

S

I

S

T

E

M

A

S

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Editor & Compilador

DINÁMICOS

2018

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

**SISTEMAS
DINÁMICOS
2018**

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

ISBN: 978-612-00-4024-9

Primera edición digital: diciembre 2018

Libro electrónico disponible en: <http://ctscafe.pe>

El Cumplimiento de la Orden y Servicio al Cliente



Ing. Edgar Ramos Palomino
Ingeniero Industrial – Universidad Nacional de Ingeniería.
Magíster en Administración de Empresas – Universidad del Pacífico.
Doctorando en Gestión de Empresas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Correo electrónico: edgar_drp@yahoo.com

Resumen: Actualmente la industria está transformándose con el fin de lograr resultados que le permitan ser sostenibles a nivel de cadenas de suministros. En este sentido, uno de los procesos más importantes en supply chain es la gestión de las relaciones con los clientes, también el proceso de cumplimiento de la orden. Según el desarrollo de la academia e industria, donde ambos están concentrados en generar mayor valor al cliente, se busca definir la gestión exitosa de la cadena de suministro, y al lograr superar las expectativas de los clientes, los ingresos de las compañías en un contexto de cadena de suministro se incrementan según lo esperado en cada tipo de industria. En este camino, los procesos del ciclo de la orden, y de cumplimiento de la orden del cliente, facilitan y aseguran la generación de valor a los clientes finales. Los casos de estudio mencionados en el artículo, demuestran que los mejores resultados en supply chain están ligados a los mejores procesos de cumplimiento de la orden y gestión del ciclo de la orden del cliente. El artículo contribuye al conocimiento de los procesos indicados a los gerentes y profesionales de cadenas de suministro, quienes tienen la oportunidad de lograr mejores resultados cuando implementen o mejoren estas experiencias sobre la gestión de la orden y del cumplimiento de la orden.

Palabras clave: Cadenas de suministros/ Relaciones con los clientes/ Ciclo de la orden/ Orden del cliente.

Abstract: Currently the industry is being transformed in order to achieve results that allow it to be sustainable at the level of supply chains. In this sense, one of the most important processes in the supply chain is the management of relations with customers, as well as the process of compliance with the order. According to the development of the academy and industry, where both are focused on generating greater value to the client, the aim is to define the successful management of the supply chain, and to exceed the expectations of the clients, the income of the companies in a context of supply chain are increased as expected in each type of industry. In this way, the processes of the cycle of the order, and compliance with the order of the client, facilitate and ensure the generation of value to the final customers. The case studies mentioned in the article show that the best results in the supply chain are linked to the best order fulfillment processes and the order management of the client. The article contributes to the knowledge of the processes indicated to the managers and professionals of supply chains, who have the opportunity to achieve better results when they implement or improve these experiences on the management of the order and compliance with the order.

Keywords: Supply chains / Customer relations / Order cycle / Customer order. Technological level.

1. Introducción

El artículo presenta una revisión completa sobre la planificación, implementación, medición y optimización de los procesos de cumplimiento de la orden y servicio al cliente en la cadena de suministro de clase mundial, el Consejo de Profesionales de la Gestión de la Cadena de Suministro (CSCMP) nos permite un conocimiento actualizado, con las mejores prácticas para todas las fases del cumplimiento de la orden y la gestión de procesos de servicio al cliente, desde la consulta inicial del cliente hasta el servicio post-venta y soporte. El autor Stanley Fawcett y el CSCMP presentan conceptos importantes, que van desde ciclo de la orden del cliente, uso de tecnología para cumplir con las promesas y la disponibilidad en la cadena de suministro, hasta redes para gestionar las órdenes globales.

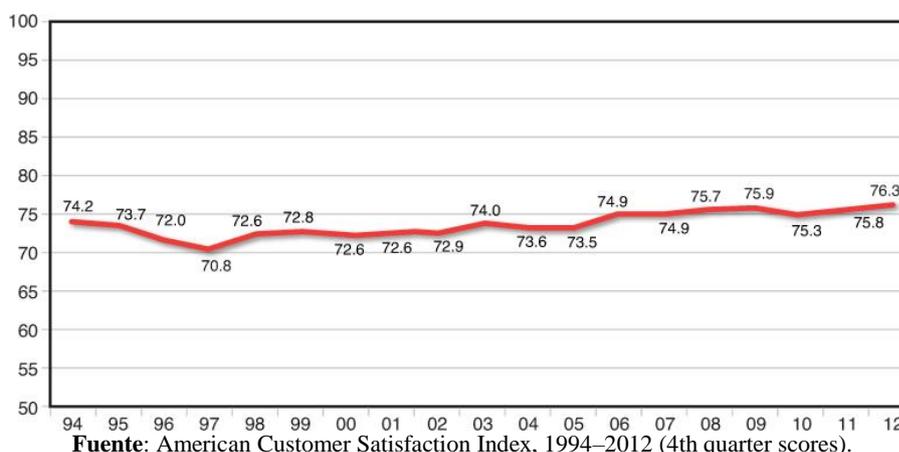
En la revisión de los procesos de cumplimiento de la orden y el servicio al cliente, se revisa los conceptos básicos y sus roles esenciales para satisfacer las expectativas del cliente, los elementos y procesos claves para la satisfacción y el servicio al cliente, así mismo, las interacciones entre ellos. El autor presenta también, los principios y estrategias para establecer procesos de cumplimiento de la orden y la atención a los clientes en forma eficiente, efectiva y sostenible.

2. La satisfacción de las necesidades reales de los clientes y la naturaleza del diseño del sistema de servicio

El autor escribe como el diseño del sistema de servicio es un aspecto central y vital del trabajo en las organizaciones que se preocupan en el cliente. Es importante reconocer, que la identidad y el futuro de la empresa se define por la capacidad de satisfacer las necesidades reales de los clientes en el tiempo. Sin embargo, a pesar de su importancia, pocas compañías en la industria se destacan en la creación de experiencias notables para los clientes.

Por ejemplo, en la Figura 1, como se muestra en un entorno B2C, la evidencia de este desafío se ve en una muestra casi 20 años de datos del Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense (ACSI). El ACSI, que debutó con un puntaje de 74.2 en 1994, permaneció básicamente sin cambios en los siguientes 18 años. Aún, cuando la investigación demuestra que las empresas con altos puntajes ACSI disfrutaban de una mayor apreciación del precio de sus acciones con respecto a sus rivales de menor puntaje, este indicador de satisfacción no se incrementa y se mantiene.

Figura N°01: Índice de Satisfacción del Cliente en USA



A partir de la figura 1, los expertos se hacen la pregunta: ¿Por qué es tan difícil mejorar la satisfacción del cliente?, según los expertos del CSCMP se presentan dos explicaciones siguientes:

Compromiso Gerencial.- Se requiere una visión íntima de las expectativas del cliente y los requisitos de la cadena de suministro. También se requiere capacidades únicas y reproducibles orquestadas. A pesar del lenguaje en sus declaraciones de misión, pocas compañías han demostrado un compromiso suficiente para ejecutar ambos lados de la ecuación de experiencia del cliente.

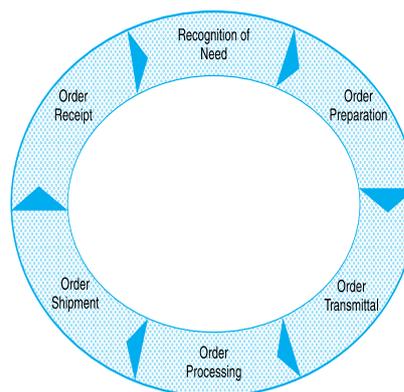
Las Expectativas Crecientes.- Una experiencia notable dependen de la capacidad de una empresa para ofrecer una sorpresa positiva. La experiencia del cliente debe ser diferente y mejor que la competencia. Si una empresa mejora su propuesta de valor (la entrega gratuita al siguiente día de Amazon), los clientes ajustarán sus expectativas. A medida que los rivales coinciden con la oferta de servicios, lo que una vez fue notable se convierte en rutina. Una organización para ser consistentemente notable, tienes que mejorar en forma constante.

En realidad, estas dos explicaciones se cruzan, es muy difícil permanecer comprometido e invertir acertadamente en la estrategia, la estructura y los sistemas necesarios para ofrecer de manera rentable un servicio notable. Como el cumplimiento de las órdenes, los logísticos son a menudo el último toque que una empresa tiene con sus clientes, y puede que la mejore o empeore la reputación de la empresa. Entonces, podemos afirmar es muy importante que la empresa comprenda completamente la naturaleza del *cumplimiento de la orden*.

3. Cumplimiento de las órdenes: la naturaleza de la gestión moderna del ciclo de las órdenes

El establecimiento de procesos de entrega rápidos, flexibles, robustos y eficientes para satisfacer las diversas necesidades de los clientes es la clave para el diseño del sistema de cumplimiento de las órdenes, véase la siguiente Figura 2. Sobre la gestión del ciclo de la orden.

Figura N° 2: Gestión del Ciclo de la Orden

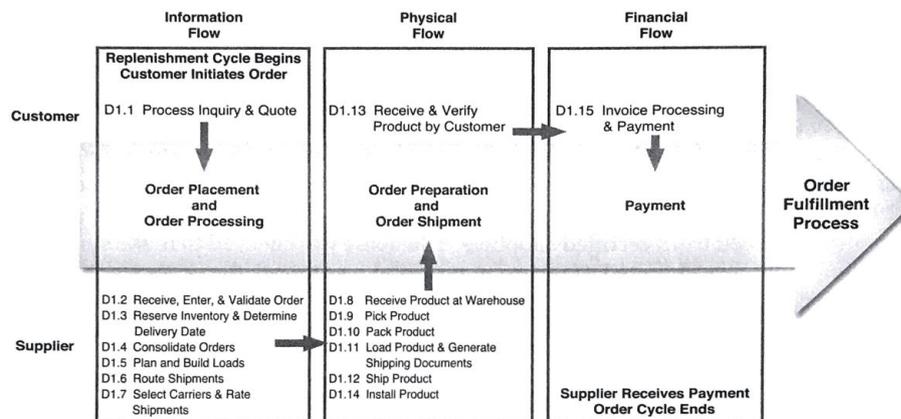


Fuente: Fawcett (2014)

Para hacer esto se necesita definir las necesidades individuales de los clientes y analizar muchos resultados del costo del servicio. A veces, sin embargo, delimitar todas las variables para definir correctamente el sistema óptimo de cumplimiento es un desafío, vease la Figura

3, donde se describe con mayor detalle la gestión de la orden del cliente. En la gestión de la orden, interactúan el cliente, proveedor, y también se presentan flujos de información, físico y financiero.

Figura N° 3: Descripción de un sistema de cumplimiento de órdenes



Fuente: Fawcett (2014)

Considere el surgimiento de Amazon.com como el minorista en línea más grande del mundo con \$ 61 mil millones en ventas del 2012. Amazon comenzó a operar en 1995 como una librería en línea. Como minorista virtual, Amazon no estaba limitada por la huella física. Podría ofrecer a los clientes muchos más títulos que los rivales similares, como Barnes & Noble con tiendas físicas. Casi de inmediato, Amazon se convirtió en el principal retail de venta minorista virtual, lo que ayudó a popularizar las compras en línea.

4. Desarrollar una estrategia ganadora de cumplimiento de clientes

Comprender una estrategia es entender por qué algunas compañías fracasan con otras estrategias. En el contexto de la estrategia ganadora, debe además utilizar los recursos limitados de la empresa con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, si se logra hacer esto mejor que los competidores, se hace crecer el negocio con los clientes existentes y robarás otros clientes a los rivales. Desde la perspectiva del cumplimiento de la orden, el conocer en forma precisa qué quiere cada cliente y poder cumplir exactamente con las expectativas de cada cliente es la clave del éxito.

5. Configurar la red para un cumplimiento exitoso

La diferencia entre la victoria y la derrota suele ser una infraestructura poco gloriosa. Casi nadie parece otorgarle la debida importancia a la infraestructura, porque quizás requiere mucho trabajo, paciencia y la voluntad de trabajar fuera de los focos principales, con el fin de construir una infraestructura ganadora que soporte la estrategia ganadora.

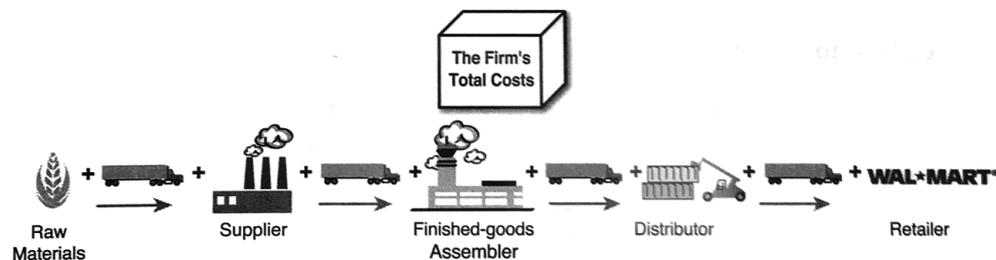
6. Implementación y habilitación de la estrategia tecnológica

La revolución de la información no solo ha permitido la gestión moderna de la cadena de suministro, sino que también ha creado la demanda de una ejecución de cadena de suministro de clase mundial. Nuevas tecnologías como el Digital Supply Chain o Blockchain, están realmente transformando los resultados en la cadena de suministro.

7. Evaluar los mediciones para el éxito y la mejora

En el caso de la cadena de suministro, las métricas guían el desarrollo de sus capacidades, y pueden hacer que lo improbable sea posible. Los casos exitosos en la cadena de suministro, nos muestran que las mediciones excelentes, están asociados a gestión de la cadena de suministro de empresas líderes globales y/o locales, según corresponda la medición.

Figura N°4: Costo Total de la Cadena de Suministro

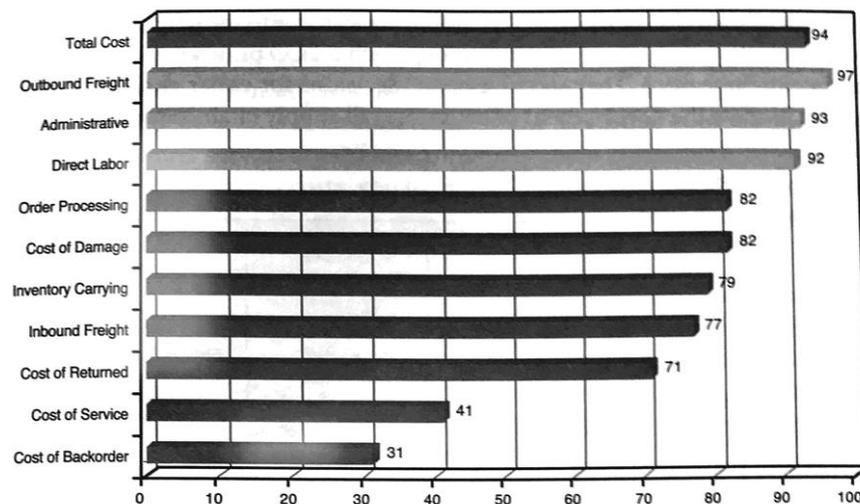


Total supply chain costs are the sum of all the costs incurred in planning, designing, sourcing, making, and delivering a product from raw materials to final customer.

Fuente: Fawcett (2014)

En la figura 4. Se presenta el costos total de la cadena de suministro y el resultado de la medicion del costo total de la cadena de suministro, o el costo del servicio al cliente se presenta en el ultimo eslabon: el retail. La medición comunica ideales y motiva el comportamiento. Desafortunadamente, muchas compañías no han podido ver que la medición sea una parte esencial de la estrategia. La realidad es que la medición es esencial para la ejecución de la estrategia. También guía el desarrollo estratégico. Sin una medida alineada y efectiva, la mayor parte de lo que hemos hablado no lograra los resultados esperados. Entonces, podemos hacer la pregunta: "¿Cuáles son las características de un sistema de medición, para ser el mejor de su clase?" Como mínimo, los expertos del council, recomiendan que un sistema de medición debería hacer lo siguiente:

- Conecte su estrategia y sus esfuerzos diarios a lo que los clientes realmente valoran. Debería ayudarlo a comprender exactamente cómo están evaluando su desempeño.
- Comunicar las expectativas y motive el comportamiento correcto, en todas partes de la cadena de suministro. Debe asegurarse de que sus empleados, sus proveedores y sus clientes sepan a qué atenerse. Celebre con ellos cuando rinden, corríjalos cuando fallan y ánimoles a aprender siempre.
- Equilibrar las medidas financieras y de costos con medidas estratégicas importantes y difíciles de cuantificar que respalden las iniciativas estratégicas a más largo plazo. El desarrollo de capacidades y relaciones requiere una medición de apoyo.
- Apoyar la excelencia funcional y operativa, incluso cuando promueve la co-creación de valor a través de las fronteras de la organización, dentro de la empresa y en toda la cadena de suministro, vease la figura 5.

Figura N°5: Porcentaje de Gerentes que tiene acceso a reportes de resultados

Fuente: Fawcett (2014)

- Ayudar a comprender y mejorar/innovar constantemente los procesos de valor agregado a través de los límites funcionales y organizacionales.
- Una conclusión que compartimos es: si no mides bien o mantienes una medición tradicional (vease figura 6) nunca estarás a la altura de los mejores, en el caso del cumplimiento de la orden, el tiempo del ciclo y el costo de servir son las metricas principales que definen la estrategia ganadora de supply chain.

Figura N°6: Medición tradicional usada para gestionar los procesos logísticos

Asset Management	Cost	Customer Service	Productivity	Quality
Inventory turns	Inventory carrying cost	Fill rate	Units shipped per employee	Damage frequency
Inventory obsolescence	Total landed cost	On-time delivery	Equipment downtime	Order entry accuracy
Return on assets	Outbound freight	Order cycle time	Order productivity	Picking/shipping accuracy
Inventory days supply	Warehousing labor costs	Complete orders	Warehouse labor productivity	Document/invoicing accuracy
Economic value added	Administrative	Customer complaints	Transportation labor productivity	Number of customer returns

Fuente: Fawcett (2014)

8. Literatura Citada

Fawcett, S. E., Fawcett, A. M. (2014). *The Definitive Guide to Order Fulfillment and Customer Service*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., and Magnan, G. M. (2013). “Trust and Relational Embeddedness: Exploring a Paradox of Trust Pattern Development in Key Supplier Relationships.” *Industrial Marketing Management* 42(2):152–165

Waller, M., and Fawcett, S. (2012). “The Total Cost Concept of Logistics: One of Many Fundamental Logistics Concepts Begging for Answers.” *Journal of Business Logistics* 33(1):1–3.