

# EVALUACIÓN DEL SERVICIO LOGÍSTICO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA

## *EVALUATION OF LOGISTICS CUSTOMER SERVICE IN A MARKETING COMPANY*

*MSc. María Esther Debrosse-Carballo*

*debrosse@eco.uo.edu.cu*

*Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba*

### Resumen

El objetivo del artículo, es presentar la aplicación de un procedimiento que permite evaluar el nivel de servicio logístico ofrecido por una empresa comercializadora. Para alcanzar el objetivo se utilizaron como fuentes secundarias de información: documentos de la empresa e informes logísticos. Como fuentes primarias se emplearon entrevistas y encuestas realizadas a todos los expertos y clientes seleccionados. En la etapa de procesamiento y análisis de la información se aplicaron herramientas tales como: matriz de evaluación del servicio, método ABC para clasificar los clientes, Indicadores para evaluar el servicio logístico. Este análisis, le permite a la empresa conocer y evaluar los niveles de satisfacción de sus clientes, facilitándole trazar estrategias que hagan posible elevar la calidad del servicio logístico.

**Palabras clave:** gestión de distribución, nivel de servicio logístico, nivel de satisfacción de los clientes.

### Abstract

The objective of the article is to present the application of a procedure that allows evaluating the level of logistic service offered by a marketing company. In order to reach the objective as a source of secondary was used information: company documents and logistics reports. As primary sources were used the interviews and surveys carried out to all the experts and selected customers. At the stage of processing and analysis of the information tools were used such as: service evaluation matrix, ABC Method for classifying customers, Indicators for evaluating the Logistic Service. This analysis permit to the enterprise know and evaluate the levels of satisfaction of its customer, facilitating to trace strategies that make possible elevate the quality of the logistic service.

**Keywords:** distribution management, logistics service level, level of customer satisfaction.

### Introducción

Como consecuencia de la crisis mundial, la búsqueda de la eficiencia y la competitividad se ha convertido en estos últimos años en una necesidad imperiosa en todas las empresas cubanas que se mueven en un medio inseguro. En este sentido, el gobierno cubano ha orientado la búsqueda y asimilación de las más modernas técnicas de gestión de la organización empresarial. La necesidad de

perfeccionar el enfoque logístico en la actividad comercial y operativa de la organización conlleva a mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, así como la confiabilidad y calidad del servicio que ofrecen las empresas. Agenciar de forma eficiente y eficaz el servicio logístico al cliente constituye uno de los cimientos básicos en los que están apoyadas las nuevas tendencias logísticas de las empresas.

En la empresa comercializadora objeto de estudio, no se han realizado investigaciones referidas a evaluar el nivel de servicio logístico al cliente como factor indispensable para lograr la excelencia, no existiendo una eficaz política en esta dirección, lo que impacta negativamente en la gestión de distribución.

El trabajo presentado, propone la aplicación de un procedimiento para evaluar el nivel de servicio logístico, que indique específicamente cuáles son los principales problemas relacionados con la gestión de distribución y su influencia en los resultados de la gestión empresarial.

### ***Premisas para el desarrollo del procedimiento de evaluación del servicio logístico al cliente***

Una forma importante para medir la satisfacción del cliente es mediante el nivel de servicio, el que puede definirse como: "el grado o medida de la calidad con que se ofrece un servicio. Expresa la forma en que la organización se comporta ante las necesidades de sus clientes. Identifica las diferencias en el servicio respecto a otras entidades competidoras"<sup>1</sup>.

El procedimiento para la evaluación de servicio logístico presentado tiene como base los diferentes enfoques, tendencias y concepciones adquiridas por la gestión logística y dentro de esta, el proceso de distribución. Tomando como referencia la investigación, del Dr. Oscar Parada Gutiérrez "Desarrollo y Aplicación de un Modelo Operacional de los Aprovisionamientos en el Hotel Meliá Santiago de Cuba" se propone un procedimiento adaptado para la evaluación del servicio logístico.

El procedimiento permite lograr la evaluación del servicio logístico, determinar cuáles son los clientes más importantes para la organización y así elevar la calidad del servicio logístico ofrecido con un enfoque estratégico, que posibilite trazar estrategias para mejorar su calidad.

Las etapas que se proponen para la evaluación del servicio logístico son las siguientes:

### **Etapas I: Evaluación Externa del Servicio Logístico**

- ◆ Clasificación de los clientes
- ◆ Determinación de parámetros más importantes para la evaluación del nivel de servicio logístico
- ◆ Formulación de la Matriz de Evaluación del servicio logístico por los clientes

### **Etapas II: Evaluación interna del Servicio Logístico**

- ◆ Análisis de Indicadores para evaluar el servicio logístico
- ◆ Análisis de la eficiencia

### ***Aplicación del procedimiento para evaluar el nivel de servicio logístico***

#### **Evaluación externa del servicio logístico**

- Clasificación de los clientes

Para la clasificación se escogieron 113 clientes (todos de la cadena de red minorista) de una población de 116 clientes, los que representan el 97 % del total, dicha clasificación se realizó sobre la base de evaluar el comportamiento del parámetro: Volumen de compras realizadas por los clientes a la organización durante el año 2011, el cual alcanzó la cantidad de 7 647 707,25 CUC.

Los datos fueron procesados aplicando el Método ABC o Curva de Pareto. "La utilidad del Método de Pareto se amplía cuando se utiliza para conocer el comportamiento de los clientes. Si se estratifica un grupo de clientes en función del volumen de ventas que les hace la empresa, se obtendría una información muy valiosa para el área comercial permitiéndoles conocer a qué clientes nunca les debe fallar"<sup>2</sup>.

En el anexo 1 se muestran los resultados de la aplicación del método.

1. Torres Gemail, Manuel; Mederos Cabrera, Beatriz. "Fundamentos de la Logística" Editado por la Universidad de Pinar del Rio y la Sociedad Cubana de Logística y Marketing de la ANEC. Pinar del Rio, septiembre 2005.  
2. Torres, Manuel; Daduna, Joachim; Mederos, Beatriz. *Logística, temas seleccionados*. Tomo II. Editorial Feijóo. Ciudad de la Habana 2004.

De los resultados reflejados en el anexo se define que:

- ◆ Del total de clientes clasificados, según el volumen de compras, quedaron agrupados en la zona "A", 21 clientes, que representan el 70 % de las compras realizadas en el 2011 con un monto de 5 334 672,87 CUC. Estos clientes son los de mayor importancia para la organización.

- ◆ En la zona "B", se encuentran 34 clientes, con un total de 1 927 239,18 CUC lo que representa un 25 % del volumen de compras realizadas en el año 2011.

- ◆ En la zona "C", sólo con 5 % de participación del valor de las compras totales se encuentran 58 clientes con un monto de 385 795,2 CUC.

- **Determinación de los parámetros para la evaluación del nivel de Servicio Logístico**

"El Nivel de Servicio al Cliente en una empresa comercial o de servicio puede expresarse a través de diferentes indicadores como: Disponibilidad del producto, completamiento de los pedidos, tiempo de ciclo pedido-entrega, calidad del producto, información sobre el pedido, recepción y atención a reclamaciones, facilidades para realizar el pedido, servicio de entrega con menos pérdidas y defectos"<sup>3</sup>.

Para la determinación de los parámetros que tienen un peso significativo en la evaluación del nivel de servicio logístico, se determinó en primer lugar el tamaño de la muestra de clientes que serían encuestados con el objetivo de definir los parámetros a considerar para evaluar el nivel de servicio logístico.

Se obtuvo un resultado de 21 clientes a encuestar aproximadamente, a los cuales se les aplicó una encuesta donde se reflejan una serie de parámetros para su consideración, y se les proporcionó la posibilidad de incluir otros que no estuvieran en la lista inicial.

La información preliminar de las veces que fue marcado cada parámetro por parte de los clientes

3. Torres Gemmail Manuel, Mederos Cabrera Beatriz. "Fundamentos de la Logística" Editado por la Universidad de Pinar del Río y la Sociedad Cubana de Logística y Marketing de la ANEC. Pinar del Río, Septiembre 2005.

4. Parada Gutiérrez Oscar. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales "Desarrollo y Aplicación de un Modelo Operacional de los Aprovechamientos en el Hotel Meliá Santiago de Cuba", Año 2000.

encuestados, como los más importantes a considerar al momento de concertar un servicio logístico fue procesada utilizando el diagrama de Pareto.

El resultado de este análisis corroboró que los parámetros más valorados por los clientes, para la evaluación del nivel de servicio logístico ofrecido por la empresa son: Ciclo del plazo de entrega del pedido, calidad del producto, completamiento de pedidos contra factura, entregas de emergencia, atención a reclamaciones, confiabilidad en la entrega, frecuencia en la entrega.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de este método demuestran que evaluando los parámetros antes mencionados, se resuelve el 82 % de las insuficiencias que pudieran existir en cuanto al servicio logístico que brinda la organización.

Una vez definidos los parámetros a considerar para evaluar el nivel de servicio logístico ofrecido por la empresa, utilizando la técnica antes referida se procede a determinar el nivel de prioridad y el peso específico de los mismos, como se muestra en el anexo 2.

- **Formulación de la Matriz de Evaluación del Servicio Logístico**

"La Matriz de Evaluación del Servicio Logístico al Cliente se conforma a partir de los parámetros logísticos seleccionados en el paso anterior y de una escala de evaluación cualitativa tipo Likert, que es un procedimiento de escalado en el que la escala representa un continuo bipolar, donde el extremo bajo representa una evaluación negativa, mientras que el extremo alto representa una evaluación positiva"<sup>4</sup>.

La matriz de evaluación se elaboró a partir del resultado de los valores medios de evaluación de los clientes, obtenidos de la aplicación de la encuesta de satisfacción que permitió conocer las percepciones de los clientes en relación al servicio logístico que ofrece la empresa.

La información obtenida mediante la encuesta

aplicada fue procesada en el programa computacional SPSS 11.5 para Windows, a través del cual se obtuvieron los estadísticos descriptivos como la media, moda y la mediana.

El análisis realizado a los 21 clientes contó de 7 ítems (preguntas) y se obtuvo para el coeficiente Alfa de Cronbach un resultado de 0,8485, este valor indica que el resultado es fiable.

### ***Determinación del nivel de servicios***

Los resultados para evaluar el nivel del servicio logístico que ofrece la empresa se muestran en el Anexo 3. Del análisis de los resultados mostrados en el Anexo se comprueba que:

Los parámetros que muestran mayores niveles de insatisfacción son:

- ◆ Ciclo del plazo de entrega del pedido
- ◆ Confiabilidad en la entrega
- ◆ Frecuencia en la entrega

Los dos últimos, es decir La Frecuencia y Confiabilidad en la entrega son parámetros que tienen una importancia y evaluación baja para los clientes. No obstante pueden convertirse en parámetros de importancia en el futuro por lo que la empresa debe tomarlos en consideración.

El ciclo del plazo de entrega del pedido por el número de veces que fue marcado por los clientes, es un parámetro de prioridad 1 por lo que es de mucha importancia para estos y está siendo evaluado de mal. La empresa debe trazar una estrategia que le permita mejorar en relación a este parámetro.

Los clientes insatisfechos con el servicio logístico que brinda la empresa son: Bombonera, El Trópico, La Violeta, La Alameda, La Reyna, La Maison, SERVI Palma, Variedades Garzón, El Dragón.

Del número total de clientes encuestados los antes mencionados representan el 42,86 %. La percepción de estos clientes es menor que su expectativa por lo que están insatisfechos con el servicio logístico brindado por la empresa. La

organización debe diseñar un plan que permita elevar el nivel de servicio logístico hasta que las percepciones de los clientes sea igual o mayor que sus expectativas. Esto le permitirá a la entidad recobrar su imagen ante los clientes.

### ***Evaluación Interna del servicio logístico***

#### **Análisis de indicadores para evaluar el servicio logístico**

Constituye una propuesta a la empresa que le permite medir cuantitativamente su actuación ante los clientes, con el fin de lograr altos niveles de calidad del servicio logístico, eficacia, eficiencia y competitividad.

Esta evaluación se realizó considerando los indicadores presentados para evaluar el desempeño de la empresa como proveedora en el periodo.

#### ***Calidad del servicio***

Según el análisis del registro de devoluciones para el año 2011, del total de pedidos servidos sólo el 99 % de lo facturado cumple con los requisitos de calidad para su recepción, fue devuelta la suma de 197 723,30 CUC, lo que muestra la calidad de los productos comercializados por la organización.

#### ***Índice de devolución***

De 36 635 pedidos realizados en el año 2011 por el valor de 20 728 995,23 CUC sólo se devolvió el 9 %.

#### ***Índice de cumplimiento de la entrega***

Del total de mercancía solicitada por los clientes, por un valor de 20 728 995,23 CUC, únicamente se entregó el valor de 18 905 060,59 CUC lo que representa el 91 % de cumplimiento de las entregas.

#### ***Calidad de la facturación***

En el año 2011 se emitieron 37 599 facturas de las cuales 3 516 que representan el 9 % contenían errores. La empresa debe de reducir el número de errores pues estos generan retrasos en los cobros y pérdida de ventas.

**Análisis de la eficiencia**

**TABLA 1. INDICADORES DE INGRESO Y COSTOS DE DISTRIBUCIÓN**

| Aspectos               | UM  | 2010         | 2011          |
|------------------------|-----|--------------|---------------|
| Ingresos               | CUC | 28 667 379,5 | 22 728 407,04 |
| Costos de distribución | CUC | 3 116 319,08 | 2 605 930,43  |

Fuente: Documentos de la Empresa.

**Análisis de las condiciones de eficiencia**

1.  $C'_{distribución} < I'$

Es decir, la tasa de crecimiento de los costos de distribución debe de ser menor que la tasa de crecimiento del ingreso.

2.  $C_{distribución}/I$

**Representa el gasto de distribución por peso de ingreso**

**Tasas de crecimiento**

$I' = I_{2011} - I_{2010} / I_{2010} =$

$22\,728\,407,04 - 28\,667\,379,5 / 28\,667\,379,5 = (20,71) \%$

$C'_{distribución} = C_{2011} - C_{2010} / C_{2010} =$

$2\,605\,930,43 - 3\,116\,319,08 / 3\,116\,319,08 = (16,37) \%$

**Costos por peso de ingreso**

$C_{distribución} C_{2010} / I_{2010} = 3\,116\,319,08 / 28\,677\,379,5 = 0,1087$

$C_{distribución} C_{2011} / I_{2011} = 2\,605\,930,43 / 22\,728\,407,04 = 0,1146$

El costo de distribución disminuye en un 16,37 % en el año 2011, no obstante se generó una condición de ineficiencia, ya que la tasa de crecimiento de los ingresos fue menor que la tasa de crecimiento de los costos de distribución.

La disminución registrada en el costo de distribución (16,37) % no se debe a un incremento de la eficiencia, sino a una disminución en las operaciones por el descenso de las ventas a los clientes debido a la inexistencia de mercancías en los almacenes.

Por otra parte se observa que el costo por peso de ingreso se incrementó en el 2011 en relación con los resultados obtenidos en el 2010.

**Conclusiones**

*· El estudio del subsistema de distribución reveló la necesidad de mejorar el servicio logístico al cliente mediante la adopción de medidas que permitan elevar su nivel de satisfacción.*

· *El análisis aplicado al subsistema de distribución ayudó a evaluar su efectividad y a identificar los problemas fundamentales que afectan el servicio logístico al cliente.*

· *La matriz de evaluación del servicio permitió revelar las ineficiencias en la gestión de distribución de la empresa, lo que confirmó la necesidad de establecer un adecuado procedimiento que satisfaga las expectativas de los clientes y de esta forma lograr ventajas en la gestión económica y comercial de la organización.*

### Bibliografía

1. BALLOU, H. R. *La logística empresarial. Control y planificación*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid 1991.
2. CHRISTOPHER, Martín. *Logística y Aprovisionamiento; cómo reducir costes, stocks y mejorar los servicios*. Ediciones Folio S.A. Barcelona, 1994.

3. \_\_\_\_\_. *Logística. Aspectos estratégicos*. Editorial Limusa. México D.F. 2000.
4. PARADA GUTIÉRREZ, Oscar. "Desarrollo y Aplicación de un Modelo Operacional de los Aprovisionamiento en el Hotel Meliá Santiago de Cuba". Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Año 2000.
5. SANTOS NORTON, M. L. "El nivel de servicio al cliente". Conferencias del curso de postgrado del Diplomado Logística Empresarial impartido a la casa Matriz de ETECSA. 2004
6. TORRES GEMAIL, Manuel; Beatriz MEDEROS CABRERA. *Fundamentos de la Logística*. Editado por la Universidad de Pinar del Río y la Sociedad Cubana de Logística y Marketing de la ANEC. Pinar del Río, Septiembre 2005.
7. TORRES, Manuel; Joachim DADUNA; Beatriz MEDEROS. *Logística, temas seleccionados*. Tomo II. Editorial Feijóo. Ciudad de la Habana, 2004.

### Fuentes digitales

www.gestiopolis.com. "De la gestión de la producción de la gestión de la cadena de suministro".

www.marítimopuerto.cl. Iván Thompson: *Definición de logística*. Ediciones Pirámides.

### ANEXO 1. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EL VOLUMEN DE COMPRAS

| Zona de clasificación | Total de clientes | %   | UM  | Volumen de compras | %   |
|-----------------------|-------------------|-----|-----|--------------------|-----|
| Zona A                | 21                | 19  | CUC | 5 334 672,87       | 70  |
| Zona B                | 34                | 30  | CUC | 1 927 239,18       | 25  |
| Zona C                | 58                | 51  | CUC | 385 795,2          | 5   |
| Total                 | 113               | 100 | CUC | 7 647 707,25       | 100 |

### ANEXO 2. NIVEL DE PRIORIDAD Y PESO ESPECÍFICO DE LOS PARÁMETROS

| Parámetros                                | Veces marcada | Pesos específicos | Prioridad |
|---|---------------|-------------------|-----------|
| Ciclo del plazo de entrega del pedido.    | 18            | 0,19              | 1         |
| Calidad del producto.                     | 16            | 0,16              | 2         |
| Completamiento de pedidos contra factura. | 15            | 0,15              | 3         |
| Entregas de emergencia.                   | 14            | 0,14              | 4         |
| Atención a reclamaciones                  | 13            | 0,13              | 5         |
| Confiabilidad en la entrega               | 12            | 0,12              | 6         |
| Frecuencia en la entrega                  | 9             | 0,09              | 7         |
| Total                                     | 97            | 1,00              |           |

ANEXO 3. NIVEL DE INCIDENCIA

| Clientes                    | Parámetros de Evaluación              |                      |  |                        |                           |                          |                          | Total |
|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------|--|------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
|                             | Ciclo del plazo de entrega del pedido | Calidad del producto | Completamiento de los pedidos contra factura | Entregas de emergencia | Atención a reclamaciones. | Confiablez en la entrega | Frecuencia en la entrega |       |
| Peso Específico             | 0,19                                  | 0,16                 | 0,15   | 0,14                   | 0,13                      | 0,12                     | 0,09                     | 1,00  |
| Bombonera                   | 0,38                                  | 0,64                 | 0,45   | 0,42                   | 0,39                      | 0,48                     | 0,27                     | 3,03  |
| La California               | 0,76                                  | 0,64                 | 0,45   | 0,56                   | 0,52                      | 0,36                     | 0,27                     | 3,56  |
| Fantasia                    | 0,76                                  | 0,64                 | 0,75   | 0,70                   | 0,65                      | 0,60                     | 0,36                     | 4,46  |
| El Trópico                  | 0,38                                  | 0,64                 | 0,60   | 0,42                   | 0,39                      | 0,36                     | 0,18                     | 2,97  |
| La Violeta                  | 0,57                                  | 0,48                 | 0,45   | 0,42                   | 0,26                      | 0,24                     | 0,27                     | 2,69  |
| La Nacional                 | 0,76                                  | 0,64                 | 0,75   | 0,70                   | 0,39                      | 0,36                     | 0,27                     | 3,87  |
| El Regalo Palma             | 0,76                                  | 0,64                 | 0,45   | 0,56                   | 0,52                      | 0,48                     | 0,36                     | 3,77  |
| Tienda Alegría              | 0,76                                  | 0,64                 | 0,45   | 0,70                   | 0,65                      | 0,36                     | 0,36                     | 3,92  |
| La Alameda                  | 0,57                                  | 0,48                 | 0,45   | 0,42                   | 0,52                      | 0,36                     | 0,27                     | 3,07  |
| La Modernista               | 0,76                                  | 0,48                 | 0,45   | 0,56                   | 0,39                      | 0,60                     | 0,36                     | 3,60  |
| Tienda 412                  | 0,76                                  | 0,64                 | 0,60   | 0,70                   | 0,65                      | 0,36                     | 0,36                     | 4,07  |
| La Reyna                    | 0,57                                  | 0,64                 | 0,60   | 0,42                   | 0,39                      | 0,36                     | 0,27                     | 3,25  |
| Cuarta Garzón               | 0,57                                  | 0,64                 | 0,60   | 0,56                   | 0,65                      | 0,48                     | 0,27                     | 3,77  |
| La Maison                   | 0,57                                  | 0,48                 | 0,30   | 0,14                   | 0,26                      | 0,24                     | 0,18                     | 2,17  |
| La Sorpresa                 | 0,76                                  | 0,48                 | 0,60   | 0,70                   | 0,52                      | 0,60                     | 0,27                     | 3,93  |
| SERVI Palma                 | 0,76                                  | 0,64                 | 0,30   | 0,56                   | 0,39                      | 0,36                     | 0,36                     | 3,37  |
| Variedades Garzón           | 0,38                                  | 0,64                 | 0,30   | 0,42                   | 0,39                      | 0,36                     | 0,18                     | 2,67  |
| La Inusión                  | 0,76                                  | 0,64                 | 0,75   | 0,70                   | 0,52                      | 0,36                     | 0,27                     | 4,00  |
| El Dragón                   | 0,38                                  | 0,48                 | 0,45   | 0,42                   | 0,26                      | 0,24                     | 0,18                     | 2,41  |
| El Otoño                    | 0,76                                  | 0,64                 | 0,60   | 0,70                   | 0,65                      | 0,36                     | 0,27                     | 3,98  |
| Fin de Año                  | 0,76                                  | 0,48                 | 0,60   | 0,56                   | 0,52                      | 0,48                     | 0,36                     | 3,76  |
| Total                       | 13,68                                 | 12,48                | 11,10  | 11,48                  | 10,01                     | 8,52                     | 6,03                     | 73,32 |
| Promedio                    |                                       |                      |  |                        |                           |                          |                          | 3,49  |
| Nivel de Percepción         | 0,65                                  | 0,59                 | 0,53   | 0,55                   | 0,48                      | 0,41                     | 0,29                     |       |
| Nivel de Expectativas       | 0,95                                  | 0,80                 | 0,75   | 0,70                   | 0,65                      | 0,60                     | 0,45                     |       |
| Nivel de Satisfacción (%)   | 68,42                                 | 73,75                | 70,67  | 78,57                  | 73,85                     | 68,33                    | 64,44                    |       |
| Nivel de Insatisfacción (%) | 31,58                                 | 26,25                | 29,33  | 21,43                  | 26,15                     | 31,67                    | 35,56                    |       |