

# Servicio Logístico al Cliente: Generador de Ventajas Competitivas

Martha C. Gómez de García\*

Gustavo A. Aragón C.\*\*

Martín J. Moschner T.\*\*

## Resumen

Diversos estudios coinciden en señalar el servicio al cliente como el principal factor para la obtención de ventajas competitivas, por encima inclusive de aspectos como: calidad y presentación del producto, reducción de costos, precio y condiciones comerciales.

En este artículo se presentan los resultados de un estudio adelantado para conocer cómo y a qué niveles se trabaja la logística, especialmente el área de servicio logístico al cliente, en empresas grandes de productos no alimenticios de consumo masivo de la ciudad de Cali. Sus resultados permiten evidenciar la importancia de la logística y particularmente, el servicio al cliente como factor determinante para el logro de una mayor competitividad.

\* *MSc. Industrial and Management Engineering - Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York, Estados Unidos. Profesora del Departamento de Producción e Investigación de Operaciones - Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, Colombia.*

\*\* *Ingeniero Industrial de la Universidad del Valle, Colombia.*

## Abstract

Several studies have indentified the area of Customer Service as the main factor for organizations to obtain competitive advantages. It has even been considered more important than factors such as: Quality and Product appearance, Cost reduction, Price and Commercial Conditions.

This paper outlines the results of research project performed to explore the different ways of dealing with Logistics, specifically in the case of Logistic Customer Service. Through an empirical study of 15 medium to large size manufacturing firms in Cali, (Colombia) we indentified the ways in which leading companies mange Customer Service.

The findings provide evidence about the important role that Logistics is playing nowadays and to suggest some guidelines for the Customer Service area, as a key factor to enhance the firm competitiveness.

## Introducción

En la búsqueda permanente de la competitividad, las empresas colombianas han venido adoptando algunas de las filosofías, técnicas y herramientas, que en el campo de la administración se han desarrollado a nivel mundial. Si bien es cierto que algunas de estas técnicas han surgido en los últimos años, otras han sido reformuladas a partir de antiguos conceptos, que fueron base indiscutible del desarrollo alcanzado por algunos países a mediados de siglo.

Pero, ¿qué es lo que ha obligado a la industria mundial a retomar estos conceptos?

Las empresas se mueven en un entorno cada vez más cambiante, los consumidores exigen cada día más, y las grandes distancias, que a nivel de exclusividad y precio de los productos existían entre las empresas, se han acortado. Esta situación y la limitación de recursos como el capital, han llevado a las empresas a planificar mejor sus operaciones con el fin de optimizar sus recursos, tratando siempre de incrementar su participación en el mercado a través de una meta clara y común: el cliente.

En este contexto, la industria colombiana vive uno de los fenómenos económicos más relevantes, como quiera que la apertura y globalización de sus mercados representan una gran oportunidad de crecimiento, pero a la vez una inminente amenaza para aquellas

empresas que no estén debidamente preparadas para competir con los nuevos productores que ingresen al mercado nacional.

Dentro de los conceptos retomados, en la actualidad la Logística se ha convertido en una de las más eficaces herramientas para la obtención de una mayor competitividad con base en la satisfacción del cliente.

## Logística

La logística se encarga de la gestión del flujo de materiales y de información a lo largo de la cadena de abastecimiento. Por tratarse de un campo tan extenso, resulta difícil resumir y definir la logística de manera breve y exacta. Sin embargo, diferentes autores que se han dado a la tarea de encontrar la definición adecuada; algunos de forma muy general, otros un poco más específicos y unos cuantos en un contexto netamente militar, como quiera que es en éste donde están sus orígenes. De estas definiciones se han recopilado algunas de las más importantes:

Bauer y Schumann, en "Los efectos de la manufactura justo a tiempo en los costos y en la logística", exponen : " Logística es una forma integrada de dirigir los flujos de material, bienes e información desde el proveedor hasta el mercado".

El Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial - I.A.C, define la Logística como "la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente consumido o utilizado".

Ronald H. Ballou en su artículo "Broadening and Unifying Marketing Logistics", de la revista The Logistics Review, precisa: "La Logística Empresarial abarca todas las actividades relacionadas con el traslado y almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo".

Por su parte el U.S.A. Council of Logistics Management expresa que: " Logística es el proceso de planificar, implementar y controlar el flujo y almacenaje de materias primas, productos semielaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente".

Como puede observarse, todas estas definiciones coinciden en varios aspectos, aunque es esta última la

que incluye todos los elementos de la actividad logística y anuncia, de manera clara, al cliente como principal objetivo.

Ahora bien, a pesar de tener la logística una función única y clara, las empresas han debido darle diferentes enfoques que van desde unos muy elementales y de poca trascendencia en las decisiones corporativas, hasta unos muy estructurados; dándole a esta actividad la misma importancia de otras áreas como: Mercadeo, Finanzas y Producción. De acuerdo con esto pueden identificarse tres enfoques básicos:

- La primera modalidad no es consistente con la función ni con la definición de logística. Las funciones de logística se desarrollan de manera aislada bajo la dirección de distintas divisiones y simplemente ante la necesidad de hacerlas, mas no responden a una forma coordinada que les permita lograr un fin común. Pese a que este enfoque no corresponde del todo al concepto de logística, se incluye aquí por tratarse del mismo que hasta hace poco tiempo seguía la gran mayoría de las empresas en Colombia; inclusive actualmente muchas siguen funcionando bajo este criterio.
- Un segundo enfoque, adoptado por algunas compañías incluye ya algunos aspectos de Logística, pero no representa aún un sistema completo que abarque, de manera integrada, todas sus funciones. Las organizaciones que siguen este enfoque relacionan la Logística única y exclusivamente con la distribución; es así como, frecuentemente, se encuentra un llamado jefe de Logística, quien es a su vez jefe de despachos o de almacén. De este modo, se excluyen las demás funciones logísticas y se desconoce la importancia de asumirlas de manera coordinada.

Lo anterior indica que en estas empresas las consideraciones en torno a la Logística no tienen el alcance que requieren y ameritan, quedando por fuera de las decisiones a nivel gerencial y negándole la posibilidad de participar en la búsqueda de mayor eficiencia, y por ende mayores utilidades. En estos aspectos la Logística es de gran significado y representa un valioso apoyo a través de la disminución de costos y el mejoramiento del servicio al cliente.

- El tercero representa ya un enfoque logístico como tal. A diferencia de los anteriores, retoma

la idea de un sistema integrado. Las funciones logísticas se desarrollan de forma coordinada con miras a lograr un objetivo común: la satisfacción del cliente y la optimización de los recursos, para obtener mayores utilidades. En Colombia, algunas empresas han visto la necesidad de considerar este enfoque para atender la solicitudes de sus clientes y lograr mantenerse, buscando ser siempre más competitivas. Al interior de estas empresas es frecuente encontrar estructuras muy completas y organizadas, encargadas del proceso logístico y con la misma importancia y poder de decisión de las divisiones de Mercadeo, Producción y Finanzas.

Como se verá más adelante, los resultados del estudio permiten identificar los enfoques y estructuras bajo los cuales las empresas de los sectores escogidos funcionan actualmente.

### Servicio al cliente

El Servicio al Cliente representa a la vez la motivación y la consecuencia de todos los esfuerzos que la organización realice para cumplir con sus requerimientos. Se convierte entonces en una cultura organizacional; todas y cada una de las áreas y funciones de la empresa deben tener como objetivo cumplir las expectativas de los clientes porque el grado de satisfacción de éstos determinará en gran medida los niveles de venta. Las funciones logísticas son las más comprometidas con este objetivo; son sus decisiones y acciones las que lo afectan en mayor grado.

El Servicio al Cliente se ha convertido también en un aspecto de gran relevancia y a la vez en una responsabilidad de las áreas de mercadeo. El profesor Jerome McCarthy introdujo las variables de producto, plaza, precio y promoción, en aquello que llamó la mezcla de mercadeo. Este concepto ha guiado las actividades de mercadeo a nivel mundial y hoy en día, se le incorpora el servicio (performance) como una quinta variable.

Para Karl Albrecht, una de las personas más conocedoras sobre el Servicio al Cliente, llegó el momento de pasar de la calidad total del producto a la calidad total del servicio. Las empresas que han tomado ya conciencia de la importancia de preocuparse por sus clientes, no lo han hecho únicamente para mejorar su imagen, lo han hecho porque resulta definitivamente más rentable. Después de realizar algunas investiga-

ciones, otro de los expertos en el servicio al cliente y que al igual que Albrecht ha visitado Colombia, concluye que las empresas se han dado a la tarea de relacionar su participación en el mercado con la satisfacción de sus clientes. AT & T, una de las más importantes empresas de comunicación, encontró que al aumentar la satisfacción de sus clientes en un 5%, su participación en el mercado se incrementaba en casi la misma proporción. Sus investigaciones han demostrado también que las empresas orientadas al cliente han crecido en promedio un 10%, mientras que las que no prácticamente no han crecido.<sup>(1)</sup> El servicio es hoy por hoy, al lado del precio y la calidad, el factor determinante de la competitividad de las compañías en tanto que, cuando el cliente adquiere un bien no sólo compra el producto o el servicio en sí, compra también una buena atención y un precio favorable.

Por su característica de intangible, el servicio no es definible en una sola idea, como pudiera hacerse con algún otro objeto o acción. Es por esto que el Servicio al Cliente lo definen las actividades que se realizan para lograr sus objetivos. Todos estos elementos, se dan al interior de un marco delimitado por tres parámetros a saber: tiempo de entrega, confiabilidad en la información y disponibilidad de producto.

El enmarcar el funcionamiento del Servicio al Cliente en estas tres dimensiones, sugiere que ninguna puede estar ausente a lo largo del proceso; bastará con que falle sólo una de ellas para que el flujo de la cadena de abastecimiento se vea afectada y los objetivos de Servicio al Cliente no se cumplan en su totalidad.

## El problema

Hasta la década de los 90 las empresas no concentraban sus esfuerzos en el mejoramiento del servicio al cliente. Aspectos como el precio, la calidad y posteriormente, la reducción de costos se llevaron la atención de los empresarios como única manera de dar valor agregado a los productos y servicios.

Sin embargo, a raíz del nuevo comportamiento del mercado las exigencias cada vez mayores de los consumidores y las nuevas tendencias de la economía,

ha surgido al interior de las empresas la inquietud y la preocupación por brindar un mejor servicio.

Ante esa necesidad las empresas han recurrido al mejoramiento de sus funciones logísticas, a la permanente capacitación de sus colaboradores y a la modernización de sus sistemas de información.

A partir de la década de los 90, Colombia ha empezado a experimentar uno de los cambios más radicales en su entorno económico, productivo e inclusive político. El proceso de apertura y modernización que se viene desarrollando representa sin duda alguna la oportunidad para el país y sus empresas de crecer a través de la participación en nuevos mercados a nivel mundial. Por otra parte, la entrada de nuevos productos y servicios de excelente calidad y precios competitivos, obliga a los diferentes sectores productivos a mejorar continuamente la calidad de sus productos. A su vez, fortalece la función comercializadora de las empresas a través de representaciones y franquicias, forzándolas a manejar nuevas políticas de compra, inventario y en especial de distribución.

De una parte hay que aceptar que algunas empresas han crecido a raíz de grandes inversiones en tecnología y publicidad, y por ende han evolucionado en organizaciones más complejas. Esta situación hace indispensable la incorporación de un sistema capaz de soportar, de manera óptima, los procesos internos y lograr una excelente gestión de Servicio al Cliente. Sin duda alguna la consecución de nuevos clientes podría interpretarse inicialmente como un incremento en ventas y utilidades; de hecho en cierta medida así lo es. Pero, ¿están las compañías preparadas para atender estos crecimientos sin decaer en su servicio al cliente? En gran medida no y el resultado es un descuido tanto de los nuevos clientes como de los ya existentes. No es difícil entender el costo de perder un cliente. Un estudio realizado por el Research Institute of America, demostró que cerca del 90% de los clientes descontentos con el servicio no vuelven a comprar y cada uno de estos comentará sobre su inconformidad a 9 personas<sup>(2)</sup>

Pero esto no es todo. Tal vez una de las razones que más dice de la preponderancia del Servicio logístico al Cliente son algunas características del mercado actual, como las siguientes:

- a) Como primera medida es un mercado manejado por el consumidor, ya no son los fabricantes

(1) El cliente es lo de menos". *En: El Tiempo*. Santafé de Bogotá: (18, Feb. 1996).

(2) DESATHICK, Robert. *Cómo conservar su clientela, el secreto del servicio*. [6].

quienes crean productos para ser consumidos. Son los consumidores quienes crean una demanda a la cual las compañías deben responder.

- b) Por otra parte, los clientes han incorporado una nueva modalidad de compra. Optan por hacer pedidos con mayor frecuencia y menores cantidades. Concretamente los autoservicios o cadenas de almacenes realizan pedidos dos o tres veces por semana de acuerdo con el consumo; en ellos incluyen estrictamente las cantidades que se pueden ubicar en sus exhibidores pues en su mayoría, han decidido eliminar las bodegas y espacios de almacenamiento.
- c) Adicionalmente está la disminución de las distancias entre los productos del mercado. El cliente, con facilidad, encuentra diferentes proveedores que ofrecen excelentes calidades y precios competitivos; de tal manera que, estos factores dejaron de ser los principales generadores de ventajas competitivas, haciendo necesario buscar nuevas fuentes de competitividad. Es aquí donde el Servicio Logístico al Cliente cobra real importancia, en términos de disponibilidad de productos, calidad y tiempos de entrega y atención al cliente, convirtiéndose en un verdadero factor de decisión para el establecimiento de relaciones comerciales por parte del cliente.

Todo esto hace pensar que el Servicio Logístico al Cliente no debe ser considerado como un gasto, sino como una inversión que repercutirá en las utilidades. \* Diferentes autores coinciden en afirmar que el Servicio Logístico al Cliente es uno de los principales factores en la obtención de ventajas competitivas al lado de la tecnología y los sistemas de información, la reducción de costos directos, calidad en productos, y su presentación y fortalecimiento de la relación cliente-proveedor<sup>(3)</sup>

A nivel mundial las compañías han rescatado el concepto de Logística, cuya función principal es proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, en condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo

exigido y a un costo razonable, a través de un mejor manejo del flujo de materiales (materias primas y productos terminados) y de información.

Sin embargo, otras compañías tienen aún mucho por hacer para mejorar la calidad de sus servicios; estas últimas deben desarrollar mecanismos que les permitan, en ese sentido, fortalecerse pues de otra forma quedarán relegadas y sin medios para sobrevivir y competir en el cada día más exigente mercado.

En este orden de ideas se consideró necesario conocer cómo y a qué niveles se trabaja la Logística en las empresas, del sector de productos no alimenticios de consumo masivo e identificar los aspectos en los cuales éste presenta necesidades.

## La investigación

Partiendo de la definición de "Productos de consumo masivo" como aquellos artículos de primera necesidad (no alimenticios), que presentan una alta rotación y una alta frecuencia de compra entre los consumidores,<sup>(4)</sup> se definió como universo de estudio, la lista de empresas legalmente constituidas con las siguientes características:

- Activos superiores a \$ 4.384.102. 800 de pesos y número de empleados mayor de 100<sup>(5)</sup>
- Empresas localizadas en Santiago de Cali.
- Empresas con código CIU<sup>(6)</sup> correspondientes a las siguientes agrupaciones:

321 Fabricación de textiles

322 Fabricación de prendas de vestir excepto calzado

341 Fabricación de papel y productos de papel

342 Imprentas editoriales e industrias conexas

351 Fabricación de sustancias químicas industriales

352 Fabricación de otros productos químicos<sup>(7)</sup>

381 Fabricación de productos metálicos exceptuando maquinaria y equipo (artículos de cocina y cuchillas de afeitar)

383 Construcción de maquinaria, aparatos, accesorios y suministros eléctricos (pilas y baterías)

390 Otras industrias manufactureras (escobas, cepillos, traperos y demás artículos para el aseo).

De acuerdo con el Departamento de Sistemas de Información de la Cámara de Comercio de Cali, 23 empresas cumplían con estas características y de ellas

(3) SOLANO, Gabriel. Una Introducción a la Logística. [13].

(4) Definición consultada con especialistas en mercadeo y ejecutivos del área.

(5) Criterio empleado por la Departamento Nacional de Planeación - DNP y en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, respectivamente, para clasificar una empresa como grande.

(6) Clasificación Internacional Industrial Uniforme.

(7) Grupo de mayor subdivisión y presencia en el universo de empresas.

Únicamente, 15 aceptaron participar en el estudio. Teniendo en cuenta, que este número representa una muestra bastante alta (65%) del total de la población los resultados se pueden considerar suficientemente significativos para el tipo de empresas seleccionado.

Para la recolección de información se diseñó una encuesta con 17 preguntas, divididas en cuatro secciones que comprenden: la información general de la empresa; caracterización del enfoque logístico empleado, su importancia y organización dentro de la empresa; determinación de los elementos y dimensión del servicio al cliente; y mecanismos de evaluación y seguimiento del servicio.

### Resultados

Los siguientes son algunos de los resultados más relevantes de la investigación.

- En su totalidad las empresas están de acuerdo con el concepto de logística planteado en este artículo. A su vez la gran mayoría aplica parcial o totalmente este concepto, aunque con frecuencia se presentan dificultades para realizar el adecuado control por no contar con las herramientas necesarias para ello.
- Pese a encontrar diversas razones para justificar una función logística eficiente, las empresas consideran que la necesidad de dicha gestión está dada principalmente por los mercados cada vez más competidos. También el hecho de que los clientes y consumidores finales sean exigentes, tiene para ellas gran importancia.
- Más de la mitad (60%) de las empresas encuestadas cuenta ya con una estructura logística formal, que va alcanzando mayor poder de decisión y participación. Esto demuestra la gran oportunidad que las empresas ven en la actividad logística. Figura 1 y 2.

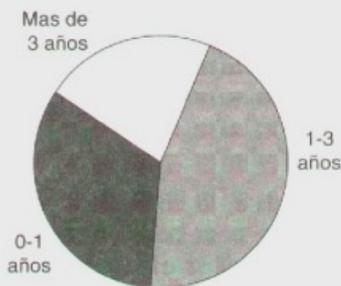


Figura 1. Antigüedad de la estructura logística en las empresas.

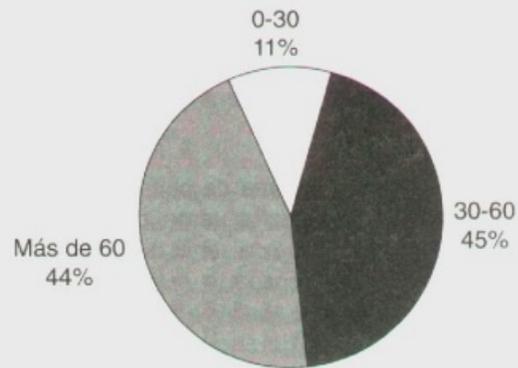


Figura 2. Número de personas dentro de la estructura logística.

- Sin duda alguna las funciones de distribución y almacenamiento, tanto de materia prima como de producto terminado son aquellos que si presentan un enfoque logístico. En su totalidad las empresas encuestadas tienen estas actividades a cargo del área logística, cuando ésta existe. Puede concluirse también que las actividades de compras y comercio exterior son, después de las de distribución y transporte, las más delegadas a las estructuras logísticas. Figura 3.

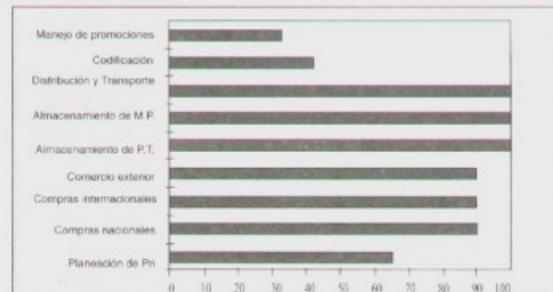


Figura 3. Responsabilidad de la estructura logística por las funciones logísticas.

- Con el tiempo la codificación de productos cobrará mayor importancia y se encontrará totalmente estandarizada lo mismo que el intercambio electrónico de datos - EDI. Esta situación dará de seguro a dicha función un enfoque más logístico.
- Las empresas que no cuentan con estructura logística distribuyen el manejo de estas funciones en las divisiones de Operaciones o Producción y Ventas, principalmente. Esto puede obedecer a que dichas empresas no quieren abandonar las estructuras tradicionales o a que no están en capacidad de soportar una estructura

logística especializada. En el peor de los casos puede ser el resultado del desconocimiento de los beneficios de una gestión logística eficiente, aunque éste no parece ser el de las empresas encuestadas.

- La contratación externa de operadores logísticos (outsourcing) es frecuente, constituyéndose en una alternativa de servicio. Las funciones de distribución y transporte y el almacenamiento en menor grado, son las funciones logísticas con mayor índice de subcontratación. Para el transporte, en particular, cerca de dos terceras partes de las empresas utilizan los servicios de proveedores externos.
- Las empresas ven en la subcontratación de estos servicios las siguientes ventajas: el contar con una organización especializada y la considerable disminución del costo de oportunidad del capital, invertido en la adquisición y mantenimiento de una infraestructura de transporte. En esta época en que el capital es limitado las compañías han preferido hacer de este concepto un costo variable y no parte de los costos fijos.
- La subcontratación también tiene algunas desventajas como son la dificultad en el control del proceso y la dependencia de personas externas.
- Por su complejidad los trámites de importación y nacionalización de mercancías suelen ser también subcontratados.
- Uno de los resultados más relevantes obtenidos en la encuesta, es la importancia que, actualmente, las empresas conceden al Servicio como variable dentro de las relaciones comerciales al lado de la Calidad y el Precio. Hace más de 15 años las relaciones estaban basadas prácticamente en el precio, y el servicio no tenía definitivamente ningún valor. Hoy el sector le da tanta importancia al Servicio como al Precio o la Calidad.
- Así mismo son conscientes de lo que sus clientes piensan del servicio. Según las empresas, hace 15 años el cliente pensaba en el precio aún más que ellas mismas. Sin embargo, saben que hoy el servicio es para él igualmente impor-

tante y en algunos casos inclusive más que la calidad o el precio.

- Como un gran paso, en términos de interés por el servicio, se encontró que en su mayoría las empresas consultan a sus clientes en términos de sus necesidades básicas de servicio. Las necesidades en cuanto a condiciones de entrega, especialmente los tiempos y horarios y la presentación de los productos, suelen ser las más consultadas por las empresas a sus clientes. Figura 4.

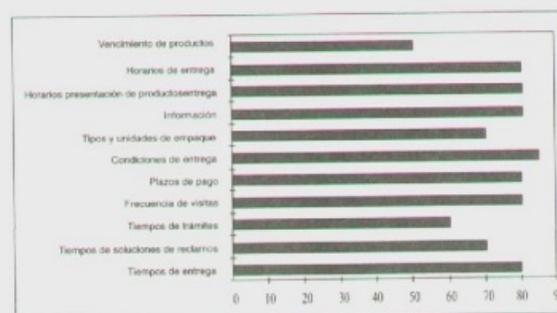


Figura 4. A nivel de consulta de las necesidades del cliente sobre los elementos del servicio.

- Sin embargo, la comunicación, por parte de las empresas hacia sus clientes sobre los servicios que pueden esperar, no es tan frecuente. Al parecer aquello que el cliente más conoce es la frecuencia de visitas y no siempre porque haya sido informado formalmente. Figura 5.

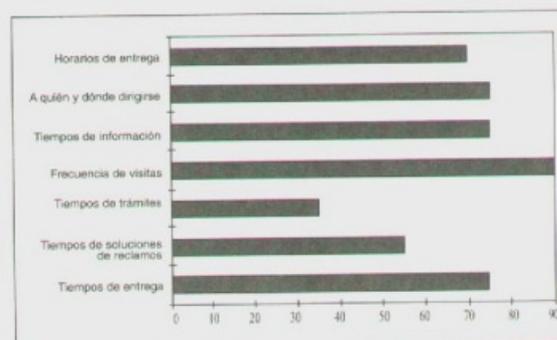


Figura 5. Nivel de información dada a los clientes sobre los elementos del servicio.

- En gran medida, la comunicación empresa - cliente se da a través de la labor de los representantes de ventas; la tercera parte del sector utiliza este medio. Con alguna importancia

empieza ya a recurrirse a mecanismos como circulares y visitas de altos ejecutivos, siendo este último bastante efectivo y con el cual el cliente se siente respaldado, por una empresa comprometida en sostener relaciones comerciales de mutua conveniencia. Figura 6.



Figura 6. Mecanismos de información y consulta al cliente.

- Para algunas empresas la atención al cliente es tan significativa que ha merecido la creación de centros especializados de atención. Uno de los elementos principales de estos centros es la línea 9-800 o línea gratuita. Más de la mitad del sector ofrece este servicio para recepción de quejas y para brindar información general sobre el servicio principalmente. Con mucha frecuencia es aprovechada también para que los vendedores puedan comunicarse desde cualquier parte del país. Figura 7.

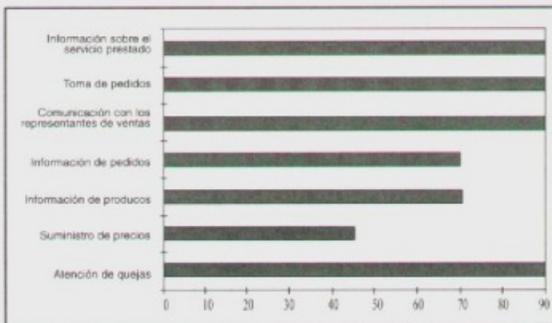


Figura 7. Tipos y nivel de utilización de la línea 9-800.

- Pese a la existencia de estos centros en algunas compañías, la totalidad de las actividades cotidianas del servicio logístico al cliente no se

llevan a cabo por una misma estructura. En su mayoría dichas actividades están enfocadas hacia las ventas, especialmente la captura de pedidos, la atención de quejas y la información sobre pedidos.

- El elemento más representativo del servicio lo constituye la puntualidad en las entregas, así lo demuestran los resultados obtenidos en la última etapa de la encuesta sobre seguimiento y medición. Es básicamente en este aspecto que las empresas hacen uso de indicadores de desempeño. Figura 8.

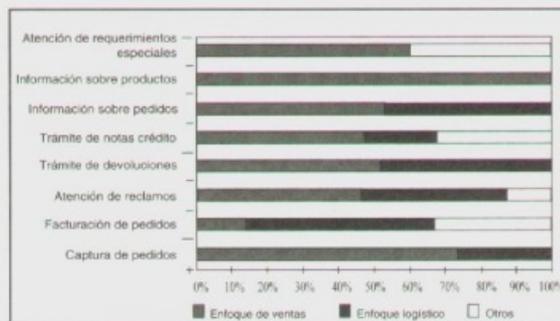


Figura 8. Orientación del desarrollo de las actividades logísticas.

- La calidad en las entregas en cuanto al cumplimiento en referencias y cantidades despachadas es también de gran interés para las empresas, para lo cual algunas ya utilizan indicadores o los están implantando. En algunos casos se evalúan también el nivel de atención de los reclamos y las quejas.

## Conclusiones

- Una de las principales conclusiones, definitivamente, es el reconocimiento que hacen las empresas a la importancia que tiene el Servicio al Cliente, en las actuales condiciones comerciales, y ven en la logística el medio para conseguirlo.
- La competitividad de los mercados está dada principalmente por las políticas de apertura económica que han permitido el ingreso al país de gran variedad de productos.
- Si bien es cierto que la mayoría de las organizaciones reconocen el valor de la Logística y comparten la definición adoptada en este estudio,

no todas llevan a cabo esta gestión como un sistema integrado. Algunas funciones logísticas continúan siendo responsabilidad de áreas convencionales en el funcionamiento de una empresa. Especialmente, el manejo de promociones y la codificación de productos se encuentran centralizados en la sección de ventas. Así mismo, la planeación de la producción, aunque es manejada por la logística en mayor grado que las anteriores, también se encuentra a cargo del área específica de producción.

- El manejar algunas funciones por fuera de una estructura integrada como tal, no significa que las empresas estén cometiendo errores en su gestión logística. Por una parte, cada empresa es distinta y no puede pretenderse que se hagan reformas estructurales tan drásticamente. De otro lado, hay que tener en cuenta que el concebir la actividad logística como un sistema integrado es un enfoque bastante exigente, cuya implementación sugiere unos costos importantes.
- En general, el sector estudiado denota un creciente interés por mejorar las características de su servicio, reconociendo en él un verdadero factor en la obtención de ventajas competitivas. Sin embargo, todavía hay aspectos por mejorar, especialmente en la comunicación con los clientes y en la consolidación de un sistema logístico eficiente respaldado por una estructura con poder de decisión en el ejercicio de la compañía, que le permita optimizar los recursos a lo largo de la cadena de abastecimiento.

## Bibliografía

1. ALBRECHT, Karl y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Santafé de Bogotá: Legis, 1991.
2. ANDERSERN CONSULTING. Situación y perspectivas de la logística en Colombia para el sector de consumo masivo. Santafé de Bogotá: Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial, 1994.
3. ARAGON, Gustavo Andrés y MOSCHNER, Martin Josef. El servicio al cliente como generador de ventajas competitivas en las empresas grandes de consumo masivo no alimenticio de Santiago de Cali. Santiago de Cali, 1977. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. Departamento de Producción e Investigación de Operaciones. Programa Académico de Ingeniería Industrial.

4. BALLOU, RONALD H.. Logística empresarial: control y planeación. Madrid: Díaz de Santos, 1991.
5. CASTRO, Claudio R.. Curso Taller la estadística en la investigación de mercados. Santiago de Cali: s.n., 1994.
6. DESANICK, Robert L.. Cómo conservar su clientela. Santafé de Bogotá: Legis, 1989.
7. GOMEZ, Luis Enrique. Seminario Taller: servicio al cliente aplicado a operaciones y logística. Santafé de Bogotá: s.n., 1981.
8. HARAVITZ, Jacques. La calidad del servicio: a la conquista del cliente. Madrid: McGraw Hill, 1991.
9. I.A.C. de Colombia. Qué es logística. Santafé de Bogotá: s.n., s.f.
10. O'NEAL, Charles y BERTRAND, Kate. Marketing justo a tiempo. Santafé de Bogotá: Norma, 1993.
11. PALACIO G., Rubén Darío. Técnicas de servicio al cliente. Santiago de Cali: El autor, 1996.
12. SAHID, Feres. Logística empresarial. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. Vol.2, (enero 1987).
13. SIPHERI, Merland. Logistic engineering: A renewed frontier. World productivity forum X, 1987. International industrial engineering conference proceedings, 1987.s.p.
14. SOLANO, Gabriel. Una introducción a la logística. En: Revista Oficina Eficiente. Vol. 53, (mayo - junio, 1993).