

**Desempeño del servicio
logístico al cliente.
Caso de estudio Cooperativa
no Agropecuaria Atelier
«La Moda»**

**Performance of the logistics
service to the client. Cooperative
no Agropecuaria case study Atelier «La Moda»**



Liana Padrón Carmona¹, Leonardo Ojeda Mesa², Maritza Ortiz Torres³

¹Máster en Administración de Empresas, Profesora del Departamento de Economía Global de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: lcarmona@upr.edu.cu

²Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Profesor Auxiliar e Investigador del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: leonardom@upr.edu.cu

³Doctor en Ciencias Contables y Financieras, Profesora Titular. Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. Cuba. Correo electrónico: maritza@fec.uh.cu

Recibido: 1 de noviembre de 2017.

Aprobado: 1 de diciembre de 2017.

RESUMEN

Los servicios se han convertido en una fuerza económica altamente dominante donde el principal valor de la logística ha sido poder atender los requerimientos del cliente, al mismo tiempo, que mantiene su eficacia en los costos. Cualquier estrategia de servicio para ser exitosa debe tener un adecuado diseño del sistema logístico, que es el que garantiza la materialización de la adquisición del producto o servicio por parte del cliente, en el lugar y en el momento que lo necesita. Al tener que adaptarse a un entorno económico altamente cambiante, el sector no estatal compite también por avalar la factibilidad de su implementación en función del desarrollo socioeconómico de la nación, razón por la cual se pretende con este

ABSTRACT

The services have become a force cheap to run highly dominant where the principal value of logistics has been to be able to cater to the requests of the customer at the same time that maintains his efficacy in costs. The fact that an adequate design of the logistic system that the one that guarantees the materialization of the acquisition of the product or service for part of the customer is must have any strategy on duty to be successful is for this reason, at the place and the moment that he needs it. When having than becoming adapted to a highly dynamic economic environment the sector state-owned no, compete against also to vouch for the feasibility of his implementation which one attempts for with this work showing the

trabajo mostrar los principales resultados en la Cooperativa no Agropecuaria Atelier «La Moda» a partir de la aplicación de un grupo de acciones que contribuyen a mejorar el desempeño del servicio logístico al cliente.

Palabras clave: logística; servicio; cliente; cooperativa.

principal results in the cooperative in terms of socioeconomic development of the nation, reason no agricultural Atelier Fashion as from the application of a group of stock that they contribute to improving the performance of the logistic service to the customer.

Keywords: Logistics; service; customer; cooperative.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión empresarial ha sido notable el incremento en la atención del servicio al cliente como premisa para que los sistemas productivos respondan a las necesidades de los consumidores, las que cada vez son más diversas e individualizadas. Como resultado, el servicio al cliente adquiere una importancia trascendental dado que este, sea una persona o entidad, se ha convertido en la figura más importante con la que interactúan los suministradores, constituyendo el último eslabón de la cadena logística.

Ante la permanente necesidad de perfeccionar el enfoque logístico en la actividad comercial y operativa de las organizaciones se requiere elevar los niveles de satisfacción de los clientes, así como la confiabilidad y calidad del servicio que ofrecen.

Es evidente que ofrecer un servicio logístico eficiente y eficaz al cliente implica una comprensión detallada de sus requerimientos y necesidades, estrechándose de esa forma las relaciones empresariales a largo plazo con mayor potencial de crecimiento y rentabilidad.

Lograr estas aspiraciones conlleva que las empresas trabajen profundamente con los clientes para comprender mejor cómo pudieran utilizar sus propias capacidades y recursos en función de lograr un desempeño logístico competitivo.

En este sentido, el sector cooperativo inmerso dentro de los cambios que han ocurrido en el país como parte del proceso de actualización de su modelo económico ha tenido una notable diversificación, consolidándose la creación de cooperativas no agropecuarias en diferentes actividades entre las que destacan el comercio, la gastronomía, los servicios, el transporte, la construcción y la pequeña industria.

Estas nuevas formas de gestión económica, más allá de ser consideradas aún como un experimento, tienen la encomienda de mantener el principio de responsabilidad social, junto a su contribución al desarrollo planificado de la economía y al bienestar de sus socios y familiares dentro de la comunidad.

Transitar hacia esa conciencia de toma de decisiones, aportes y apropiación con carácter colectivo requiere, en primer

lugar, la comprensión dentro de la cooperativa de su propia naturaleza, para de esa forma poder emprender procesos de cambios que le permitan generar un alto impacto en sus resultados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

En este sentido, lograr un alto compromiso con la satisfacción de las necesidades de sus socios y clientes demanda de nuevos enfoques que faciliten el desarrollo de esta modalidad empresarial que se basa en una gestión económica con alto compromiso social.

Por tal motivo, el incremento en la atención del servicio logístico al cliente a través de la adopción de un enfoque integral de su sistema logístico se ha convertido en un elemento clave dentro de la gestión económica de la cooperativa Atelier «La Moda», siendo este el propósito del presente trabajo: analizar el resultado que ha tenido en dicha organización las aplicaciones prácticas de las diferentes acciones que han impulsado a brindar un servicio que satisfaga los intereses de sus clientes.

Se abordarán en un primer acápite algunas cuestiones generales sobre el servicio logístico al cliente, donde se exponen las consideraciones de diferentes autores sobre la temática (Acevedo y Gómez, 2010; Ballou, 2004; Casanovas & Cuatrecasas, 2007; Cuatrecasas, 2012 y Soret Los Santos, 2006); seguidamente se presentarán los preceptos básicos que constituyen el eje central en la atención del servicio al cliente en la cooperativa objeto de estudio y los resultados que muestran a partir de adoptar el enfoque logístico en su gestión.

MATERIALES Y MÉTODOS

En correspondencia con el objeto de la investigación se empleó el método teórico para posibilitar su interpretación conceptual, donde estuvieron comprendidos los procedimientos de análisis y síntesis sobre los resultados obtenidos, sus relaciones y componentes. Mediante la observación científica se pudo conocer la realidad existente a partir del comportamiento de los diferentes aspectos a evaluar.

La utilización de los recursos de información interna con que cuenta la cooperativa seleccionada para el estudio y otros a los que tiene amplio acceso, permitió ordenar, clasificar y sistematizar su potencial informativo con la finalidad de aumentar sus conocimientos sobre las variables que intervienen en las posibles alternativas de decisión y reducir la incertidumbre en torno a todos los elementos que confluyen en el mercado como sus proveedores, socios y clientes de los bienes y servicios que producen acorde a sus exigencias.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Concepciones generales sobre el servicio al cliente

Los servicios están formados básicamente por actos e interacciones que constituyen contactos sociales, por lo cual deben administrarse como intercambios humanos y no como acciones técnicas programadas. En su gran mayoría, estos contienen una mezcla de atributos tangibles e intangibles que conforman un paquete de servicios dirigidos a la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

No obstante, cualquier estrategia de servicio para ser exitosa precisa tener un

adecuado diseño de su sistema logístico como garante de la materialización de la adquisición del producto o servicio por parte del consumidor, en el lugar y en el momento que lo necesita.

En este sentido Ballou (2004) refiere que desde una perspectiva logística el servicio al cliente es el resultado final de todas las actividades o procesos de la cadena de suministros, que generalmente inicia con la solicitud del pedido y finaliza con la entrega del producto final.

Para ser capaces de satisfacer a los clientes, las organizaciones deben tener en cuenta aquellos elementos que generan valor en ellos. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo comercial sostenible ya que, en gran medida, el éxito financiero proviene del aumento de las ventas y estas, a su vez, dependen de entender acertadamente sus gustos o preferencias.

En opinión de Acevedo y Gómez (2010) al abordar el servicio al cliente se deben conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

Demanda de servicio: son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.

Meta de servicio: son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

Nivel de servicio: grado en que se cumple la meta de servicio.

Debe tenerse en cuenta además una variedad de factores como los segmentos del mercado, los cuales no pueden analizarse solo globalmente, pues se hace necesario evaluarlos en sus variados estratos o segmentos debido a que cada uno tiene un comportamiento mediado por diferentes variables como la ubicación geográfica, rama de actividad, sexo, nivel de ingreso y profesional, condiciones de vida y contexto medioambiental. Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico, no resulta económico generalizar un mismo nivel a todo el mercado.

Otro de los factores es la posición del producto en su ciclo de vida, pues no es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento, que para uno que está en la etapa de madurez.

En último lugar, y no menos importante, se encuentran los componentes del servicio, los cuales se pueden expresar por el nivel de servicio ofrecido, proporcionado y percibido por el cliente.

El propósito de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el percibido por los consumidores. Para ello, se sugiere determinar cuáles serían los medidores de mayor peso con miras a su constante mejoramiento, entre los que figuran confianza, flexibilidad, calidad, certeza, exigencia, variedad, características y fiabilidad del producto o servicio, duración del ciclo pedido-entrega, servicio de posventa, costo, disponibilidad, trato y relaciones con el cliente (Soret Los Santos, 2006; Casanovas y Cuatrecasas, 2007).

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en términos de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica aplicarla para garantizar su

viabilidad. El diseño del servicio al cliente lleva implícito tanto el análisis de la organización que lo brinda como el de los clientes que lo recibirán. Al diseñarlo se está en un momento clave para balancear dos objetivos cruciales: aumentar el nivel de servicio y reducir costos, donde el cumplimiento satisfactorio y simultáneo de ambos se resume en un aumento de su valor.

Si se tiene en cuenta que el cliente es el foco principal de atención de un negocio y que cada vez es más exigente en cuanto al valor que espera de los productos o servicios ofrecidos, hay que identificar lo más cercano posible sus necesidades, deseos, patrones de costumbre y posibilidades. El servicio al cliente constituye uno de los factores determinantes en la obtención de ventajas competitivas que, unido a la eficiencia del diseño y gestión del sistema logístico, puede asegurar la rentabilidad sostenida de la empresa.

Sobre la base de los criterios hasta aquí expuestos los autores coinciden con Cuatrecasas (2012) en que el tiempo de ciclo del pedido es el factor más crítico que acompaña las diferentes concepciones que puedan mantener las organizaciones sobre el servicio al cliente. Un repaso al ámbito empresarial les brinda a los usuarios algunas representaciones sobre esta función:

- Tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido en el almacén suministrador y la salida del envío correspondiente a dicho pedido.
- Características de un pedido (tamaño mínimo o límite en los artículos del mismo) que un suministrador está dispuesto a aceptar de un cliente.

- La proporción de pedidos que se satisfacen correctamente.

- Porcentaje de clientes o volumen de pedidos que son entregados dentro de un cierto período de tiempo, desde la recepción del pedido en el almacén suministrador.

- Porcentaje de pedidos de clientes que se pueden satisfacer completos, tras recibirse en el almacén.

- Proporción de mercancía que llega a manos del cliente en buenas condiciones.

- Tiempo que transcurre desde que el cliente emite un pedido hasta que recibe los artículos solicitados.

- La facilidad y flexibilidad para realizar un pedido.

De modo que, el servicio al cliente se puede entender como la integración de todos estos planteamientos, dado que en una organización todos los actores que participan son clientes de los procesos anteriores y a la vez, proveedores de los procesos posteriores.

Marco de referencia para el diseño del servicio logístico al cliente. Caso de estudio Cooperativa no Agropecuaria Atelier «La Moda»

El Atelier «La Moda» fue fundado como una cooperativa de primer grado el 13 de septiembre de 2013 en el municipio San Luis, provincia Pinar del Río, a partir de la integración libre y voluntaria de sus socias para la satisfacción, en común acuerdo, de sus necesidades económicas, culturales y sociales; erigida sobre la base del respeto a los principios reconocidos por el movimiento cooperativo internacional, la legislación vigente y a los valores que dicho movimiento promueve.

Las actividades que desarrolla la cooperativa y que constituyen el Objeto Social aprobado para su funcionamiento consisten en:

- Servicio de confecciones, arreglos de atelier y sastrería
- Alquiler de prendas de vestir y otros que complementen este servicio
- Confecciones de ajuares del hogar
- Confección de muñequerías, carteras y otros objetos utilitarios
- Montaje de cortinas, mantelerías, adornos florales, decoración y otros vinculados a la actividad de los ateliers
- Venta de ropa reciclada asociada a los servicios de atelier

A partir de adoptar la nueva forma de gestión no estatal se mantiene su interés y compromiso de apoyar a los programas de desarrollo territorial, contribuyendo a aumentar el grado de satisfacción de la demanda social unido a un elevado nivel de aprovechamiento de sus capacidades y recursos.

Otro elemento de singular importancia es su dualidad como organización económica con elevada finalidad social, la cual debe lograr ser eficiente y competitiva en ambos aspectos; solo así se conseguirá conjugar la verdadera naturaleza del cooperativismo con el éxito empresarial.

Como la cooperativa es por su propia naturaleza una institución social, dentro de sus planes estratégicos se incorporan políticas concretas de ámbito interno y externo que tienen por objeto desarrollar proyectos comunitarios en colaboración con otras entidades del territorio.

Al logro de este compromiso contribuye la adopción del enfoque logístico en su sistema de gestión empresarial, permitiendo dotar a la cooperativa y a sus productos o servicios de atributos que generen satisfacción a los clientes como garante del logro de sus objetivos, imagen y reputación.

Los principales criterios de medidas, que constituyen el eslabón de base para la aplicación del enfoque logístico, en función de las necesidades y características de la cooperativa son los siguientes:

1. Orientación al cliente
2. Gestión integrada de la cooperativa
3. Control de la calidad
4. Coordinación con clientes y proveedores
5. Control de inventarios
6. Aprovechamiento óptimo del espacio físico
7. Control interno
8. Protección al medio ambiente
9. Sentido de pertenencia con la cooperativa
10. Cumplimiento del compromiso social

Es preciso resaltar, además, que en el sistema de gestión empresarial de la cooperativa su eje central es la atención al cliente, donde para lograr obtener una respuesta eficiente se han asumido un grupo de preceptos básicos que se relacionan a continuación:

- La prioridad de conocer con precisión quién es el cliente con sus necesidades y deseos.
 - Cumplir con los ciclos de pedidos para entregar siempre a los clientes lo que piden en la fecha comprometida.
 - Seguir de cerca, con visión futurista, la evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.
 - Cumplir con las expectativas del cliente para ofrecer un producto o servicio competitivo.
 - Estudiar el mercado en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno se comporta mediado por diferentes factores que a su vez repercuten sobre la cooperativa.
 - Diseñar el producto o servicio más adecuado para los segmentos de mercado que atiende la cooperativa, pues no siempre una fórmula única es capaz de satisfacer a todos.
 - Lograr la permanencia en el mercado sobre la base de un uso racional de los recursos y capacidades disponibles.
 - Controlar de forma continua la actuación de la cooperativa en relación con el servicio al cliente.
- Amplitud de ofertas, como: el atelier tradicional, la mantelería, confección de uniformes y muñequería.
 - La selección de nuevas fuentes de suministro en función de una mejor calidad de los tejidos.
 - Acortamiento de los tiempos de entrega a los clientes.
 - Fortalecimiento de las relaciones con los clientes.
 - Penetración en otros mercados; aunque todavía sigue teniendo un gran peso el sector empresarial estatal, se mantienen en la constante búsqueda de nuevos clientes.
 - Estudios de mercado y su correspondiente segmentación; como un ejemplo de ello tienen establecido los momentos pico de demanda para las diferentes etapas del año.
 - Cambios en su estructura organizativa y funcional; es meritorio resaltar que cuentan con una pequeña tienda donde venden sus confecciones.
 - La presencia en ferias comerciales a nivel municipal, provincial y nacional como las celebradas en Expocuba, Arte en la Rampa y Arte para Mamá.

Dentro de los principales resultados que exhibe la cooperativa en su gestión integral se muestran:

- Mayor calidad y fiabilidad del producto final.
- Incremento sostenido de las ventas e ingresos obtenidos.

CONCLUSIONES

El servicio al cliente es una actividad clave dentro del sistema logístico y uno de los principales pilares hacia los que deben orientarse los objetivos empresariales. Definir una filosofía de forma global para la empresa, en términos de actitud, organización y responsabilidades

garantiza que los consumidores se sientan satisfechos con su desempeño.

Para establecer una estrategia de servicio al cliente es preciso considerar, analizar y evaluar un conjunto de factores que lo afectan, además de los aspectos relativos a la identificación y posicionamiento de los componentes claves, tales como la segmentación adecuada del mercado.

En el ámbito de la gestión cooperativa, el servicio al cliente se puede entender como un término amplio que puede incluir muchos elementos, pues este tipo de empresas es la expresión de un proceso multifuncional donde sus asociados se convierten también en clientes comprometidos a lograr su consolidación económica con una elevada finalidad social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballou, Ronald H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministros. Quinta edición. Editorial Pearson- Education. México. ISBN: 970-26-0540-7

Acevedo Suárez, José, A.; Gómez Acosta, Marta I. & coautores. (2010). La logística Moderna en la empresa. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-07-1135-0

Soret Los Santos, Ignacio. (2006). Logística y Marketing para la distribución comercial. ESIC Editorial. Madrid, España. Tercera edición. 2006. ISBN: 84-7356-439

Casanovas, August & Lluís Cuatrecasas. (2007). Logística Empresarial: Gestión integral de la información y material en la empresa. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona, España. ISBN: 84-8088-947-0

Cuatrecasas Arbós, L. (2012) Organización de la producción y dirección de operaciones. Capítulo I: Logística Gestión de la cadena de suministros. Editorial Díaz de Santos, Madrid, España. ISBN: 978-84-9969-349-1