



Fecha de presentación: 3/12/2020 Fecha de aceptación: 8/02/2021 Fecha de publicación: 10/05/2021

¿Cómo citar este artículo?

Álvarez Pérez, L., Rodríguez Fernández, Y. & Castillo Jiménez, D. T. (mayo-agosto, 2021). Contribución al mejoramiento del servicio al cliente en la unidad empresarial Base Mathisa Sancti Spíritus. Revista *Márgenes*, 9(2), 19-38. Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/issue/view/1150>

TÍTULO: CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIDAD EMPRESARIAL BASE MATHISA SANCTI SPÍRITUS

TITLE: CONTRIBUTING TO THE IMPROVEMENT OF THE CUSTOMER SERVICE AT THE SANCTI SPÍRITUS MATHISA COMPANY

Autores: Ing. Linet Álvarez-Pérez¹, MSc. Yadira Rodríguez-Fernández², MSc. Felisa Aurora Peralta Ortiz³

¹ Ingeniera Industrial. Profesor Instructor. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Ingeniería Industrial, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: laperez@uniss.edu.cu ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3800-8959>

² Ingeniera Industrial. Máster en Ingeniería Industrial. Profesor Asistente. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Departamento de Ingeniería Industrial, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: yfernandez@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1700-0088>

³ Licenciada en Educación Laboral y Dibujo Técnico. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Profesor Asistente. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Secretaría Docente, Sancti Spíritus, Cuba. Correo electrónico: faurora@uniss.edu.cu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6510-4247>

RESUMEN

En la actualidad las empresas se enfrentan a mercados cada vez más exigentes y cambiantes, influenciados por las condiciones externas, además del azote negativo de la globalización empresarial. Estos cambios condicionan la necesidad de innovación y creatividad, es por tanto indispensable en toda empresa el conocimiento de su producto y de las necesidades de sus clientes fundamentales. Estos requisitos deben ir de la mano con el proceso productivo para lo cual se deben adoptar herramientas, técnicas de diseño y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

metodologías que permitan a las organizaciones configurar sus sistemas de gestión de la producción de manera que combinen eficacia y eficiencia, es decir, que sean capaces de fabricar lo que el mercado cambiante demande, al costo más bajo posible. El artículo muestra los principales resultados de la aplicación de un procedimiento que permite evaluar el nivel de servicio al cliente, para cumplir sus expectativas, a través de un caso de estudio en la Unidad Empresarial de Base MATHISA. Para ello se emplearon herramientas como el método de expertos, encuestas y entrevistas, la ventana del cliente, diagrama causa- efecto, donde se identificó que el principal problema era el incumplimiento de los plazos de entrega.

Palabras clave: cadena de suministro; logística; servicio al cliente.

ABSTRACT

Nowadays, companies face increasingly demanding and changing markets, influenced by external conditions, in addition to the negative impact of business globalization. These changes condition the need for innovation and creativity, therefore it is essential for every company to know its product and the needs of its main customers. These requirements must go hand in hand with the production process, hence tools, design techniques and methodologies must be adopted to enable organizations to configure their production management systems in such a way as to combine effectiveness and efficiency, i.e., to be able to manufacture what the changing market demands, at the lowest possible cost. This paper shows the main results of the application of a procedure to evaluate the quality of the customer service, in order to meet the client's expectations, through a case study in the Sancti Spiritus MATHISA Company. For this purpose, tools such as the expert method, surveys and interviews, the customer window, and the cause-effect diagram were used. In conclusion, failing to meet delivery deadlines was identified as the main problem.

Keywords: customer service; logistics; supply chain.

INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, el propósito inmediato de las organizaciones es lograr ventajas competitivas sostenibles, como escalón para lograr sus objetivos de supervivencia,

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

crecimiento real y de rentabilidad. Para lograr ventajas competitivas, la formulación de estrategias debe tomar en consideración el proceso de producción y para lograrlo se toman en consideración renovados enfoques y exigentes decisiones. Actualmente se habla en Cuba y en el mundo de una economía del conocimiento que ha traído un cambio social, técnico y económico, que conlleva a enfoques nuevos y una manera de proyectar la relación ciencia – técnica – producción, que está forzando a que los negocios tengan lugar de una manera radicalmente nueva, cambiando continuamente.

Estos cambios condicionan la necesidad de innovación y creatividad, es por tanto indispensable en toda empresa el conocimiento de su producto y de las necesidades de sus clientes fundamentales, estos requisitos deben ir de la mano con el proceso productivo para lo cual se deben adoptar herramientas, técnicas de diseño y metodologías que permitan a las organizaciones configurar sus sistemas de gestión de la producción de manera que combinen eficacia y eficiencia, es decir, que sean capaces de fabricar lo que el mercado cambiante demande, al costo más bajo posible.

En la actualidad las empresas se enfrentan a mercados cada vez más exigentes y cambiantes, influenciados por las condiciones externas, además del azote negativo de la globalización empresarial. Resulta indiscutible que para lograr buenos resultados y que los procesos sean eficientes y competitivos tener una estrategia logística que sea coherente con la estrategia corporativa de la empresa y que asegure que el aprovisionamiento, producción y distribución de los productos se realice según los requerimientos de los clientes y en el menor tiempo posible. Dentro de la mencionada estrategia logística, las decisiones vinculadas a la determinación de los plazos de entrega y la duración de los ciclos para todo el proceso logístico resultan determinantes en tanto influyen con mucha fuerza en los resultados generales de toda la cadena de suministros y sobre sus costos (Ballou, 2004). El ciclo logístico que puede estar relacionado con el ciclo de pedidos y la habilidad de poder aprender de él en función del tiempo desde la experiencia interna, puede ser analizado como

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

una fuente importante para incrementar la productividad y dar ventajas competitivas a largo plazo en toda la cadena de suministros.

Actualmente el Estado cubano está en una fase de ajuste de su estructura y sus dinámicas internas, vinculadas al proceso de descentralización y de actualización del modelo económico del país, lo cual responde a los nuevos lineamientos acordados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (PCC 2011). Este proceso de ajuste y actualización no es fácil y no es necesariamente lineal, lo cual puede incidir en la toma de nuevas estrategias de competitividad para consolidar su proyecto, orientadas a cumplir con las expectativas de los clientes.

Vista desde la perspectiva organizacional, la calidad en el servicio es la orientación que siguen todos los recursos de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes incluyendo a todos los empleados y no solo a los que tienen trato directo con el cliente (Kotler & Keller, 2012), pues todas las actividades realizadas por un empleado en la organización repercutirán de alguna manera en el nivel de calidad real o percibida por el consumidor (Tobías & Mancilla, 2018).

Según Gómez Acosta & Acevedo Suárez, 2010 al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- Demanda de servicio: son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y su disposición y posibilidad para pagarlo con tales características.
- Meta de servicio: son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- Nivel de servicio: grado en que se cumple la meta de servicio.

En el servicio al cliente existen tres etapas diferentes, referidas al momento de efectuarse la transacción o venta del producto o servicio según Hernández, 2017, ellas son: etapa de pre transacción, etapa de transacción, etapa de pos transacción.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Para una mejor comprensión, cabe hacer referencia sobre el denominado triángulo de servicio propuesto por Albrecht, 2006 & García, 2016, el cual contempla la interacción de tres elementos responsables de la optimización del servicio: las estrategias, los empleados y los sistemas orientados al cliente. En primer lugar, los autores toman en cuenta la estrategia de servicio, la cual se refiere a la necesidad de establecer medidas que permitan unificar todos los niveles, para canalizar los procesos de la empresa hacia la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes. Seguidamente, como su segundo eslabón, se mencionan los empleados que sirven de enlace con el público, quienes deben ser sensibilizados para asumir el compromiso de enfocarse en el cliente y su satisfacción. El último componente es constituido por los sistemas amigables para el cliente, los cuales deben diseñarse observando sus intereses, gustos y preferencias, por encima de los de la empresa.

El objetivo del servicio al cliente es añadir valor al producto final que lo diferencie de los competidores reduciendo el costo que representa, para ese cliente adquirir la propiedad de un determinado producto. Esto representa que la organización le está transmitiendo ventajas competitivas al cliente en la prestación del servicio. El final es buscar la fidelización de los clientes actuales, rescatar los perdidos y buscar nuevos con el propósito de que se conviertan en clientes fieles (Cespón Castro, 2011).

Dentro del servicio se encuentran también los momentos de verdad. Según Grönroos, 1994; Recuenco & Reyes, 2020, los momentos de verdad son todas las ocasiones en las que un cliente entra en contacto con algún aspecto de la empresa (señalización, infraestructura, oficinas, correspondencia, página web, personal, etcétera) y con base en esa experiencia de contacto, se forma una idea sobre la calidad del servicio ofrecido. Con base en la experiencia vivida en los momentos de verdad, un cliente puede tomar una decisión de comprar o no el producto que ofrece la empresa, incluso, tomar la decisión de volver o no volver a comprar. Existen varios tipos de momentos de verdad:

- Momento de verdad de comprar/no comprar
- Momento de verdad de valor por dinero

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Momento de verdad para decisión de nueva compra
- Momento de verdad por referencia
- Momento de verdad de mala noticia
- Momento de verdad que se repite perpetuamente

Esta concepción del servicio involucra fuertemente a cada empleado, dado que es imposible que la gerencia esté presente en cada momento de la verdad. En la prestación del servicio, cada persona está manejando en ese momento la relación con el cliente. Es, de alguna forma, un gerente. De su conducta depende buena parte del éxito del negocio. De esta manera es posible analizar a cada uno de los clientes desde el punto de vista de la calidad, para mejorarlos y lograr agregar valor a todos ellos.

Es importante también considerar los componentes del servicio al cliente. Estos pueden ser clasificados, según Ruston, 2010, de diferentes formas. Deben ser vistos como elementos de transacción relacionados, donde el énfasis está en el servicio específico, o deben ser vistos como atributos funcionales que están relacionados a aspectos generales del cumplimiento del pedido.

Los estudiosos García (2016) y Ramírez Gutiérrez (2019), en su estudio “*Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*” consideran que el servicio tiene tres componentes fundamentales: servicio como producto, como valor agregado y como servicio al cliente. Este planteamiento es relevante, dado que permite apreciar la trascendencia del servicio más allá de lo económico y cómo debería ser administrado en función de la estrategia definida por la alta dirección.

La empresa MATHISA subordina al GEMPIL perteneciente al Ministerio de Industria no está ajena a esta realidad, sino que está sujeta a influencias negativas provocadas por las limitaciones a que está expuesta. Dentro de este sector se encuentra la UEB MATHISA Sancti Spíritus organización destinada a la producción y comercialización de materiales higiénicos sanitarios. Esta entidad necesita una gestión integrada de la cadena de suministro como diferenciador en la competitividad, debido a que en los últimos años ha aumentado la

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

demanda del producto y se han presentado problemas con la adquisición de las materias primas por falta de disponibilidad de financiamiento y por tener diversos proveedores que se localizan en Europa y Asia, las mismas se encarecen, además se presentan problemas que se manifiestan en reclamaciones de algunos clientes y que en la entidad no se han realizado estudios sobre el servicio al cliente por no contar con herramientas a tales efectos. Esto justifica la necesidad de intervenir desde la ciencia en esta temática, a partir de encontrar respuesta a la interrogante: ¿Cómo mejorar el servicio al cliente en la UEB MATHISA de Sancti Spíritus para satisfacer las expectativas de los mismos? En este sentido el artículo tiene como objetivo aplicar un procedimiento con base científica para que mejore el servicio al cliente en la UEB MATHISA de Sancti Spíritus.

MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento propuesto en la figura 1. para evaluar el servicio al cliente en la UEB objeto de estudio fue adaptado de Baez Frigola (2015) y cuenta de ocho etapas, sustentadas en herramientas como método de expertos, la venta del cliente, encuestas y entrevistas.

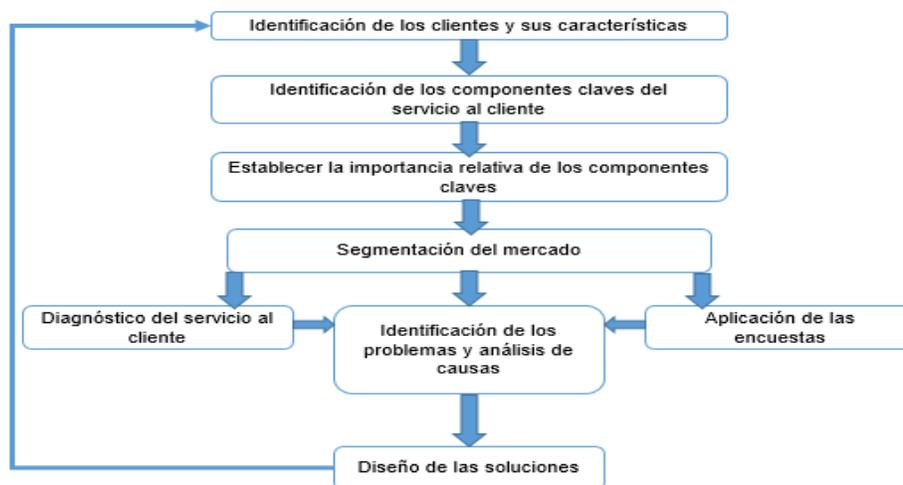


Figura 1. Procedimiento para la evaluación del servicio al cliente.

Fuente: Adaptación de Baez Frigola (2015)



1. Identificación de los clientes y sus características

Se definen los clientes que serán incluidos dentro del estudio a realizar, es muy importante tener en cuenta las características de cada cliente ya que todos no tienen la misma relevancia ni significan lo mismo para la empresa y serán ellos los que aporten una gran parte de la información.

2. Identificación de los componentes claves del servicio al cliente

Identificar los componentes claves del servicio que respondan a las necesidades de los clientes y que se tenga en consideración que puede existir diferencias significativas entre los definidos por los clientes y la UEB. El objetivo de este paso no es más que seleccionar cuáles de estos componentes está relacionado con el servicio que brinda la UEB MATHISA Sancti Spíritus y que respondan a las necesidades de los clientes.

3. Establecer la importancia relativa de los componentes claves.

La información para establecer la importancia relativa de los componentes claves se obtendrá a partir de encuestas a los clientes. Este proceder se aplicará a cada cliente por separado. A continuación, se muestran los grados de importancia que otorgarán los clientes:

Tabla 1: Grados de importancia

Valor	Significado
1	Poco importante
2	Medianamente importante
3	Importante
4	Altamente importante

Fuente: elaboración propia

4. Segmentación del mercado

A partir de que cada cliente tiene un comportamiento distinto en varios aspectos con la empresa y cada uno no significa lo mismo, serán segmentados dependiendo de los componentes claves que para la UEB son importantes.

5. Diagnóstico del servicio al cliente

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Para el diagnóstico del servicio al cliente se propone utilizar la ventana del cliente como herramienta para medir la satisfacción del cliente, basada en tres premisas: todos en una organización tienen clientes, todos, no únicamente el departamento de mercadotecnia, pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes y la calidad está definida por el cliente. La cual consta de cinco pasos: identificar y segmentar la base de clientes, desarrollar el cuestionario, definir la muestra y efectuar la recolección de datos, analizar y resumir los datos y tomar decisiones (Gómez Acosta & Acevedo Suárez, 2001).

Desea	sí	EL CONSUMIDOR Desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR Desea y obtiene
	NO	EL CONSUMIDOR No desea y no obtiene	EL CONSUMIDOR No desea y obtiene
		NO	Obtiene sí

Figura 2. La ventana del cliente

Fuente: Gómez Acosta & Acevedo Suárez (2010)

Como explica (Martínez Delgado, & Acevedo Suárez, 2010) existen cinco pasos para la elaboración de la ventana del cliente:

1. Identificar y segmentar la base de clientes: para iniciar un estudio de clientes, primeramente, se debe identificarlos y segmentarlos. ¿Quiénes son los clientes internos y externos?
2. Desarrollar el cuestionario: es necesario tener en cuenta lo siguiente:
 - Clarificar las metas y objetivos. Qué información se requiere y por qué. Cada pregunta debe contribuir al propósito final.
 - Evitar preguntas ambiguas.
 - No crear confusión con las preguntas.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Recordar los cuadrantes de la ventana del cliente. Preguntar “qué tan bien” y “qué tan importante”. La combinación de estas respuestas le ayudará a colocar los datos en el apropiado cuadrante de la ventana del cliente.

3. Definir la muestra y efectuar la recolección de datos: deben elegirse a clientes que sean representativos del total. Existen diferentes maneras de obtener los datos de los consumidores: cuestionarios, entrevistas, técnicas de grupos nominales, clínicas, grupos seleccionados, fuentes por correo, por teléfono, etcétera.

4. Analizar y resumir los datos: los comentarios obtenidos en el cuadrante de “lo que los clientes desean y no obtienen”, son los primeros candidatos para mejora. Otras técnicas para el análisis de los datos como la gráfica de Pareto pueden ayudar a sintetizar la información.

5. Tomar decisiones: cuando el consumidor identifique algo que requiere modificación, se tomará esto como un nuevo proyecto, se le debe asignar recursos, programar actividades y establecer medidas de control.

La ventana del cliente provee una concreta guía visual para discusiones acerca de la calidad y nivel de servicio que se brinda, así como para conocer el valor de cada atributo en el producto. Este análisis es aplicable no solamente a los clientes finales, sino que también pueden ser extendidos a los clientes internos.

6. Aplicación de la encuesta

La aplicación de encuestas se realizará a partir de los componentes claves más importantes mostrados en los pasos anteriores a los clientes, con el objetivo de obtener mayor volumen de información para el diagnóstico y búsqueda de problemas si existieran.

7. Identificación de los problemas y análisis de las causas

Este paso se deriva de los resultados del diagnóstico del servicio al cliente y de la aplicación de la encuesta. Se basa en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en que desarrolla su labor, es decir una persona reconocida como una fuente confiable en un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad. En ocasiones es necesario determinar el orden de



importancia de las causas o prioridad para su solución, por lo que se recomienda usar la matriz de ponderaciones de causas. Se confecciona por un grupo de expertos debidamente seleccionados, utilizando el Método Delphi por ronda (Reguant Álvarez & Torrado Fonseca, 2016; López Gómez, 2018).

A continuación, es ilustrado este método y se actuó de la siguiente manera:

1. Creación del grupo de expertos. De la cantidad de expertos depende la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad. Para ello se utiliza la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

M: cantidad necesaria de expertos

P: error estimado.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

i: nivel de precisión deseado.

Los valores de K se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza (%) Valor de K 2.

Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le pide que en un papel relacionen las que consideran las causas que provocaban el incumplimiento de los plazos de entrega.

Tercera ronda. ¿Qué ponderación usted daría a cada una de las causas, con el objetivo de ordenarlas? Aquí es orientado a los expertos que el número 1 es el más importante, el 2 la que le sigue en importancia y así hasta el último valor que corresponderá a la menos importante.



8. Diseño de las soluciones

A partir de las causas que originan el problema se buscará una vía para la solución de las mismas, con el objetivo de eliminarlas y que permita elevar el servicio al cliente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la aplicación del procedimiento serán abordadas en epígrafes cada una de las etapas que a él pertenecen, en aras de hacer lógica la secuencia de trabajo y poder abordar de forma clara los puntos de interés.

1. Identificación de los clientes y sus características

El principal cliente de la UEB MATHISA Sancti Spíritus, lo constituye EMCOMED, que presenta la mayor demanda durante todo el año. A través de él se comercializan las producciones en la red de farmacias y realiza su compra directamente con la entidad y con un representante. El segundo cliente más importante es CIMEX que compra directamente y distribuye el producto en las tiendas recaudadoras de divisa. Además, existen otros de menor demanda que también comercializan directamente con la entidad como: las FAR, el MININT, Esazucar y Comercio Minorista. Actualmente existen otros clientes, pero estos son poco importantes ya que sus demandas son muy bajas.

2. Identificación de los componentes claves del servicio al cliente

Los componentes claves que fueron identificados para analizar con los clientes fueron los siguientes:

- Condiciones en la transportación.
- Calidad del producto.
- Confiabilidad en la entrega.
- Tiempo del ciclo pedido-entrega.
- Exactitud en la facturación.
- Calidad del envase.
- Disponibilidad de inventario.
- Atención a reclamaciones.

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Calidad en la documentación.
- Costo de la transportación.

3. Establecer la importancia relativa de los componentes claves

A partir de los componentes claves del servicio que fueron seleccionados por los clientes se realizó una encuesta a cada cliente donde identificaron los componentes de mayor importancia

La importancia relativa de los componentes claves se obtuvo, a partir de los cuestionarios, en los que se pretende conocer qué opina el cliente del servicio que se le ofrece. Proceder que se aplicó a cada cliente por separado. En la tabla 2 se muestran los componentes seleccionados por orden de importancia.

Tabla 2. Componentes seleccionados

Componentes	
Calidad del producto	C1
Confiabilidad en la entrega	C2
Tiempo de ciclo pedido entrega	C3
Exactitud en la facturación	C4
Disponibilidad de inventario	C5
Atención a reclamaciones	C6
Calidad en la documentación	C7
Costo	C8
Calidad del envase	C9
Condiciones en la transportación	C10

Fuente: Elaboración propia

4. Segmentación de los clientes

Para la segmentación de los clientes se tuvo en cuenta los pesos otorgados por los clientes a cada componente del servicio al cliente, en este caso todos los clientes coinciden en que el tiempo de ciclo plazo de entrega, la exactitud en la facturación, disponibilidad de inventario y

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

calidad del envase son los componentes más importantes, aunque en el caso de Esazucar le da una ligera prioridad a la variedad de productos. Se consideró además el porcentaje de demanda que representa cada cliente para la entidad, el cual se muestra en la tabla 3, donde se puede observar que el principal cliente es EMCOMED que formarán parte del primer segmento, para el segundo segmento quedaría CIMEX que representa un porcentaje de demanda inferior al del primer segmento y en el tercer segmento estarían las demás entidades estatales que representan un porcentaje de demanda inferior al primero y al segundo segmento.

Tabla 3. Demanda de los clientes en miles de unidades en el año 2018

Segmento	Cliente	Demanda (MP)	% Demanda
1	EMCOMED	198.16	47,44
2	CIMEX	158.77	38,0
3	FAR, MININT, Esazucar, Comercio	60.71	14,5
Total		417.64	99.94%

Fuente: Elaboración propia

5. Diagnóstico del servicio al cliente

Para el diagnóstico del servicio al cliente se utilizó la ventana al cliente como herramienta para medir el nivel de satisfacción de los mismos. Se realizó la entrevista al cliente principal que es EMCOMED y realizaron preguntas tales como: ¿Qué es lo que el consumidor desea y no obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor desea y obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor no desea y no obtiene? y ¿Qué es lo que el consumidor no desea y obtiene?

<p>El consumidor desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor cantidad del producto -Entrega en tiempo 	<p>El consumidor desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención a reclamaciones -Exactitud en la facturación
<p>El consumidor no desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alteración de los precios de compra 	<p>El consumidor no desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Demora en la entrega del pedido -Incumplimiento en los plazos de entrega



Al observar la ventana del cliente EMCOMED en su cuarto cuadrante se aprecia que los dos aspectos que el cliente no desea y obtiene son las demoras en la entrega de los pedidos y los incumplimientos en los plazos de entrega. Esto confirma las deficiencias que presenta actualmente el servicio al cliente en la cadena de suministro objeto de estudio.

También se realizó la entrevista a otro cliente principal que es CIMEX y se realizaron preguntas tales como: ¿Qué es lo que el consumidor desea y no obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor desea y obtiene?, ¿Qué es lo que el consumidor no desea y no obtiene? y ¿Qué es lo que el consumidor no desea y obtiene?

<p>El consumidor desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mayor cantidad del producto -Entrega en tiempo 	<p>El consumidor desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cantidad solicitada del producto -Calidad del producto
<p>El consumidor no desea y no obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alteración de los precios de compra -Calidad del producto 	<p>El consumidor no desea y obtiene</p> <ul style="list-style-type: none"> -Demora en la entrega del pedido -Incumplimiento en los plazos de entrega

Al observar la ventana del cliente CIMEX en su cuarto cuadrante, también se aprecia que los dos aspectos que el cliente no desea y obtiene son las demoras en la entrega de los pedidos y los incumplimientos en los plazos de entrega. Esto confirma las deficiencias que presenta actualmente el servicio al cliente en la cadena de suministro objeto de estudio.

6. Aplicación de la encuesta

A continuación, se muestran las preguntas de la encuesta:

¿La calidad de los productos ofrecidos satisface sus expectativas?, ¿Es confiable la empresa para realizar sus entregas?, ¿Existe gran variedad en los productos ofertados?, ¿La exactitud en la facturación compensa sus intereses?, ¿La empresa le informa a usted la disponibilidad de productos que tiene en inventario?, ¿La empresa atiende correctamente a sus reclamaciones?, ¿Existe una buena calidad en la documentación?, ¿Existe una buena relación calidad-precio?, ¿La empresa realiza la entrega en el tiempo establecido?, ¿El personal que lo atiende es altamente profesional?

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

En la tabla 4 se muestra un resumen de la aplicación de la encuesta en el que se puede apreciar que existen diferentes criterios entre los dos segmentos de mercado a la hora de plantear el problema fundamental.

Tabla 4. Resumen de la aplicación de la encuesta

Puntuaciones otorgadas por los clientes	Preguntas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EMCOMED	7	7	7	7	5	7	7	5	3	2
CIMEX	4	7	5	5	7	2	5	5	4	4
FAR	5	4	5	7	2	6	5	5	7	3
MININT	7	5	6	6	6	7	6	6	3	5
Esazucar	5	6	5	7	7	4	6	5	7	2
Comercio	6	4	5	5	6	5	5	6	7	4
Promedio	5.6	4.7	4.7	5.2	4.7	5.8	4.8	4.5	4.1	2.8

Fuente: Elaboración propia

7. Identificación de los problemas y análisis de las causas.

Se calculó el número de expertos a través de la ecuación planteada en materiales y métodos, donde se establece: nivel de precisión deseado 0.1, error estimado entre los expertos 0.01, k igual a 6.6564 y un nivel de confianza del 99% y se obtuvo la cantidad de 7 expertos.

En la tabla 5 se muestra la concordancia en la Matriz de ponderaciones.

Tabla 5. Concordancia en la Matriz de ponderaciones

Expertos/ Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Cc
1.Demora de los proveedores	1	2	1	3	1	1	1	10	66,7
2.Incumplimiento del sistema de gestión de la calidad	3	3	3	1	2	3	3	18	66,7
3.Falta de capacitación de los trabajadores	5	4	6	4	4	4	4	31	66,7
4.Roturas imprevistas	7	6	7	7	7	7	7	48	83,3

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

5. Insuficiente flota de transporte	2	1	2	2	3	2	2	14	66,7
6. Ausencia de un sistema de gestión de inventario	4	5	4	5	5	5	5	33	66,7

Fuente: Elaboración propia

De la matriz de ponderaciones se puede concluir que, las principales causas que inciden el incumplimiento en los plazos de entrega son: las roturas imprevistas, la ausencia de un sistema de gestión de inventario y la falta de capacitación de los trabajadores, seguidas del incumplimiento del sistema de gestión de la calidad, insuficiente flota de transporte y la demora de los proveedores.

En la figura 3 se muestra el diagrama Causa – Efecto donde se representan las principales causas que inciden en el incumplimiento de los plazos de entregas definidos con el cliente.

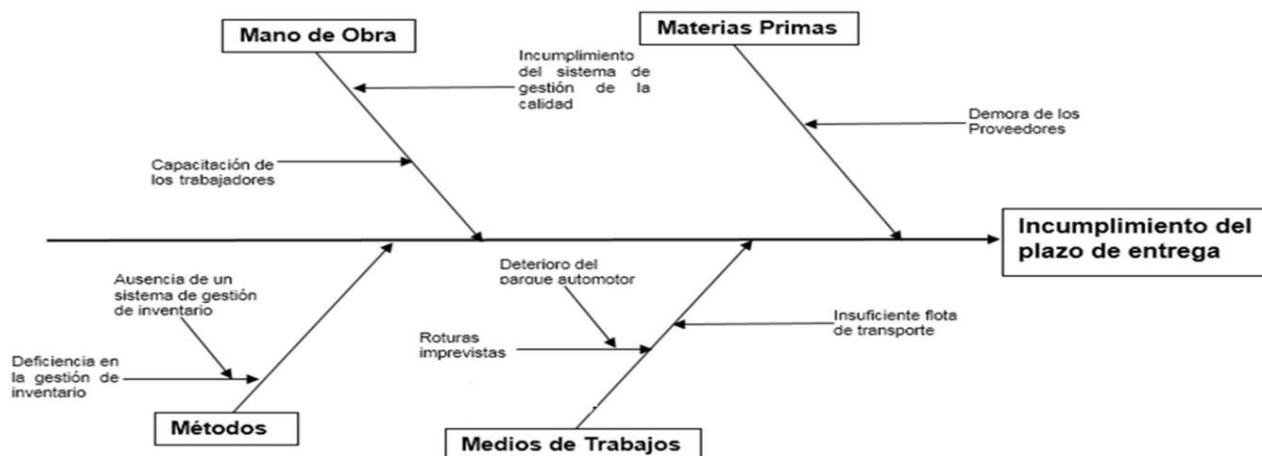


Figura 3. Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia

8. Diseño de las soluciones

Con el objetivo de eliminar el principal problema que afecta el servicio al cliente en la UEB MATHISA de Sancti Spíritus, se proponen las siguientes medidas:

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

Tabla 6. Plan de acciones a implementar por la empresa.

Medidas	Responsable	Fecha cumplimiento
Realizar un estudio con el objetivo de valorar el aumento de la flota de transporte.	Técnico en Transporte	octubre del 2019
Establecer una gestión más a efectiva y oportuna con los proveedores.	El Director de la Unidad Básica Mayorista	agosto 2019
Introducirlas nuevas tecnologías de información y las comunicación NTIC en la UEB Mathisa S.S.	El Director de la Unidad Básica Mayorista	diciembre 2019
Diseñar un sistema de gestión de inventario	Técnico Comercial	septiembre del 2019

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se realiza una búsqueda bibliográfica referida a los temas abordados en el desarrollo del artículo que conforman la fundamentación teórica y metodológica, sustentado en consideraciones preliminares de definiciones y conceptos de estrategias y el mejoramiento del servicio al cliente en las empresas. Para ser aplicado en el mismo se seleccionó el procedimiento propuesto por Baez Frigola (2015), ya que tal proceder conjuga una serie de herramientas, que permiten darle un carácter científico a las decisiones que se adopten y a su vez, abarca todos los aspectos de interés para una entidad comercializadora, como es el caso de la empresa objeto de estudio de la presente investigación. Se analizó la situación actual del servicio al cliente utilizando herramientas de apoyo para la toma de decisiones logísticas. Se identificó a partir del procedimiento propuesto que el principal problema que lo afecta es el incumplimiento del plazo de entrega.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. (2006). *La revolución de servicio* (2. Ed.) Recuperado de <https://docplayer.es/73054765-La-revolucion-del-servicio-karl-albrecht.html>

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>
margenes@uniss.edu.cu

- Baez Frigola, O. (2015). *Estudio del servicio al cliente en la Empresa de Cepillos y Artículos Plásticos de Ciego de Ávila* (Tesis doctoral). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas,
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Cespón Castro, R. (2011). *Administración de la cadena de suministro*. La Habana, Cuba: Editorial LOGICUBA. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/16/administracion-de-la-cadena-de-suministro/>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/telos-revista-de-estudios-interdisciplinarios-en-ciencias-sociales/articulo/cultura-de-servicio-en-la-optimizacion-del-servicio-al-cliente>
- Gómez Acosta, M. I. & Acevedo Suárez, J. A. (2010). *Diseño del servicio al cliente*. Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", (CUJAE). Cuba: Editorial Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO). Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>
- Gómez Acosta, M. I. & Acevedo Suárez, J. A. (2001). *Logística moderna y la competitividad empresarial*. La Habana, Cuba: Ediciones Gestión de la Producción (LOGESPRO).
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios..* Recuperado de <https://www.amazon.com/-/es/Christian-Gronroos/dp/8479781467>
- Hernández Cesar, Y. (2017). *Diseño del servicio al cliente para la cadena de suministro de aseo e higiene en la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Villa Clara* (Tesis de Diploma). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Editorial Pearson.
- López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, 21(1), 17-40.
- Martínez Delgado, E. & Acevedo Suárez, J. (2010). Enfoque al cliente en el análisis logístico de la red de producción-distribución de medios biológicos. *Revista Ingeniería Industrial*, 22(2), 6.
- Partido Comunista de Cuba (noviembre, 2020). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. *Gaceta Oficial*.
- Ramírez Gutiérrez, G. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente para el sector gremial* (Tesis doctoral). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.



Recuenco, A. & Reyes, W. (2020). Calidad percibida: El bien mejor aceptado en el lenguaje del marketing. *SCIÉND0*, 23(3), 187-195.

Reguant Álvarez, M. & Torrado Fonseca, M. (2016). El método delphi. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(1), 87-102.

Ruston, A., Croucher, P. & Baker, P. (2010). *The handbook of logistics & distribution management*. Recuperado de [https://www.academia.edu/28639307/The handbook of Logistics and Distribution Management 5th EDItION Logistcs Distribution MAnAgEMEnt THE HANDBOOK OF an d i](https://www.academia.edu/28639307/The_handbook_of_Logistics_and_Distribution_Management_5th_EDITION_Logistics_Distribution_MAnAgEMEnt_THE_HANDBOOK_OF_and_i)

Tobías, L. N. N. & Mancilla, J. (2018). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico* 7(1). Recuperado de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/530>

