

# **PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA MEDIR EL SERVICIO AL CLIENTE**

**Ing. Magaly Reyes Roldán**

*1. Universidad de Pedro Betancourt “Jesús Herrera Rodríguez”,  
Pedro Betancourt, Matanzas, Cuba.*

*2. Empresa ABC, S.A., Carretera Central, Matanzas, Cuba.*

## **Resumen.**

El incremento de los niveles de servicio al cliente se ha convertido en un reto en nuestra sociedad, por lo que se pretende a través de un procedimiento, medir, analizar y evaluar el nivel de servicio en las entidades que así lo requiera para su implementación y control. Por lo tanto, lograr que estos niveles sean superados y se eleven es de gran importancia para el país. El objetivo que se persigue en esta investigación está encaminado a implementar un procedimiento logístico para medir el nivel de servicio al cliente indicando las herramientas e instrumentos a utilizar en función de determinar la satisfacción del cliente externo. La Unidad Empresarial de Base Cuba Libre del Municipio de Pedro Betancourt, pertenece a la Comercializadora Azugrup, presenta problemas con el nivel de servicio de sus clientes, mayormente en la entidad, según el resultado de encuestas aplicadas arrojó que los clientes se encuentran insatisfecho en un 76.7%.

**Palabras claves:** Logística, cliente, nivel de servicio.

---

## **Introducción**

En el contexto competitivo de hoy se aprecia un cambio substancial en la actuación de las variables de orientación hacia el cliente, el avance tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la cultura empresarial, la creatividad, el liderazgo y la gestión de la información, entre otras. La competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa, los beneficios se aseguran a base de asignar los escasos recursos para aquellos entornos turbulentos y cambiantes, así como de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras. (Nogueira Rivera, 2004).

La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo costo posible.

El servicio al cliente, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas, debe contemplar una estrategia más dinámica, acorde a las exigencias del entorno. Por ello, las empresas de servicios, sobre todo, deben emprender nuevos retos para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito nacional e internacional. El "Servicio Logístico al Cliente" es la cadena de actividades relacionadas con la venta que genera la demanda de un cliente; y ésta se materializa por la adecuada gestión de una orden de compra, trascendiendo hasta un servicio de postventa. Hoy, los consumidores valoran el bajo costo, la vanguardia en el diseño, la asesoría e información de los expertos, el buen trato, la eficiencia y la velocidad en la atención. En esencia, la importancia del servicio al cliente es añadir beneficios a los productos terminados, los cuales se concretan en el uso.

El nivel de servicio general de la empresa viene dada por la integración multiplicativa de los medidores particulares seleccionados, como tiempo del ciclo pedido entrega, consistencia del ciclo pedido entrega, disponibilidad del producto o fiabilidad del inventario, respuesta que se le dan a las emergencias, actuaciones sin errores y restricciones

en la frecuencia de entrega y tamaño del pedido, (Gómez Acosta, Martha y José A. Acevedo Suárez, 2001).

Al medir el nivel de servicio al cliente basado en cualquier indicador que se seleccione, siempre el punto de partida será el comportamiento de los pedidos de los clientes.

El Ministerio del Azúcar en Cuba (MINAZ) está sometido a un proceso de cambios y transformaciones, el cual está influenciado por factores internos y externos, donde el campo de acción de esta investigación ha venido presentando bajo desempeño en el nivel de servicio al cliente, la que realizan mediante la información periódica de las personas encargadas de llevar a cabo el proceso a través de encuestas, no interceptando los medidores necesarios ni las herramientas adecuadas para el desarrollo integral del nivel de servicio al cliente.

La Unidad Empresarial de Base Cuba Libre no está exento a las dificultades que pueden surgir a lo largo de la cadena logística, lo que trae consigo deficiencias que repercuten directamente en el nivel de servicio ofrecido como son: poca variedad en el surtido; la entidad no ha tenido en cuenta el análisis de los principales componentes para medir el SC, (tiempo del ciclo pedido-entrega, disponibilidad de artículos, calidad del producto entregado, información sobre el pedido entre otras), la percepción de los clientes demuestran que estos servicios no satisfacen las expectativas de los mismos, estos SC de la entidad en el destino comercializar, conforma una oferta rezagada respecto a la distribución por carretera de los recursos materiales, para la entrega de productos y servicios en las cantidades que exijan los clientes, para lograr una eficiente planificación de la red logística.

En consecuencias, en condiciones del desarrollo del territorio el proceso de realización de los medidores fundamentales no se realizan, no ejecutan análisis integradores, con una perspectivas elevadas, incorporando al estudio un procedimiento capaz de calcular el nivel de servicio al cliente permitiendo sustentar científicamente las líneas de desarrollo de estos servicios adaptadas a las exigencias requeridas, lo que constituye un problema científico a resolver, para el cual no existe aún una respuesta que satisfaga las exigencias de las unidades a la cual se le presta el servicio, requiriendo de una investigación científica que abarque el instrumento teórico- metodológico y práctico, así como las condiciones del objeto de estudio donde serán aplicadas, lo cual fue desarrollado como sustento de la presente tesis maestra.

Partiendo de estos argumentos la hipótesis general de la investigación quedó formulada como sigue: si se aplicara un procedimiento para medir el nivel de servicio al cliente, a través de los respectivos medidores de la empresa, entonces se podrían instrumentar acciones efectivas y precisas para el cálculo del nivel de servicio y la satisfacción del cliente, logrando mejoras continúa.

Objeto de Estudio de la investigación: El nivel de servicio.

Campo de acción: Unidad Empresarial de Base Cuba Libre.

Objetivo general:

Aplicar un procedimiento para medir el nivel de servicio al cliente en la Unidad Empresarial Base Cuba Libre.

Objetivos Específicos:

Realizar un estudio de la literatura especializada, nacional e internacional relacionada con los medidores del servicio al cliente del campo de acción de la investigación, los métodos y técnicas para mejorar el SC desde la perspectiva de la empresarial y local, abarcando los aspectos teóricos conceptuales (marco teórico referencial) y las experiencias

prácticas existentes ( estado de la práctica), con vista a contribuir al marco teórico referencial de la investigación.

Aplicar un procedimiento para evaluar el Nivel de Servicio al cliente en la Unidad Empresarial de Base Cuba Libre.

Elaborar plan de medidas que contribuya a solucionar problemas detectados que afecte el nivel del servicio al cliente.

Para esta investigación se estudia el comportamiento de las siguientes variables.

Variable dependiente: Nivel de servicio al cliente.

Variables Independientes: Satisfacción al cliente.

Desarrollo

Servicio Logístico al Cliente

El servicio al cliente es uno de los temas más complejos y menos comprendidos con los que el logístico debe tratar. Desgraciadamente, se sabe muy poco de cómo afecta este servicio a las ventas de la empresa, por lo que muy a menudo se define de forma excesivamente superficial. Dos de las medidas más utilizadas se centran en el tiempo de entrega y en la disponibilidad del producto. (Balloud 1991).

A continuación veremos algunos criterios de diferentes autores sobre el concepto de servicio al cliente:

Gutiérrez Casas (1987), define, el servicio derivado de la distribución física.

Ballou (1991), al referirse al servicio al cliente plantea que; puede incluir muchos aspectos desde la disponibilidad de productos hasta el mantenimiento de postventa

El Institute of Logistics and Distribution Management y el Centro Español de Logística (1994) plantea que el servicio al cliente no es más que considerar, comprender y satisfacer las necesidades reales del cliente.

El servicio al cliente puede definirse como la provisión consistente de utilidad de momento y lugar (Christopher, M. 1994). En otras palabras, los productos no tienen valor hasta que se hallan en manos del cliente en el momento y el lugar requeridos.

Lovelock (1997), destaca que "...el servicio al cliente, debe abarcar no sólo los departamentos de Mercadotecnia sino toda la organización, por lo que podemos asegurar que el servicio al cliente debe aplicarse y poseer una estrecha relación con toda la organización, con tal de fundamentar sus objetivos."

Comas Pullés (1999) define el servicio al cliente desde dos puntos de vistas: el cliente y el vendedor o prestatario del servicio. Este autor plantea que el servicio al cliente es el criterio apreciativo que se forma el cliente del grado de atención, seriedad y profesionalidad con que le prestan un servicio determinado, pudiendo este elegir entre varias opciones de prestación de ese servicio.

Weimar Peralta (2000), El servicio al cliente, es la satisfacción de las necesidades del cliente, es entonces la estrecha concatenación existente entre la Logística y la Mercadotecnia.

Gómez (2001), plantea que el servicio es el acto o conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Según Saldarriaga Restrepo (2004), la importancia del servicio al cliente es añadir beneficios a los productos terminados, como ya se ha señalado, los cuales se concretan en el uso y que normalmente, las relaciones con los clientes son complicadas porque en ellas influyen aspectos que, a veces, ni éstos ni los proveedores son capaces de controlar.

A raíz de esta investigación se coincide con los autores , que se define el servicio al cliente, como una necesidad de primer orden de la empresa, el diseño, planeación, puesta

en práctica y mejoramiento continuo de un sistema efectivo y pertinente de servicio al cliente es un proceso complejo, exigente y riguroso que exige un cambio de mentalidad e incluso, una reconceptualización en términos de pertinencia, pero que, sin embargo, es factible y viable de lograr por la empresa cubana, aún en el complejo entorno en que esta se desempeña. (Rojas Medel, 2004; Hernández Pérez, 2002; Domínguez, 2005)

Normas ISO 9000:2005: Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

El "Servicio Logístico al Cliente" es la cadena de actividades relacionadas con la venta que genera la demanda de un cliente; y ésta se materializa por la adecuada gestión de una orden de compra, trascendiendo hasta un servicio de postventa. Hoy, los consumidores valoran el bajo costo, la vanguardia en el diseño, la asesoría e información de los expertos, el buen trato, la eficiencia y la velocidad en la atención. En esencia, la importancia del servicio al cliente es añadir beneficios a los productos terminados, los cuales se concretan en el uso.

La empresa debe entender que en el mundo competitivo actual uno de sus principales pilares para el éxito es el servicio al cliente, cuyo reconocimiento debe penetrar en todas las actividades funcionales con el fin de eliminar los conflictos que puedan surgir.

Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización, responsabilidad.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptuar 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 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.

El nivel de servicio al cliente

El entorno competitivo actual exige cambiar la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes. La única manera de evitar que la competencia se los lleve es manteniendo una relación estrecha con ellos, para lograr captar sus necesidades y proporcionarles productos y servicios de alta calidad que consigan la satisfacción total del cliente. En este sentido la satisfacción del cliente se transforma en un elemento clave para lograr la retención de los clientes en el largo plazo, pero a menudo las empresas no se ocupan de este factor al no preocuparse de medir cual es el real grado de satisfacción de sus clientes. Suponen que si no reciben quejas, entonces todo marcha a la perfección, y esto es un error, ya es un hecho de que la mayoría de los clientes insatisfechos nunca se queja, simplemente muchos de ellos jamás volverán a adquirir su producto o servicio y se pasarán a la competencia. (Pedemonte Mery, 2005)

Propuesta de un Procedimiento para medir el nivel de servicio en la Unidad Empresarial de Base Cuba Libre

Etapas	Fases	Pasos	Técnicas a utilizar
I Caracterización de los Clientes	Estratificación y agrupación de clientes	1.1seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden	Selección de Expertos Oñate Ramos(1988) Tormenta de idea.

	<p>Determinación de los decisores de compras. Identificar prescriptores.</p>	<p>señalarse,ubicación geográfica Y rama de la actividad Selección del tamaño de la muestra Muestra encuestada 1.3 Valoración del comprador, sujeto que debe conocer las características de las mercancías, durabilidad, fiabilidad, precio.</p>	<p>Muestreo no probabilístico por conveniencia Tablas estadísticas referidas.</p>
<p>II Determinación de los medidores del servicio</p>	<p>Fase I. Selección de los principales medidores según especialistas de la Unidad.</p> <p>Fase II Análisis de los medidores seleccionados Tiempo del ciclo de pedido y entrega,  Fiabilidad de los pedidos.</p> <p>Disponibilidad del producto</p> <p>Profesionalidad de los Recursos Humano,</p>	<p>2.1 Preparación del equipo de trabajo. 2.1.2 Capacitación con las técnicas a utilizar. 2.2 Selección de los medidores representativos. 2.3 Se evaluará el flujo informativo de la consolidación y procesamiento del pedido de los clientes y cálculo del promedio de días por pedidos según surtidos. 2.4 Mide la entrega en el tiempo pedido y cantidad solicitada, además de artículos defectuosos entregados es decir se medirá el tiempo de demora de llegar los productos al destino final. 2.5 Se mide a través de los niveles de consumo y preferencia de cada segmento (demanda). Transporte Cantidad de equipos disponibles para su ejecución, organización de los mismos, las rutas de abastecimiento 2.6 Representación del personal que trabaja directamente con el cliente para lograr satisfacer sus expectativas.</p>	<p>Programa según procedimiento Método de Kendall Diagrama causa efecto.</p> <p>Observación directa, datos informáticos</p> <p>Datos informáticos</p> <p>Datos informáticos</p>

<p>Etapa III Determinación de NSC</p>	<p>Fase I: Análisis de los productos seleccionados.</p> <p>Fase2 : Determinación del Nivel de Servicio (NS) según pedido, (NS)según surtido, surtidos-pedidos entregados completos, la cantidad de unidades entregadas:</p>	<p>3.1 Definición de algunos de los productos que forman partes de la canasta de distribución, para su selección a través de los expertos.</p> <p>3.2 Cálculo de los pedidos entregados completos:  <math>NS1 = \text{Cantidad de pedidos entregados completos} / \text{cantidad de pedidos} \times 100\%</math>.</p> <p>3.3 Cálculo de la Cantidad de surtidos entregados completos:  <math>NS2 = \text{Cantidad de surtidos entregados completos} / \text{Cantidad de surtidos} \times 100\%</math></p> <p>3.4 Cálculo del NS según Cantidad de surtidos-pedidos entregados completos./ el total de surtidos pedidos <math>\times 100\%</math>  <math>NS3 = \text{cantidad de surtidos entregados completos} / \text{el total de surtidos pedidos} \times 100\%</math></p> <p>3.5 <math>NS4 = \text{Cantidad de unidades entregadas} / \text{Total de unidades pedidas} \times 100\%</math>.  <math>NST = (NS1 * NS2 * NSn) * 100\%</math>.</p>	<p>Recopilación de informaciones Método Pareto Análisis de informaciones Revisión documental</p>
<p>IV Análisis del Nivel de Servicio.</p>	<p>Fase I: Interpretación de los resultados obtenidos anteriormente.</p>	<p>4.1 Personalización de cada resultado y la importancia que oferta para la empresa.</p>	
<p>V Determinación de grupos de clientes en función de sus preferencias de servicio.</p>	<p>Fase I: Se estratifica la muestra según sus preferencias</p>	<p>5.1 Aplicación de herramientas de preferencia a los clientes, atendiendo a: Fiabilidad , Pedido-Entrega, disponibilidad , profesionalidad de los recursos humanos.</p>	<p>Serqual (Encuestas y cuestionarios)) Disminuyendo la Brecha 5</p>

VI Implementación	FaseI. Presentación, Análisis y aprobación en el consejo de dirección de la UEB Cuba Libre	6.1 Presentación de la propuesta al consejo de dirección. 6.2 Análisis y explicación del objetivo del procedimiento a directivos de la unidad. 6.3 Aprobación de la propuesta. 6.4 Aplicación del procedimiento. 6.5 Control periódico de los resultados 6.6 Retroalimentación	
----------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

## Conclusiones

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes, a partir del estudio del marco teórico- referencial y sobre la base de los requerimientos actuales del nivel de servicio al cliente , se elaboró un procedimiento general de apoyo que permitió a contribuir en la organización , implementación y control de la entidad , logrando además la integración de cada uno de los departamentos, preparó al equipo de trabajo para lograr un mejor desarrollo y resultados con la aplicación del procedimiento, lo que se verá reflejado en un incremento de la toma de decisiones en fases sucesivas, incorporando como parte de la investigación las herramientas de apoyo en busca de conocer las preferencias del cliente. Demostrando su conveniente utilización como instrumento metodológico y efectivo que contribuye a la medición del nivel de servicio al cliente sustentado científicamente las líneas de desarrollo, mostrando su capacidad de predicción, consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia en el marco de esta investigación, permitiendo validar la hipótesis general planteada en esta investigación.

## Bibliografías

1. Acevedo, J. y Gómez, M. La logística empresarial y la competitividad”. Editorial ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2000.
2. Acevedo, J. y Gómez, M. “Gestión de Inventarios, Editorial ISPJAE, 2001.
3. Acevedo, J. y Gómez, M. El diseño del servicio al cliente”, Editorial ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2001
4. Ballou, R. H.: Logística empresarial. Control y planificación. Ed. Díaz de Santos S.A., España, 1991.



5. Cespón Castro, R., Conejero González, H., Hernández Pérez, G. Servicio al cliente. Logística: temas seleccionados, Tomo 3. ISBN 959-16-0354-1. Editorial Universitaria. . 2005
6. . Grönroos, C Marketing y gestión de servicios. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España. 1994.
7. Parra Ferié, C. Folleto de Gestión de los Servicios. Soporte electrónico, Matanzas. 2005.
8. Jurán, J. M. Gryna, F. M. (1993) Manual de Control de Calidad, Editorial Mc Graw-Hill, Interamericana de España S. A.
9. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de mercadotecnia. Editorial Prentice-Hall. México. 1998.
10. Lehtinen, J. (1983). Compañía de servicios orientados al cliente. Espoo, Finlandia.
12. Lovelock, C. (2002). Mercadotecnia de los servicios. 3era edición
13. Nogueira Rivera, D. Et al. (Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, Cuba. 2004:
14. Pedemonte Mery, S. (2005) Lograr la satisfacción al cliente en el entorno competitivo actual. Disponible en [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com). Consultada en febrero 2005.
15. Schroeder, R G. "Administración de operaciones". Editorial McGraw- Hill. 2006.
16. Torres Gemeil, M. / Daduna, J.R. / Mederos Cabrera, B./ Martínez Rodríguez, J.M. 2003.
17. Urquiaga Rodríguez, A.J.Desarrollo del MGO para el análisis y diseño de los sistemas logísticos,Tesis doctoral, Ciudad de La Habana, 1999.
18. Valls Figueroa, W. Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa, Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Matanzas. 2006.