

## ***Gestión del servicio al cliente para lograr ventajas competitivas en empresas comercializadoras / Customer service management for competitive advantage in trading enterprises***

Yisel Herrera-González<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3008-2284>, [yisel.herrera@uho.edu.cu](mailto:yisel.herrera@uho.edu.cu);  
Hidelvys Cantero-Cora<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6944-4377>; Elisa Leyva-Cardenosa<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-9418-5354>

### **Institución de las autoras**

<sup>1</sup> Universidad de Holguín, Cuba.

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



### **Resumen**

En la actualidad los mercados se diferencian menos en sus ofertas y los clientes son más exigentes y dispuestos a sustituir un producto por otro, por tanto, la diferenciación entre empresas se busca al incrementar el valor añadido por el servicio. Este artículo tiene como precedentes estudios en empresas comercializadoras que han evidenciado la necesidad práctica de elevar sus niveles de Servicio al Cliente (SC) con el objetivo de incrementar su competitividad. Se aplicó un procedimiento para la gestión del SC en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín; que permitió detectar como principales deficiencias: el tiempo del ciclo pedido – entrega, la transportación de los pedidos y la disponibilidad del producto y se rediseñó el servicio que tuvo como base estas deficiencias diagnosticadas.

**Palabras Clave:** Competitividad; Servicio al Cliente; Empresas Comercializadoras.

### **Abstract**

Currently markets differ less in their offers and customers are more demanding and willing to substitute one product for another, therefore the differentiation between companies is sought by increasing the value added by the service. This article has as a precedent study in marketing companies that have shown the practical need to raise their levels of Customer Service (CS) in order to increase their competitiveness. Taking this as a starting point, a procedure was applied for the management of the CS in the Company Marketing and Services of Universal Products

Holguín; which allowed to detect as main deficiencies: the order-delivery cycle time, the transportation of orders and the availability of the product, and the service was redesigned based on these diagnosed deficiencies.

**key Words:** Competitiveness; Customer Service; Marketing Companies.

## **Introducción**

La Logística Empresarial o Cadena de Suministros, es un campo relativamente nuevo dentro de la dirección empresarial si se compara con otros como finanzas, ventas o producción, sin embargo, desde hace muchos años se realizan actividades logísticas (distribución, transporte, almacenaje). La novedad de este campo se centra en el tratamiento coordinado de estas actividades ya que en la práctica están estrechamente relacionadas (Ballou, 1991).

En los inicios del nuevo siglo, se ha prestado una atención especial al incremento en la atención del SC. Los sistemas organizacionales deben dar respuesta, en el menor tiempo posible y con el mínimo costo, a las necesidades de sus clientes, las que cada vez son más diversas e individualizadas, así como garantizar la competitividad necesaria que les permita permanecer en el mercado.

Muchos han sido los autores que han investigado el tema del SC en todo tipo de empresas, con el objetivo de diagnosticarlo, evaluarlo o diseñarlo. Dentro de los que se destacan por sus aportes: Acevedo Suárez (2000); Gómez Acosta y Acevedo Suárez (2001); Cespón Castro (2003); Acevedo Suárez y Gómez Acosta (2004); Estrada Mejía, Restrepo Ferro C.E y Restrepo Ferro L.S (2006); Jardines Torres y Pérez Campaña (2009); Torres Baster y Pérez Campaña (2010); Herrera González y Pérez Campaña (2013); Sarmiento Ramírez, Pérez Cutiño, Ferrando Alonso (2014), pero cada uno de ellos tiene en consideración aspectos diferentes, de forma tal que no se integran los elementos teóricos en una metodología que contribuya a detectar deficiencias y tomar decisiones que permitan a la empresa la fidelización de sus clientes actuales y la búsqueda de nuevos.

En Cuba la puesta en práctica de la actualización del nuevo modelo económico constituye una respuesta oportuna a los cambios sucedidos en escenarios nacionales e internacionales. En el caso de las empresas comercializadoras se han iniciado un conjunto de acciones orientadas a perfeccionar sus sistemas de gestión, es por ello que teniendo en cuenta el desarrollo continuo de los sistemas empresariales y con el propósito de elevar la satisfacción de los clientes se realizó un estudio en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín, la cual tiene como actividad fundamental la comercialización de

productos no alimenticios. Por estudios empíricos realizados por los especialistas de la empresa y de acuerdo a los datos recopilados en documentos como el Informe de Balance de la Gestión 2019, se encontraron un conjunto de deficiencias que influyen en la mejora continua de sus procesos, ocasionadas por:

No se cuenta con el diseño del servicio

Incumplimiento en los plazos acordados para la entrega de los pedidos

No se aplican técnicas de estudio de mercados y promoción

Incumplimiento en el completamiento de los pedidos por parte de los proveedores

Existencia de reclamaciones, ocasionadas por problemas en la calidad de los productos vendidos.

Estos elementos permitieron concluir que existe una deficiente gestión del SC en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Holguín que incide en el buen funcionamiento de su sistema logístico. Por lo que se aplica un procedimiento para la gestión del SC que contribuya al perfeccionamiento de su sistema logístico.

## **Materiales y Métodos**

La propuesta toma en consideración los elementos teóricos acerca de la actividad de SC, así como la consulta de otros procedimientos estudiados. De acuerdo a las necesidades del estudio se selecciona la propuesta de Herrera González y Pérez Campaña, (2013); la que se presenta a continuación:

### *Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio*

Objetivo: lograr durante todo el proceso, el compromiso y participación activa de todos los trabajadores, desde la alta dirección hasta los niveles operativos, así como poseer un resumen de la situación interna de la organización y de su entorno.

Pasos:

Comprometimiento de los trabajadores con la tarea a desarrollar

Caracterización del SC

Análisis de los clientes.

Técnicas: observación directa, entrevistas con especialistas, estudio de documentos.

### *Fase II. Diagnóstico del servicio al cliente*

Objetivo: determinar el estado actual del nivel de SC en la organización.

Pasos:

Análisis del nivel de servicio diseñado (ofrecido)

Cálculo del nivel de servicio percibido por el cliente

Cálculo del nivel de servicio proporcionado

Análisis de las brechas de los componentes del SC

Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al SC.

Técnicas a utilizar: lista de chequeo, encuesta, observación directa.

### *Fase III. Diseño del servicio al cliente*

Objetivo: realizar el diseño del servicio que se quiere brindar por parte de la entidad en dependencia de las necesidades y deseos de los clientes, permitiendo así aumentar la satisfacción de los mismos al cumplir con sus expectativas y que la empresa obtenga un lugar importante dentro de la competencia.

Pasos:

Selección y caracterización de los segmentos de mercado

Estudiar la demanda de SC

Proyectar la meta o nivel de servicio a garantizar

Diseñar la organización para brindar el servicio

Definir y proyectar (contenido y magnitud) los parámetros críticos del sistema logístico para garantizar el SC

Diseñar la oferta y promoción del SC.

### Fase IV. Implementación y evaluación

Objetivo: lograr la mejora continua de los procesos, para conseguir el nivel de servicio planificado por la entidad a partir de la reducción de las brechas que existan entre el servicio diseñado, percibido y proporcionado.

Pasos:

Implementación

Evaluación del nivel de servicio proporcionado

Evaluación del nivel de servicio percibido por el cliente

Técnicas: entrevista, Encuestas, Observación Directa.

### Fase V. Mejora

Objetivo: lograr la mejora continua de los procesos, para conseguir el nivel de servicio planificado por la entidad a partir de la reducción de las brechas que existan entre el servicio diseñado, percibido y proporcionado.

En el caso de que los estados actuales no coincidan con lo planificado, indicaría variaciones en la demanda de los clientes, por lo que se plantea un rediseño del servicio, y se regresaría a la Fase III del procedimiento.

## **Resultados**

A partir de la aplicación del procedimiento, se pretende contribuir a definir necesidades y tomar decisiones que contribuyan a una mayor de la satisfacción de los clientes.

### ***Fase I. Preparación de las condiciones para el estudio***

Paso 1. Comprometimiento de los trabajadores con la tarea a desarrollar

Para el cumplimiento de este paso se desarrollaron charlas con los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa, lográndose el comprometimiento de los obreros, especialistas y directivos involucrados con la tarea a realizar.

Paso 2. Caracterización del SC

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales, pertenece al Ministerio de Comercio Interior y radica en la Carretera Central km 7 ½, Cruce del Coco. La empresa comenzó la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en el año 2003 y cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado desde el año 2012. En la actualidad el objeto social lo constituye la comercialización de productos no alimenticios. Cuentan con una plantilla de 252 trabajadores, de ellos 22 cuadros y una infraestructura en la que resaltan 14 almacenes; la transportación de las mercancías es contratada a proveedores de dichos servicios. Los principales clientes son las empresas municipales de comercio minorista, la Empresa de Servicios Técnicos y Personales y recientemente se han incorporado otras formas de gestión como son las cooperativas agropecuarias y no agropecuarias. Como proveedores fundamentales cuentan con las empresas productoras y comercializadores nacionales. La empresa presta un servicio único de aprovisionamiento a sus clientes, siendo la única de su tipo en la provincia, por lo tanto, se considera que en el territorio holguinero no tiene competidores.

De acuerdo a las acciones que se realizan dentro de la organización para el logro de la satisfacción de sus clientes, se puede decir que la forma en que se manifiesta el SC es como una medida de funcionamiento. Con el objetivo de realizar la evaluación del índice de satisfacción de los clientes, se tiene establecido por los especialistas de calidad la aplicación de una encuesta.

De acuerdo a los registros analizados en el cuarto trimestre del año 2019, se refleja un índice de satisfacción del 90.0%, lo que representa un deterioro del 4.1% respecto al trimestre anterior. Se evidencia que existen problemas, sin embargo, con respecto al nivel de satisfacción que se propone la empresa que es de un 80% es aceptable. Dentro de la organización también se miden los porcentajes de los pedidos entregados a tiempo y completos, así como el número de pedidos procesados dentro de un límite aceptable.

### Paso 3. Análisis de los clientes

Para la selección de los clientes se aplicó la técnica de Pareto y utilizó como criterio las ventas en el año 2019. En la tabla 1 se muestran los resultados de la aplicación obtenidos a partir del uso del *Microsoft Excel* 2018. Una vez realizada la clasificación se decidió centrar la investigación en los clientes de la zona A.

**Tabla 1.** Clasificación de los clientes atendiendo al indicador ventas

<b>Zona de clasificación</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>	<b>Ventas (CUP)</b>	<b>%</b>
<b>Clase A</b>	10	9,26	68 515 295,52	81,90
<b>Clase B</b>	8	7,41	13 116 433,84	15,68
<b>Clase C</b>	90	83,33	2 025 741,38	2,42
<b>Total</b>	108	100	83 657 470,74	100

### **Fase II. Diagnóstico del servicio al cliente**

Para cumplimentar esta fase se analizó si se tenía diseñado el nivel de servicio meta en la empresa objeto de estudio, se aplicó una encuesta que permitió calcular el nivel de servicio percibido por los clientes y consecutivamente, se calculó el nivel de servicio proporcionado por la entidad a partir de indicadores logísticos.

### Paso 4. Análisis del nivel de servicio diseñado

La empresa no contaba con un nivel de servicio definido debido a la carencia de estudios en años anteriores sobre el tema. Lo que se tenía establecido como estado deseado es superar el 80% del índice de satisfacción de los clientes, clasificándose este valor como alto. Para el desarrollo de esta fase del procedimiento se tomó como base este valor para la comparación de los dos componentes del servicio.

### Paso 5. Cálculo del nivel de servicio percibido

El cálculo del nivel de servicio percibido se determinó con la aplicación de una encuesta a los clientes. Con el propósito de validar los indicadores seleccionados con los cuales se trabajó se utilizó el método Delphi. El cuestionario resultante se aplicó a los diez clientes ya seleccionados en la Fase I. Con la ayuda del *software* profesional IBM SPSS *Statistics* 20.0 se pudo comprobar la consistencia de la escala de la encuesta, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach se realizó un análisis de la fiabilidad de los resultados obtenidos en la aplicación, este alcanzó un valor de 0,821, superior al valor definido como aceptable por los autores (0,7), lo que indica que el resultado es fiable. Luego de ser procesada la encuesta se pudo obtener un valor de 22,44%.

#### Paso 6. Cálculo del nivel de servicio proporcionado

El cálculo del nivel de servicio proporcionado se realizó a través de indicadores logísticos. Para que existiera homogeneidad en el análisis, se tuvo en cuenta en la selección de los indicadores a evaluar, los mismos que se utilizaron para medir el nivel de servicio percibido.

Una vez calculados todos los indicadores seleccionados, se midió el nivel de servicio proporcionado por la empresa, se obtuvo como resultado que el INS (i)= 51% (débil o bajo).

Los indicadores que más influyeron fueron el tiempo del ciclo pedido - entrega (86,67%) y la disponibilidad del producto (66,67%).

#### Paso 7. Análisis de las brechas de los componentes del servicio al cliente

Calculados los componentes del servicio al cliente, se compararon los resultados obtenidos para poder analizar las brechas que inciden en las desviaciones de estos valores. La relación de los valores obtenidos para cada componente se puede apreciar en la figura 1.

#### Paso 8. Diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al servicio al cliente

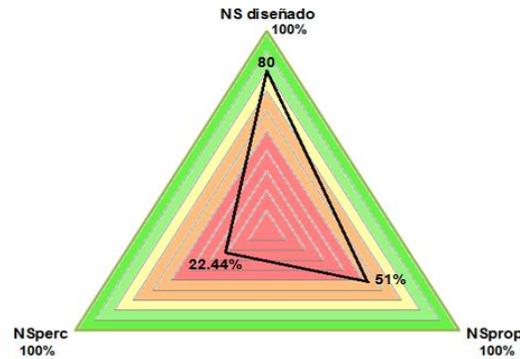
Luego del estudio realizado, se procedió al desarrollo del análisis causal de los resultados obtenidos, estableciéndose que las deficiencias que más incidieron en la satisfacción de los clientes fueron:

Deficiente transportación (externa e interna)

Deficiente gestión del SC

Inadecuada proyección tecnológica de los almacenes.

## Deficiente gestión de inventario



**Figura 1.** Brechas de los componentes

Por todos los elementos analizados en las etapas desarrolladas en la Fase II se llegó a la conclusión de que existe necesidad de diseñar el SC con vistas a elevar el nivel de servicio al cliente y contribuir al buen funcionamiento de su sistema logístico.

### **Fase III.** *Diseño del Servicio al Cliente*

Una vez identificadas las principales deficiencias que están incidiendo en la GSC en la empresa objeto de estudio, se procedió al diseño del servicio.

Paso 9. Selección y caracterización de los segmentos de mercado que son objetivos del sistema logístico

Definidos los criterios de segmentación se diseñó una encuesta con el objetivo de obtener la información necesaria de los clientes. Con esta información se realizó un análisis *cluster*, valiéndose para ello del *software IBM SPSS Statistics 20.0*, se utiliza como regla de asociación: el método *Ward (Ward's Linkage)* y el del Vínculo Sencillo (*Single Linkage*), ambos arrojaron según el dendograma la presencia de 2 *cluster*, de forma tal que se define un segmento en cada conglomerado. Para el diseño del servicio se tendrán en cuenta los 2 segmentos.

Paso 10. Estudiar la demanda de servicio al cliente

Para determinar la demanda del servicio se aplicó una encuesta a los clientes de cada segmento. Mediante el uso del *Microsoft Excel 2010* se realizó el procesamiento, obtenido como resultado los parámetros del servicio que se aprecian en la tabla 2.

**Tabla 2.** Demanda de los atributos del producto y el servicio por segmentos

<i>Atributos</i>	<i>Demanda individual</i>		<i>Demanda general</i>
Productos	Segmento 1	Segmento 2	
1 <sup>ro</sup>	Disponibilidad	Disponibilidad	Disponibilidad

2 <sup>do</sup>	Calidad	Variedad	Calidad
3 <sup>ro</sup>	Variedad	Calidad	Variedad
Servicios			
1 <sup>ro</sup>	Tiempo de entrega	Entrega en tiempo	Tiempo de entrega
2 <sup>do</sup>	Entrega en tiempo	Tiempo de entrega	Entrega en tiempo
3 <sup>ro</sup>	Fiabilidad	Fiabilidad	Fiabilidad

Como se puede apreciar los indicadores de mayor impacto son la disponibilidad del producto y el tiempo de entrega en el servicio, coincidiendo que ambos indicadores en la Fase II obtuvieron la evaluación más baja.

#### Paso 11. Proyectar la meta o el nivel de servicio a garantizar

Se consideran las características que presenta la empresa, que no tiene competencia, se decide proyectar la meta del servicio con la ayuda del Método Saaty según Guzmán Hernández y Lao León, (2014). Con el objetivo de dar cumplimiento a este paso se aplicó una encuesta a los clientes de cada segmento, se toma como base los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en el paso anterior.

Para citar un ejemplo, se explica el proceder para el segmento 1:

$$NS_{DISEÑADO} = \sum W_j \cdot PAp_j$$

$$NS_{DISEÑADO} = 0,7527 \cdot 4,95 + 0,0836 \cdot 4,50 + 0,1075 \cdot 3,64 + 0,0167 \cdot 3,50 + 0,0215 \cdot 3,25 + 0,0179 \cdot 3,0$$

$$NS_{DISEÑADO} = 4,68 = 93,6\%$$

Mediante el mismo procedimiento se obtuvo que para el segmento 2 el nivel de servicio diseñado sea de 86,8%.

#### Paso 12. Diseñar la organización para brindar el servicio

En esta etapa se precisaron las características que debe poseer la entidad para enfrentar un nivel de servicio superior, definiéndose los criterios siguientes:

Realizar un estudio de la demanda basado en métodos científicos y aplicar técnicas de marketing para promocionar los servicios.

Realizar inspecciones frecuentes por parte de un especialista logístico para que supervise la forma de manipulación de la mercancía durante los procesos de transportación y entrega de los pedidos.

Organizar los almacenes de forma tal que se logre establecer una tecnología de almacenamiento en correspondencia con las características de los productos y los medios de almacenaje.

Brindar cursos de capacitación al personal de los departamentos de comercial y calidad, para que adquieran mayores conocimientos en los temas de servicio al cliente.

Realizar evaluaciones del nivel de servicio en la organización de forma trimestral, basándose en los instrumentos aportados por la investigación.

#### Paso 13. Parámetros críticos del sistema logístico

Como se evidenció en los pasos anteriores, el indicador que mayor incidencia negativa tiene en la satisfacción de los clientes es la disponibilidad del producto, coincidiendo en ser el atributo demandado como número uno. Luego de este análisis se definieron un conjunto de indicadores que ayudarán a precisar el comportamiento de los parámetros críticos del SL. De este punto se parte para definir los parámetros críticos del sistema logístico.

#### Paso 14. Diseñar la oferta y promoción del servicio

La empresa seguirá realizando la entrega de los pedidos a los clientes pertenecientes al Ministerio del Comercio Interior, garantiza la integridad, seguridad, transporte y calidad de estos. Los restantes clientes tendrán que responsabilizarse de la transportación de los pedidos garantizándose por parte de la empresa la disponibilidad y entrega en tiempo.

### Conclusiones

1. Se detectaron como principales deficiencias, las cuales relacionadas con: el tiempo del ciclo pedido – entrega, la transportación de los pedidos y la disponibilidad del producto
2. Se definieron como problemas principales de la GSC la deficiente gestión de inventario, deficiente gestión del servicio al cliente, así como la deficiente transportación e inadecuada proyección tecnológica de los almacenes
3. Se rediseñó el servicio para ello se tomó como base las deficiencias diagnosticadas lo que permitió proponer valores superiores de SC.

### Referencias Bibliográficas

Acevedo Suárez, J. (2000). *Diagnóstico del estado de la Logística en Cuba*. Artículo presentado en I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial. V taller internacional de logística empresarial, La Habana, Cuba.

- Acevedo Suárez, J. y Gómez Acosta, M. (2004). *Diseño del Servicio al Cliente*. Ediciones LOGESPRO. La Habana.
- Ballou, R. H. (1991). *Logística Empresarial. Control y planificación*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Cespón Castro, R. (2003). *Administración de la cadena de suministros*. Editado en la Universidad Tecnológica Centroamericana. Honduras.
- Estrada Mejía, S., Restrepo Ferro, C.E. y Restrepo Ferro, L.S. (2006). Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente. *Enl@ce*, 3(32), 289-294.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4823787>.
- Gómez Acosta, M. y Acevedo Suárez, J. (2001). *La Logística Moderna y la Competitividad Empresarial*. Ediciones LOGESPRO. La Habana.
- Guzmán Hernández, Y. y Lao León, Y. (2014). *La gestión del servicio al cliente en la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos Holguín*. [Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín].
- Herrera González, Y. y Pérez Campaña, M. (2013). *Procedimiento para la gestión del servicio al cliente en empresas comercializadoras de ventas mayoristas*. [Tesis de Maestría, Universidad Central "Martha Abreu", Santa Clara].
- Jardines Torres, Y. y Pérez Campaña, M (2009). *Diseño de un procedimiento para el estudio del Servicio al Cliente y su implementación*. [Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín].
- Sarmiento Ramírez, Y., Pérez Cutiño, Y. y Ferrando Alonso, L. (2014). La competitividad territorial en las condiciones de la economía cubana. *Revista Ciencias Holguín*, 20(1).  
<http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/824>.
- Torres Baster y Pérez Campaña (2010). *Diseño del servicio de logística Inversa en la Sucursal Almacenes Universales SA de Holguín*. [Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín].

## **Síntesis curricular de las Autoras**

**M. Sc. Yisel Herrera-González**<sup>1</sup> [yisel.herrera@uho.edu.cu](mailto:yisel.herrera@uho.edu.cu), <https://orcid.org/0000-0002-3008-2284>, Máster en Administración de negocios, profesora Auxiliar e investigadora del departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.

**M. Sc. Hidelvys Cantero-Cora**<sup>1</sup> [hidelvis@uho.edu.cu](mailto:hidelvis@uho.edu.cu), <https://orcid.org/0000-0002-6944-4377>, Máster en Ingeniería Industrial, profesora Auxiliar e investigadora en el Departamento de Ingeniería Industrial del departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.

**M. Sc. Elisa Leyva-Cardenosa**<sup>1</sup> [eleyva@uho.edu.cu](mailto:eleyva@uho.edu.cu), <https://orcid.org/0000-0002-9418-5354>, Máster en Contabilidad gerencial, profesora Auxiliar e investigadora del departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín.

## **Institución de las autoras**

<sup>1</sup> Universidad de Holguín, Cuba.

**Fecha de Recepción:** 01 de marzo 2021

**Fecha de Aprobación:** 10 de junio 2021

**Fecha de Publicación:** 30 de julio 2021