



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ENTREGA DE CEMENTO, RESPECTO A
LA DISTRIBUCIÓN TERCERIZADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Julio César Pérez García

Asesorado por el Msc. Ing. Sebastián Herrera Cabrera

Guatemala, marzo de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ENTREGA DE CEMENTO, RESPECTO A
LA DISTRIBUCIÓN TERCERIZADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JULIO CÉSAR PÉREZ GARCÍA
ASESORADO POR EL MSC. ING. SEBASTIÁN HERRERA CABRERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ENTREGA DE CEMENTO RESPECTO A
LA DISTRIBUCIÓN TERCERIZADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

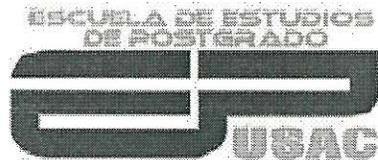
Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 4 de octubre de 2013.



Julio César Pérez García



USAC
TRICENTENARIA
 Universidad de San Carlos de Guatemala



Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / Ext. 86226

000108

AGS-MGIPP-0003-2014

Guatemala, 06 de febrero de 2014.

Director
 César Ernesto Urquizú Rodas
 Escuela de Ingeniería Industrial
 Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Julio César Pérez García** carné número **2004-18381**, quien optó la modalidad del **"PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO"**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y enseñad a todos"

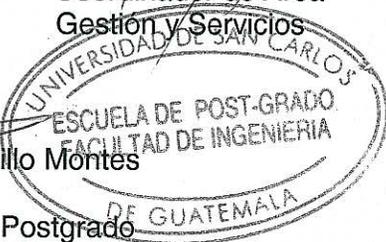
MSC. SEBASTIAN HERRERA CARRERA
 COLEGIADO 6,014

César Akú Castillo MSc.
 INGENIERO INDUSTRIAL
 COLEGIADO No. 4,073

MSc. Ing. Sebastián Herrera Carrera
 Asesor (a)

MSc. Ing. César Augusto Akú Castillo
 Coordinador de Área
 Gestión y Servicios

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
 Directora
 Escuela de Estudios de Postgrado

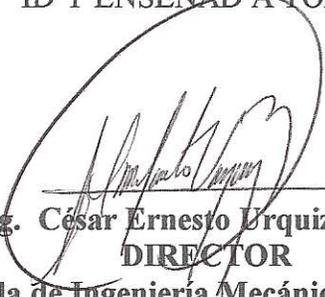


Cc: archivo
 /la



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ENTREGA DE CEMENTO, RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN TERCERIZADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Julio César Pérez García**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2014.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 145.2014

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA ENTREGA DE CEMENTO, RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN TERCERIZADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA,** presentado por el estudiante universitario: **Julio César Pérez García,** autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 27 de marzo de 2014

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser mi padre y permitirme cumplir mis objetivos y bendecirme constantemente todos los días de mi vida.
Jesús	Por acompañarme siempre y no dejarme solo en ningún momento.
Mi madre	Por todo tu amor, esfuerzo, dedicación y por enseñarme que con ello puedo llegar tan lejos como me lo proponga.
Mi padre	Por tu amor y sobre todo por tu apoyo en mi desarrollo personal y profesional.
Mi hermano	Por todo tu amor y amistad porque este logro es de los dos.
Mis discípulos	Por su inmenso amor y por preocuparse por mí todos los días, este logro es un ejemplo de que sí se pueden alcanzar nuestros sueños.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser mi casa de estudios, porque en esta institución tuve la oportunidad de formarme profesionalmente.

**Facultad de
Ingeniería**

Por brindarme conocimientos y experiencia que me permiten desarrollar como una persona de éxito.

Mis mejores amigos

Porque indudablemente sin su apoyo hoy no estaría donde estoy.

**Mis amigos de la
universidad**

Por todas las vivencias compartidas desde que empezamos esta aventura, por motivarme cada día para cumplir mis metas y por su valiosa amistad.

Mis amigos

Por su amistad, porque me han ayudado a crecer y desarrollarme profesionalmente.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	01
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	03
2.1. Descripción del problema	03
2.2. Formulación del problema	04
2.3. Delimitación del problema	04
3. JUSTIFICACIÓN	05
4. OBJETIVOS	07
5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN	09
6. ALCANCES	11
7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
7.1. Tercerización	13
7.1.1. Tercerización de servicios logísticos	13
7.1.2. Servicios logísticos en Latinoamérica	16

7.1.3.	La tercerización de servicios logísticos como herramienta de competitividad	16
7.2.	Definición de satisfacción	17
7.2.1.	El cliente.....	18
7.2.1.1.	Tipos de clientes	19
7.2.2.	Satisfacción del cliente.....	21
7.3.	La calidad en el servicio al cliente	22
7.3.1.	Obstáculos en la calidad del servicio	23
7.3.2.	Medición de la calidad en el servicio	25
7.3.3.	El proceso de compra	27
7.3.4.	Incrementar los niveles de calidad de servicios	28
7.3.4.1.	Patrón de servicio de los servidores..	29
7.4.	Medición de la satisfacción al cliente	31
7.4.1.	Muestras probabilísticas o aleatorias	31
7.4.2.	Número de sujetos y finalidad pretendida	32
7.5.	En busca de la satisfacción al cliente.....	32
7.5.1.	Habilidad para desarrollar un universo de soluciones	32
7.5.2.	Habilidad para diseñar procesos flexibles	33
7.5.3.	Habilidad para ayudar al cliente a definir su necesidad y encontrar una solución	34
7.6.	La influencia del ambiente y del entorno comercial.....	36
7.6.1.	Satisfacción del cliente vs. rentabilidad de una empresa	36
7.6.2.	El servicio al cliente como una decisión estratégica.....	38
7.6.2.1.	Importancia de la satisfacción del cliente.....	39

8.	ÍNDICE DE CONTENIDOS	41
9.	METODOLOGÍA.....	43
9.1.	Variables e indicadores	43
9.2.	Tipo de estudio y diseño de investigación	44
9.3.	Técnicas de investigación.....	45
9.4.	Muestreo.....	52
9.4.1.	Tipo de muestreo.....	52
9.4.2.	Tamaño de la muestra	52
9.5.	Realizar un diagnóstico de la situación actual	53
9.5.1.	Fase I: análisis FODA	54
9.5.2.	Fase II: recolección de datos	54
9.5.3.	Fase III: tabulación de datos obtenidos	55
9.5.4.	Fase IV: análisis de los datos obtenidos y establecimiento de factores	56
9.6.	Elaboración del plan de mejora	56
10.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	57
11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	59
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	61
13.	BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Cronograma de actividades	59
----	---------------------------------	----

TABLAS

I.	Principales servicios que se tercerizan	15
II.	Variables e indicadores.....	43
III.	Aspectos a evaluar en la lista de verificación.....	47
IV.	Factores a investigar en la encuesta	49
V.	Preguntas para entrevistas	51
VI.	Tamaño de la muestra para cada sector	53
VII.	Recursos físicos y financieros.....	61

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje

GLOSARIO

Calidad	Al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
Cliente	Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
Competencia	Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.
Estrategia	Modo o sistema de dirigir un asunto para lograr un fin.
Flota	Conjunto de vehículos de una empresa, país, etc.

Logística

Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. Esta cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución.

Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Subcontratación

Es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Para ello, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente o contratar tanto el personal como los recursos.

Tercerización

Sinónimo de subcontratación.

RESUMEN

Una correcta satisfacción del consumidor puede lograr posicionar a una empresa en la mente de los clientes, garantizando así la fidelidad de los mismos y un margen de ganancias estable, siendo este uno de los principales objetivos de una organización. Por lo tanto, el mantener satisfechos a los clientes es una responsabilidad que todos los colaboradores deben adquirir, mismos que se deben sentir comprometidos a lograrlo y enfocar sus actividades hacia esa dirección.

La satisfacción resulta de comparar: lo obtenido en relación a lo esperado, esto con base en el servicio o producto percibido y de las experiencias que se tuvieron al adquirirlo. Con esto se puede establecer que la calidad, tanto del producto como del servicio afecta a la satisfacción del cliente, por lo tanto, si ya se puede garantizar la calidad del producto por ciertos estándares, es necesario aplicar estrategias enfocadas en el servicio para aumentar la satisfacción del cliente.

Para aumentar la calidad en los servicios, primero se debe establecer el nivel actual, esto con base en las expectativas que tenga el cliente, por lo que se pueden utilizar herramientas que ayuden a medir la calidad del servicio. Según el análisis se pueden determinar los factores que afectan la satisfacción del cliente. Tales factores abarcan desde aspectos del entorno y del mercado, sobre los cuales se tiene poco control y aspectos internos en la organización, que afectan en mayor proporción el resultado del servicio y sobre los cuales tiene cierto control.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al estudio de los factores que afectan la satisfacción del cliente en la entrega del cemento respecto a la distribución tercerizada. Se define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler A. 2008).

En el 2013, la industria guatemalteca ha sido afectada por factores económicos a nivel mundial, debido al ingreso de industrias extranjeras, algunas de las cuales cuentan con mejor tecnología y con un excelente servicio al cliente por parte de sus colaboradores. Esto ha causado que los volúmenes de venta y los ingresos monetarios se vean reducidos en las empresas. Por lo tanto, se han visto en la necesidad de mejorar sus procesos, invertir en la mejora de la atención al cliente y mantenerse posicionado en el mercado.

Cementos Progreso es una empresa guatemalteca que ha sido golpeada por la competencia extranjera pese a que posee una gran trayectoria y liderazgo en la industria a nivel centroamericano y desde su fundación se ha caracterizado por incorporar metodologías, procedimientos y estándares para obtener un producto de excelente calidad.

Cementos Progreso brinda la entrega de sus productos a través de flota propia y de empresas subcontratadas. Dentro de algunas de las líneas de acción de la organización, por parte del Departamento de Ventas y Distribución se encuentra la mejora en la satisfacción al cliente en esta área. Esto con base en la recepción de quejas en atención al cliente en el área de cadena de

suministro, siendo así que se ha presentado una oportunidad de mejora en la atención del cliente por parte de la flota de empresas subcontratadas.

Se implementará una metodología, la cual determinará los factores que afectan la satisfacción del cliente en la entrega de cemento respecto de la distribución tercerizada, a través del diagnóstico y evaluación de la situación actual, estrategia, definición de objetivos y del equipo de trabajo, así como las propuestas de mejoramiento, concientización y capacitación al personal, diagnóstico de causas y desarrollo de propuestas estratégicas, para así establecer estándares de calidad.

Lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para obtener un posicionamiento en la mente de los consumidores del mercado meta, dicho objetivo es responsabilidad de todos los departamentos dentro de la organización.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en Cementos Progreso, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, entre otros.

En el capítulo 1 se incluirán los fundamentos teóricos que sustentan el estudio y se describirán los aspectos generales de la satisfacción al cliente, el servicio de flotas subcontratadas, factores que pueden afectar la satisfacción y la importancia de realizar la medición de la satisfacción del cliente.

En el capítulo 2 se desarrollará la propuesta de la implementación, la cual incluye los equipos que se utilizarán, el involucramiento del personal, la implementación y planeación de los recursos.

En el capítulo 3 se enfocará al análisis de los resultados obtenidos según la investigación de los indicadores y parámetros establecidos, para poder evaluarlos y encontrar las causas de la problemática.

El capítulo 4 muestra los resultados de la implementación de la metodología con los cuales se determinarán los factores que afectan la satisfacción del cliente que comercializa el cemento.

1. ANTECEDENTES

Cementos Progreso es una empresa que ha sido golpeada por la competencia extranjera pese a que posee una gran trayectoria y liderazgo en la industria a nivel centroamericano y se ha caracterizado por incorporar metodologías, procedimientos y estándares para obtener un producto de excelente calidad.

Lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para obtener un posicionamiento en la mente de los consumidores del mercado meta, dicho objetivo es responsabilidad de todos los departamentos dentro de la organización. Por ese motivo, es importante que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son sus niveles, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente (Kotler A. 2008).

Para Catherine Nelson la directora de la práctica de Customer Loyalty de Franklin Covey, la lealtad debe convertirse en algo mandatorio y para esto, uno de los mecanismos es crear una cultura de satisfacción del cliente, y lograr que hacer negocios con una organización (2013). Por lo que Cementos Progreso ha decidido adoptar este tipo de cultura pues permite la fidelización del cliente.

Las causas que conducen hacia una rentabilidad en las organizaciones empresariales empiezan con una gestión de los recursos humanos que logren una mayor productividad y satisfacción del personal, apoyándose en una de incentivos y formación en continuidad. Se pondrá especial atención en los procesos internos relativos a la atención de los clientes, un producto de calidad, una entrega puntual y una logística que logre una relación con los clientes para que la disminución de costes será factible, obteniéndose una mayor nivel de satisfacción para alcanzar un incremento de ventas, con lo que se llegará a obtener una mejoría en los resultados económicos y financieros y, en la rentabilidad de la empresa, y la satisfacción de los accionistas (Eisner M. 2005).

El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del mismo y las posibilidades de la empresa. (Drucker P., 2000). Mientras satisfacer cada una de las necesidades de nuestros clientes no aumente el costo de cada unidad vendida, adaptarse a ellas no debería generar debate alguno (Holan Pablo & Salvador F. 2009).

Quienes miden la satisfacción del cliente es porque están comprometidos con ellos, esa es la única diferencia. Quien tiene compromiso, busca en los mínimos cambios estadísticos de las evaluaciones, la razón, la causa, la explicación a las opiniones de los clientes. Las personas extraen de la información, oportunidades valiosas que les permiten dirigir a la empresa hacia la diferenciación y asignan recursos a observar los detalles, modernizan sus métodos de evaluación, fomentan la sana competencia interna y definen posiciones meta contra el mercado (Valencia, R. 2013).

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del problema

La industria guatemalteca ha sido afectada por factores económicos a nivel mundial, debido al ingreso de industrias extranjeras, algunas de las cuales cuentan con tecnología de punta y con un excelente servicio al cliente por parte de sus colaboradores. Lo anterior ha originado que los volúmenes de venta y los ingresos económicos en las empresas se vean reducidos.

En el sector de distribución y producción el servicio al cliente es de suma importancia, ya que esto permite la fidelización del cliente, no solo hacia el producto sino también hacia la empresa y al servicio que brinda. De lo anterior surge la necesidad de adaptarse al cambio en las reglas de la industria.

Cementos Progreso brinda la entrega de sus productos a través de flota propia y de empresas subcontratadas. Durante el 2012 el Departamento de Servicio al Cliente de Cementos Progreso obtuvo constantes quejas con respecto a la entrega del cemento por parte de la flota subcontratada, determinándose que la satisfacción de los clientes no estaba cubierta.

Debido a esto, se desea implementar acciones objetivas y concretas para mejorar el área de la satisfacción del cliente. Dentro de las líneas de acción se debe determinar los factores que afectan la satisfacción del cliente. Se ha ubicado que el área donde se presenta una oportunidad de mejora, está en la atención del cliente por parte de la flota de empresas subcontratadas de

distribución del producto. Razón por la cual el estudio se llevará a cabo con este grupo de empresas.

2.2. Formulación del problema

Para la formulación del problema se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que afectan la satisfacción del cliente en la entrega de cemento con respecto del servicio de flotas subcontratadas?
- ¿Puede el nivel de competencias en el personal que distribuye el cemento por parte de la flota tercerizada afectar la satisfacción al cliente?
- ¿Podría la calidad del servicio del 2012, en la entrega de cemento por parte de la flota tercerizada ser una constante que ha afectado la imagen de Cementos Progreso?
- ¿Existirán expectativas de los clientes en el servicio de distribución el cemento por parte de la flota tercerizada que no han sido cubiertas en su totalidad?

2.3. Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en diferentes distribuidoras mayoritarias de cemento, distribuidoras minoritarias y las obras más importantes dentro de la región central, sur y occidente del departamento de Guatemala y el período de tiempo será de cuatro meses.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se basará dentro de la línea de investigación de logística integral, específicamente en estrategias de servicio al cliente.

Lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente es responsabilidad de todos los departamentos dentro de la organización.

El beneficiario directo será el Departamento de Cadena de Suministros de Cementos Progreso, el cual obtendrá los factores que afectan en la satisfacción del cliente respecto a la entrega de cemento con servicio tercerizado. La investigación servirá como paso de entrada para determinar un plan de acción para mejorar la satisfacción del cliente en la distribución tercerizada.

Se establecerán los factores que afectan la satisfacción del cliente en la entrega de cemento con respecto al servicio tercerizado. Se realizarán entrevistas y encuestas a los representantes de las mayores distribuidoras de cemento y las obras más importantes dentro de la región central, sur y occidente del departamento de Guatemala y se esto tomará un período de cuatro meses.

4. OBJETIVOS

General

Establecer los factores que afectan la satisfacción del cliente en la entrega de cemento en servicios de flotas tercerizadas para establecer el plan de mejora.

Específicos

1. Establecer el nivel de competencias en el personal que distribuye el cemento por parte de la flota tercerizada, por medio de la evaluación de competencias al personal tercerizado.
2. Determinar la calidad del servicio actual en la entrega de cemento por parte de la flota tercerizada, con base en la encuesta de satisfacción al cliente.
3. Establecer las expectativas de los clientes en el servicio de distribución del cemento por parte de la flota tercerizada, conforme a entrevistas para establecer el plan de mejora.

5. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

A lo largo de los años, Cementos Progreso siempre ha buscado ofrecer productos y servicios de excelente calidad en el mercado caracterizándose por la calidad de los diversos productos derivados del cemento y por su compromiso con el resultado. Por lo que con base en las cantidades de quejas de clientes durante el 2012, respecto al servicio de distribución de cemento por parte de la flota tercerizada, se ha determinado la necesidad de evaluar cuáles son los factores que han provocado la insatisfacción de varios clientes, viniendo desde del servicio prestado, afectando así la calidad del producto y del servicio en general.

Para determinar los factores que afectan la satisfacción del cliente es necesario establecer herramientas que proporcionen todos los datos cuantitativos y cualitativos necesarios durante la recopilación de información, que ayudará a tener un mejor panorama de la situación, pudiendo así realizar un análisis del caso, lo cual establecerá un plan para mejorar el servicio entregado.

6. ALCANCES

Para determinar los factores que afectan en la satisfacción de los clientes en la entrega de cemento por medio de la distribución tercerizada se estudiarán datos relativos a entregas de cemento realizadas durante el 2012, el cual incluirá diferentes puntos de estudio:

- 80 % de las quejas realizadas por los distintos clientes.
- Cantidad de cemento UGC entregado.
- Servicio entregado por el personal de empresas subcontratadas.

Con estas bases se realizará un estudio descriptivo de la situación del servicio al cliente, por lo que se estudiarán las variables simultáneamente en las mayores distribuidoras de cemento a lo largo de las regiones establecidas para el estudio, los clientes y consumidores finales, quienes evaluarán por medio de encuestas y entrevistas y evaluaciones al personal durante un período de cuatro meses.

Se recolectarán, medirán, evaluarán y se tabularán datos en diferentes regiones y en diferentes unidades de negocio como lo son: constructoras, distribuidoras mayoristas y ventas al menudeo, que servirán para describir la satisfacción del cliente en la distribución y aprovisionamiento del cemento.

Se determinarán variables y se explorará en las región central, sur y occidente del departamento de Guatemala, y en diferentes unidades de negocio establecidas para el estudio como lo son: constructoras, distribuidoras mayoristas y ventas al menudeo.

Los datos obtenidos se analizarán para determinar los factores que afectan la satisfacción del cliente en la distribución tercerizada de cemento, con esto se establecerá una línea de acción con base en las conclusiones y recomendaciones desarrolladas para mejorar la atención al cliente por parte de este grupo de empresas, sin embargo, los resultados se verán hasta en el transcurso de la implementación de las acciones, con lo que se podrían obtener mejores opiniones por parte de los clientes o al contrario observar otros puntos a mejorar, siendo así se deberá dar seguimiento al plan y analizar los datos que se obtengan.

7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

7.1. Tercerización

Según Romero, J., (2008) y Logística Summit, (2007), la tercerización “es una técnica administrativa que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del negocio principal de una empresa”. Considerando esto se puede decir que el objetivo de la tercerización, es la concentración de esfuerzos en las actividades principales de la empresa a través de cambios estructurales en aspectos fundamentales para lograr la competitividad y resultados tangibles.

7.1.1. Tercerización de servicios logísticos

Considerando que “el mundo de las operaciones de planeación, abastecimiento y distribución, parece moverse a un ritmo tal, en el que las respuestas eficientes de los proveedores de soluciones logísticas cada día, se deben diseñar basadas y fundamentar en complejos pero lógicos y fluidos sistemas de soporte y dinámica eficiente de la cadena de valor” (Pérez, C., 2010), razón por la que se utiliza esta técnica para hacer llegar el producto de manera eficiente a los consumidores.

Según Red de Empresarios Visa (2012) y Pérez, C., (2010), “la excelencia en el desempeño de servicios logísticos es una de las formas más efectivas de aumentar los usuarios y mantenerlos satisfechos”, por lo cual las empresas encomiendan, a proveedores externos la prestación de servicios logísticos de importancia crítica para alcanzar sus objetivos en materia de costos, servicio y

satisfacción de sus clientes con mayor frecuencia, indicando que los proveedores externos de servicios representan un reflejo directo de las empresas que los contratan, por ello las relaciones usuarios-proveedores nunca fueron tan importantes para el éxito empresarial como en la actualidad.

En la actualidad las empresas para lograr competitividad deciden tercerizar los servicios logísticos, “la tercerización logística es una estrategia que mejora el rendimiento global de la organización y que disminuye costos, al tiempo que permite a la empresa estar a la vanguardia en sus productos y en su propio mejoramiento” (Romero, J., 2008 y Pérez, C., 2010), para mejorar la distribución de sus productos y hacerlos llegar a los clientes. La tercerización logística ha empezado a romper con paradigmas que impedían a que la empresa aceptará servicios de terceros, de hecho esta medida se está convirtiendo en una práctica habitual para las organizaciones por sus ventajas en cuanto a costos, finanzas y estrategia competitiva.

La tercerización logística “permite a las empresas especializarse o concentrarse en actividades que generen valor agregado a su producción, mientras que un tercero se encarga de labores que son parte de la llegada y aceptación de cada producto en el mercado, dándole así eficiencia al proceso y garantizando las mejores condiciones de llegada al público” (Pérez, C., 2010). La tendencia de las compañías en concentrarse en sus principales actividades a través de la tercerización, ha resultado en el aumento del número de organizaciones involucradas en la cadena de abastecimiento, para muchas compañías esto ha llevado a la pérdida del manejo de control diario de sus operaciones logísticas.

Tal como lo dice Pérez, C. (2010), en la actualidad la tercerización en la cadena de abasto, “es usada por compañías líderes mundiales para efectuar

procesos de cambios fundamentales de negocios o para concentrarse en su propio negocio” empresas como DHL han desarrollado mundialmente una posición de liderazgo de tercerización en el mercado de las cadenas de abasto. A continuación en la tabla I se describen los servicios que se pueden tercerizar.

Tabla I. **Principales servicios que se tercerizan**

Principales servicios que se tercerizan	
Liquidación de sueldos	Almacenaje
Facturación	Transporte
La selección y capacitación del personal	Agentes aduanales
Mantenimiento	Logística de reversa
Control de calidad	Seguridad industrial
Sistema de información	Gestiones de compra
Manejo de inventarios	Seguridad física

Fuente: elaboración propia.

Según estudios internacionales, en “América Latina el promedio de tercerización de los procesos logísticos es de un 42 %; Europa tiene niveles de tercerización logística de más del 90 % de todos sus procesos (incluyendo almacenamiento y transporte), mientras que los Estados Unidos se sitúan en un 80 % y Asia en alrededor de un 85 %” (Pérez, C., 2010). En Guatemala se debe aplicar esta técnica para hacer frente a la competencia mundial, que cada día es más agresiva y que la utiliza de la forma correcta.

7.1.2. Servicios logísticos en Latinoamérica

Según la Logística Summit, (2007), “durante los últimos 4 años, los usuarios en Latinoamérica de servicios de tercerización logística han aumentado un 74 %”. Los usuarios de los servicios logísticos son en su mayoría empresas de productos de consumo masivo, seguidos por empresas de alimentos y bebidas, y el comercio minorista. “En la actualidad 49 % del total de gasto en logística es operado por tercero” (Logística Summit, 2007), ello es similar a Estados Unidos, tendencia que no se ve sujeta a cambios.

7.1.3. La tercerización de servicios logísticos como herramienta de competitividad

Tal como lo dijo Pérez, C., (2010), “la visión de país de cara a las exportaciones es ser un país exportador competitivo, con capacidad de producción y comercialización de bienes y servicios de alto valor satisfaciendo las exigencias de la demanda internacional”.

La ventaja competitiva de las empresas no solo radica en un buen plan de negocio producto, también en la logística. Según Romero, J., (2008), “ésta es considerada como la ventaja competitiva del nuevo milenio, su objetivo es lograr reducir costos, y potenciar una mayor productividad a las empresas que lo contratan”.

En resumen, con la tercerización de la logística se logra:

- Concentrando los esfuerzos de la organización en su negocio específico, en aquello que saben hacer mejor o en aquellas actividades donde hay mejores ventajas competitivas o son más rentables.

- Incrementando el nivel de flexibilidad ante cambios en los procesos de crecimiento o reducción de actividad.
- Aumentando la productividad, la competitividad y la utilización de modelos de *benchmarking* a través del mejor aprovechamiento de los recursos propios.
- Una nueva manera de encarar y gerenciar los negocios.
- Constituyen distintas formas de crecimiento empresarial, dando mayor posibilidades a las Pymes y a las empresas más virtuales.
- Constituyen reales modelos de desarrollo macroeconómico por sinergia y participación en las inversiones.

7.2. Definición de satisfacción

El significado de satisfacción según Kotler (2001) es: “se clasifican en este concepto las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto con sus expectativas”. Es decir, la satisfacción está en función del desempeño percibido y de las experiencias planteadas, si se siente satisfecho, en caso contrario queda insatisfecho.

De lo anterior se puede decir que la satisfacción depende de la percepción de las personas respecto de lo que esperaban recibir.

7.2.1. El cliente

Según Albrecht y Bradford (1998), un cliente es “alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión”. Otros, como Greenberg (2003), amplían el concepto de clientes considerando no solo aquel que adquiere los productos o servicios de una empresa, sino “toda persona o grupo que intercambia valor con la organización, entre los que se cuentan los empleados, los proveedores y los socios”.

Esto se refiere a los que adquieren bienes y servicios para su propio uso o el de su familia, los llamados usuarios finales y a los que compran para revender, para transformar o para sus propias organizaciones, denominados usuarios organizacionales, también influyen en la compra. Por ejemplo, si la cartera de clientes la conforman otras empresas, será necesario llegar hasta el grupo de persona que constituyen su centro de compras, unidad decisoria integrada por personal interno de la empresa, quienes cumplen roles en el proceso de decisión de compra de los mercados.

Toda información conducirá al agrupamiento de los clientes en segmentos semejantes y significativos en función de las variables demográficas y/o de conducta, si se trata de compradores finales; por lo que la empresa requiere instrumentar mecanismos a fin de disponer de una base de datos confiable y oportuna, que proporcione información sobre el perfil de los clientes, segmentos a atender, preferencias, expectativas, entre otros aspectos.

Se utilizan herramientas que permiten obtener información directa de los clientes, a quienes se invita a dar a conocer sus expectativas, sus intereses, sus opiniones sobre el producto, los usos o cualquier otro aspecto de interés

para la empresa; también, visitas de ejecutivos a clientes, visitas de empleados y/o información recibida por el personal que atiende directamente al cliente, a través de cuestionarios para responder inmediatamente.

7.2.1.1. Tipos de clientes

Según Blanco (2001), dentro de la Teoría de los Rasgos de la personalidad, se pueden distinguir varios tipos de clientes.

- Extrovertidos con interés hacia las orientaciones del vendedor

Se trata de clientes expresivos, sociables que facilitan la venta pero les aburre el exceso de detalles y el desglose de las características técnicas del producto.

- Extrovertidos sin interés hacia las orientaciones del vendedor

Son clientes de compra impulsiva y directa que muestran poca sensibilidad hacia el personal en contacto con el público. Desean realizar compras rápidas y racionales, valorando la posibilidad de pruebas y enumeración de las ventajas del producto y los servicios postventa.

- Introversos con interés hacia la orientación del vendedor.

Son clientes de carácter afectivo. Buscan la compra de productos que le otorguen seguridad personal y ausencia de riesgo.

- Introvertidos sin interés hacia las orientaciones del vendedor.

Son clientes analíticos, reflexivos que desean recibir información específica. Hacen la venta difícil porque realizan muchas preguntas sospechando de la imperfección del producto.

Así entonces según González (1997), “el servicio que se agrega al producto, la calidad y la imagen determinan un paquete o canasta de valor que el cliente reconoce. Cuando el paquete reconocido por el cliente es superior al valor que el cliente identifica con el precio se habrá generado satisfacción para el cliente”.

Es de recalcar que el mundo del mercado es de transacciones y, más allá, de relaciones, donde el vendedor como el comprador cambian valor en función de la utilidad (en términos monetarios) o de beneficios recibidos, generándose un entramado donde el aporte de valor lleva a clientes satisfechos y esto se traduce en compromisos y lealtad con la empresa.

La pérdida de un cliente representa un gran problema para cualquier empresa tanto porque resulta más costoso en términos financieros estar en la permanente captación de clientes nuevos, como el daño que hace un cliente disgustado.

Según estudios realizados por Whiteley (1992), cofundador de Fórum Corporation, firma dedicada en los EE.UU al estudio de las expectativas de los cliente modernos, descubrió que “casi el 70 por ciento de las razones identificables que movían al cliente a alejarse de las empresas típicas nada tenía que ver con el producto...solo un 15 por ciento hacia lo mismo porque descubrían un producto más barato... el 20 por ciento realizó el cambio porque

había tenido muy poco contacto y muy poca atención individual; el 49 por ciento afirmo que había cambiado porque la atención recibida era de baja calidad”.

Las estadísticas anteriores revelan que los clientes se alejan de la empresa por aspectos referidos a la atención. Es verdad que no todos son sensibles a los mismos atributos, pero sí es seguro que a todos como compradores les gusta sentirse bien atendidos, por lo que si la empresa aspira hacer de esta cualidad la ventaja competitiva, debe cuidar varios aspectos, comenzando por la calidad del servicio.

7.2.2. Satisfacción del cliente

Se define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, A. 2008).

Para Dans, E. (2006), “el cliente normalmente compra a la empresa que le proporciona la mayor expectativa de valor, entendiendo como valor percibido a la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre”. El valor total recibido es el conjunto de ventajas que espera recibir, y el coste total del cliente es el conjunto de costes que tendrá que aceptar el cliente a la hora de valorar, adquirir, utilizar y retirar el producto o servicio comprado.

En la actualidad el sistema CRM (Customer Relationship Management) considera un nuevo enfoque para manejar los clientes. En términos sencillos son paquetes de software donde se integran tecnología, procesos, información, recursos y la gente necesaria para crear el ambiente que permita a cualquier negocio tener un panorama completo de los clientes.

7.3. La calidad en el servicio al cliente

Si se parte de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción, se puede pensar que calidad-atención al cliente y satisfacción mantienen una continuidad que se refuerza mutuamente.

Ofrecer calidad a la clientela implica cuidar tanto lo tangible como lo humano, y su objetivo es servir de herramienta a las empresas para aportar a los bienes y servicios ofertados valor añadido que apoye su crecimiento. A pesar de lo complicado que resulta definirla, la calidad puede ser entendida de muchas maneras; algunos la relacionan con la prestación del producto mismo, otros con la durabilidad del bien e inclusive con prontitud en las entregas.

Para tratar de uniformar criterios es conveniente acotar que la calidad puede ser visualizada bajo dos grandes ópticas, desde el punto de vista técnico, considerado la forma interna del producto, su parte dura, y desde la perspectiva de la forma como se entrega el producto, es decir, el modo de recibirlo.

Para Parasuman, Zeithaml y Berry, citados por Martínez-Ribes et al (1999), "la calidad es la diferencia entre las expectativas de los clientes y la prestación efectiva tal como ellos la perciben". Es decir, la calidad se designa al comprador, siendo desde su perspectiva, que esta noción debe tener sentido para todo aquel interesado en satisfacer a su clientela con este atributo. De cualquier modo e independientemente del ángulo que se visualice, significa excelencia, desempeño impecable.

Aunque la satisfacción del cliente ha sido un tema de interés para los investigadores, se dice que “considerando que durante los años setenta se publicaron más de 500 estudios sobre la materia y a principios de los noventa existían más de 15 000 artículos al respecto” (Hunt, H., Peterson, R. y William, W., 2007), reflejando este un problema acerca de cómo definir este concepto y el detalle de lo que es la satisfacción al cliente, un ejemplo de esto es que se hace mención que “en Colombia existen obstáculos en ese estudio como la superficialidad de los instrumentos utilizados debido a que no se tiene claro el concepto de satisfacción y el rigor científico con el que ellos se emplean” (Zas, B., 2002).

7.3.1. Obstáculos en la calidad del servicio

Según López, M. y Serrano, A. (2001), “Este escenario obliga a las empresas turísticas españolas a dejar de competir de manera exclusiva en precios para cimentar su competitividad actual y futura en la puesta en marcha de opciones estratégicas enfocadas a la obtención de rentas de diferenciación” lo que ayuda a establecer que para la oferta de productos y servicios de calidad hay que satisfacer las expectativas de los clientes.

No obstante, como dice Carman, (1990), “la implantación de tal estrategia plantea como principal inconveniente la dificultad de definición y medida de la calidad de servicio” siendo así que esto no establece realmente que es lo que el cliente quiere, porque se puede establecer que la calidad “surge debido a las diferentes características que presentan los servicios frente a los productos” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

A la hora de determinar cuáles características son las que debe tener un servicio que logre satisfacer las necesidades del cliente, “No hay que olvidar

que a la intangibilidad de los primeros se añaden los problemas asociados con la prestación y recepción simultánea del servicio” (Lloréns, 1994), presentándose así un panorama acerca de todo lo que se debe considerar cuando se presta un servicio.

Estos obstáculos no implican, sin embargo, la imposibilidad de conceptuar lo que se entiende por calidad de servicio:

- En una primera aproximación, y siguiendo a autores como Gronroos (1982, 1984), Lethinen y Lethinen (1991) o Lewis (1993) “se pueden distinguir dos dimensiones básicas a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional”.
- Desde esta perspectiva resulta imprescindible no solo prestar atención al diseño del servicio, esto en los aspectos más tangibles del mismo, lo que implica valorar correctamente lo que los clientes esperan, sino también a su realización es decir, la forma en que se ofrece el servicio y muy especialmente la interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa.
- En una línea similar, para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) definen la calidad de servicio percibida como “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio” que resulta de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre la misma y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido. Se trata de un planteamiento de carácter dinámico en cuanto las expectativas pueden ser diferentes en función de los clientes y, además, variar con el tiempo.

- En contraposición a los anteriores, otros autores como Cronin y Taylor (1992, 1994) defienden que resulta posible definir exclusivamente la calidad de servicio en función de las percepciones sobre el desempeño y no por las expectativas.
- Frente a estas dos posiciones cabe incluso hablar de una tercera, Carman en su publicación de 1990 propone utilizar “una medida directa de expectativas y percepciones”.

En todo caso, y siguiendo a Oliver (1981), “es la evaluación a posterior de la calidad del servicio prestado y su comparación con las expectativas previas la que determina el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente”. Agregando a esta lo que menciona La Barbera y Mazursky (1983), que este influye a su vez en sus intenciones futuras de mantener una relación con la empresa.

En conclusión, tal como Armistead (1989), se dice que “por este motivo puede entenderse que el desarrollo de un alto nivel de servicio constituye un medio efectivo de ganar una ventaja competitiva sobre los competidores actuales sostenible a medio y largo plazo”.

7.3.2. Medición de la calidad en el servicio

Para Bachmann (2002), Thompson (2006) y Vigil y Valls (2007), “los métodos de medición de la calidad que se aplican a los bienes no pueden aplicarse para obtener la calidad de servicio”, y por esto se entiende que debido a las características diferenciales entre bienes y servicio la calidad en los bienes es tangible al contrario de los servicios.

La primera investigación relevante en el campo de la medición de la calidad de servicio percibida es la desarrollada por Parasuraman y otros (1988). Estos autores, ante la ausencia de medidas objetivas que permitan la evaluación de la calidad de servicio (a diferencia de la calidad de los bienes que sí puede ser medida a través de indicadores concretos), establecen que “una buena aproximación es, por un lado, medir la calidad de servicio percibida por el cliente y, por otro lado, determinar las deficiencias y causas que presentan las empresas de servicio”, las cuales hacen que el cliente perciba baja calidad en el servicio que ofrecen.

Quiñones, C., Solís, L., Valencia, Y. (2012), menciona que “la calidad es un aspecto inherente al ser humano en búsqueda de la perfección: como empleados, integrantes de grupos de trabajo y como individuos”, comprometiendo así que las empresas tienen que aplicar calidad desde las personas que aplican el servicio como en él mismo.

La calidad en el servicio a clientes se entiende como cumplir con los requisitos que tiene el mismo, ya que el satisfacerlos debe ser la parte fundamental de filosofía de negocio y el enfoque central del plan estratégico de toda entidad, ya que el mejorar continuamente el servicio haciéndolos de calidad significa el elemento clave del éxito de las empresas.

En la actualidad, las entidades de salud están en gran competencia por obtener el mayor número de clientes posibles ya que sin ellos no existiría la empresa, y ya no solo se preocupan por la calidad del servicio que prestan, sino también por la atención que deben brindarles para mantenerlos a gusto, cumpliendo con todas sus expectativas. Por ello se debe prestar más interés en los aspectos de calidad en atención al usuario en todo tipo de entidad de salud.

Por la demanda que existe de calidad en la atención del servicio a clientes es que se aborda este tema para estudio, y la importancia de saber cómo evaluarlo.

7.3.3. El proceso de compra

Las etapas del proceso de compra según el modelo de Howard y Sheth (1969), citado por Lambin (1995), “el consumidor reconoce la necesidad del servicio o producto, por lo general, busca información referente al nivel de satisfacción que este le ofrece”, la cual interpreta de manera particular formándose sus propias percepciones acerca de las alternativas, y consiguientemente, sus preferencias, las que a su vez determinan la compra y el comportamiento poscompra son las etapas del proceso de compra.

La etapa de búsqueda de información, respuesta cognitiva, el comprador indaga sobre los productos existentes en el mercado y recurre a diferentes fuentes, por tanto, el vendedor debe tratar de llegar a estas fuentes a través de la publicidad, proveer los conocimientos necesarios sobre donde conseguir el producto, sus funciones, atributos.

En la siguiente etapa, evaluación de alternativas, el comprador selecciona y elige aquellos productos que se encuentran dentro de sus preferencias, respuesta afectiva. En esta etapa se trata de persuadir al consumidor sobre lo mejor de “nuestra oferta” con relación a la competencia. Al momento de la compra, respuesta comportamental, se cuidan los aspectos que el punto de venta impulsan la compra, entre los que destacan a los fines de la investigación, el ambiente comercial, el diseño de la tienda y la actuación del talento humano. La poscompra es el *feedback* que recibe el vendedor por el cumplimiento de la promesa.

7.3.4. Incrementar los niveles de calidad de servicios

Ahora bien, “alcanzar la meta de incrementar los niveles de calidad de servicio ofertados por una organización requiere de varios tipos de actuaciones por parte de la misma” (Serrano y López, 2000), lo que lleva a plantear las siguientes formas:

- En primer lugar, exige medir correctamente tales niveles, para lo cual resulta fundamental “identificar las dimensiones clave del servicio, así como evaluar su impacto sobre la satisfacción global del cliente y las intenciones de repetir el servicio” (Goodman, Marra y Birgham, 1986). En este sentido, es uno de los modelos de mayor difusión y aplicación práctica para medir la calidad de servicio, a pesar de las críticas tanto conceptuales de Cronin y Taylor (1992, 1994), Teas (1993), opiniones operativas de Buttle (1996), que se le han formulado, además del propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), que incluye como herramienta de medición “la escala Servqual”.
- En segundo lugar, resulta imprescindible complementar las actuaciones de carácter operativo con otras de tipo estratégico. Desde esta segunda perspectiva, elevar la calidad de servicio ofrecido requiere asumir una filosofía empresarial, donde la satisfacción del cliente sea el objetivo prioritario dentro de un marco de mejora continua en el que estén involucradas todas las personas de la organización.
- Y tercer lugar, tal como lo menciona Díaz, Y. y Pons, R. (2009), “La calidad de servicio necesita ser medida cuantitativamente, mediante la aplicación de un instrumento, para permitir al empresario evaluar y, posteriormente, mejorar la calidad de servicio percibida”, lo que lleva a

que teniendo estas herramientas el análisis es más exacto y las acciones de mejora son más precisas, lo que llevaría a mejores resultados.

7.3.4.1. Patrón de servicio de los servidores

Nelson (2013), menciona que “para aspectos de competitividad en términos de crecimiento económico, estudios serios demuestran que la lealtad representa un crecimiento del 2,6 % en comparación con las empresas que no generan este sentimiento.” Lo que encamina a establecer una estrategia que garantice el mayor porcentaje de satisfacción de parte de los clientes, y de aquí surge la necesidad de identificar los factores, que están afectando la satisfacción y lealtad del cliente en una determinada industria.

La competitividad del producto o servicio frente a los competidores se evalúa según Dans E., (2006) con las siguientes características: “el precio, el tiempo de entrega, el proceso de venta, el servicio postventa, el nivel de asesoría, el nivel de información y el nivel de innovación y tecnológico del producto o servicio”, esto lleva a estudiar cada uno de estos aspectos a la hora de aplicar medidas para mejorar la calidad de los servicios.

Es fundamental conocer bien a los clientes y saber qué es lo que buscan, a qué le dan valor. Es evidente que los clientes buscan incrementar sus expectativas de valor con las limitaciones del costo del producto o servicio a adquirir, su accesibilidad y su propia renta personal, creándose una expectativa sobre el valor a recibir, actuando de acuerdo a la misma, con lo que finalmente tienen una percepción del valor recibido, el cual afecta a su nivel de satisfacción y a probabilidad de repetición en la compra realizada. Para ello los clientes, disponen de una amplia gama de productos o servicios, precios y

suministradores potenciales donde escoger, así como mencionaba Kotler, A. (2008).

En cualquier caso es importante saber que los clientes actúan con diferentes jerarquías de valor y existen factores que pueden afectar la satisfacción que puedan experimentar cuando se les brinda un servicio.

Ante la intensa competencia propia de mercados abiertos, las dificultades para diferenciarse de los competidores, la poca fidelidad de los compradores y lo costosa que resulta estar en la permanente captación de nuevos clientes, las empresas deben hacer cada vez mayores esfuerzos para retener su clientela. Tales esfuerzos se orientan a crear valor y a lograr calidad es que la distinguan de la competencia.

Entre las cualidades distintivas resalta la atención al cliente, pues aun cuando no todos son sensibles a los mismos atributos, si es seguro que a todos como compradores les gusta sentirse bien atendidos.

En tal sentido, la atención al cliente comprende una continuidad de elementos tangibles como intangibles que lleva a clientes satisfechos y leales; de manera que si la empresa se propone hacer de esta cualidad la ventaja competitiva, requiere conocer al cliente desde diferentes ángulos y lograr su satisfacción y fidelización. De aquí que exista una estrecha relación entre valor y satisfacción.

7.4. Medición de la satisfacción al cliente

Cuando se recogen datos de una muestra, es importante recalcar que para establecer los resultados de la población, el número de sujetos no es el único dato que hay que tener en cuenta, y esto hay que tenerlo presente desde el principio. La muestra, cualquiera que sea su magnitud, debe ser representativa de la población que se estudiará.

Los límites y/o características de la población los determina y define el investigador, pero “se debe explicar cómo se hizo este muestreo y describir bien la muestra para poder valorar esta representatividad” (Vallejo P., 2012).

7.4.1. Muestras probabilísticas o aleatorias

Una muestra aleatoria o probabilística es aquella en la que todos los sujetos de la población han tenido la misma probabilidad de ser escogidos. Son, en principio, los tipos de muestra más profesionales. Las muestras aleatorias aseguran o garantizan mejor el extrapolar los resultados.

En una muestra aleatoria se tiene más seguridad de que se encuentran representadas las características importantes de la población en la proporción que les corresponde. “Si el 20 % de la población tiene la característica A (una determinada edad, una determinada situación económica, etc.) podemos esperar que en la muestra también habrá en torno a un 20 % con esa característica” (Vallejo P., 2012).

7.4.2. Número de sujetos y finalidad pretendida

Lo que con más frecuencia se encuentra en los textos es posiblemente las normas y fórmulas para determinar el tamaño de la muestra cuando se quieren extrapolar los resultados a la población. En la investigación y experimentación en psicología, educación o sociología hay con frecuencia otras finalidades “¿Cuántos sujetos necesitamos para construir y analizar un instrumento de medición (un *test*, una escala de actitudes), o un análisis de varianza en un diseño experimental?” (Vallejo P., 2012).

7.5. En busca de la satisfacción al cliente

Según Martin, P. y Salvador F. (2009), “no todo el mundo tiene los mismos problemas, y hemos observado que algunos no los tienen en absoluto. Hemos encontrado que las organizaciones que pueden adaptarse a las necesidades de los clientes tienen una serie de habilidades que les permiten hacerlo: son mucho más flexibles que sus competidores. Más específicamente, hemos descubierto que existen tres habilidades que determinan la flexibilidad de la organización y, por consiguiente, su capacidad para personalizar sus productos sin incrementar en exceso el costo de producción”. De esto parte que la empresa debe buscar la satisfacción de sus clientes a través de la flexibilidad.

7.5.1. Habilidad para desarrollar un universo de soluciones

Lo primero es observar la personalidad de los clientes, identificando todo aquello que los diferencia a los clientes en concreto del cliente promedio. Esto es lo contrario de lo que hacen las organizaciones, quienes buscan en general el mínimo común denominador entre todos sus clientes.

Una vez conocida y comprendida la necesidad, un negocio puede definir su universo de soluciones, delineando con toda claridad lo que ofrecerá en el mercado y cómo lo ofrecerá, pero sin utilizar el costo de producción como argumento principal. Obviamente, entender las necesidades de un grupo de clientes heterogéneo detectando atributos diferenciadores, validando conceptos sobre el producto y recolectando retroalimentación de los propios clientes puede ser una labor costosa y compleja, pero la organización debe encontrar la manera de hacerlo eficientemente.

Al desarrollar un universo de soluciones, las compañías “deben considerar la incorporación de datos no solo de los clientes reales, sino de quienes hayan preferido comprar en otra parte” (Martin, P. y Salvador F. 2009). Analizando esa información de manera sistemática, los gerentes pueden aprender mucho sobre las preferencias de los clientes, lo cual conduce al refinamiento del universo de soluciones: lo que buscamos aquí no es satisfacer todas las necesidades, sino elegir aquellas necesidades que se quiere satisfacer y descartar las otras, siguiendo el celebrado comentario de Michael Porter, quien enseña que la estrategia es “saber qué hacer, pero sobre todo saber qué no hacer” (1995).

7.5.2. Habilidad para diseñar procesos flexibles

Luego, una organización flexible debe asegurarse de que la creciente variabilidad de los requerimientos de los clientes no afecte significativamente el funcionamiento y su cadena de valor. La satisfacción del cliente tiene que entrar en la lógica económica de la empresa, la cual, tiene fines comerciales y necesita ganar dinero para sobrevivir.

Para diseñar un proceso productivo flexible se debe hacerlo mediante la capacidad de reutilizar y recombinar recursos de la organización, típicamente

aquellos ya asignados a su cadena de valor. “El objetivo es entregar soluciones personalizadas con una eficiencia y confiabilidad tales como la de la producción en masa, y para ello es necesario contar con una cadena de valor que pueda reconfigurarse a bajo costo” (Martin, P. y Salvador F. 2009), además que pueda producir lotes más pequeños sin sufrir desventajas de costo y que el personal que tiene contacto con el cliente cuente con la capacidad de adaptarse a sus requerimientos y que pueda reaccionar correctamente a sus quejas de manera que el cliente pueda alcanzar un alto grado de satisfacción.

7.5.3. Habilidad para ayudar al cliente a definir su necesidad y encontrar una solución

Por último, una organización flexible debe ayudar a sus clientes a identificar sus propios problemas y soluciones, al tiempo que minimiza la complejidad y el costo de la decisión para el cliente.

Según Moliner, C. (2001), “los cambios que acentúan una orientación cada vez más predominante hacia el cliente, conducen a las organizaciones a resaltar la importancia del servicio prestado”. Esto lleva a considerar la calidad de servicio como el valor añadido que ofrecer, a un cliente cada vez más exigente, que busca aquel producto o servicio que puede satisfacer de una forma más óptima sus necesidades, ofreciéndole, en definitiva, mejores resultados.

Un cliente satisfecho es un cliente leal que está dispuesto a realizar comentarios positivos a otros clientes. Por lo tanto, la calidad de servicio como la satisfacción del cliente son críticas para entender la prosperidad de la organización.

Para Moliner, C., (2001), la delimitación conceptual de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente, y con vistas a llevar a cabo una gestión adecuada de la calidad de servicio “va a tener una importancia decisiva conocer qué buscan las personas en la actividad de consumo.”

En este sentido, el ser humano es considerado como un procesador de la información, que toma decisiones buscando la máxima utilidad. Por otro lado también se concibe el comportamiento del ser humano desde las emociones, es decir, un cliente buscador de emociones a través del consumo.

Para Kotler, P. y Armstrong, G., (2007), “la relación con el cliente es fundamental para el desarrollo y estabilidad de las organizaciones”, tanto así que un alto nivel de satisfacción del cliente en una empresa puede llevarla a una mejor posición competitiva, “aumentar su cuota en el mercado” (Fornell, C., 1992) o “a un impacto positivo en su desempeño financiero” (Dotson, J., 2009), (Qin, H., 2009).

Por lo tanto, es importante para las organizaciones, conocer qué tan satisfecho se encuentran sus clientes con el producto y/o servicio ofrecido. La información que se recolecte debería servir a la gerencia para la toma de decisiones, especialmente en lo relacionado con los aspectos en los que la empresa debe enfocarse para dar un mejor servicio, según la percepción de sus clientes. Si no se tiene en cuenta esa información, las organizaciones pueden desperdiciar recursos al emprender acciones en aspectos que ellas consideran importantes, pero que no lo son para los clientes.

7.6. La influencia del ambiente y del entorno comercial

El ambiente comercial y el diseño de la tienda contribuyen en buena medida a la captación y a la retención de clientes finales (el organizacional generalmente no responde a este tipo de estímulos). Lugares acogedores pensados para dar comodidad y seguridad a los clientes se constituyen en un punto de atracción, pues estimula a permanecer en dichos espacios. Landor Associates (citado por Schmitt y Simonson, 1980) define el espacio de venta como “espacio físico en el que los productos o servicios de la empresa se presenta y se ofrecen a los clientes”, más aún, le consideran escaparate de los productos siendo expresión de la imagen de la empresa.

7.6.1. Satisfacción del cliente vs. rentabilidad de una empresa

Aplicando así lo que dice Eisner M. (2005), “las causas que conducen hacia una rentabilidad en las organizaciones empresariales se pueden deducir que empiezan con una adecuada gestión de los recursos humanos logrando una mayor productividad y satisfacción del personal apoyándose en una adecuada política de incentivos y formación en continuidad”.

Basándose en esto se debe atender especialmente los procesos internos relativos a la atención de los clientes, un producto de calidad, una entrega puntual y una logística adecuada con lo que la relación con los clientes y la disminución de costos será factible, obteniéndose una mayor nivel de satisfacción de los clientes , para alcanzar un incremento de ventas , con lo que conjuntamente llegará a obtener una mejoría en los resultados económicos y financieros y, por tanto en la rentabilidad de la empresa, y correspondiente satisfacción de los accionistas.

“El éxito de una buena estrategia comercial es la generación de un valor superior para el cliente, que resulte de una combinación entre las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa” (Drucker P., 2000), demostrando así que la empresa debe ser capaz de satisfacer las expectativas del cliente, conforme a los recursos que este tenga, tal como también lo aclara deHolan, P., Salvador, F. (2009), “mientras satisfacer cada una de las necesidades de nuestros clientes no aumente el costo de cada unidad vendida, adaptarse a ellas no debería generar debate alguno.”

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente es responsabilidad de todos los departamentos dentro de la organización.

Por ese motivo, tal como lo recalca Kotler A. (2008), “resulta de vital importancia que todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.”

Para la directora de la práctica de Customer Loyalty de Franklin Covey, Catherine Nelson, la lealtad debe convertirse en algo mandatario y uno de los mecanismos, “es crear una cultura de satisfacción del cliente, debe lograr que hacer negocios con usted sea fácil” (2013).

7.6.2. El servicio al cliente como una decisión estratégica

La atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica para cualquier negocio en cualquier parte del mundo, tiene que competir no solo en la búsqueda de clientes sino en conservarlos, y una manera de lograrlo es a través de una excelente atención. Ello implica centrarse en el cliente, propiciar una relación de ganar-ganar, diseñar el ambiente apropiado para una armónica interacción social y un entorno comercial que invite a permanecer en el establecimiento, todo lo cual puede constituir la manera de diferenciarse de los competidores.

Entre un cliente satisfecho y la firma se permuta valor en función de la utilidad (en términos monetarios) o de los beneficios recibidos, generándose un entramado donde el aporte de valor se traduce en compromiso y lealtad con la empresa. Una superior conservación de clientes en forma sistemática conlleva el potencial de más altas utilidades.

Sin embargo, la tarea no resulta fácil, por cuanto en mercados globalizados los clientes son menos leales, más concededores y exigentes. No basta un buen producto para garantizar la venta pues los compradores buscan además de satisfacer sus necesidades, ser tratados como personas, que los atienda un empleado cortés, no ser un número más en la caja registradora, entre otros aspectos. Por tanto, no es extraño encontrar estadísticas que muestra lo dañino que resulta para la organización una pésima atención al cliente, y más aún un cliente disgustado. Y no son simples estadísticas. La pérdida de clientes es indicativo de hasta qué punto la compañía no está creando valor.

Una comprobada atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica tanto por el daño que hace un cliente disgustado, como por lo costoso que resulta en términos financieros la permanente captación de clientes nuevos. Según Peñaloza, M., (2004) dice que “lo recomendable para cualquier negocio es comprender, atraer y conservar los clientes mediante una atención de calidad desde el mismo momento de iniciar la relación”, lo que llevará a la lealtad de los clientes hacia el servicio brindado, dando como resultado un margen de utilidad constante.

7.6.2.1. Importancia de la satisfacción del cliente

La eliminación gradual incesante de fronteras ha ampliado los mercados a límites inimaginables tiempo atrás, ello ha traído consigo grandes oportunidades para las empresas como puede ser un amplio potencial de crecimiento de su cartera de clientes, pero también serias amenazas ante la posibilidad de perderlos dada la intensa competencia. Aunado a lo anterior, hoy los clientes son mucho más conocedores, exigentes y menos leales.

Innumerables son los ejemplos en el mundo de empresas que parecían exitosas pero en mercados cerrados, las que al sentir el impacto de la apertura de las economías han readecuado sus estructuras a fin de colocar todas las capacidades de la empresa hacia la satisfacción del cliente.

El informe de Competitividad Mundial de 2001 (2001 World Competitiveness Report) investigó entre otros temas el énfasis que le daban los países (49 en estudio) a la satisfacción al cliente. Según Overholt y Granell (2003), Estados Unidos, Japón, Finlandia, Suecia, Nueva Zelanda y Australia fueron los siete países en los primeros puestos de la lista.

Sin embargo, muchas empresas, inclusive en el país, ha comprendido que para mantenerse en mercados muy competitivos, deben enfocarse en la satisfacción del cliente, y más allá en desarrollar una duradera y estrecha interacción (*marketing* de relaciones) cuyo pilar fundamental sea la atención de calidad, por lo que orientan sus recursos tanto materiales, tecnológicos como humanos para hacer de esta una cualidad que distinga con respecto a los demás competidores.

8. ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

MARCO METODOLÓGICO

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

1. TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

1.1. Tercerización

1.2. Tercerización de servicios logísticos

1.3. Servicios logísticos en Latinoamérica

1.4. La tercerización de servicios logísticos como herramienta de competitividad

2. DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

2.1. Satisfacción

2.2. El cliente

2.2.1. Tipos de clientes

2.3. Satisfacción al cliente

3. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Obstáculos en la calidad del servicio

- 3.2. Medición de la calidad en el servicio
 - 3.2.1. El proceso de compra
- 3.3. Incrementar los niveles de calidad de servicios
 - 3.3.1. Compromiso y lealtad del cliente

- 4. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE
 - 4.1. Muestras probabilísticas o aleatorias
 - 4.2. Número de sujetos y finalidad pretendida

- 5. EN BUSCA DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE
 - 5.1. Habilidad para desarrollar un “universo de soluciones”
 - 5.2. Habilidad para diseñar procesos flexibles
 - 5.3. Habilidad para ayudar al cliente a definir su necesidad y encontrar una solución

- 6. LA INFLUENCIA DEL AMBIENTE Y DEL ENTORNO COMERCIAL
 - 6.1. Satisfacción del cliente vs. rentabilidad de una empresa
 - 6.2. El servicio al cliente como una decisión estratégica
 - 6.2.1. Importancia de la satisfacción al cliente

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICES

9. METODOLOGÍA

Evaluar la satisfacción del cliente es una práctica habitual en la gestión empresarial, por lo tanto a continuación se describirá la manera en la que se llevará a cabo la investigación de los factores que afectan la satisfacción del cliente en la entrega de cemento respecto a la distribución tercerizada.

9.1. Variables e indicadores

La tabla II muestra las variables e indicadores que sustentarán la investigación y son las siguientes:

Tabla II. **Variables e indicadores**

Variables	Indicadores	Observaciones
Insatisfacción del cliente	Quejas realizadas por los distintos clientes	Con base en el número de quejas y la relación entre la cantidad de servicios prestados se establece el nivel de insatisfacción.
Capacidad de atención de personal que realiza entregas	Nivel de competencias en atención al cliente del personal de entregas	Con base en las competencias que necesita una persona que tiene contacto directo con clientes.

Continuación de la tabla II.

Calidad del servicio de entrega	Nivel de satisfacción de los clientes con el servicio ya prestado	En base a las encuestas de satisfacción del cliente se evaluará la calidad del servicio en general, incluyendo tiempos de entrega, atención del personal y condiciones del pedido.
Calidad de servicio esperado	Expectativas de los clientes en el servicio	Acorde a entrevistas realizadas a ciertos clientes se establecerán que es lo que espera el cliente en el servicio.

Fuente: elaboración propia.

9.2. Tipo de estudio y diseño de investigación

Para determinar los factores que afectan en la satisfacción de los clientes en la entrega de cemento por medio de la distribución tercerizada, se diseña una investigación de tipo retrospectiva-transversal, ya que se estudiarán datos relativos a entregas de cemento realizadas durante el último año conforme a la información desarrollada por el área de servicio de distribución tercerizada.

Tales aspectos se estudiarán entre los clientes y consumidores finales considerados como grupo de estudio, siendo estos las mayores distribuidoras de cemento en las regiones establecidas para el análisis, a quienes se les evaluará a través de encuestas, entrevistas y listas de verificación durante un período específico.

Se realizará una investigación descriptiva, ya que se recolectarán, medirán, evaluarán y se tabularán los datos en estudio.

Se hará uso de una investigación exploratoria-analítica pues se determinarán varias variables las cuales se detallan en la tabla I.

9.3. Técnicas de investigación

La técnica a utilizar será la de campo, debido a que permite la recolección en contacto directo con los clientes en estudio, así como recibir sus puntos de vista.

Se utilizarán las siguientes herramientas:

- Listas de verificación del personal en contacto con los clientes (grupo de diagnóstico)

Consistirá en aplicar listas de verificación sobre personal que los atiende, y se tabularán los datos obtenidos para establecer el nivel de competencia que posee el personal.

Se evaluarán los siguientes aspectos:

- Tolerancia: capacidad del manejo de la frustración de parte del personal.
- Empatía: habilidad de ponerse en los “zapatos del cliente” estar del “otro lado” del mostrador y reconocer las necesidades y deseos de éstos.

- Comunicación: capacidad de establecer una relación recíproca en el manejo de la información.
- Capacidad técnica: conjunto de conocimientos y valores empresariales que son la razón de ser de la organización.
- Resultados: habilidad en lograr con eficiencia y eficacia las necesidades de nuestros clientes.

Los criterios de evaluación en cada uno de dichos aspectos serán en una escala de 5 factores:

- ✓ Excelente
- ✓ Bueno
- ✓ Regular
- ✓ Malo
- ✓ No aplica

En la tabla III, se detallan los aspectos con los que se determinará el nivel de competencia del personal que realiza la entrega del producto.

Tabla III. **Aspectos a evaluar en la lista de verificación**

Competencias	Aspectos
Tolerancia	1. Manejo eficiente de clientes difíciles.
	2. No asumir como algo personal lo que le sucede en su puesto de trabajo.
	3. Visualizar a cada cliente en forma independiente, todos los clientes son diferentes.
	4. Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control.
	5. Tener dominio de la situación ante un cliente.
	6. No responder con enojo, con gritos o con golpes.
Empatía	1. Saber escuchar con atención.
	2. Interpretar lo que el cliente nos dice en aspectos concretos y relativos a nuestra labor.
	3. Confirmar con el cliente lo que nosotros interpretamos, para validar la información (parafrasear).
	4. Buscar la mejor solución para el cliente.
	5. Indicarle al cliente las opciones que poseemos para ayudarlo.
	6. Mantener “línea abierta” en todo momento con el cliente.
Comunicación	1. Utilizar un lenguaje acorde con el cliente que este atendiendo.
	2. Permitir que el cliente pueda hablar.
	3. No responder sin tener clara la necesidad del cliente.
	4. Hablar claro y concreto.

Continuación de la tabla III.

Capacidad técnica	1. Conocimientos profundos sobre los productos y servicios que se comercializan.
	2. Conocer sobre los productos y servicios de las empresas competencias.
	3. Conocer la estructura y procesos de su organización.
	4. Conocer a sus clientes.
Resultados	1. Reconocer con claridad las necesidades de los clientes.
	2. Brindar la mejor solución al cliente, sin que afecte los intereses de la empresa.
	3. Responder no solo con diligencia sino en un tiempo prudencial.
	4. Al tomar decisiones buscar las más rentables para la organización y para el cliente.

Fuente: elaboración propia.

- Encuesta de satisfacción de clientes

Para determinar el grado de satisfacción del cliente conforme al servicio que recibe se diseñará una encuesta que mida el nivel de satisfacción del servicio de distribución tercerizada a fin de determinar los factores que afectan en la calidad del servicio.

Dicha encuesta contendrá 10 preguntas cerradas dirigidas hacia los grupos mencionados para el estudio y en cada región en mención.

En la tabla IV se proporcionan las preguntas que se realizarán y el aspecto a evaluar en cada una de ellas.

Tabla IV. **Factores a investigar en la encuesta**

No.	Factor en estudio	Pregunta
1.	Concordancia entre solicitud de producto y entrega de lo solicitado.	¿Tuvo algún inconveniente con la cantidad recibida del producto según el pedido solicitado?
2	Estado del producto recibido	¿El producto recibido se encontraba en malas condiciones?
3.	Tiempo de entrega del producto	¿El tiempo de entrega del producto conforme a lo solicitado fue adecuado?
4.	Presentación inicial del personal de entrega	¿La persona que le entrego el producto se presentó educadamente con su persona?
5.	Seguimiento de instrucciones	¿La ubicación del producto dentro de mis instalaciones fue la solicitada?
6.	Educación	¿El lenguaje utilizado por el personal de entrega fue el correcto?
7.	Tiempo de descarga.	¿El tiempo utilizado en la descarga del producto fue el adecuado?
8.	Presentación personal.	¿La presentación del personal que entrego el producto fue la correcta?

Continuación de la tabla IV.

9.	Cumplimiento de las expectativas del cliente	¿La calidad del servicio de entrega fue lo esperado?
10.	Experiencia del cliente con el servicio	¿Recomendaría a la empresa por la calidad del servicio de entrega?

Fuente: elaboración propia.

- Entrevista

La entrevista está diseñada para establecer cuál es la expectativa que tiene el cliente para este tipo de servicio, por lo que se diseñan 10 preguntas abiertas que determinarán, tanto los factores que son necesarios considerar para mejorar el servicio ya prestado, y el por qué de su fidelidad a la empresa en base a la experiencia que ha tenido con la recepción del producto.

Las preguntas a realizar en dichas entrevistas se detallan en la tabla V.

Tabla V. **Preguntas para entrevistas**

1	¿Cómo considera que deben actuar la persona que le entrega el producto? (actitud, vestuario, lenguaje)
2	¿Cuál considera que debe ser el procedimiento adecuado para este tipo de servicio?
3	¿Qué es lo más importante para usted, por parte del distribuidor, cuando llega la entrega del producto a sus instalaciones?
4	¿Cuáles han sido los problemas más recurrentes que ha tenido cuando le llega el pedido de su producto?
5	¿Considera que la calidad del servicio de entrega del producto afecta a la calidad del producto? ¿Por qué?
6	¿Cuáles considera que son los aspectos que garantizan el éxito de un buen servicio de entrega de producto?
7	¿Por qué comenzó adquirir el servicio de distribución de producto?
8	¿Qué es lo que más y menos le ha gustado del servicio de entrega del producto?
9	¿Qué es lo que lo hace seguir adquiriendo el servicio y/o producto de esta empresa?
10	¿Recomendaría el servicio de distribución de producto de esta empresa? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia.

9.4. Muestreo

Como grupo de estudio se definirá una muestra que pueda proporcionar la información necesaria para realizar una evaluación situacional, que ayude a determinar cuáles son esos aspectos que hacen que el servicio sea lo que es hoy en día.

9.4.1. Tipo de muestreo

Para la investigación se utilizará un muestreo no probabilístico, por lo que se establece que se escogerán a los individuos por conveniencia, conforme a las diferentes regiones en donde se maneja el servicio de distribución tercerizada para la distribución de cemento.

9.4.2. Tamaño de la muestra

Para establecer el tamaño de la muestra se consideran a los siguientes sectores de negocio, a quienes se les distribuye cemento con camiones subcontratados:

- Distribuidoras mayoritarias: para este grupo se identificará la satisfacción del servicio por medio de gerentes de tienda y encargado de bodega.
- Distribuidoras menores: para este grupo se estudiará la satisfacción del servicio por medio de gerentes de tienda.
- Obras de construcción: se considerarán algunas obras que adquieran el cemento directamente de la empresa, por lo que se analizará la

satisfacción del servicio por medio de maestros de obra y/o al encargado de la recepción del producto.

En la tabla VI se detallan las cantidades de personas a entrevistar en cada sector en estudio.

Tabla VI. **Tamaño de la muestra para cada sector**

Sector investigativo	Listas de verificación	Encuestas	Entrevistas	Total
Distribuidoras al mayoreo	20	20	20	60
Distribuidoras al menudeo	20	20	20	60
Obras en construcción	20	20	20	60
Total de la muestra	60	60	60	180

Fuente: elaboración propia.

9.5. Realizar un diagnóstico de la situación actual

A continuación se detallarán las fases del proceso para la realización del diagnóstico actual de la satisfacción de los clientes.

9.5.1. Fase I: análisis FODA

Se realizará un análisis FODA para establecer las áreas de oportunidad que se tiene en base a la situación en la que se encuentra y en cuáles son las que se debe de atender con más énfasis y trabajar en ellas para mejorarlas.

9.5.2. Fase II: recolección de datos

La información necesaria para realizar el análisis situacional de la calidad de servicio ya prestado en la distribución de producto de forma tercerizada y de cuales es la expectativa del cliente en este tipo de servicio, se llevará a cabo mediante lo siguiente:

- Realización de las encuestas a las personas especificadas en la tabla III. Tamaño de la muestra para cada sector, para determinar el nivel de satisfacción del cliente, y cuáles son esos factores que afectan a la calidad del servicio prestado.
- Realización de entrevistas a los gerentes de las unidades que representan el mayor porcentaje de ingresos para la empresa, que se encuentran entre el grupo de estudio, para determinar el por qué de su fidelización y cuáles son las expectativas que tienen en este tipo de servicio.
- Obtención de los informes del personal en contacto con los clientes (grupo de diagnóstico), con lo que se determinará el nivel de competencias del personal de entrega y como esto afecta a la satisfacción del cliente con el servicio.

- Obtención de los informes de quejas del área de atención al cliente, específicamente de distribución de producto por medio de flotas subcontratadas entre el grupo de estudio, buscando así antecedentes de la insatisfacción del cliente.

9.5.3. Fase III: tabulación de datos obtenidos

Con base en cada una de las herramientas de recopilación de datos, esta información se tabulará en diferentes formatos para lograr determinar cada uno de sus objetivos.

Los datos de las encuestas se tabularán para obtener gráficos por cada una de las repuestas, pudiendo así establecer el nivel de satisfacción de los clientes en cada uno de los aspectos a evaluar.

Con la información de las entrevistas se realizará una tabla comparativa con los factores generales que se consideran en el servicio de distribución del producto vs. las expectativas que tiene el cliente del mismo.

Con la información del personal se medirá el nivel de competencia en base a gráficos, en relación con el que se debería de tener y con el que se cuenta ya.

Con las quejas de clientes se tabularán los factores que afecten la calidad del servicio que se encuentren en estos informes, enlistando los aspectos que tengan mayor recurrencia.

9.5.4. Fase IV: análisis de los datos obtenidos y establecimiento de factores

Se realizará un análisis a los datos tabulados y obtenidos en el punto anterior mediante la técnica de Pareto para determinar los factores que impactan en mayor proporción en la satisfacción al cliente.

En orden de importancia y en base al análisis de los datos obtenidos durante la investigación se establecen los factores que afectan la satisfacción del cliente en el servicio de distribución de producto tercerizada.

9.6. Elaboración del plan de mejora

Luego de la fase III se procederá a establecer las conclusiones y recomendaciones en cada uno de los factores encontrados, para mejorar el nivel de satisfacción del cliente, dando así origen al plan de mejora de la satisfacción al cliente en la entrega de cemento.

10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Dado que las técnicas de investigación de información que se utilizarán en la obtención de los datos de los factores que afectan la satisfacción de los clientes serán listas de verificación, encuestas, entrevistas y quejas de los clientes, se tabularán los datos obtenidos en cada una de las muestra de los sectores, para determinar segmentos de datos que contienen resultados similares.

En base a la tabulación de los datos obtenidos se obtendrán indicadores de cada uno de los factores en estudio para cada instrumento de investigación citado anteriormente.

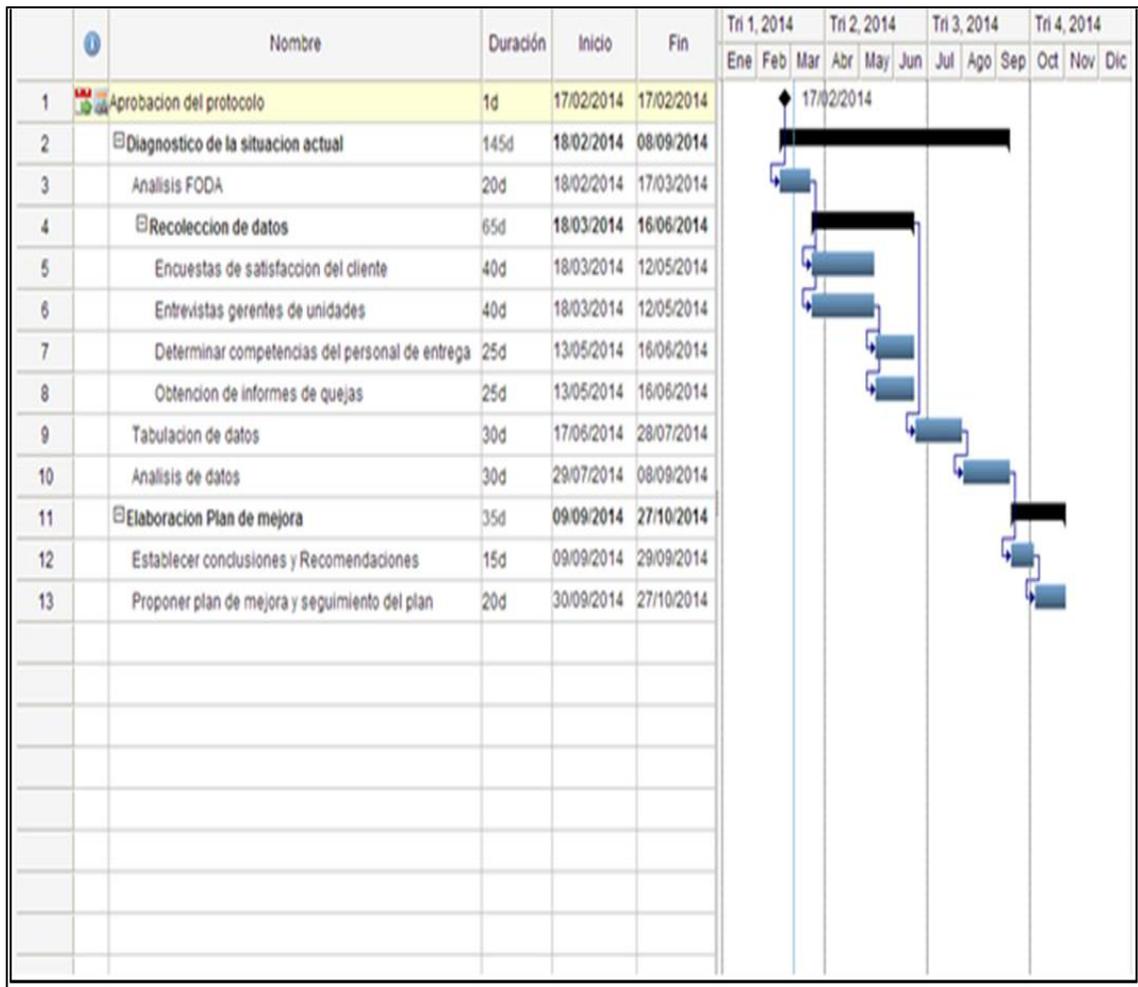
Los indicadores serán ordenados de mayor a menor y luego se aplicará la técnica 20/80 (Ley de Pareto) para establecer los factores que afectan la satisfacción del cliente respecto a la entrega de cemento por medio de flota tercerizada.

Dado lo anterior se procederá a elaborar conclusiones y recomendaciones para incrementar la satisfacción del cliente en la entrega de cemento.

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta en la figura 1 la descripción de las tareas a ejecutar y el período programado para su inicio y finalización.

Figura 1. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Para llevar a cabo la investigación de los factores que afectan la satisfacción del cliente en la entrega de cemento respecto a la distribución tercerizada, se utilizarán diferentes tipos de recursos. Entre estos se contará con la información proporcionada por el área de servicio al cliente, administrado por cadena de suministro, el cual nos ayudara al análisis situacional del problema. Además de la información recolectada por medio de las encuestas y entrevistas que se efectuaran por parte del recurso humano invertido.

También dentro de estos están los recursos que tienen una asignación monetaria, siendo estos necesarios para el proceso de investigación y análisis de los datos, los cuales se encuentran detallados en la tabla VII. Recursos físicos y financieros.

Tabla VII. Recursos físicos y financieros

Recurso humano	Costo (Q)
Estudiante de maestría (durante 5 meses)	10 000,00
Asesor de tesis (durante 5 meses)	2 500,00
Subtotal recurso humano	12 500,00
Materiales e insumos	
Pizarra para registro de resultados	300,00
2 porta hojas de plexiglás	
500 hojas de papel bond	300,00

Continuación de la tabla VII.

Impresiones y copias	100,00
Uso de computadora para registro y análisis de datos	1 000,00
Gasolina	8 000,00
Hospedaje	1 500,00
Alimentación	2 500,00
Subtotal materiales e insumos	13 850,00
Total	26 350.00

Fuente: elaboración propia.

Los recursos que son necesarios para el desarrollo de la investigación y análisis de la misma, serán financiados por el estudiante de la maestría.

13. BIBLIOGRAFÍA

1. Brookes, R. (1995). *Customer Satisfaction Research*. Amsterdam: ESOMAR.
2. Crawford, F. y Mathews, R. (2002). *El Mito de la Excelencia*. España: Ediciones Urano.
3. Dans E. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing de la American Marketing Association (AMA)*. Recuperado de <http://josemanuelcastro.wordpress.com/2008/12/30/conexion-entre-la-satisfaccion-del-cliente-y-la-rentabilidad/>.
4. Dotson, J., (2009). "Measuring the Effects of Satisfaction: Linking Customers, Employees, and Firm Financial Performance". Ph.D. dissertation, The Ohio State University.
5. Eisner, M. (2005). *Disney y El Arte del Servicio al Cliente/Be Our Guest. Disney Institute (Estados Unidos)*. Panorama Editorial S.A. de C.V.
6. Fadrugas, S. y Fariñas, D. (2009). Propuesta de metodología para medir la satisfacción del cliente. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 2. Recuperado de: <http://publicaciones.uci.cu/index.php>.
7. Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 6-21.

8. Galvis, E. y Ortiz, N. (2011). Medición de la satisfacción de clientes en clínicas y hospitales de Bucaramanga y área metropolitana. *Scientia Et Technica*, 16 (49), 92-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84922625016>.
9. Gil, I., Sánchez, M., Berenguer, G. y González-Gallarza, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15,47-72. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0505110047A/9524>.
10. Hunt, H., Peterson, R. y William, W. (2007). “A” ”10” Based on expectations, but normatively a 3.6371. Proceedings of the 7th anual conference on consumer satisfaction, Dissatisfaction and complaining behavior, Universidad de Tennessee. En P. Segarra (Eds) “Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo”. Tesis Doctoral, Departamento de Gestión de Empresas, Universitat Rovira I Virgili, España.
11. Kotler, P. y Armstrong, G., (2007): Principles of Marketing. En M. Buitrago. “Satisfacción de los Clientes con los Servicios Hospitalarios en el área de Mayagüez”, Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez, 2007.

12. Martín, P. y Salvador F. (2009). Construyendo la organización flexible: ¿Cómo agregar valor para el cliente sin perder eficiencia? *Incae Business Review*, 1, 50-61.
13. Mendoza, M. (1977). El cemento visto por el usuario. *Materiales de Construcción*, 27(166-167), 245-258. Recuperado de: <http://materconstrucc.revistas.csic.es/index.php/materconstrucc/article/view/1181/1314>.
14. Moliner, C. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 2, 233-235.
15. Ocampo, B. (2012). Percepción de calidad y satisfacción en el servicio de urgencias en el Hospital San Vicente de Paul del municipio de Alcalá Valle. *Sentido de vida ciencia y humanidades*.
16. Peñaloza, M. (2004). La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente! *Visión Gerencial*, 3, 39-50.
17. Pérez, C. (2010). Tercerizar o no tercerizar, esa es la cuestión. *Revista de logística*. Recuperado de: <http://www.revistadelogistica.com/tercerizar-o-no-tercerizar.asp>.
18. Peterson, R. y William, W. (2007). Measuring customer satisfaction: Fact and Artifact. En P. Segarra (Eds) "Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor. Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo". Tesis Doctoral, Departamento de Gestión de Empresas, Universitat Rovira I Virgili, España.

19. Qin, H. (2009). Links among perceived service quality, patient satisfaction and behavioral intentions in the urgent care industry Ph. D. dissertation, University of North Texas.
20. Quiñones, C., Solís, L. Valencia, Y. (2012). Satisfacción de los usuarios frente a la calidad de la atención prestada en el centro de salud independencia de Laese Hospital Luis Ablanque de la Plata. *Sentido de vida ciencia y humanidades*.
21. Rodríguez, M. (2001). *Evaluación de la satisfacción y percepción de impacto de los usuarios directos e indirectos del Programa de Fondos Mixtos. (FOMIX)*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas.
22. Romero, J., (2008). Outsourcing. Universidad Rafael Beloso. Recuperado de: Gestiopolis.com.
23. Servicios Logísticos en Latinoamérica. (2007). Logística Summit.
24. Valencia, R. (s.f.) ¿Es rentable medir la satisfacción del cliente? Tendencias Industriales, S.A. de C.V.
25. Vallejo, P. (2012). Estadística aplicada a las Ciencias Sociales, Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? *Universidad Pontificia Comillas*. Madrid. Facultad de Humanidades.

26. Zas, B. (2002). La Satisfacción Como Indicador de Excelencia en Calidad de los Servicios de Salud. Revista Psicología Científica. Recuperado de: <http://www.psicologiaincientifica.com>

