana de negocios, dentro del ámbito de la logística.

El objetivo general del estudio consiste en revisar la interfaz de negocios antes mencionada y proponer un modelo estructurado para su gestión. A su vez, los objetivos específicos son:

- Considerar las dimensiones clave de la relación de negocios.
- Describir las herramientas necesarias para estructurar el proceso de mejora, tanto en términos de rentabilidad como de nivel de servicio logístico.
- Proponer vías estandarizadas de solución a los problemas más comunes que se presentan en el marco de la relación.
- Desarrollar un sistema de seguimiento y control de las variables de negocio que resumen el estado de la relación y el avance de la gestión.

Dentro del objeto bajo estudio, el interés está fundamentalmente centrado en comprender cómo perfeccionando la forma en que interactúan los actores que son parte de la interfaz en estudio, pueden lograrse mejoras en variables cuantitativas que repercuten directamente en la rentabilidad de las compañías de la propia interfaz.

De esta manera, la hipótesis de estudio consiste en que “Cuanto más desarrollado se encuentre el modelo de gestión de la interfaz, mayor tiende a ser la rentabilidad conjunta y mejor el servicio logístico al cliente.”

Se buscará responder las siguientes preguntas respecto al problema en cuestión:

1. ¿Cómo pueden estas empresas mejorar su rentabilidad conjunta trabajando en la optimización del proceso de gestión de pedidos?
2. ¿Cuáles son las dimensiones clave de la gestión de dicha interfaz y qué herramientas pueden servir para estructurar la mejora continua?
3. ¿Qué soluciones podrían plantearse para la mejora de la rentabilidad?
4. ¿Qué beneficios podrían obtenerse y cómo deberían distribuirse?

En el **Capítulo 1** se profundizan conceptos y estudios acerca de la logística y la cadena de suministros, así como también sobre cómo la logística en sí mismo es una fuerte herramienta para la creación de valor. En el **Capítulo 2** se conceptualiza al servicio al cliente desde las diferentes perspectivas de investigación analizadas. También se trabajan los conceptos de tiempo de ciclo de pedido y la importancia del servicio logístico al cliente en la administración logística y de la cadena de suministros. En el **Capítulo 3** se trabaja sobre la industria de consumo masivo y su realidad actual, así como también sobre la industria del *retail* y sus tendencias actuales. El presente estudio es de tipo explicativo, en el marco del **cuerpo empírico** se describe el diseño del estudio, la construcción de una hipótesis de trabajo y el tipo de investigación. También se describen las variables de trabajo, sus dimensiones e indicadores principales. En la Tabla 1 puede observarse la descripción de la variable madurez en el relacionamiento de la interfaz y en la Tabla 2 la correspondiente a la variable rentabilidad conjunta.

Variable	Dim.	Indicadores	Preguntas de las entrevistas	Capítulo Marco teórico
Madurez	Comunicación	1. Esquema de reuniones periódicas 2. Actualización de contactos 3. Agenda conjunta 4. Planes de acción	Preguntas 2.1 a 2.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Alineación estratégica	5. Definición de métricas 6. Definición de objetivos 7. Conocimiento de etapas y tiempos de proceso 8. Conocimiento de parámetros de servicio	Preguntas 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4 y 2.6

Tabla 1 - Conceptualización de la Variable Madurez del relacionamiento de la interfaz – Fuente: Elaboración Propia

Variable	Dim.	Indicadores	Preguntas de las entrevistas	Capítulos Marco teórico
Rentabilidad conjunta	Eficiencia Servicio	- Nivel de servicio logístico medido como % de entregas sobre pedidos	Preguntas 1.3, 1.8 y de 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Eficiencia Tiempo	- Tiempo de ciclo del pedido medido como el tiempo total desde el ingreso de una orden de pedido hasta la entrega física	Preguntas 1.1 a 1.15 y de 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Eficiencia Calidad	- Porcentaje de pedidos completos - Porcentaje de reclamos sobre el total de pedidos - Porcentaje de pedidos con documentación correcta	Preguntas 1.1 a 1.15 y de 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Eficiencia Costo	- Costo logístico total medio por unidad de producto terminado		Capítulo 3.5

Tabla 2 - Instrumento para la medición de la rentabilidad conjunta – Fuente: Elaboración Propia

Luego se realiza un análisis detallado de los datos recolectados para el estudio. Por último, en el capítulo final dedicado a las **conclusiones**, se propone un modelo de gestión que permitirá articular la relación en forma metodológica y sustentable en el tiempo y buscar en forma continua nuevas oportunidades para el agregado de valor para las compañías en la interfaz bajo estudio y en última instancia para el consumidor final.

Se invita entonces al lector a zambullirse de lleno en el presente trabajo de investigación.

CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTROS Y SU IMPORTANCIA COMO PROCESOS DE NEGOCIO

1.1 Introducción

En este capítulo se profundizan conceptos y estudios acerca de la logística y la cadena de suministros, así como también sobre cómo la logística en sí mismo es una fuerte herramienta para la creación de valor.

1.2 La administración de la cadena de suministros

La administración de la cadena de suministros es un término relativamente moderno y que en su definición incorpora el concepto de integración logística. El manejo de la cadena de suministros enfatiza las interacciones de la logística que tienen lugar entre las funciones de marketing, ventas y producción en una empresa, y las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes dentro del canal de flujo del producto. Las oportunidades para mejorar el costo o el servicio al cliente se alcanzan mediante la coordinación y la colaboración entre los miembros de los canales de flujo.

Tal como la define el *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP): la administración de la cadena de suministros abarca la planificación y gestión de todas las actividades relacionadas en el abastecimiento, adquisición, conversión y todas las actividades de gestión logística. Por otra parte, también incluye la coordinación y colaboración con los diferentes miembros de la cadena, que van desde proveedores e intermediarios hasta proveedores de servicios logísticos, clientes y consumidores. En esencia, el concepto integra la gestión del abastecimiento y la demanda dentro y entre compañías en un modelo de negocios que busca un alto grado de coordinación

y performance entre las funciones de marketing, ventas, diseño de producto, finanzas y tecnologías de la información².

El CSCMP lo muestra de una forma muy gráfica en su modelo de referencia para la operación de las cadenas de suministro (SCOR, por sus siglas en inglés). En este modelo los límites de la gestión de la cadena de suministro se extienden desde el proveedor de nuestro proveedor hasta el cliente de nuestro cliente. En términos de procesos de negocio, incluye los procesos de abastecimiento, manufactura y logística, todos interconectados y enviando y recibiendo información hacia y desde el proceso integral de planificación. La **Ilustración 1** muestra estas interconexiones típicas en la cadena de suministros.



Ilustración 1 - Interconexiones típicas en la cadena de suministros³ – Fuente: www.supply-chain.org

En esta cadena eslabonada, los procesos de abastecimiento, manufactura y distribución se conectan entre sí a través de mecanismos de intercambio de información que son regulados a través de la función de planificación. En la actualidad, se considera que el alcance de la gestión en la cadena de suministros de una organización debe extenderse desde el proveedor de proveedor hasta el cliente del cliente de la misma. Más allá de la propia infraestructura que requiere cada conexión, resulta especialmente importante que la función de planificación coordine y regule los flujos de manera de evitar saturaciones en uno o varios de los puntos de la cadena.

² Council of Supply chain Management Professionals. (Agosto de 2013). <http://cscmp.org>. Recuperado el 1 de Febrero de 2014

³ Council, S. C. (2010). www.supply-chain.org. Recuperado el 1 de Febrero de 2014, de www.supply-chain.org

1.3 Logística y su definición⁴

La logística constituye un campo relativamente nuevo dentro del estudio del *management* de los negocios, en particular si lo comparamos con las otras áreas tradicionales como finanzas, marketing y producción. Si bien las empresas se han ocupado de las actividades de movimiento y almacenamiento de materiales desde el inicio de sus operaciones, en la actualidad el foco está en el concepto de una dirección coordinada de las actividades relacionadas, en lugar de la práctica histórica de manejarlas de manera separada, además del concepto de que la logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas.

La definición que propone el Consejo de Profesionales de *Supply chain* (CSCMP, por sus siglas en inglés) es la siguiente:

Logística es “aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministros que planifica, implementa y controla el flujo –hacia atrás y hacia adelante – y la eficacia y eficiencia del almacenamiento de los bienes, de los servicios y de la información implicada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”⁵. Esta definición transmite la idea de que los flujos del producto tienen que ser manejados desde el punto donde se encuentran como materias primas hasta el punto donde finalmente son consumidos. En ésta cadena, la logística también se ocupa del flujo de los servicios, que gracias a los avances de Internet y las telecomunicaciones presenta un gran crecimiento con importantes oportunidades de mejora.

1.4 La importancia de la logística y de la cadena de suministros en las organizaciones

La importancia de la función logística en las organizaciones está centrada en el concepto de creación de valor. En este sentido el valor que se busca es para

⁴ Ibíd. Op. cit.

⁵ Council of *Supply chain* Management Professionals. (Agosto de 2013) <http://cscmp.org>
Recuperado el 1 de Febrero de 2014 de <http://cscmp.org>.

clientes, proveedores y accionistas. A su vez, la logística permite crear valor en términos de tiempo y lugar. No importa qué tan bueno sea un producto, estos no tendrán valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. Una buena gestión logística visualiza cada actividad en la cadena de suministros como una forma de contribuir al proceso de añadir valor.

Existen múltiples razones por las que cada vez más empresas focalizan sus esfuerzos de mejora de productividad y búsqueda de valor agregado en la función logística, en especial:

- **Los costos logísticos son cada vez más importantes como componentes del costo de servir:** Dependiendo de la industria, el costo logístico total oscila entre el 8% y el 12% de las ventas. La oportunidad de agregar valor consiste en minimizar estos costos y trasladar el margen de beneficio incremental a los consumidores y accionistas.
- **Existe una creciente expectativa de mejora de servicio al cliente a través de la logística:** en la actualidad las exigencias en términos de servicio logístico al cliente son cada vez más altas y conforman una parte clave de los esfuerzos corporativos por lograr una diferenciación con los clientes. Estas exigencias se expresan naturalmente en términos de:
 - Porcentaje de errores en la preparación de los pedidos respecto al total ordenado
 - Porcentaje de cumplimiento de pedidos superior al 95%
 - Porcentaje de ordenes de pedido completas superior al 90%
- **Las redes de distribución son cada vez más complejas:** conforme las empresas se mueven hacia estrategias globales, se diseñan productos para un mercado global, produciéndolos donde pueda obtenerse la mejor ecuación de materias primas, componentes y mano de obra y vendiéndolos a nivel internacional. En este escenario, las redes de abastecimiento y distribución se complejizan cada vez más, y la

componente de costo logístico se hace cada vez más importante en la ecuación general de costos.

- **La logística es importante como elemento de la estrategia:** En este sentido, una buena dirección en logística no solo permite reducir costos, sino también generar ventas al permitir penetrar en nuevos mercados y canales y así incrementar la cuota de mercado y aumentar el margen de utilidad.

Generalmente, las compañías que son exitosas financieramente presentan, también, niveles de excelencia en sus procesos de logística y de cadena de suministro. Esto es posible porque son capaces de articular efectivamente las preocupaciones de ambos sectores. En este aspecto, la logística y la gestión de la cadena de suministro tiene grandes aportes a las cinco variables clave de éxito sostenido de cualquier compañía⁶:

- **Crecimiento:** El crecimiento económico de una empresa se mide naturalmente a través de indicadores tradicionales, que pertenecen muchas veces a los sectores de venta y de marketing. En la mayoría de los casos se concentra en dos indicadores, el de la participación de mercado y el de crecimiento en las ventas. En este sentido, son también importantes las mediciones que atañen al área de *Supply Chain*: Exactitud en la planificación de los inventarios, en los pronósticos y en los niveles de servicio, por ejemplo. El objetivo de crecimiento del negocio se soporta y se genera en parte gracias a la calidad de los procesos logísticos.
- **Rentabilidad:** Nuevamente, para monitorear y gestionar la rentabilidad de una compañía, los ejecutivos utilizan mediciones naturalmente financieras, como el EBITDA⁷ y el NOPAT⁸, los cuales se desprenden de los estados de resultados. Pero, justamente, estos estados financieros registran los costos de un negocio, los que están estrechamente vinculados a la eficacia de los procesos de

⁶ Rey-Marston, M. (2013). La creación de valor de la logística en las compañías. *Revista Concepto Logístico*, 7-20.

⁷ EBITDA: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* en Inglés)

⁸ NOPAT: Ganancia neta operacional libre de impuestos (*Net Operated Profit After Taxes* en inglés)

abastecimiento, de transporte y de procesamiento de órdenes. La rentabilidad es generada, en parte, por el grado de efectividad de la cadena de abastecimiento.

- **Eficiencia:** La utilización de activos y de capital de trabajo es un indicador de la liquidez de un negocio. A su incremento contribuye la productividad en los procesos de *Supply Chain*, mediante la mejora de la rotación de inventarios y la utilización del espacio físico, de equipos y de transporte. Asimismo, quien entrega rápida y perfectamente puede cobrar también sin demoras. Los ciclos de conversión de flujo de caja dependen del tiempo que demore una cobranza, del plazo habilitado para pagar una deuda y de los días que se almacene el stock de productos. Son todos contextos que los definen las acciones de logística.
- **Liquidez:** La liquidez de un negocio es importante en la medida en que define la sostenibilidad de muchas de sus operaciones. Una firma no quiebra por falta de utilidad, sino por falta de capital para pagar sus obligaciones a corto plazo.
- **Valor:** El “Valor Económico Añadido” o EVA (*Economic Value Added*, en inglés) es un indicador que se calcula a partir de los tres grandes valores financieros del negocio: las ventas netas, menos los gastos operacionales, menos los costos de capital. Este indicador revela el producto neto de un negocio, resultado de aplicar al valor total generado todos los pasivos y pérdidas que las operaciones del negocio implicaron. Ninguna otra función corporativa impacta tanto en la creación de valor como la Logística y la cadena de suministro, entendiendo la creación de valor de las compañías como el aporte al crecimiento, a una mejor absorción de gastos operacionales y costos de capital y la correcta valoración del riesgo de los accionistas, todo ello conducente a la sostenibilidad en el tiempo.

1.5 Conclusión

Si bien los conceptos de logística y cadena de suministro no son nuevos, los principios que subyacen al efectivo flujo de materiales e información para

alcanzar los requerimientos de los clientes, han cambiado en los últimos años. Partiendo de una concepción fuertemente vinculada a la actividad militar y dentro de la estrategia de guerra, ha sido solo en el pasado reciente que las organizaciones de negocio comenzaron a reconocer la importancia vital de la gestión logística en búsqueda de una ventaja competitiva sustentable.

El concepto de cadena de suministro se orienta a la gestión aguas arriba y aguas abajo de las relaciones con proveedores y clientes con el fin de ofrecer un valor superior al cliente al menor costo para la cadena de suministro como un todo. Así el enfoque de gestión de la cadena de suministro está en las interconexiones con el fin de lograr un resultado más rentable para todas las partes de la cadena. Esto trae consigo algunos desafíos significativos ya que puede haber ocasiones en las que el interés particular sea subordinado al beneficio de la cadena como un todo. En otro orden, mientras la frase '*supply chain management*' es ahora ampliamente utilizada, se podría argumentar que se debe llamar '*demand chain management*' para reflejar el hecho de que la cadena debe ser impulsada por el mercado, no por los proveedores. Igualmente la palabra 'cadena' debería sustituirse por 'red', ya que normalmente habrá múltiples proveedores y, de hecho, proveedores para proveedores, así como múltiples clientes y clientes de los clientes para ser incluidos en el sistema total.

Por último, la logística y la gestión de la cadena de suministro son elementos esenciales de aporte al crecimiento de cualquier compañía, al impactar en forma directa en sus variables críticas de éxito.

CAPÍTULO 2. SERVICIO AL CLIENTE

2.1 Introducción

Si bien existen múltiples definiciones de este proceso de negocio, buscando integrar toda su complejidad puede definirse al servicio al cliente como aquel proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente. Este proceso incluye la recepción del pedido, la administración del pago, recolección y preparación de los productos, envío y entrega del mismo, y proporcionar el servicio al cliente para el usuario final así como el manejo de posibles devoluciones de los productos⁹. En este capítulo se exploran las diferentes perspectivas del servicio al cliente en las organizaciones, así como también los elementos que constituyen la mezcla completa de servicio y la importancia en el marco de la logística y la gestión de la cadena de suministro.

2.2 Las distintas perspectivas del servicio al cliente

La investigación llevada a cabo en los últimos años en relación al servicio al cliente, clasifica el tema en dos perspectivas, una relacionada con la distribución física de los productos de una compañía y otra relacionada con conceptos de marketing de dichos productos¹⁰.

Bajo la perspectiva basada en la **distribución física**, se conceptualiza el servicio al cliente como un proceso que ocurre en la propia interacción de los sistemas de generación, procesamiento y entrega de órdenes de una empresa proveedora con los del cliente.

Bajo esta perspectiva el foco está puesto en:

- a. Los ahorros que se pueden alcanzar al proveer un paquete diferencial de servicio al cliente a diferentes tipos de consumidores.
- b. La importancia de las diferentes actividades de servicio al cliente y el efecto del mix de servicio en las decisiones de compra.

⁹ Doctker, J. E. (2000). "Basics of Fulfillment", *Proceedings of the Council of Logistics Management*. New Orleans.

¹⁰ Tucker, F. G. (1994). "Creative Customer Service Management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

- c. La importancia relativa de las diferentes actividades de servicio al cliente en función a la industria y la región.
- d. La naturaleza estratégica de la gestión del servicio al cliente y su interrelación con otras áreas funcionales de las compañías.

Esta perspectiva considera que el nivel de servicio es esencialmente medible. Dicha medición depende de los estándares que se fijen en el marco del proceso de distribución física.

Bajo la perspectiva de servicio al cliente **basada en el Marketing**, a la visión de distribución física se incorpora una amplia variedad de actividades relacionadas con el mix de marketing (producto, plaza, precio y promoción). Bajo esta perspectiva del servicio al cliente, el foco está centrado en:

- a. La importancia de la percepción del servicio por parte de proveedores y clientes.
- b. La satisfacción de las necesidades de los clientes.
- c. La respuesta de los clientes ante determinadas acciones de servicio al cliente y su relación con la industria y el tamaño de la organización.

Esta concepción del servicio al cliente utiliza naturalmente medidas perceptuales para estudiar los elementos previos y posteriores a la transacción así como el propio proceso de transacción.

2.3 Los elementos del servicio logístico al cliente

Gran parte de los estudios realizados sobre la estructuración del servicio al cliente convergen en que existen ciertos elementos clave, de acuerdo al momento en que ocurre la transacción entre el proveedor y el cliente. Estos elementos se agrupan en las categorías de pretransacción, transacción y postransacción¹¹.

Los elementos de **pretransacción** establecen un ambiente adecuado para un buen servicio al cliente. Mediante una declaración escrita de la política de

¹¹ Ballou, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. México: Pearson Educación.

servicio al cliente, así como del tiempo en que serán entregados los bienes una vez que se levante el pedido, el procedimiento para manejar devoluciones y órdenes atrasadas, y los métodos de envío, el cliente conocerá el tipo de servicio que habrá de esperar.

Los elementos de **transacción** son aquellos que dan por resultado directo la entrega del producto al cliente. El establecimiento de los niveles de inventario, las formas de transporte y la implantación de procedimientos para el procesamiento de pedidos son ejemplos de ello. Estos elementos, a su vez, afectan los tiempos de entrega, la precisión del cumplimiento de pedidos, la condición de los bienes por recibir y la disponibilidad de inventario.

Los elementos **postransacción** representan al conjunto de servicios necesarios para mantener el producto en el campo; proteger a los clientes de productos defectuosos; proporcionar la devolución de empaques primarios o secundarios, y manejar los reclamos, quejas y devoluciones de productos. Estos servicios se presentan después de la venta del producto, pero deben planearse en las etapas de pretransacción y de transacción.

El servicio corporativo al cliente es la suma de todos estos elementos, ya que los clientes reaccionan a la mezcla total. Luego de varias investigaciones realizadas con el objeto de comprender la importancia relativa de los diferentes elementos del servicio al cliente y sus subelementos específicos¹², los siguientes elementos del servicio logístico al cliente resultan ser los más importantes:

1. Entrega a tiempo: se refiere a la recepción del pedido por parte del cliente en el momento esperado.
2. Rapidez de atención a un pedido: se refiere a la capacidad del proveedor de atender un pedido desde el momento del ingreso del mismo al sistema de atendimento de pedidos.
3. Condición del producto: se refiere al cumplimiento de los parámetros de calidad esperados y acordados entre el cliente y el proveedor.

¹² Keebler, J. E., & Manrodt, K. B. (2002). "The State of Logistics Performance Measurement", proceedings of the Council of Logistics Management. New Orleans.

4. Documentación precisa: se refiere al cumplimiento de los requerimientos del cliente en términos de la documentación que acompaña a la entrega física del pedido a efectos de facilitar su procesamiento.

2.4 Tiempo del ciclo del pedido

Los principales elementos del servicio logístico al cliente ocurren dentro del denominado tiempo del ciclo del pedido¹³ (Ballou, Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición, 2004). El tiempo del ciclo del pedido puede definirse como el tiempo transcurrido entre el momento en que se levanta un pedido de cliente, una orden de compra o una solicitud de servicio y el momento en que el producto o servicio es recibido por el cliente. El ciclo del pedido contiene todos los eventos relacionados con el tiempo total requerido para que un cliente reciba un pedido. Los componentes que forman un ciclo del pedido típico son el tiempo de transmisión, el de procesamiento del pedido, el tiempo del ensamblado del pedido, la disponibilidad del inventario, el tiempo de producción y el tiempo de entrega. En ocasiones podría ser importante incluir, en el tiempo del ciclo del pedido, el tiempo que le toma al cliente llenar un pedido o el tiempo entre las visitas de los vendedores.

- a) El tiempo de **transmisión** del pedido puede estar compuesto por varios elementos de tiempo, dependiendo del método utilizado para comunicar los pedidos. Naturalmente incluye un periodo de consolidación y armado del pedido y luego una etapa de transmisión del pedido al almacén de preparación.
- b) El tiempo de **procesamiento del pedido** implica actividades como la preparación de los documentos de envío, la actualización de los registros de inventario, la coordinación de la autorización del crédito, la verificación del pedido para evitar errores, la comunicación con los clientes y partes interesadas dentro de la compañía respecto de la situación del pedido y la difusión de la información del pedido a los departamentos de compras, producción y contabilidad.

¹³ Ballou, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. México: Pearson Educación.

- c) El **ensamblado** del pedido incluye el tiempo requerido para hacer que el pedido se encuentre listo para su entrega una vez que se haya recibido y la información del mismo se haya puesto a disposición del almacén o del departamento de envíos. Implica recoger el pedido de las existencias, enviarlo al punto de salida en el almacén, efectuar cualquier empaque o fabricación ligera necesaria y su consolidación con otros pedidos que se desplacen en la misma dirección. Hasta cierto punto, el ensamblado y procesamiento del pedido se presentan en forma concurrente, por lo que el tiempo total consumido por ambas actividades no es la suma de los tiempos requeridos por cada una. Más bien, ambas actividades se traslapan, presentándose el procesamiento del pedido ligeramente antes que el ensamblado del mismo, debido a la verificación de errores y al manejo inicial del papeleo. La preparación de la documentación de envío y la actualización del inventario pueden llevarse a cabo mientras se presentan las operaciones de ensamblado.
- d) La **disponibilidad de existencias** tiene notable efecto sobre el tiempo total del ciclo del pedido, ya que con frecuencia obliga a que los flujos de producto y de información salgan del canal establecido. Cuando las existencias no estuvieran disponibles dentro de los inventarios del almacén, se podría utilizar un segundo canal de distribución, o de respaldo. Por ejemplo, un pedido atrasado que correspondiera a un artículo que estuviera fuera de inventario, sería transmitido a la planta para ser cubierto con las existencias de la planta. Si no se contara con existencias disponibles en la planta, se prepararía una orden de producción y se produciría inventario. Entonces la entrega se realizará en forma directa desde la planta hacia el cliente.
- e) El **tiempo de entrega** es el tiempo necesario para desplazar el pedido desde el punto de almacenamiento a la ubicación del cliente. También puede incluir el tiempo para cargar en el punto de origen y el tiempo para descargar en el punto de destino.

2.5 Importancia del servicio al cliente en la logística y en la cadena de suministros

Debido a que el servicio al cliente tiene un efecto positivo en las ventas, la forma más apropiada de abordar la planeación logística es desde un punto de vista de maximización de utilidades en vez de uno de minimización de costos.

Las preocupaciones de servicio al cliente pueden extenderse más allá de la satisfacción de los clientes bajo condiciones normales de operación. Los directivos prudentes también debieran planear para los raros casos en que falle el sistema de logística o cuando deba retirarse un producto. Las acciones planeadas con anterioridad para eventos contingentes pueden prevenir una pérdida de confianza de los clientes que puede tomar largo tiempo para recuperarse una vez que sea restaurado el desempeño de un servicio bueno bajo condiciones normales. Cuando resulta poco práctico proporcionar a los clientes el nivel de servicio deseado o existen otras fallas temporales en el desempeño del servicio, la información en tiempo real acerca del estado del servicio

Desde una perspectiva amplia del servicio logístico al cliente, existe un consenso general acerca de sus impactos. Si bien en cada industria existen diferentes manifestaciones de sus implicancias, el efecto del nivel de servicio logístico puede resumirse en:

a) Un efecto directo sobre las ventas

No existen dudas acerca de que las ventas son afectadas en algún grado por el nivel de servicio logístico al cliente. El hecho que la componente logística es solo una de varias dentro del servicio total al cliente, las ventas no pueden aislar en forma exclusiva los efectos resultantes de un cambio marginal en el nivel de servicio logístico y los clientes tampoco expresan de manera precisas deseos de servicio ni responden consistentemente al ofrecimiento del mismo.

La determinación de cómo responden las ventas al servicio ha probado ser muy difícil. Esto ha llevado en general a los gerentes a especificar un nivel de

servicio y planear alcanzarlo en la forma más económica posible, lo cual no implica el mejor abordaje para determinar una política de servicio logístico al cliente, al colocar los costos de servir por encima de la capacidad de generación de valor (en la forma de ventas incrementales).

Hay estudios recientes que permiten aproximar los efectos directos del servicio logístico al cliente sobre las ventas¹⁴. A través de estas aproximaciones, los costos de servir pueden balancearse contra los ingresos, de tal forma que los niveles de servicio óptimos puedan encontrarse y los rendimientos sobre la inversión requerida para lograr tales niveles puedan maximizarse¹⁵.

b) Efectos del servicio sobre la preferencia del cliente

Otra forma de ver la importancia del servicio al cliente es mediante los costos relacionados con la preferencia del cliente¹⁶. El servicio al cliente en cuanto a la logística juega un papel crítico para mantener la preferencia del cliente y para que estos permanezcan leales a sus proveedores. Cuando se nota que la mayor parte de los negocios de una empresa provienen de sus clientes actuales, se comprenderá por qué es tan importante mantener la base de clientes actuales. En promedio, resulta mucho más caro desarrollar un cliente nuevo que mantener a uno actual. Por esto, desde un punto de vista financiero, los recursos invertidos en las actividades de servicio al cliente proporcionan mayor rendimiento que los recursos invertidos en promoción y en otras actividades de desarrollo.

¹⁴ Wessely, P., & Hofmann, E. (2014). *Determining the revenue contribution of logistics customer service improvements: a multi criteria decision making approach*. *Decision Analytics*, 1-2.

¹⁵ Ballou, R. H. (2007). *Revenue estimation for logistics customer service offerings*. *The International Journal of Logistics Management*, 21-37.

¹⁶ *Ibíd.* Op. cit.

2.6 El proceso de gestión del servicio al cliente

Para desarrollar un proceso de gestión y control del servicio logístico al cliente, varios autores sugieren un enfoque metodológico que incluye algunas etapas clave¹⁷:

- a. Definición de servicio: en este sentido es importante indagar y reflexionar acerca de cuáles son los atributos de servicio son importantes desde la perspectiva del cliente¹⁸ (por ejemplo, la inmediata disponibilidad de productos para satisfacer una orden, o la visibilidad de cuándo llegará una determinada orden). También es importante considerar, desde la perspectiva del proveedor, los costos asociados a los diferentes tipos de servicios logísticos.
- b. Establecimiento de estándares de servicio: la definición de los valores definidos como estándares de servicio dependen de diferentes factores que son característicos de cada industria:
 - o Factores de costo: el servicio cuesta dinero y de él se espera un retorno como inversión. De aquí que el costo de servir sea un elemento clave.
 - o Naturaleza del entorno competitivo: las políticas de servicio logístico que brinden los competidores tiene sin dudas un efecto en el establecimiento de los estándares de servicio logístico deseados.
 - o Naturaleza del producto: en este punto, la existencia de productos sustitutos puede determinar el grado en que se fija el nivel de servicio logístico al cliente. En otro orden, algunas características específicas del producto (por ejemplo el valor monetario de los bienes por unidad) pueden influir fuertemente en la definición de estándares de servicio deseados. Por último, el patrón específico de demanda del producto puede exigir estándares de servicio particularmente elevados durante periodos de alta demanda.

¹⁷Heskett, J. L. (2007). *Controlling Customer Logistics Service. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , 140.

¹⁸ Marr, N. E. (1994). *Do managers really know what Service their customers require? International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , 24-31.

- c. La medición y el control del servicio: Encontrar una medida integral para evaluar de manera eficaz el desempeño del servicio logístico al cliente es muy difícil, considerando las múltiples dimensiones del servicio a los clientes. El tiempo total del Ciclo del pedido y su variabilidad son tal vez las mejores medidas del servicio logístico al cliente, ya que engloban muchas de las variables que se consideran importantes para los clientes.

El servicio al cliente también puede medirse en términos de cada una de las actividades logísticas. Algunas mediciones comunes de desempeño incluyen las siguientes¹⁹:

- Ingreso del pedido
 - Tiempo mínimo, máximo y promedio para el manejo del pedido
 - Porcentaje de pedidos manejados dentro de los tiempos objetivo
- Precisión de la documentación del pedido
 - Porcentaje de documentos de pedido con errores
- Transporte
 - Porcentaje de entregas a tiempo
 - Porcentaje de pedidos entregados en la fecha solicitada por el cliente.
 - Numero de reclamos de daños y pérdidas como porcentaje de los costos de transporte.
- Disponibilidad de producto e inventario
 - Porcentaje de falta de inventario.
 - Porcentaje de pedidos cumplidos en su totalidad.
 - Tasa de cumplimiento de pedidos
 - Porcentaje promedio de artículos de pedido con retraso.
 - Tasa de cumplimiento de artículos.

¹⁹ Ballou, R. H. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. México: Pearson Educación.

- Daño del producto
 - Número de devoluciones con respecto de los pedidos totales.
 - Valor de las devoluciones con respecto de las ventas totales.
- Tiempo de procesamiento
 - Tiempo mínimo, máximo y promedio para procesar pedidos.

2.7 Modelo CPFR

Durante los últimos 30 años, en especial en el sector de *retail*, se han desarrollado grandes avances en los conceptos e iniciativas para mejorar colaborativamente la forma en que operan los procesos de comercialización de productos de consumo masivo. La lógica subyacente de estas iniciativas ha sido fundamentalmente la idea de que al compartir mayores cantidades de información y al trabajar en forma conjunta entre cliente y proveedor para crear planes de operación y sobre todo pronósticos de demanda, ambos lados de la cadena pueden beneficiarse.

EL modelo de Planeamiento, Pronóstico y Abastecimiento Colaborativo (CPFR por sus siglas en inglés) es un modelo que se basa en el desarrollo de un sistema de Inventario administrado por el proveedor (VMI por sus siglas en inglés). Este es un proceso por el que el proveedor es quien administra el flujo del producto a través de las operaciones del cliente. Este flujo es dirigido fundamentalmente por frecuentes intercambios de información acerca del nivel de existencias y ventas de producto en el cliente. Con esta información, es el proveedor quien de hecho administra el inventario del cliente. En un contexto VMI, no existen “ordenes” de clientes, ya que en lugar de eso, el proveedor toma decisiones de abastecimiento al cliente basándose en la información que recibe directamente el punto de venta. Adicionalmente, el proveedor puede utilizar esta información para pronosticar requerimientos futuros y planear y utilizar mejor su capacidad instalada. En otro orden, bajo este modelo de

abastecimiento, se reduce considerablemente la necesidad de mantener un nivel de stock de seguridad al sustituir información por inventarios.

CPFR es una extensión del modelo VMI, al agregar un modelo bajo el cual define la forma en que la información fluye a través de los miembros de la cadena, y en que se toman las decisiones de abastecimiento.

Alcanzar altos niveles de masa crítica en la implementación de CPFR permite a las empresas reducir la necesidad de capital de trabajo, reduce los costos de operación logística y permite el crecimiento de las ventas.

Las principales ventajas del CPFR se enfocan en poder reaccionar con rapidez a los cambios del mercado, posibilitar una reducción de gastos al disminuir los niveles de stock y propiciar una mejora del nivel de servicio y, por lo tanto, un mayor aumento de las ventas. Desde el punto de vista operacional, la planificación colaborativa permite a los miembros de la cadena de suministro prever y planificar la demanda en función de factores como la demanda histórica, la introducción de eventos imprevistos de demanda, las promociones y restantes acciones de marketing y los objetivos de ventas.

En contrapartida, adoptar un modelo colaborativo CPFR, requiere de una intensa disciplina en términos de respetar los procesos de negocio que requiere dicho modelo para operar adecuadamente. Esta condición simple, es radicalmente importante ya que si no se respetan los procesos en su totalidad se genera el peor escenario, que consiste en costos crecientes por la necesidad de una mayor estructura de administración al tiempo en que los resultados son aproximadamente los mismos que los que se obtendrían sin contar con un modelo colaborativo.

2.8 Conclusión

En este capítulo pudo verse cómo existen diferentes perspectivas bajo las cuales se contextualiza el servicio al cliente. Por un lado, bajo la perspectiva de la distribución física se trata del propio proceso de gestión de pedidos de una empresa proveedora con los del cliente. Por el otro, bajo la perspectiva del marketing, el servicio es en sí mismo un componente de la mezcla de

marketing. En términos generales, la gestión del servicio al cliente ocupa un lugar esencial en las organizaciones al generar un efecto directo sobre las ventas y sobre la preferencia del cliente.

En otro orden, como todo proceso de gestión requiere el seguimiento metodológico de ciertas etapas, como la definición del servicio, sus estándares, la forma de medición y los mecanismos de control del servicio.

Por último, el modelo CPFR permite capturar, por medio de un proceso colaborativo, múltiples ventajas como reducir la necesidad de capital de trabajo, reducir los costos de operación logística y permitir el crecimiento de las ventas.

CAPÍTULO 3. INDUSTRIA DEL CONSUMO MASIVO, SUS CARACTERÍSTICAS Y DESAFÍOS PARTICULARES.

3.1 Introducción

La industria del consumo masivo presenta características especiales que la hacen particularmente desafiante en términos de la velocidad con que operan los procesos que se encuentran al principio de sus cadenas de valor. Ese imperativo, la velocidad, impone condiciones de funcionamiento que hacen a sus cadenas de suministro realmente diferente a las de otras industrias. Comprender sus particularidades permite descubrir detalladamente las necesidades en términos de gestión, en particular en el ámbito de la logística.

Este capítulo describe las principales características de la industria del consumo masivo y del *retail* y las tendencias actuales en términos de crecimiento y formas de operación.

3.2 La industria del Consumo Masivo

La industria del consumo masivo (o como es conocida globalmente, *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) o *Consumer Packaged Goods* (CPG)), abarca productos que se venden rápidamente y a un costo relativamente bajo. Naturalmente incluye ejemplos de bienes no durables como bebidas, productos de cuidado personal, una gran variedad de alimentos procesados, productos de cuidado del hogar, entre otros.

La categoría de producto de consumo masivo se refiere especialmente a aquellos productos de consumo que son generalmente reemplazados o utilizados por completo en periodos cortos de tiempo (días, semanas, meses, hasta incluso un año). Esta característica los contrasta de los bienes durables, que se utilizan generalmente sobre períodos más largos de tiempo.

Otra característica de estos bienes es su corto tiempo de vida en góndola, ya sea porque el producto se deteriora rápidamente o por la alta tasa de consumo.

A pesar de que el margen de rentabilidad que alcanzan las compañías del sector FMCG es relativamente pequeño (y menor aun el de los *retailers*) en relación a otras industrias, tienen la particularidad de que sus productos son vendidos en grandes cantidades. Se trata de un caso típico de negocio de bajo margen relativo y alto volumen.

Estas características naturalmente llevan a las compañías del sector a buscar mecanismos de diferenciación por medio de estrategias de marketing tendientes a generar niveles de demanda cada vez mayores de manera de apalancar los costos operativos y capturar así un mayor margen neto de utilidad. Es por esto que es natural observar que el mayor porcentaje de productos de consumo masivo se comercializan a través de grandes marcas locales, regionales y globales.

3.3 Tendencia mundial y actualidad global

En la actualidad si bien el universo de marcas que vemos el supermercado puede ser una ilusión, detrás de dichas marcas, pocas y muy grandes empresas controlan el mercado mundial de productos de consumo masivo²⁰.

Sin duda, el universo de marcas es abrumador y el consumidor tiene cada vez más opciones para elegir. Hoy en día sea cual fuere el producto en cuestión, es normal ver decenas de diferentes sabores, texturas, colores y promesas para el gusto de los distintos consumidores. Pero los supermercados modernos ofrecen una poderosa ilusión de elección: infinitas marcas controladas por muy pocas y grandes empresas. El uso y extensivo de estas marcas para la comercialización y la mejor eficiencia en el uso de los canales de distribución hace que estas compañías puedan detentar ventajas competitivas sumamente importantes en relación a otros competidores no globales. La **Ilustración 2** muestra los logos de las principales compañías multinacionales de consumo masivo a nivel mundial.

²⁰ Leonetti, M. (23 de Abril de 2013). Las 10 multinacionales que controlan el consumo mundial de bienes masivos. Obtenido de <http://www.laeconomiaonline.com/2013/04/23/las-10-multinacionales-que-controlan-el-consumo-mundial-de-bienes-masivos/>



Ilustración 2 - Principales compañías multinacionales de consumo masivo²¹

Fuente: www.laeconomiaonline.com

La última década ha presentado un conjunto de desafíos sin precedentes para las compañías fabricantes de productos de consumo masivo y para sus grupos de clientes y consumidores. Los márgenes de utilidad han entrado progresivamente en un contexto de mayor presión debido a un crecimiento significativo en el precio de los *commodities*. En el mismo momento, y en el marco de un contexto ciertamente recesivo a nivel global, los consumidores se han vuelto más sensibles al uso de su capital en efectivo y a entender con cada vez mayor claridad el valor de lo que compran como una forma creativa de cuidar su dinero. En este sentido es cada vez más común que las mayorías sean ahora quienes esperan liquidaciones y rebajas de productos antes de comprar. También se han proliferado muy acentuadamente las denominadas “marcas blancas”, naturalmente con una mejor ecuación precio-valor. A su vez, los *retailers* exigen condiciones de servicio cada vez más desafiantes para los proveedores de manera de capturar una mayor utilidad así como un mayor valor para los consumidores.

No obstante, mientras esta recesión parece estar llegando a su fin y se van observando lentos procesos de recuperación, en donde se puede percibir que aquellos que hicieron las apuestas adecuadas en los momentos oportunos, han

²¹ Leonetti, M. (23 de Abril de 2013). Las 10 multinacionales que controlan el consumo mundial de bienes masivos. Obtenido de <http://www.laeconomiaonline.com/2013/04/23/las-10-multinacionales-que-controlan-el-consumo-mundial-de-bienes-masivos/>

construido mejores capacidades y han colaborado más efectivamente de manera de estar en mejor forma de cara a este proceso de recuperación.

Un estudio global sobre el comportamiento de los líderes de consumo masivo durante la recesión ocurrida en Estados Unidos desde la segunda mitad de la década del 2000, mostró que aquellas compañías que superaron a sus competidores en sus respectivas categorías demostraron haber implementado prácticas particularmente exitosas con sus canales de venta, en especial el de *retail*²². Según este estudio, los factores diferenciadores que permitieron a estas compañías lograr resultados superiores a sus competidores de categoría fueron:

- En términos de estrategias de venta, los líderes lograron alcanzar mayor crecimiento en ventas de la mano de una fuerte reducción en los costos de venta. De esta manera las ventas netas lograron crecer.
- En términos de precio, los líderes lograron que sus incrementos de precio se traduzcan en un incremento en las ventas netas, mientras que los demás ajustaron precios aun sin capturar crecimiento en las ventas netas.
- A su vez, los líderes lograron alcanzar mayor ganancia de participación de mercado por cada punto de reducción de precio en actividades promocionales y de comunicación.
- Los líderes lograron capturar una porción importante de su crecimiento en ventas por medio de la colaboración efectiva y estratégica en su canal de venta y distribución.
- Las compañías líderes adoptaron políticas de foco y racionalización de portafolio, logrando capturar un crecimiento diferencial en las ventas.

En gran medida, el crecimiento de las compañías de consumo masivo durante las últimas dos décadas ha sido posible gracias a un fortalecimiento y aplicación de economías de escala en prácticamente todos los eslabones de la

²² *Grocery Manufacturers Association. (2010). The 2010 Customer and Channel Management Survey. Washington, D.C.: Grocery Manufacturers Association.*

cadena de valor. Estas estrategias permitieron lograr mejoras sustanciales en los márgenes operativos y han permitido que estas compañías entreguen resultados inmejorables para los accionistas. Sin embargo, desafortunadamente, pareciera que el pasado no será la guía para el futuro, hay varias señales que indican que en la década actual, se presentarán con mucha frecuencia ciertos trastornos en los hábitos de consumo y en las cadenas de suministro, que pondrán en duda las recetas del pasado. En este sentido, un estudio realizado por McKinsey & Company, detalla que existen tres tendencias que afectarán fuertemente el desempeño de las compañías de consumo masivo²³:

- Tendencias de la demanda
 - Un billón de nuevos consumidores en economías en desarrollo
 - Consumidores “verdes”
 - Fuertes cambios demográficos
 - El auge de los consumidores digitales
 - Mayor preocupación por salud
 - Modernización y mayor concentración del comercio
 - El auge del segmento de valor
- Factores Externos
 - Mayor proteccionismo
 - Cambios en los regímenes arancelarios
- Tendencias en las cadenas de suministro
 - Creciente volatilidad en los costos de suministros
 - Escasez de mano de obra en los mercados emergentes

3.4 El canal minorista o *retail*

El canal minorista, o de venta al detalle o el canal *Retail*, como es conocido mundialmente, es aquel canal en donde ocurre la venta de bienes y servicios para el consumo final. Los *retailers* son parte de un sistema integrado de suministro en el que normalmente adquiere bienes o productos en grandes cantidades a los fabricantes directamente o a través de un mayorista, y luego

²³ Mc Kinsey & Company. (2010). *Trends that will shape the consumer goods industry*. Londres.

vende pequeñas cantidades al consumidor donde obtiene su utilidad. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado de consumo. En este sentido, son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y *merchandising* de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan.

Existen diversas formas de clasificar al canal minorista, una de ellas es en función a cómo ocurre el evento de compra por parte del consumidor: bajo este criterio, se puede clasificar en: tradicional, de autoservicio, mixto y de venta sin establecimiento comercial.

El minorista tradicional se caracteriza por tres elementos: mostrador, vendedor y almacén. Entre el comprador y la mercancía que se desea adquirir existe un mostrador; así, la mercancía no está al alcance del comprador. Hay un vendedor que muestra los productos, los pone a disposición del comprador y explica (vende o argumenta) las características o puntos fuertes de la mercancía. El comprador conoce el artículo a través del vendedor. Además, existe un almacén, separado del espacio dedicado a la venta, donde se guarda y oculta la mercancía; el comprador no sabe si un determinado artículo está disponible o agotado. Son las pequeñas tiendas, carnicerías, farmacias, fruterías, mercerías, papelerías, quioscos, zapaterías, etc.

El minorista de autoservicio, se basa conceptualmente en proporcionar al consumidor libertad para moverse por el espacio de la tienda y para confeccionar su propia selección de compra, eligiendo entre una amplia gama o surtido de productos perfectamente empaquetados, etiquetados e identificados. Los establecimientos que adoptan esta forma de venta permiten que el cliente entre en contacto directo con la mercancía; es decir, sin la intervención del vendedor. Así, los procedimientos y métodos de venta del comercio tradicional resultan poco adecuados ya parece la necesidad de nuevas técnicas de venta que se adapten y permitan el desarrollo de esta innovación, surge el *merchandising*. En este apartado, estarían incluidos hipermercados, supermercados, autoservicios, entre otros.

El minorista mixto consiste en aquel establecimiento en el que, además de disponer de una sala de ventas como una superficie de libre servicio, en que el comprador tiene acceso a las mercancías sin ningún tipo de barrera, cuenta con vendedores que asesoran o prestan sus conocimientos y profesionalidad para la elección y adquisición de los artículos adecuados. Este apartado incluye algunas tiendas especializadas, como las librerías; los grandes almacenes o tiendas de grandes superficies.

La venta minorista sin establecimiento comercial puede ser de varios tipos:

- Venta automática o «*vending*»: Es un dispensador o máquina expendedora, donde el comprador selecciona un artículo, introduce el precio y lo recibe.
- Venta ambulante
- Venta a distancia: Emplea diversos medios de comunicación directa para conseguir ventas de productos de todo tipo, tanto bienes como servicios. Algunos tipos de venta a distancia son: venta por correo, venta por catálogo, venta por teléfono (*telemarketing*), venta por televisión (televenta), comercio electrónico.

Existen *retailers* globales que detentan la mayor parte de mercado a nivel mundial. Los cinco más importantes en facturación anual son: Wal-Mart, Tesco, Cotsco, Carrefour y The Kroger.

La técnica de fijación de precios utilizada por la mayoría de los detallistas es la que toma como base el coste y le carga un porcentaje. Otra técnica habitual es la lista de precios aconsejada por el fabricante. Se trata simplemente de poner el precio que sugiere el fabricante y que muchas veces va impreso en el propio producto. También es normal observar que se utilicen precios psicológicos, por ejemplo, una cantidad algo inferior a un número completo (por ejemplo \$ 5,95) o a la cantidad que representa un billete (por ejemplo \$ 9,95).

3.5 El estado de resultados (P&L) de una tienda minorista

El Estado de Resultados, o estado de pérdidas y ganancias (P&L, por sus siglas en inglés) es un estado financiero que muestra ordenada y

detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Si bien la estructura de este estado financiero es general para cualquier industria, a efectos de este trabajo de investigación, es necesario profundizar en los principales conceptos característicos de un estado de resultados de una tienda de *retail*. Una buena comprensión de los elementos más relevantes de la estructura de costos del canal, será clave para a su vez comprender ciertos comportamientos que se observan en la operación cotidiana entre estas compañías y las compañías de consumo masivo. La **Tabla 3** detalla los principales conceptos que componen el estado de resultados típico de una tienda del *retail*.

Ingresos por ventas	Por todas las ventas realizadas en la tienda
- Costo de la mercadería vendida	Reflejado por el precio de compra de los productos en la tienda
Margen bruto	Margen bruto de ganancia por ventas.
-Salarios del personal de la tienda	Todos los salarios y beneficios pagados a los empleados que trabajan directamente en la tienda
-Gastos de Operación de la tienda	Incluye conceptos como: reparaciones y mantenimiento, comunicaciones, energía, entrenamiento, traslados, seguridad.
-Gastos de comercialización en la tienda	Gastos específicos relacionados directamente con el volumen de actividad de ventas: <ul style="list-style-type: none"> - Delivery express de compras - Packaging - Pérdidas de inventario
-Otros gastos	Incluye conceptos como: <ul style="list-style-type: none"> - Alquiler del local - Expensas y seguros - Permisos
Gastos totales	Suma de todos los componentes de gasto luego del margen bruto
Utilidad neta operativa	Utilidad Operativa = Margen Bruto – Gastos Totales

Tabla 3 - Conceptos característicos de un estado de resultados de una tienda de *retail* – Fuente: Elaboración Propia

3.6 Category Management

Así como es importante conocer cómo se estructura la ecuación típica de las utilidades en una tienda minorista, es especialmente relevante comprender su modelo organizacional. Si bien existen múltiples enfoques para el ordenamiento y forma de operar, el denominado *Category Management* es modelo más frecuente en estos días y es el que han implementado las más importantes cadenas de venta minorista.

El denominado *Category Management* es una forma diferente de administrar un negocio minorista. En lugar de manejarlo en forma global, con áreas

departamentales aisladas (como compras, ventas, marketing), el negocio minorista se integra en equipos de categorías que administran cada categoría como si fuese una empresa diferente. El *Efficient Consumer Response Community* define el *Category Management* como “El proceso de negocios diseñado entre el proveedor y el *retailer* con el fin de lograr la mayor eficiencia y rentabilidad de una categoría de productos para ambos, a través de la satisfacción de las necesidades del cliente en forma efectiva. Esto se logra mediante el manejo de las categorías de productos como Unidades Estratégicas de Negocios diferentes”.²⁴

El *Category Management* forma parte de un proceso más amplio denominado “Respuesta Eficiente al Consumidor” (ECR, por sus siglas en inglés). El ECR es un modelo estratégico en el cual proveedores y *retailers* trabajan en forma conjunta con el fin de entregar el mayor valor al consumidor final y lograr una reducción en los costos de operación. El objetivo final es integrar los procesos logísticos y comerciales a lo largo de toda la cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo, pasando de un esquema “*push*”, donde los proveedores fuerzan el ingreso de los productos al mercado, a un esquema “*pull*”, donde se responde a la demanda real del consumidor.

El proceso de *Category Management* puede ser dividido en dos etapas:

- 1) Definición Estratégica del Esquema de Categorías, donde el *retailer* identifica las categorías existentes en su local, y modifica su actual agrupación de productos si es necesario. Como resultado de este análisis, se encontrará con la definición del universo de categorías, la composición de cada una, su rol y sus estrategias asociadas.
- 2) Optimización de las Categorías, donde se realiza el trabajo sobre cada categoría para optimizar la rentabilidad, y éste es realizado en forma conjunta con un proveedor. Ambos analizan el surtido de forma tal de lograr una mayor rentabilidad promedio de la categoría, analizan los espacios de exhibición asignados a cada producto y su relación con las ventas, rotación y margen. También redefinen las estrategias y tácticas de precios, promociones y

²⁴ *Efficient Consumer Response Community*. (2011). Recuperado el 8 de 5 de 2014, de <http://www.ecr-all.org>

merchandizing con otras categorías, monitorean periódicamente la evolución de las acciones planteadas, su impacto en indicadores financieros y de costos, y generan el *feedback* necesario.

3.7 Conclusión

La industria del consumo abarca productos que se venden rápidamente y a un costo relativamente bajo. En los últimos años se ha observado un crecimiento notable en la velocidad y capacidad requerida para poder operar y satisfacer las necesidades de los clientes, una exponencialmente creciente volatilidad en la demanda, un crecimiento sostenido y sin precedentes en los costos de los *commodities*. Estos factores asociados generan una elevada presión para las compañías en cuanto a mantener sus niveles de rentabilidad. Adicionalmente, se observa un consumidor cada vez más sensible al precio y más inteligente en términos de la evaluación del valor que obtiene por su dinero.

En esencia, podemos decir que existen tres tendencias que seguirán marcando el desempeño de la industria del consumo masivo, en primer lugar por factores relacionados con la demanda, en segundo lugar por factores externos y por último por factores relacionados con las cadenas de suministro.

A la vista de estas tendencias, la comprensión acabada de la estructura de costos del canal *retail* así como sus modelos organizacionales resulta absolutamente clave de cara a un periodo en el que las condiciones de operación e interrelación corporativa cambiarán notablemente y serán el foco de la gestión de mejora.

CUERPO EMPÍRICO

4.1 Tipo de Investigación y diseño del estudio

Retomando la introducción del presente trabajo de investigación, se plantea como objeto de estudio analizar los aspectos organizacionales y técnicos de las relaciones que se desarrollan entre las compañías de consumo masivo y de *retail* en su operación cotidiana de negocios, dentro del ámbito de la logística. El objetivo del estudio consiste en revisar la interfaz de negocios antes mencionada y proponer un modelo de gestión que permita:

- Considerar las **dimensiones clave** de la relación de negocios
- Describir las **herramientas necesarias para estructurar el proceso de mejora**, tanto en términos de rentabilidad como de nivel de servicio logístico.
- Proponer vías estandarizadas de **solución a los problemas más comunes** que se presentan en el marco de la relación.
- Desarrollar un **sistema de seguimiento y control** de las variables de negocio que resumen el estado de la relación y el avance de la gestión.

A partir del análisis en profundidad de la interfaz de negocios citada, se busca facilitar al profesional de logística la comprensión del impacto del grado de madurez y perfeccionamiento de la relación comercial – logística en la rentabilidad conjunta de ambas compañías y las oportunidades que en ese sentido puede presentar dicha relación.

Se buscará responder las siguientes preguntas respecto al problema en cuestión:

- ¿Cómo pueden una empresa argentina de consumo masivo y de *retail* mejorar su rentabilidad conjunta trabajando en la optimización del proceso de ingreso, preparación y entrega de pedidos?
- ¿Cuáles son las dimensiones clave de la gestión de dicha interfaz de negocios y qué herramientas pueden servir para estructurar y sistematizar la mejora continua?

- ¿Qué soluciones podrían plantearse en cada una de estas dimensiones para la mejora de la rentabilidad conjunta?
- ¿Cuáles son los beneficios que podrían obtenerse al estructurar dicha relación desde el punto de vista logístico-comercial y cómo deberían distribuirse?

La investigación será fundamentalmente de tipo explicativa, donde el interés se centra en explicar por qué ocurren ciertos fenómenos y en qué condiciones se da.

Se miden las variables buscando relaciones causales, así como establecer y/o medir relaciones entre variables. Existe también un componente descriptivo en la investigación, dado que se analiza especialmente cómo la situación reciente y actual de la relación en la interfaz se relaciona con la rentabilidad conjunta, la eficiencia y el servicio al cliente presente y futuros.

Si bien el presente trabajo se enmarca en la relación específica entre una compañía líder de consumo masivo y un grupo de compañías líderes del *retail*, la intención desde el punto de vista del campo de estudio es promover la investigación de nuevos casos que permitan enriquecer la referencia sobre el tema en cuestión.

De esta forma, el estudio busca describir en detalle las dimensiones de la relación operativa entre las compañías que forman parte de la interfaz de negocios y de esa manera buscar describir las herramientas necesarias para estructurar el proceso de mejora y sentar las bases de un sistema de seguimiento y control de las variables de negocio que resumen el estado de la relación y el avance de la gestión.

En el momento de diseñar la investigación, es necesario considerarla planificación de las actividades que deben llevarse a cabo para solucionar los problemas o contestar las preguntas planteadas. En este sentido, y con el objeto de llevar a cabo un estudio acorde al problema planteado, se plantea un diseño de tipo **no experimental**, fundamentalmente sobre la base de que no se controlarán ni manipularán variables, no se utilizarán grupos de control, ni se pretende medir la relación causa – efecto entre una variable independiente y una dependiente. Por el contrario, se utilizarán bases históricas de información

y compilaciones de entrevistas y cuestionarios para describir y explicar transversalmente las variables, sus interrelaciones e incidencia en un periodo dado.

4.2 Establecimiento de una hipótesis de trabajo

Dentro del objeto bajo estudio, el interés está fundamentalmente centrado en comprender cómo perfeccionando la forma en que interactúan los actores que son parte de la interfaz en estudio, pueden lograrse mejoras en variables cuantitativas que repercuten directamente en la rentabilidad de las compañías de la propia interfaz. De esta manera, se enuncia la siguiente hipótesis de estudio: “Cuanto más desarrollado se encuentre el modelo de gestión de la interfaz, mayor tiende a ser la rentabilidad conjunta y mejor el servicio logístico al cliente.”

4.3 Selección de las bases de información para la investigación

La hipótesis adoptada para el estudio plantea un problema que puede resumirse bajo la lógica en que la rentabilidad conjunta de la interfaz de negocios bajo estudio, depende de la madurez de dicha interfaz.

La Real Academia Española define la palabra madurez como sinónimo de aquella edad de la persona en la que ha alcanzado su plenitud vital y aún no ha llegado a la vejez. A efectos de este estudio, se supone que cuanto más plena y desarrollada sea la forma en que interactúan, se comunican, intercambian información las empresas presentes en la interfaz bajo estudio, más fácil ocurrirán los elementos logísticos propios de la distribución física y como resultado, más alta la rentabilidad conjunta de dicha interfaz. En lo referido al presente estudio, se buscará conceptualizar la variable “madurez” utilizando dos dimensiones que serán medidas a través de un grupo de indicadores que se detallan en la **Tabla 4**, que se muestra a continuación:

Variable	Dim.	Indicadores	Preguntas de las entrevistas	Capítulo Marco teórico
Madurez	Comunicación	1. Esquema de reuniones periódicas 2. Actualización de contactos 3. Agenda conjunta 4. Planes de acción	Preguntas 2.1 a 2.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Alineación estratégica	5. Definición de métricas 6. Definición de objetivos 7. Conocimiento de etapas y tiempos de proceso 8. Conocimiento de parámetros de servicio	Preguntas 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4 y 2.6

Tabla 4 - Conceptualización de la Variable Madurez del relacionamiento de la interfaz – Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al concepto de rentabilidad conjunta, en el marco de una relación de compra y venta de bienes como la que existe en esta interfaz, puede asumirse que si los demás factores de la relación se mantienen invariables, las compañías aumentarán su rentabilidad conforme aumenten las transacciones entre las mismas. En este sentido, las transacciones serán naturalmente funciones fuertemente afectadas por la demanda orgánica que las origina producto del consumo de los bienes asociados (que a efectos de este estudio se encuentra fuera de alcance) y por la eficiencia con que se lleven a cabo dichas transacciones. En cuanto a este segundo punto, es claro que si una cadena de supermercados encuentra diferencialmente una mayor eficiencia en el proceso transaccional que redunde en mejores márgenes brutos relativos (respecto a otros productos transados por medio de otras interfaz) , tendrá una motivación particularmente mayor para promover su crecimiento (afectando por consiguiente la función de demanda). De esta manera, es necesario construir un instrumento que permita medir la eficiencia con que se desarrollan los procesos. En este sentido, se propone un esquema compuesto por cuatro dimensiones y un grupo de indicadores de medición, que se detalla en la **Tabla 5**, que se muestra a continuación.

Variable	Dim.	Indicadores	Preguntas de las entrevistas	Capítulos Marco teórico
Rentabilidad conjunta	Eficiencia Servicio	- Nivel de servicio logístico medido como % de entregas sobre pedidos	Preguntas 1.3, 1.8 y de 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Eficiencia Tiempo	- Tiempo de ciclo del pedido medido como el tiempo total desde el ingreso de una orden de pedido hasta la entrega física	Preguntas 1.1 a 1.15 y de 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Eficiencia Calidad	- Porcentaje de pedidos completos - Porcentaje de reclamos sobre el total de pedidos - Porcentaje de pedidos con documentación correcta	Preguntas 1.1 a 1.15 y de 3.1 a 3.9 (ANEXO I)	Capítulos 2.3, 2.4, 2.6 y 3.6
	Eficiencia Costo	- Costo logístico total medio por unidad de producto terminado		Capítulo 3.5

Tabla 5 - Instrumento para la medición de la rentabilidad conjunta – Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, para llevar adelante el estudio, se definen tres dimensiones de interés:

a) Evolución histórica del flujo de pedidos y del desempeño del servicio logístico.

Se cuenta con una base de datos de la ejecución de pedidos de compra de las cadenas de *retail* a una compañía líder de consumo masivo en el período 2013-2014: esta base concentra el mayor detalle disponible del proceso de ingreso, procesamiento y ejecución de pedidos durante el periodo antes citado. Su estructura está conformada por los siguientes elementos:

- Fecha de Ingreso de pedido
- Fecha de liberación de pedido
- Fecha de Facturación y entrega de pedido
- Cliente y boca de entrega
- Codificación del número de pedido
- Código de ítem
- Cantidad pedida
- Cantidad entregada

- Cantidad rechazada
- Motivo de rechazo

Esta base permite analizar la evolución histórica de los pedidos y el desempeño del servicio logístico al cliente en un período de catorce meses.

A pedido de la compañía multinacional líder de consumo masivo que se prestó para formar parte del estudio, se mantiene su nombre en forma anónima, así como también el de los clientes de *retail*.

b) Procesos de trabajo y de comunicación actuales y evolución reciente

c) Alineación estratégica entre cliente y empresa proveedora

Para el análisis y comprensión de estas dos dimensiones se ha trabajado con los siguientes elementos:

- Entrevista con representantes de logística de las cadenas de *retail*: se llevaron a cabo entrevistas con siete cadenas líderes de supermercados presentes en Argentina.
- Entrevistas con representantes del área comercial de la compañía de consumo masivo: Se llevaron a cabo entrevistas con cuatro ejecutivos que han ocupado funciones de liderazgo en la función comercial durante el período bajo análisis.
- Entrevistas con representantes del área logística de la compañía de consumo masivo: Se llevaron a cabo entrevistas con miembros del equipo de logística que han ocupado funciones de liderazgo en diferentes niveles de jerarquía en la función logística durante el período bajo análisis.
- Entrevistas con representantes del área de marketing de la compañía de consumo masivo

El formato de este set de entrevistas puede observarse en el Anexo I.

4.4 Análisis de datos

A continuación se procede a analizar los datos correspondientes a cada una de las dimensiones mencionadas en el apartado anterior.

4.4.1 Evolución histórica del flujo de pedidos y del desempeño del servicio logístico.

La base de datos de la ejecución de pedidos permite construir un relevamiento integral de la situación actual del desempeño del servicio logístico. Consiste en un repositorio de datos correspondiente a 420 días de operación, sumando un total de aproximadamente 40000 pedidos generados por los 7 clientes del canal de ventas organizado más importantes de la compañía de consumo masivo que atiende dichos pedidos. El volumen de ventas que generan estos clientes representa el 95% del volumen total del canal minorista o *retail*. En resumen, el universo de datos relevados en el estudio se detalla en la **Tabla 6**.

Pedidos	Días de operación	Clientes	Puntos de entrega
38279	423	7	728

Tabla 6 - Universo de datos utilizados para el análisis – Fuente: Elaboración Propia

A efectos del presente estudio, a continuación se revisará en detalle cada una de los indicadores definidos en el apartado 4.3 del presente capítulo.

- i. Nivel de servicio logístico medido como % de entregas sobre pedidos (*FillRate%*)

En el ámbito de la logística, en la actualidad este indicador es sin dudas el más ampliamente utilizado y el que con más frecuencia se utiliza para realizar comparaciones entre proveedores y clientes para medir el nivel de servicio. La fórmula de cálculo que se emplea para determinar esta métrica es la que se muestra en la **Tabla 7**:

$$Fill\ Rate\ \% = \frac{Cantidad\ entregada\ ECajasF}{Cantidad\ Ordenada\ ECajasF} \times 100\%$$

Tabla 7 - Ecuación de la medida del nivel de servicio logístico – Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la información existente, puede apreciarse un desempeño que ha mostrado alcanzar un valor medio de 72%, lo que naturalmente indica que cada 100 cajas que son pedidas por un cliente, la compañía proveedora entrega sólo 72 cajas de producto. La **Ilustración 3** muestra

una representación gráfica de la evolución del nivel de servicio logístico al cliente durante el período bajo análisis.

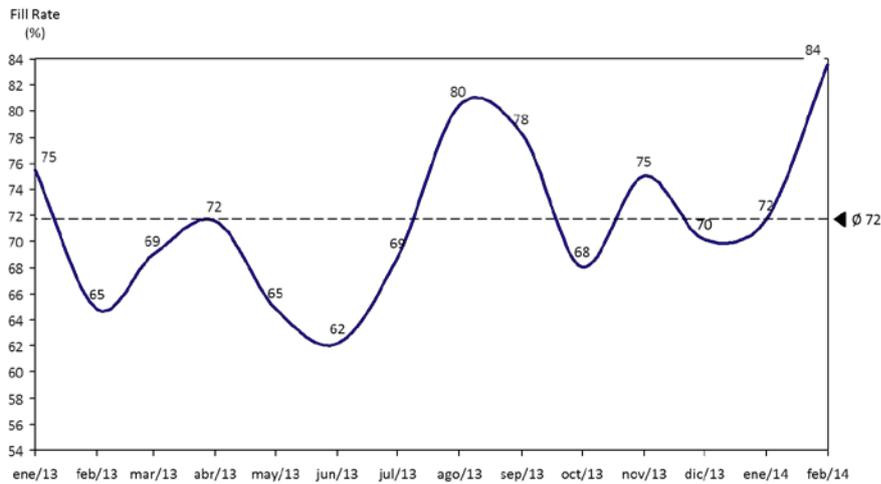


Ilustración 3 - Evolución histórica del nivel de servicio al cliente – Fuente: Elaboración Propia

Profundizando más en los motivos de la pérdida media de servicio en el período bajo estudio, se puede conformar un esquema que permite comprender más en profundidad las diferentes causales de pérdida de servicio. Dicho esquema puede apreciarse en la **Ilustración 4**.

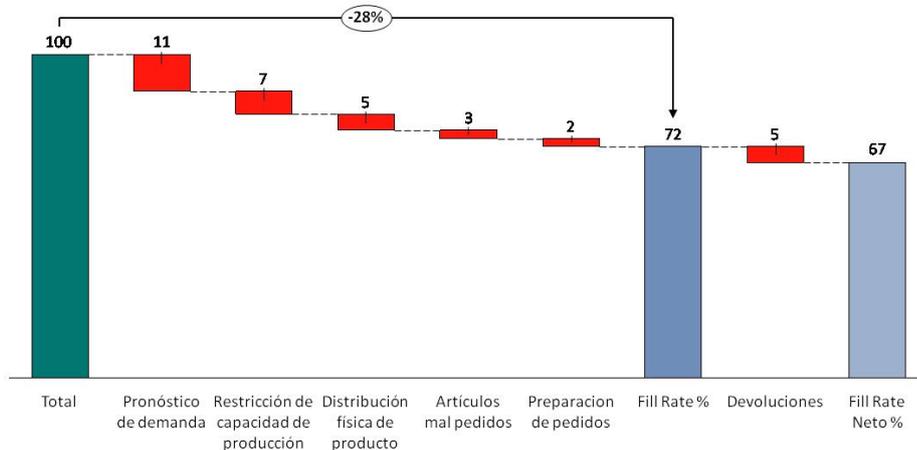


Ilustración 4 - Composición de la pérdida de nivel de servicio – Fuente: Elaboración Propia

La Ilustración 4 muestra con claridad las principales causales de la pérdida de servicio durante el período del que se cuenta información. Algunas causas están más profundamente relacionadas con un lado de la interfaz, otras al otro y algunas a ambos lados de la misma.

Cada vez que un cliente coloca un pedido, en forma manual o automática, genera dos procesos, uno relacionado con la reserva de la caja necesaria para pagar el valor total del pedido dentro de los términos acordados, y otro relacionado con la expectativa de ingresos futuros producto de la venta de los bienes solicitados por medio de dicho pedido. Cada vez que ocurre un incumplimiento total o parcial de un pedido, por un lado se reservó dinero para un pago futuro que no va a requerirse al menos en la magnitud esperada y por el otro, no se generarán ventas de acuerdo a las expectativas debido a la indisponibilidad de los bienes en el tiempo oportuno y en la cantidad deseada. Esta cadena de implicancias, en el continuo, genera una pérdida de valor que se traduce en una merma en la rentabilidad del cliente.

Asimismo, cuando el departamento de ventas de la compañía de consumo masivo detecta el ingreso de un pedido por una determinada cantidad de producto valorada en una suma específica de dinero, se genera automáticamente la expectativa de que dicha suma se transforme en una venta real, favoreciendo el ejercicio operativo del período en curso y contribuyendo a la mejor absorción de los costos efectivos en dicho período de operación. Cada vez que ocurre un incumplimiento total o parcial de un pedido, se corta esta cadena de proceso, afectando el resultado del período en curso, o en el mejor de los casos forzando a que el departamento de ventas tenga que buscar compensar la venta perdida con otras herramientas como descuentos más elevados, ventas forzadas que no se alinean con la demanda real, entre otras. Sea cual fuere el caso, el resultado es el mismo, ya que termina existiendo una afectación real a la rentabilidad del período.

ii. Tiempo de ciclo del pedido

De acuerdo a lo visto en el Capítulo 2 del marco teórico, los principales elementos del servicio logístico al cliente ocurren dentro del denominado tiempo del ciclo del pedido.

Se había definido al tiempo del ciclo del pedido como el tiempo transcurrido entre el momento en que se levanta un pedido de cliente, una

orden de compra o una solicitud de servicio y el momento en que el producto o servicio es recibido por el cliente. El ciclo del pedido contiene todos los eventos relacionados con el tiempo total requerido para que un cliente reciba un pedido.

Al analizar la información existente, puede apreciarse que en promedio los pedidos son atendidos en 26,7 horas desde su ingreso. La **Ilustración 5** muestra una representación gráfica de la evolución del tiempo de ciclo de pedido durante el período bajo análisis.

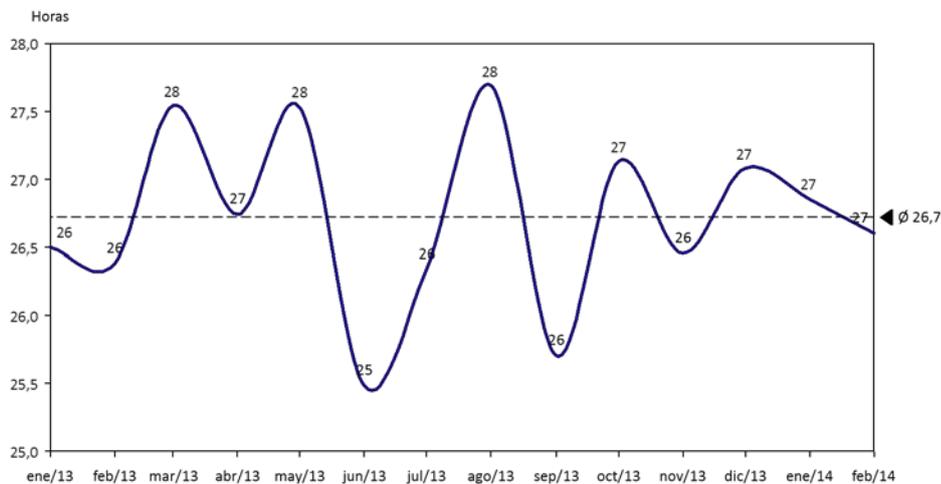


Ilustración 5 - Evolución del tiempo de ciclo de pedidos – Fuente: Elaboración Propia

A su vez, con la intención de comprender la distribución de los tiempos de ciclo de pedido, al construir un histograma de frecuencias absolutas, se observa una distribución aproximadamente bimodal, con dos modas, una de ellas situada aproximadamente en 24 horas y otra en 42 horas. La **Ilustración 6** muestra una representación gráfica del histograma de frecuencias absolutas del tiempo de ciclo de pedidos durante el período bajo análisis.

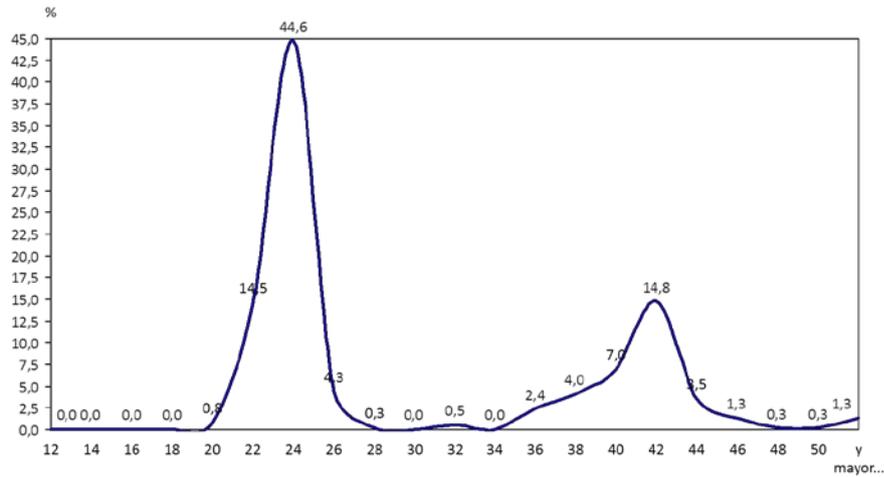


Ilustración 6 - Histograma de tiempo de ciclo de pedido – Fuente: Elaboración Propia

iii. Porcentaje de pedidos completos

En el ámbito del consumo masivo, este indicador se utiliza frecuentemente para gestionar los procesos administrativos de toma de pedido y de actualización de tablas maestras de artículos entre las empresas proveedoras y los clientes.

Permite comprender rápidamente la frecuencia con que se presentan divergencias entre lo que el cliente solicita y lo que la empresa proveedora entrega. Lógicamente, valores altos de este indicador denotan una gran confiabilidad en los procesos de entrega y por ende mayores niveles de servicio y satisfacción del cliente.

Desde la perspectiva del cliente, si en cualquier día de entrega de mercadería es más probable recibir la orden completa que recibirla incompleta de parte de la empresa proveedora, es natural pensar en que la satisfacción del cliente y su confianza para futuras decisiones de compra se incrementan respectivamente.

Para el caso de estudio, se observa una tendencia levemente creciente, con una media acumulada del 10%, lo que indica que en promedio, un pedido de cada 10 entregados a los clientes, se recibe por estos en forma completa. La **Ilustración 7** muestra una representación gráfica de la

evolución del porcentaje de pedidos completos durante el período bajo análisis.

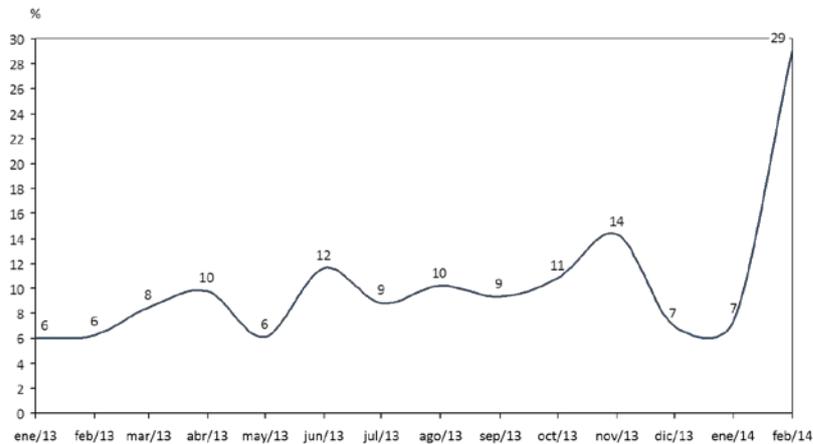


Ilustración 7 - Porcentaje de pedidos completos – Fuente: Elaboración Propia

iv. Porcentaje de devoluciones sobre el total de pedidos

Cada vez que un pedido ingresa proveniente de un cliente a la compañía proveedora para ser atendido, dicho cliente espera recibirlo dentro de un plazo de tiempo específico, bajo ciertas normas de calidad y en particular sin ninguna divergencia respecto a lo solicitado. Si bien los procesos de negocio se articulan naturalmente para cumplir con esos requisitos, hay ocasiones en que cuando el cliente recibe el pedido, existe algún factor disruptivo que hace que sea devuelto en forma total o parcial al proveedor. Estos casos son conocidos alternativamente como devoluciones o rechazos y generan a un lado de la cadena costos innecesarios (de recepción, transmisión, preparación, carga, transporte y logística inversa) y una caída en el nivel de servicio y al otro lado pérdida de ventas y servicio al consumidor final.

Al observar los registros en la base de datos bajo estudio se aprecia una evolución creciente en el último semestre con valores superiores a la media histórica del 5% de devoluciones por sobre el total de cajas ordenadas. La **Ilustración 8** muestra una representación gráfica de la evolución del nivel porcentual de devoluciones registrado durante el período bajo análisis.

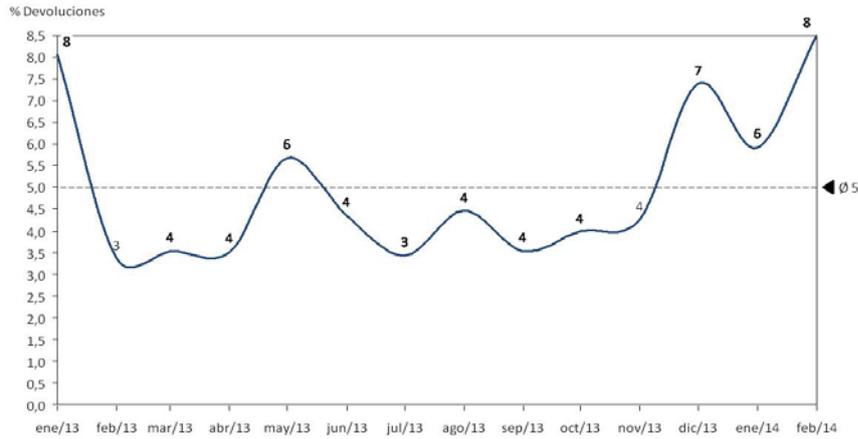


Ilustración 8 - Porcentaje de devoluciones – Fuente: Elaboración Propia

Profundizando sobre las devoluciones que son una fuente de pérdida de valor, la **Ilustración 9** muestra la apertura de los principales motivos de devoluciones registrada durante el período bajo análisis.

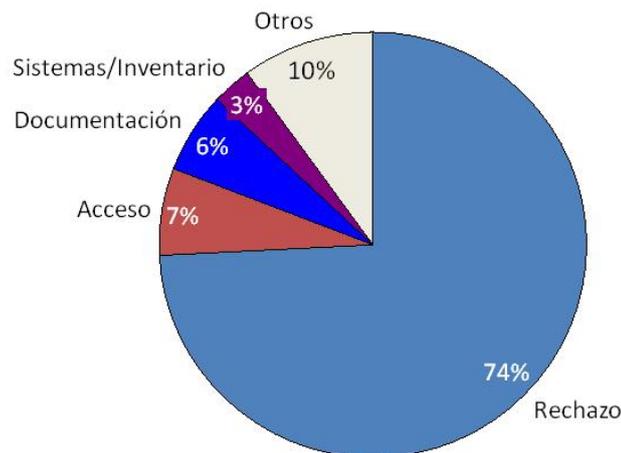


Ilustración 9 - Motivos de Devoluciones – Fuente: Elaboración Propia

La **Ilustración 9** muestra que la mayor causa de devoluciones es el rechazo, es decir la decisión de parte del cliente de no recibir una orden al llegar esta a sus instalaciones debido a múltiples factores. En este sentido, bajo la realidad de que aproximadamente 8 de cada 10 casos de devolución ocurren por este motivo, se destaca automáticamente la necesidad de investigar en qué punto del proceso ocurren desconexiones para que al momento de culminar el proceso logístico se generen rechazos.

v. Porcentaje de pedidos con documentación correcta

Cada vez que un pedido es enviado desde las instalaciones del proveedor al cliente, se genera un conjunto de documentos que cumplen diferentes roles. En primer lugar permiten cumplir las reglamentaciones vigentes correspondientes al traslado de bienes en el lugar donde se opera. En segundo lugar, estos documentos materializan la transferencia de derechos entre proveedor y cliente. En tercer lugar, estos documentos son necesarios para efectuar, a nivel de sistemas, la contabilización del ingreso de la mercadería en las instalaciones del cliente.

En este sentido, cuando los documentos son generados en forma correcta, las cargas son fácilmente recepcionadas y se evitan demoras en la disponibilidad del inventario. Por el contrario, cuando la documentación no cumple con todos los requisitos, se generan pérdidas en el proceso que pueden ir desde demoras hasta indisponibilidad de existencias y quiebres en el servicio.

Al observar los registros en la base de datos bajo estudio se aprecia una oscilación de relativa estabilidad alrededor de una media de 0,4% de errores en documentación de pedidos. La **Ilustración 10** muestra una representación gráfica de la evolución del nivel porcentual de errores de documentación registrado durante el período bajo análisis.

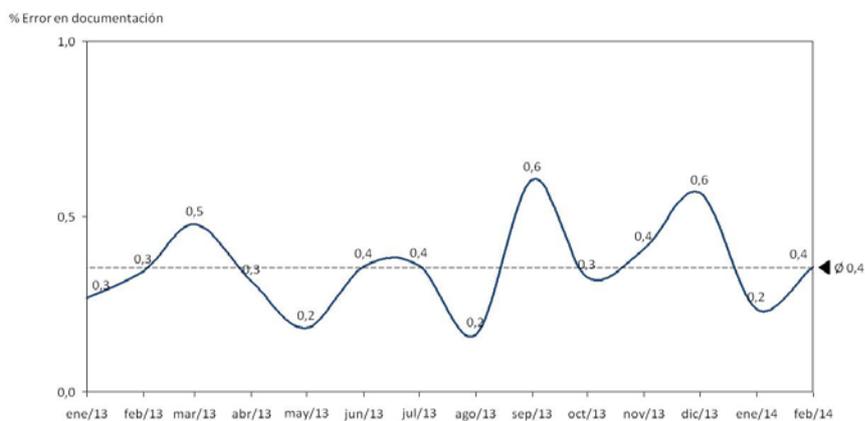


Ilustración 10 - % de Errores en Documentación – Fuente: Elaboración Propia

vi. Costo logístico total medio por unidad de producto terminado

En términos generales, el costo logístico total resultante de una operación típica de servicio a una cadena de *retail* se compone de los siguientes componentes:

- Costos asociados al ingreso de las órdenes.
- Costo de procesamiento y planificación de la orden.
- Costos de preparación/ensamble del pedido.
- Costos de control y carga de pedidos.
- Costos de administración y documentación de pedidos.
- Costos de transporte de mercadería.
- Costos de atención al cliente post venta.

Si bien con la base de información que se cuenta para el estudio no se dispone de la apertura de todas las componentes de gasto, se cuenta con información suficiente para mostrar la evolución del valor medio de costo logístico total por unidad de producto entregada al cliente. Este indicador, en contextos inflacionarios como el existente en Argentina en el período en cuestión, suele mostrar incrementos que se acercan a la inflación observada en cada período. En este caso en particular, como puede verse en la **Ilustración 11**, que grafica la evolución observada en el período de análisis, se muestra una variación interanual del 25%, muy cercana a la inflación observada en Argentina en este período.

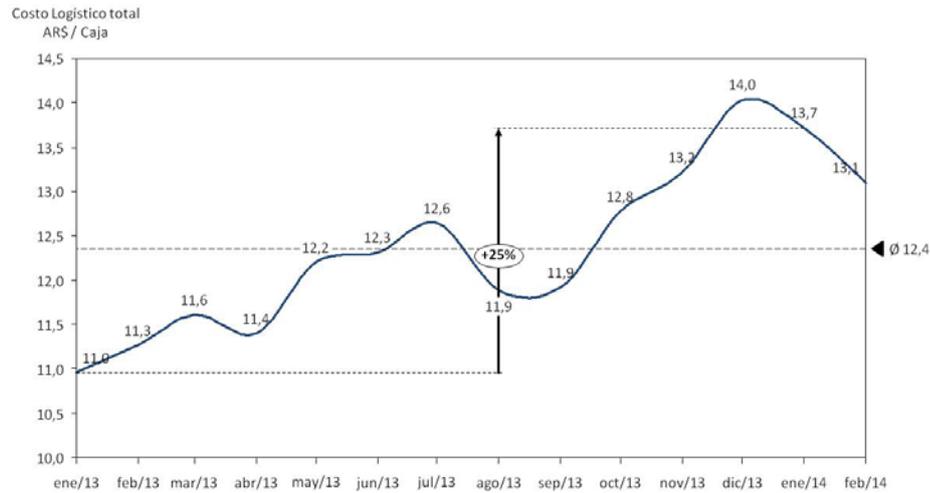


Ilustración 11 - Costo logístico medio total por caja de producto – Fuente: Elaboración Propia

Si bien los valores que se muestran en la **Ilustración 11** vistos en valores absolutos son sólo representativos de la empresa en estudio, su interpretación y análisis de variación son perfectamente válidos para cualquier interfaz entre empresas de consumo masivo y *retail*.

Un elemento sustancialmente importante en este indicador es el del nivel de servicio alcanzado en los pedidos. Este punto es particularmente importante ya que tiene un impacto directo en la forma en que se optimizan los transportes que mueven la mercadería del punto de origen al punto de destino. Otro elemento clave en esta ecuación de costo es la existencia de devoluciones. Este hecho genera una cadena de costos innecesarios que no se traducen en un agregado de valor para ningún elemento de la interfaz.

Se ha podido ver cómo cada uno de los cinco indicadores diseñados a efectos del estudio presentan oportunidades de mejora, que redundarían en mejoras en la rentabilidad conjunta de las empresas partícipes en la interfaz.

4.4.2 Resumen de resultados de entrevistas (Dimensiones b y c)

En este segundo apartado del análisis de datos, se investiga y analizan aspectos relacionados con la conceptualización adoptada para describir la madurez de la relación entre las compañías que participan en la interfaz. La

información se obtiene por medio de entrevistas y encuestas estructuradas realizadas a los diferentes actores presentes en la interfaz bajo estudio.

En resumen, se cuenta con información proveniente del universo de entrevistas descrito en la Tabla 6:

Entrevistas Totales	<i>Retail</i>		Consumo Masivo		
	Compras	Logística	Logística	Marketing	Ventas
46	14	14	6	6	6

Tabla 8 - Universo de entrevistas – Fuente: Elaboración Propia

En especial, se indaga sobre los siguientes puntos centrales, separados en bloques independientes en el formato de entrevista:

4.4.2.1 Valoración del Mix de Servicio logístico al cliente

4.4.2.2 Evaluación del relacionamiento a instancias de la interfaz de negocios

4.4.2.3 Evaluación del nivel de alineamiento estratégico entre compañías en la interfaz

4.4.2.1 Valoración del Mix de Servicio logístico al cliente

En este punto, se propone al entrevistado valorar en una escala de importancia del 1 (No importante) al 5 (Muy importante) los elementos del mix de servicio al cliente típicos en la industria del consumo masivo. En la **Ilustración 12**, se muestran los resultados de esta parte de las entrevistas.

Medición General – Valoración del Mix de Servicio logístico al cliente

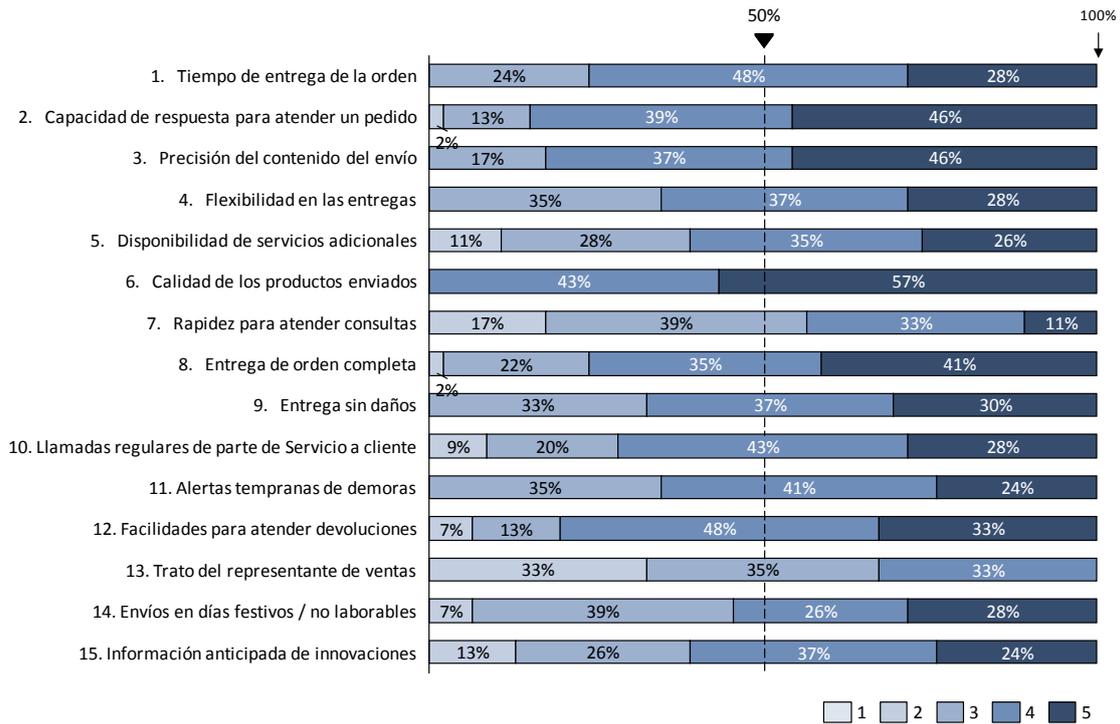


Ilustración 12 - Valoración del mix de servicio logístico al cliente - Medición general

Fuente: Elaboración Propia

Esta medición, que resume las respuestas de todos los entrevistados, resalta particularmente cinco elementos como los más importantes en la mezcla de servicios logísticos al cliente en virtud de haber sido elegido por más del 50% de los entrevistados como algo muy importante:

- 6. Calidad de los productos enviados – naturalmente el aspecto
- 2. Capacidad de respuesta para atender un pedido
- 3. Precisión del contenido del envío
- 12. Facilidades para atender devoluciones
- 8. Entrega de orden completa

Al observar las respuestas de los entrevistados en las compañías de *retail* y de consumo masivo en forma separada, se obtuvo el resumen de respuestas que se observa en las **Ilustraciones 13 y 14**, respectivamente.

Retail – Valoración del Mix de Servicio logístico al cliente

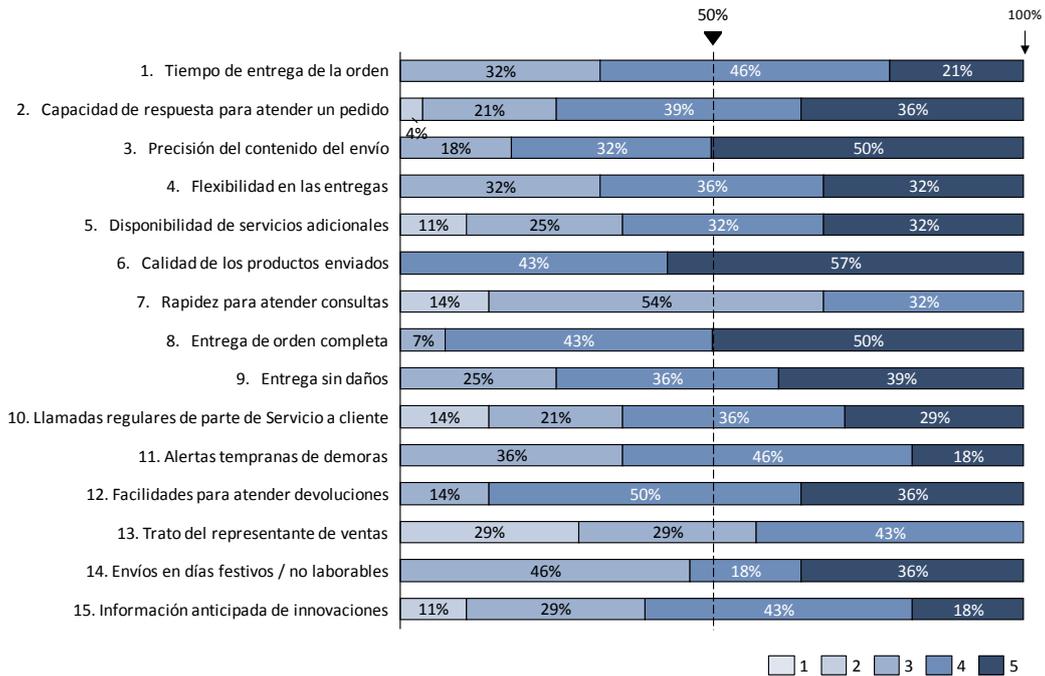


Ilustración 13 - Valoración del mix de servicio logístico al cliente - Medición en el Retail - Fuente: Elaboración Propia

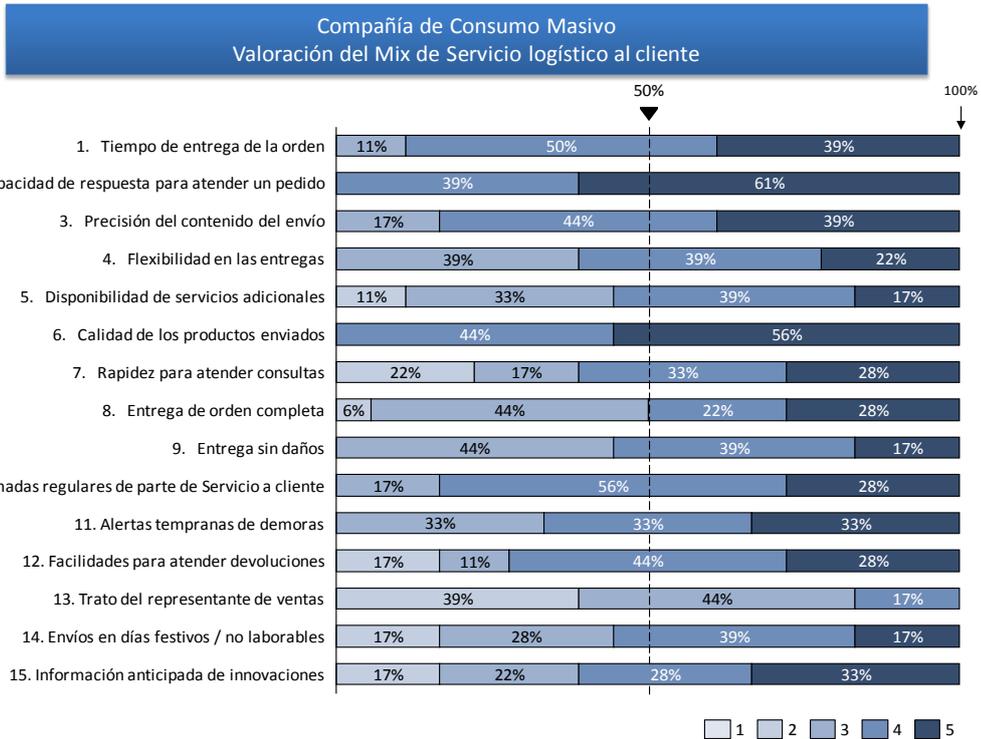


Ilustración 14 - Valoración del mix de servicio logístico al cliente - Medición en consumo masivo Fuente: Elaboración Propia

Estos resúmenes muestran que a ambos lados de la interfaz existe una clara correspondencia en términos de qué es importante desde el punto de vista del

servicio. Esto es sin dudas una oportunidad para enfocar las acciones de mejora y las características del modelo de gestión.

4.4.2.2 Evaluación del relacionamiento a instancias de la interfaz de negocios

En este punto, se propone al entrevistado valorar en una escala de del 1 (Bajo/Pobre) al 5 (Alto/Eficiente) los elementos típicos existentes en la interfaz bajo estudio. En este sentido, el foco de la entrevista está en comprender cómo los distintos actores de la interfaz evalúan la situación actual en términos del relacionamiento.

El relacionamiento se evalúa en términos de:

- La frecuencia con que ocurren las reuniones
- Visibilidad de los contactos de la interfaz
- Calidad de la reunión
- Lugar de reunión
- Estructura de la agenda
- Planes de acción
- Metodología de resolución de problemas
- Seguimiento posterior de compromisos entre reuniones

En la **Ilustración 15**, se muestran los resultados de esta parte de las entrevistas, tanto desde la visión general de todos los encuestados, así como desde la visión de algunos actores particulares.

Medición General – Evaluación del relacionamiento

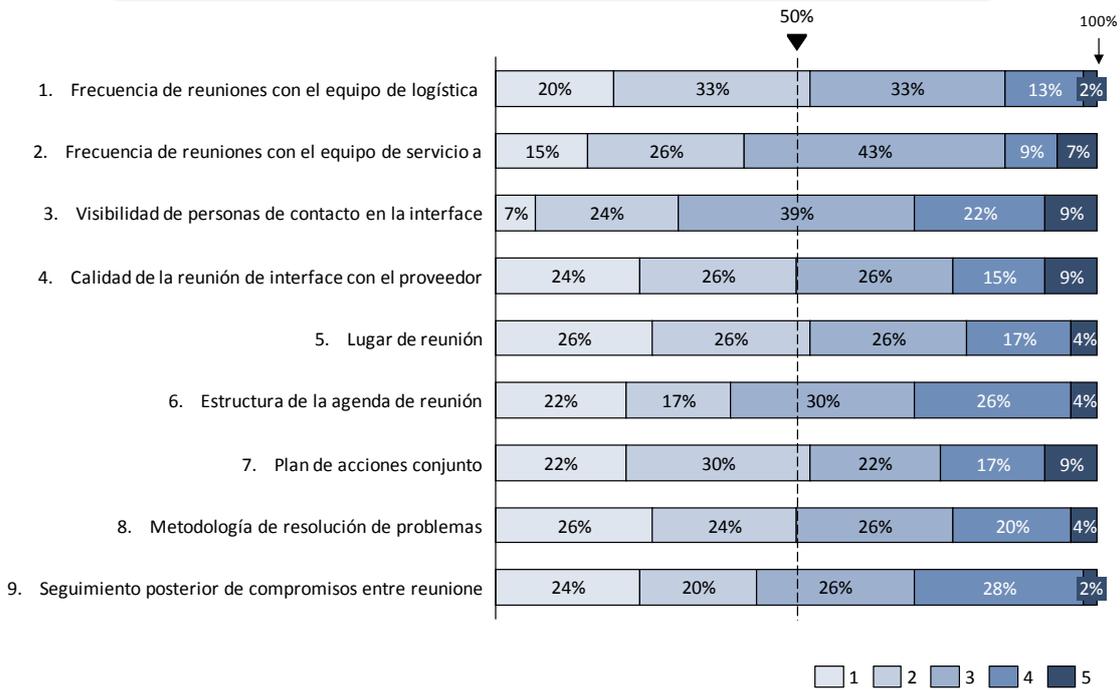


Ilustración 15 - Evaluación del relacionamiento - Medición general – Fuente: Elaboración Propia

Este resumen, que aglutina las respuestas de todos los entrevistados, muestra que a excepción del componente respecto a la visibilidad (Nº 3) de los contactos en la interfaz, la mayoría de los aspectos que caracterizan la forma en que se desarrolla la interfaz, son evaluados por prácticamente la mitad de los entrevistados como “Bajos / Pobres” o apenas perceptibles, mientras que la otra mitad considera que por el contrario dichos aspectos son aceptables o incluso fuertes/altos. La valoración media de los nueve elementos evaluados es de 2,78 puntos, lo que refleja un grado de insatisfacción respecto a la situación actual prácticamente con todos los elementos definidos en la entrevista.

Cuando se analizan las respuestas de las compañías de *Retail* (que se muestra en la **Ilustración 16**), se ve que la valoración media es de 2,90 puntos, apenas algo más alta que la valoración general.

Retail – Evaluación del relacionamiento

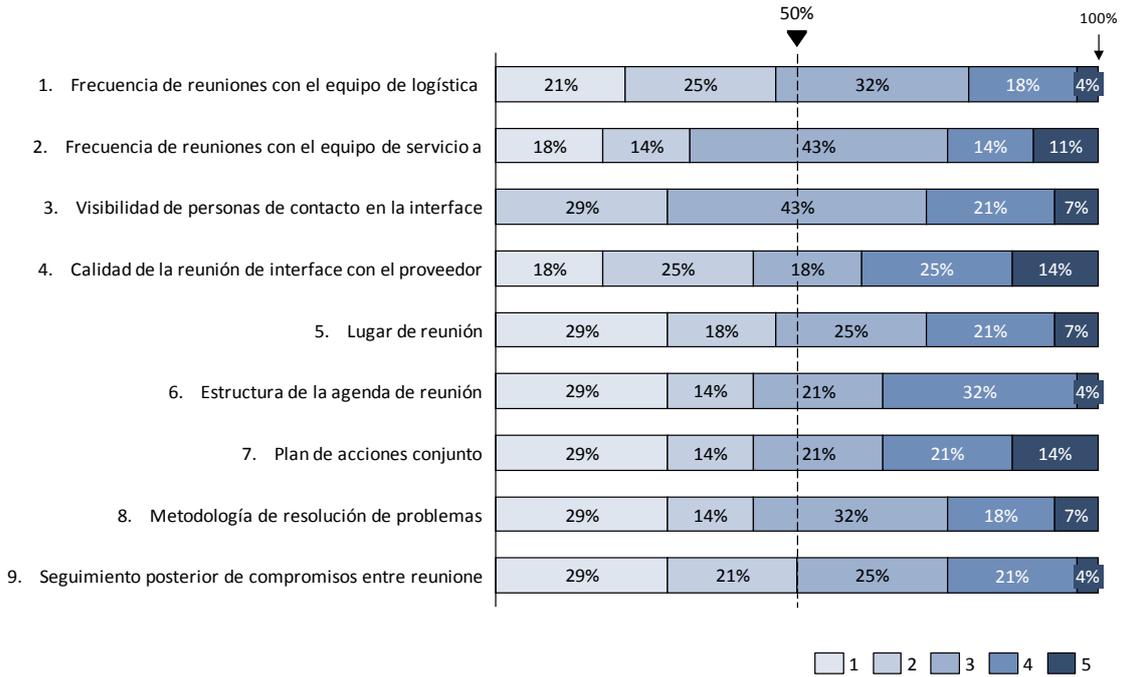


Ilustración 16 - Evaluación del relacionamiento - Medición en el Retail – Fuente: Elaboración Propia

En otro orden, cuando se analizan las respuestas de la compañía de consumo masivo, se ve que la valoración media es de 2,59 puntos, indicando una insatisfacción aún mayor que la observada en las mediciones extraídas del retail. Estos resultados se muestran en la Ilustración 17.

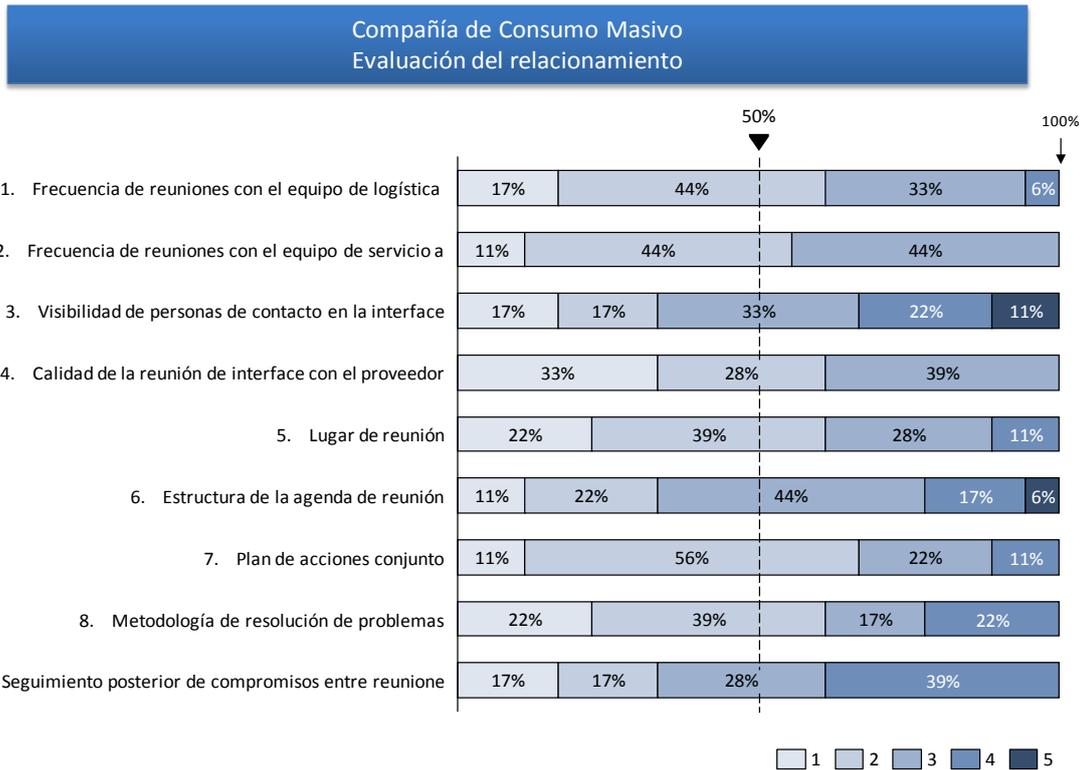


Ilustración 17 - Evaluación del relacionamiento - Medición en consumo masivo – Fuente: Elaboración Propia

Las notablemente bajas valoraciones observadas en las entrevistas llevadas a cabo, dejan de manifiesto la necesidad de revisar los procesos de gestión de servicio logístico al cliente.

4.4.2.3 Evaluación del nivel de alineamiento estratégico entre compañías en la interfaz

En este punto, se propone al entrevistado valorar en una escala de del 1 (Bajo/Pobre) al 5 (Alto/Eficiente) varios elementos que hacen a la alineación en términos de los mecanismos de gestión y medición del desempeño. El foco de esta parte de la entrevista está puesto en entender el grado en que los elementos de la cadena trabajan en armonía hacia puntos de encuentro en términos de de gestión y eficiencia o también el grado de conflicto que pudiera existir en este sentido.

Al analizar las respuestas de todos los entrevistados, que se pueden apreciar en la **Ilustración 18**, se destacan algunos aspectos positivos y algunas oportunidades: por un lado, existe una alineación fuerte en términos de la medición del nivel de servicio al cliente, la retroalimentación del desempeño y

la fijación de estándares de servicio. Por el otro, existen factores evaluados especialmente bajos por los miembros de la cadena, como la solicitud de información relativa a servicio por parte de los proveedores, la alineación respecto a los procesos de pedido y la existencia de problemas de documentación / administrativos con los pedidos.

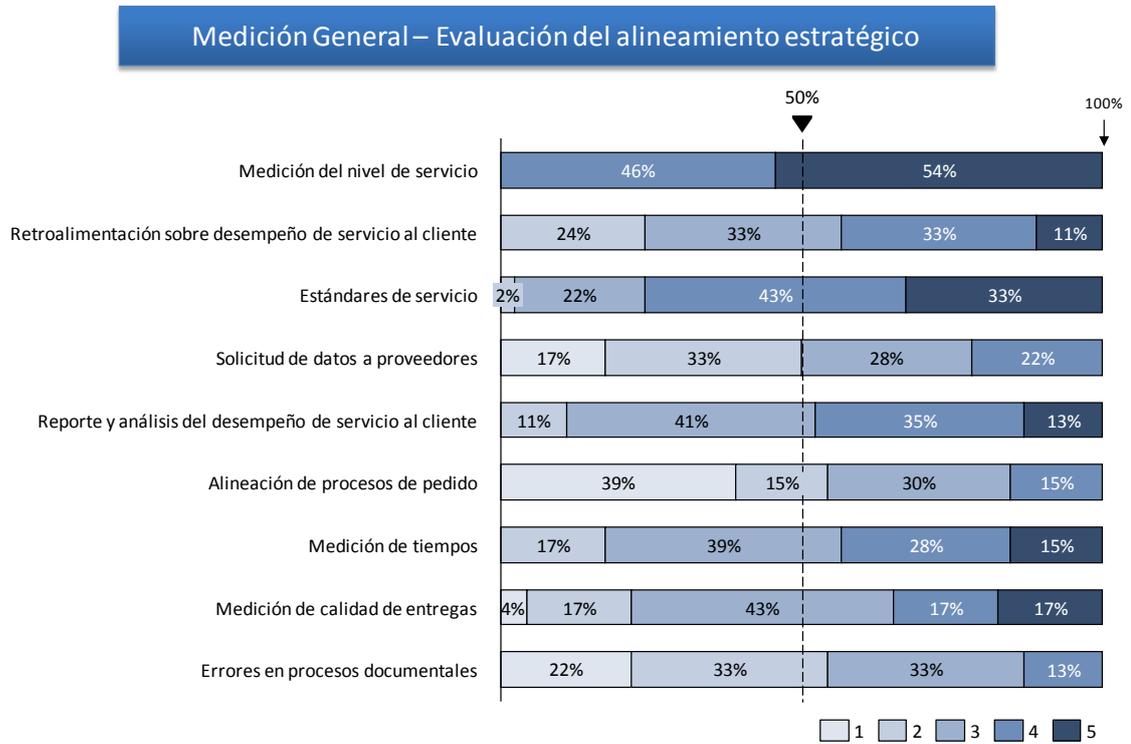


Ilustración 18 - Evaluación del alineamiento estratégico - Medición general – Fuente: Elaboración Propia

CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN

En el capítulo anterior pudo verse con claridad cómo los diversos factores cuantitativos identificados para el estudio repercuten en el nivel de servicio logístico al cliente y por consiguiente a las ventas y la rentabilidad a ambos lados de la interfaz. Adicionalmente y por medio de entrevistas se observó como existen múltiples oportunidades de mejora en términos de objetivos conjuntos, alineación estratégica y procesos de interacción operativa. Estos hallazgos son los que permiten validar parcialmente la hipótesis de estudio, donde decíamos que “cuanto más desarrollado se encuentre el modelo de gestión de la interfaz, mayor tiende a ser la rentabilidad conjunta y mejor el servicio logístico al cliente”.

Más en detalle, al profundizar sobre los resultados del análisis y considerando el marco teórico visto en los Capítulos 1, 2 y 3, puede concluirse que existen cuatro dimensiones o pilares clave en el proceso de gestión de la interfaz en estudio. Estas dimensiones pueden apreciarse en la **Ilustración 19**.



Ilustración 19 - Dimensiones del modelo de gestión²⁵

5.1 Definición de acuerdos de nivel de servicio

Esta dimensión se refiere específicamente a trabajar en forma conjunta entre cliente y proveedor para definir lo más detalladamente posible los siguientes puntos:

²⁵ Fuente de elaboración propia

- **Mecanismos para compartir información:** Una de los elementos clave para la alineación entre los miembros de la interfaz es el contar con las mismas bases de información y en el momento oportuno. Este punto es especialmente importante ya que permite por un lado evitar retrabajos sobre los datos para alinear la forma en que los mismos son comprendidos a ambos lados de la interfaz y por el otro permite tomar decisiones a tiempo en términos de abastecimiento o de priorización de la producción. Hoy en día muchas compañías cuentan con sistemas integrados de captura de información de pedidos y de su ejecución que permite una fácil extracción y análisis posterior.

En caso de no contar con una herramienta estandarizada, es importante fijar un diseño estándar de datos para poder replicarlo a más de un cliente. En caso en que la diversidad de sistemas informáticos no permita homogeneizar los datos desde el punto de extracción, una alternativa puede ser generar alguna aplicación que permita normalizar los datos y llevarlos automáticamente a un único formato.

- **Definición de métricas de servicio al cliente:** el objetivo de este punto es el de acordar exactamente la forma en que se mide el nivel de servicio. Concretamente el interés estará en definir cuándo una orden se atiende:
 - En forma
 - A tiempo
 - Con documentación correcta

Definir cuidadosamente estos conceptos ayudará a la interfaz a trabajar siempre sobre las mismas definiciones y métodos de medición y enfocar las acciones de mejora sobre las oportunidades prioritarias.

- **Definición de metas de nivel de servicio:** este aspecto es sumamente relevante ya que fija los niveles a partir de los cuales existe satisfacción del cliente en términos de servicio. Deberán fijarse metas para las tres dimensiones del servicio (en forma, a tiempo y con documentación correcta). Naturalmente estas metas están fijadas en términos comparativos al período anterior así como también respecto a la competencia en el sector/producto en cuestión.

5.2 Gestión del proceso de la orden de pedido

Esta dimensión se refiere al proceso del ciclo de vida de un pedido. Como se describió en capítulo 2, el tiempo de ciclo de pedido se compone de varias etapas. En cada una de ellas, se requiere un proceso de gestión para garantizar que cada pedido avanza en el proceso bajo la forma esperada y que no surgen retrasos en el camino hacia la entrega en el cliente.

- **Tablero de control:** Dado que la mayoría de estos procesos ocurren en forma electrónica, una forma muy efectiva de gestionar este proceso es a través de un tablero de control, que permita observar en cada día en particular, con el grado de granularidad que se desee, el estado de los pedidos a lo largo del ciclo. En este aspecto, se puede contar con mediciones del tiempo de transmisión electrónica, de liberación crediticia, de procesamiento, de preparación y de entrega física. Este tablero puede ser monitoreado en forma diaria y lo que es más importante, el objetivo es poder actuar en forma inmediata ante un desvío en alguna de las etapas. Una propuesta para este tablero de control es el que se muestra en la **Tabla 9**

Etapas	Semana en curso	Mes en curso	Mes anterior	Cierre año anterior	Objetivo
Transmisión					
Liberación					
Procesamiento					
Preparación					
Entrega física					
Total					

Tabla 9 - Tablero de control Interno – Fuente: Elaboración Propia

- **Calendarización:** A efectos de aumentar la probabilidad de brindar un buen nivel de servicio al cliente, es importante profundizar en el orden, frecuencia, horario y calendario semanal con el que ingresarán los pedidos. Naturalmente pueden existir situaciones que generan cambios respecto al modelo estándar de ingreso de pedidos, pero a efectos de planificación logística y previsión de recursos operativos para la preparación y entrega de los mismos, es sumamente importante contar con un calendario por lo

menos semanal para el ingreso de pedidos. Para el monitoreo de esta variable puede definirse un indicador que mida el porcentaje de pedidos ingresados dentro del calendario acordado con cada cliente.

- **Tiempo acordado de entrega:** Para cada punto de entrega, y dependiendo de la distancia al punto de origen, de su comportamiento de compra, del tamaño medio de la orden, se debe contar con un tiempo acordado de entrega de producto. Esto es especialmente importante para ser tenido en cuenta en el sistema de planificación de transporte.
- **Políticas de servicio:** por cada cadena de *retail*, puede definirse una política de servicio para atender aquellos casos en donde debido a algún factor de la cadena, no se dispone de suficiente producto para atender un pedido. Ante un caso de estas características, las opciones pueden variar desde posponer la entrega del pedido hasta la fecha esperada de disponibilidad de inventario hasta permitir que la orden de pedido venza completamente.

5.3 Seguimiento y control del desempeño

La necesidad de una actividad de control en un proceso se concentra en las incertidumbres futuras que alteran el desempeño del proceso. Ocurrirán variaciones de los parámetros de diseño que generarán variaciones normales, ocurrirán contingencias, que afectarán drásticamente el desempeño. Además de la incertidumbre futura, también pueden ocurrir cambios fundamentales en el ambiente logístico que alterarán el desempeño planeado. El proceso de control consiste, en parte, en la supervisión de las condiciones con la anticipación que necesitan las acciones correctoras para re-alinear el desempeño real con el planeado. En el sistema logístico, se busca controlar las actividades logísticas planeadas (transporte, almacenamiento, inventarios, manejo de materiales y procesamiento de pedidos) en términos de servicio al cliente y costos de actividad. El mecanismo de control incluye las auditorías e informes sobre el desempeño del sistema, los objetivos establecidos para el desempeño y algunos medios para iniciar la acción correctora

En el ámbito interno, para instrumentar un proceso de control en el ámbito de la interfaz bajo estudio, es necesario definir cuáles serán las **entradas** a dicho

proceso, cómo será el **procesamiento** de dichas entradas en informes de **desempeño**, el mecanismo con que se **compararán** esas entradas con los **estándares** prefijados y por último la forma en que se determinarán las **acciones correctoras** pertinentes, que serán en última instancia la **salida** de este proceso de control. Para este caso puede definirse entonces el esquema de control interno que se muestra en la **Tabla 10**.

Elemento	Detalle contenido	Frecuencia	Hora de entrega	Responsable
Entrada	Datos a extraerse de las bases diarias de información relativas al servicio logístico al cliente	Diaria	10 hs	Analista
Procesamiento	Informe diario de servicio, inventario y producción	Diaria	12 hs	Analista
Comparación	Reunión diaria de servicio	Diaria	12 hs	Gerencia
Acción Correctora	Plan de acción de corto plazo	Diaria	14 hs	Gerencia
Salida	Revisión del plan de acción al día siguiente	Diaria	12 hs	Analista

Tabla 10 - Esquema de control y seguimiento interno – Fuente: Elaboración Propia

Desde una perspectiva externa, es necesario contar con un proceso de control que permita atender rápidamente desvíos que ocurran más allá de los límites de la compañía proveedora. Un ejemplo de este punto se pudo ver en la fase de análisis de datos, al observar que un porcentaje de la pérdida de servicio se genera por la existencia de artículos mal pedidos en las órdenes. Esto puede ocurrir ya sea por errores de tipeo en el caso de pedidos ingresados manualmente o bien por la falta de actualización de las bases de datos de artículos a ambos lados de la interfaz.

En este marco, y del mismo modo que en el caso del control interno, puede definirse un esquema de control como el que se muestra en la **Tabla 11**.

Elemento	Detalle contenido	Frecuencia	Hora de entrega	Responsable
Entrada	Datos a extraerse de las bases diarias de información relativas al ingreso de pedidos	Diaria	10 hs	Analista
Procesamiento	Relevamiento de puntos críticos de control: - Pedidos mal ingresados - Pedidos fuera de pronóstico - Registro de nuevos artículos	Diaria	12 hs	Analista
Comparación	Reunión diaria de Servicio al Cliente	Diaria	12 hs	Gerencia servicio al cliente
Acción Correctora	Plan de acción de corto plazo	Diaria	14 hs	Gerencia servicio al cliente
Salida	Revisión del plan de acción al día siguiente	Diaria	12 hs	Gerencia servicio al cliente

Tabla 11 - Esquema de control interno/externo – Fuente: Elaboración Propia

5.4 Mejora continua

Además de los procesos de control y seguimiento mostrados en el punto anterior, resulta especialmente importante definir los procesos de mejora tendientes a tratar oportunidades o problemas con un efecto al mediano o largo plazo. Para un cliente es fundamental poder trabajar junto a su proveedor para resolver problemas que se puedan presentar así como también buscar oportunidades de mejora que puedan significar en un beneficio para ambas partes de la interfaz.

En este sentido, dada la gran diversidad de modelos de gestión administrativa existentes entre clientes y proveedores, probablemente un modelo simple de tipo “Ciclo de Deming” de mejora continua sea más que suficiente para la administración del canal. Bajo esta alternativa, se conformarán equipos que se reunirán con una frecuencia preestablecida, para atender la situación de operación del canal con el modelo que propone Deming de:

- **Planear** - Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado:
 - o Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.

- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados
- **Hacer** - Es ejecutar el plan estratégico. Contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución
- **Verificar** – Pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora. Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.
- **Actuar** – Con base en las conclusiones del paso anterior elegir una opción:
 - Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo con nuevas mejoras.
 - Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos
 - Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos
 - Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación

Además del proceso en sí, es también importante definir claramente la arquitectura del contacto con el cliente. En las encuestas vistas en el capítulo anterior pudo verse como algunos entrevistados se mostraban sumamente críticos de cómo era llevado adelante el relacionamiento entre cliente y proveedor. Por esto, es necesario definir detalladamente aspectos del proceso de trabajo conjunto:

- Tiempo y frecuencia de reunión
- Participantes requeridos
- Lugar de reunión
- Contenido y estructura de la reunión
- Gestión de la agenda antes, durante y después de la reunión
- Preparación previa a la reunión
- Proceso de decisión
- Comunicación de Minuta de reunión

Si bien todo sistema logístico tiene en principio el objetivo de dar a todos los clientes el nivel de servicio que se acordó o negoció, es necesario reconocer que deberán existir prioridades de servicio. En este punto la regla de Pareto provee una buena base para desarrollar una estrategia de servicio efectiva en costo. En este sentido, pueden definirse aquellas pocas cuentas de clientes que representen un alto porcentaje de las ganancias totales para entonces ajustar los parámetros de servicio y de inversión en el relacionamiento con el cliente. De esta manera existirán **clientes clave** que la empresa buscará **proteger** y por lo tanto invertir más en relacionamiento. También existirán clientes que se encuentran en **vías de desarrollo** para los que se requerirá una perspectiva de mediano plazo. Por último existirán clientes que se buscará revisar ya que por su comportamiento de compra no haya un repago para la inversión requerida para entregar altos niveles de servicio.

5.5 Beneficios del trabajo conjunto

Trabajar en forma conjunta en vías a resolver los problemas típicos que se presentan en la interfaz bajo estudio, permitirá generar valor en forma de reducción de costos operacionales e incremento de ventas. A efectos de progresar sostenidamente en el largo plazo en materia de relacionamiento y alineación estratégica, es necesario diseñar mecanismos para compartir dichos beneficios en forma equitativa, de modo de evitar repartirlos por medio de un proceso de regateo que ciertamente no estaría alineado a este enfoque de socios comerciales aliados en el proceso de mejora.

Al comienzo de este capítulo se concluyó que los hallazgos resultantes del trabajo de investigación permiten validar parcialmente la hipótesis de estudio. Precisamente, a efectos de cerrar completamente dicha validación, se propone que la investigación deberá continuar particularmente en lo referido a monitorear y registrar cómo evoluciona el nivel de servicio logístico al cliente y la rentabilidad conjunta conforme se implementan y profundizan las dimensiones del modelo de gestión propuesto. Este proceso de cambio, al involucrar personas, culturas organizacionales diferentes, procesos y tecnología, naturalmente requiere un período de implementación y estabilización en el tiempo. Será entonces clave en el siguiente paso de la

investigación verificar la evolución y concluir la medida en que el modelo de gestión repercute numéricamente en la rentabilidad y servicio logístico al cliente.

CONCLUSIONES

Si bien los conceptos de logística y cadena de suministro no son nuevos, los principios que subyacen al efectivo flujo de materiales e información para alcanzar los requerimientos de los clientes, han cambiado en los últimos años. Partiendo de una concepción fuertemente vinculada a la actividad militar y dentro de la estrategia de guerra, ha sido solo en el pasado reciente que las organizaciones de negocio comenzaron a reconocer la importancia vital de la gestión logística en búsqueda de una ventaja competitiva sustentable.

El concepto de cadena de suministro se orienta a la gestión aguas arriba y aguas abajo de las relaciones con proveedores y clientes con el fin de ofrecer un valor superior al cliente al menor costo para la cadena de suministro como un todo. Así el enfoque de gestión de la cadena de suministro está en las interconexiones con el fin de lograr un resultado más rentable para todas las partes de la cadena. Esto trae consigo algunos desafíos significativos ya que puede haber ocasiones en las que el interés particular sea subordinado al beneficio de la cadena como un todo. En otro orden, mientras la frase '*supply chain management*' es ahora ampliamente utilizada, se podría argumentar que se debe llamar '*demand chain management*' para reflejar el hecho de que la cadena debe ser impulsada por el mercado, no por los proveedores. Igualmente la palabra 'cadena' debería sustituirse por 'red', ya que normalmente habrá múltiples proveedores y, de hecho, proveedores para proveedores, así como múltiples clientes y clientes de los clientes para ser incluidos en el sistema total.

Por último, la logística y la gestión de la cadena de suministro son elementos esenciales de aporte al crecimiento de cualquier compañía, al impactar en forma directa en sus variables críticas de éxito.

En el capítulo I pudo verse cómo existen diferentes perspectivas bajo las cuales se contextualiza el servicio al cliente. Por un lado, bajo la perspectiva de la distribución física se trata del propio proceso de gestión de pedidos de una empresa proveedora con los del cliente. Por el otro, bajo la perspectiva del marketing, el servicio es en sí mismo un componente de la mezcla de

marketing. En términos generales, la gestión del servicio al cliente ocupa un lugar esencial en las organizaciones al generar un efecto directo sobre las ventas y sobre la preferencia del cliente. En otro orden, como todo proceso de gestión requiere el seguimiento metodológico de ciertas etapas, como la definición del servicio, sus estándares, la forma de medición y los mecanismos de control del servicio. Por último, el modelo CPFR permite capturar, por medio de un proceso colaborativo, múltiples ventajas como reducir la necesidad de capital de trabajo, reducir los costos de operación logística y permitir el crecimiento de las ventas.

La industria del consumo abarca productos que se venden rápidamente y a un costo relativamente bajo. En los últimos años se ha observado un crecimiento notable en la velocidad y capacidad requerida para poder operar y satisfacer las necesidades de los clientes, una exponencialmente creciente volatilidad en la demanda, un crecimiento sostenido y sin precedentes en los costos de los *commodities*. Estos factores asociados generan una elevada presión para las compañías en cuanto a mantener sus niveles de rentabilidad. Adicionalmente, se observa un consumidor cada vez más sensible al precio y más inteligente en términos de la evaluación del valor que obtiene por su dinero.

En esencia, podemos decir que existen tres tendencias que seguirán marcando el desempeño de la industria del consumo masivo, en primer lugar por factores relacionados con la demanda, en segundo lugar por factores externos y por último por factores relacionados con las cadenas de suministro.

A la vista de estas tendencias, la comprensión acabada de la estructura de costos del canal *retail* así como sus modelos organizacionales resulta absolutamente clave de cara a un periodo en el que las condiciones de operación e interrelación corporativa cambiarán notablemente y serán el foco de la gestión de mejora.

En el presente trabajo pudo verse cómo se pusieron de manifiesto los elementos que sirven de diagnóstico acerca de cómo está funcionando la interfaz de negocios en el caso bajo estudio.

También se ha visto cómo factores relacionados con la eficiencia con la que opera la interfaz bajo estudio, como el nivel de servicio al cliente, el tiempo de ciclo del pedido, la logística inversa de devoluciones, generan ciertamente un efecto en la rentabilidad conjunta de dicha interfaz.

En otro orden, se ha visto cómo los miembros a ambos lados de la interfaz evalúan la forma en que se desarrolla la comunicación y en que se alinean estratégicamente los negocios a instancias de su operación cotidiana en el ámbito logístico.

Estos hallazgos permiten validar la hipótesis de trabajo acerca de que cuanto más desarrollado se encuentre el modelo de gestión de la interfaz, mayor tiende a ser la rentabilidad conjunta y mejor el servicio logístico al cliente.

Se propone un modelo de gestión que articula cuatro dimensiones de trabajo en búsqueda de un nivel de servicio logístico y una rentabilidad superior. Este modelo permitirá crear nuevas fuentes de valor agregado para cada compañía y en última instancia para el consumidor final.

Si bien este caso de estudio se enmarca en una situación particular de negocio, las conclusiones que de él surgen sirven de guía para otros casos como ejemplo de modelo de gestión y de relacionamiento en este tipo de interfaz de negocio.

Por último, a efectos de cerrar completamente la validación de la hipótesis, se propone que la investigación deberá continuar particularmente en lo referido a monitorear y registrar cómo evoluciona el nivel de servicio logístico al cliente y la rentabilidad conjunta conforme se implementan y profundizan las dimensiones del modelo de gestión propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición*. México: Pearson Educación.

Ballou, R. H. (2007). Revenue estimation for logistics customer service offerings. *The International Journal of Logistics Management* , 21-37.

Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management, Fourth Edition*. Harlow, United Kingdom: Prentice Hall.

Council of *Supply chain* Management Professionals. (Agosto de 2013). <http://cscmp.org>. Recuperado en Febrero de 2014

Council, S. C. (2010). www.supply-chain.org. Recuperado el 1 de Febrero de 2014, de www.supply-chain.org

Doctker, J. E. (2000). "*Basics of Fulfillment*", *Proceedings of the Council of Logistics Management*. New Orleans.

Efficient Consumer Response Community. (2011). Recuperado el 8 de Mayo de 2014, de <http://www.ecr-all.org>

Grocery Manufacturers Association. (2010). *The 2010 Customer and Channel Management Survey*. Washington, D.C.: Grocery Manufacturers Association.

Heskett, J. L. (2007). Controlling Customer Logistics Service. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , 140.

Keebler, J. E., & Manrodt, K. B. (2002). "*The State of Logistics Performance Measurement*", *proceedings of the Council of Logistics Management*. New Orleans.

Leonetti, M. (23 de Abril de 2013). *Las 10 multinacionales que controlan el consumo mundial de bienes masivos*. Obtenido de <http://www.laeconomiaonline.com/2013/04/23/las-10-multinacionales-que-controlan-el-consumo-mundial-de-bienes-masivos/>

Marr, N. E. (1994). Do managers really know what Service their customers require? *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* , 24-31.

Mc Kinsey & Company. (2010). *Trends that will shape the consumer goods industry*. Londres.

Rey-Marston, M. (2013). La creación de valor de la logística en las compañías. *Concepto Logístico* , 7-20.

Tucker, F. G. (1994). "*Creative Customer Service Management*", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Wessely, P., & Hofmann, E. (2014). Determining the revenue contribution of logistics customer service improvements: a multi criteria decision making approach. *Decision Analytics* , 1-2.

ANEXO I - Entrevistas exploratorias

Encuesta de valoración

Nombre:
Posición:
Empresa:

Elementos del mix de servicio logístico al cliente:

En cada uno de los siguientes elementos del servicio logístico al cliente, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Elementos de mix de servicio logístico al cliente	Escala de importancia				
	En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
1.1 - Tiempo de entrega de la orden	1	2	3	4	5
1.2 - Capacidad de respuesta para atender un pedido	1	2	3	4	5
1.3 - Precisión del contenido del envío	1	2	3	4	5
1.4 - Flexibilidad en las entregas	1	2	3	4	5
1.5 - Disponibilidad de servicios adicionales	1	2	3	4	5
1.6 - Calidad de los productos enviados	1	2	3	4	5
1.7 - Rapidez para atender consultas	1	2	3	4	5
1.8 - Entrega de orden completa	1	2	3	4	5
1.9 - Entrega sin daños	1	2	3	4	5
1.10 - Llamadas regulares de parte de Servicio a cliente	1	2	3	4	5
1.11 - Alertas tempranas de demoras	1	2	3	4	5
1.12 - Facilidades para atender devoluciones	1	2	3	4	5
1.13 - Trato del representante de ventas	1	2	3	4	5
1.14 - Envíos en días festivos / no laborables	1	2	3	4	5
1.15 - Información anticipada de innovaciones	1	2	3	4	5

Evaluación del vínculo con la compañía proveedora

Para cada elemento identificado a continuación, rodee con un círculo el número de la derecha que considere más acorde con su criterio de desempeño.

Descripción o identificación de cada elemento del cuestionario	Escala Empresa Proveedora					Escala Otros proveedores				
	Baj o	Medio			Alt o	Baj o	Medio			Alto
2.1 - Frecuencia de reuniones con el equipo de logística del proveedor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.2 - Frecuencia de reuniones con el equipo de servicio al cliente del proveedor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.3 - Visibilidad de personas de contacto en la interfaz	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.4 - Calidad de la reunión de interfaz con el proveedor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.5 - Lugar de reunión	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.6 - Estructura de la agenda de reunión	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.7 - Plan de acciones conjunto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.8 - Estructura de la agenda de reunión	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.9 - Seguimiento posterior de compromisos entre reuniones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Evaluación de la alineación operativa y estratégica

Para cada elemento identificado a continuación, rodee con un círculo el número de la derecha que considere más acorde con su criterio de desempeño.

Elementos de alineación	Escala de ocurrencia				
	En absoluto	A veces	Normalmente	Casi Siempre	Siempre
3.1 - Su compañía mide el nivel de servicio de los proveedores?	1	2	3	4	5
3.2 - Su compañía informa a sus proveedores acerca de su desempeño en términos de servicio?	1	2	3	4	5
3.3 - Su compañía utiliza estándares de servicio para medir a sus proveedores?	1	2	3	4	5
3.4 - Su compañía solicita a sus proveedores que provean mediciones del nivel de servicio?	1	2	3	4	5
3.5 - Su compañía reporta y analiza el nivel de servicio de proveedores?	1	2	3	4	5
3.6 - Su compañía se interioriza en conocer los tiempos del proceso de pedido de sus proveedores?	1	2	3	4	5
3.7 - Su compañía mide los tiempos de atención de pedidos por parte de sus proveedores?	1	2	3	4	5
3.8 - Su compañía monitorea la calidad de las entregas de sus proveedores?	1	2	3	4	5
3.9 - Su compañía presenta problemas con la documentación de las entregas de los proveedores?	1	2	3	4	5