

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad Ingeniería Industrial**



Trabajo de Diploma

**Mejora del Servicio al Cliente Mediante la Aplicación de una Estrategia
en la Empresa Camiones Centro Villa Clara.**

Autor: Edey René Díaz Gómez

Tutor: MSc. Jesús Reyes Pérez

**Santa Clara 2008
“Año 50 de La Revolución”.**

Pensamiento

*... Que todo cuanto hagamos, y nuestras luchas estén
encaminadas eternamente a la vida, de hoy y futura, y al
mejoramiento humano...*

Che.

RESUMEN

En el presente trabajo se efectúa el diseño de un procedimiento para elevar el nivel de servicio al cliente y como consecuencia de ello los niveles de venta en Empresa Camiones Centro Villa Clara, siendo seleccionada dicha actividad por la gran importancia que en estos momentos adquiere dentro de la empresa; pues de su labor depende en gran medida los éxitos y avances del resto de las tareas que aquí se llevan a cabo.

Unido a esto, se elabora un procedimiento para elevar el nivel de servicio al cliente, describiendo cada una de las etapas que conforman el mismo. La aplicación de dicho procedimiento presupone un diagnóstico de la situación actual, auxiliándose de técnicas de trabajo en grupo (Método de expertos, encuestas, entrevistas, elaboración de una matriz DAFO con el objetivo de conocer en que dirección hay que mover los recursos y la fuerza de trabajo) para validar y obtener los problemas que mayor influencia tienen en este renglón productivo. Destacándose como problema fundamental el bajo nivel de servicio al cliente que presenta la empresa.

Para prever los niveles de ventas a partir de la cual se traza la estrategia que permita la satisfacción de las necesidades de los clientes principales y para la obtención del nivel de servicio deseado, logrando un crecimiento de los ingresos en ambas monedas.

SUMMARY

Presently work is made the design of a procedure to elevate the level of service to the client and I eat consequence of it the sale levels in Company Trucks I Center Villa Clara, being selected this activity by the great importance that he/she acquires inside the company in these moments; because of its work it depends in great measure the successes and advances of the rest of the tasks that here are taken to end.

Together to this, a procedure is elaborated to elevate the level of service to the client, describing each one of the stages that conform the same one. The application of this procedure presupposes a diagnosis of the current situation, being aided of technical working in group (experts' Method, surveys, interviews, elaboration of a main DAFO with the objective of to know in that address is to move the resources and the working furze) to validate and to obtain the problems that bigger influence has in this productive line. Standing out as fundamental problem the low-level of service to the client that presents the company.

To foresee the levels of sales starting from which strategies are traced which you/they allow the satisfaction of the necessities of the main clients and for the obtaining of the level of wanted service, achieving a growth of the revenues in both currencies.

INTRODUCCIÓN

La solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas de servicio y lograr su coordinación a través de diferentes enfoques, ya que, al dar una respuesta eficiente al cliente se exceden los límites del sistema productivo y requiere integrar todos los sistemas como integrantes de la cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el servicio. La cadena debe funcionar a través de las motivaciones de los clientes.

El cliente lo que en realidad demanda es un buen servicio y no un producto o mercancía en sí, este criterio está avalado por un conjunto de autores: Acevedo (1995), Carlzon (1991), Fontes (1991), Ronaldo (1996).

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión de vital importancia para trazar la estrategia competitiva del sistema empresarial. En aquellos sistemas que enfrenten producciones en grandes series resulta menos complejo trazar una estrategia competitiva en función del cliente, pues exige claridad y homogeneidad en cuanto a las características del servicio demandado.

La tendencia del desarrollo del sistema de transporte en Cuba, durante la última década se orienta a hacer cada vez más flexible, más competitivo y más eficiente. Para lograr esto el Ministerio del Transporte (MITRANS) realiza un proceso de redimensionamiento y reestructuración a partir de estrategias y objetivos perspectiva para todo el ámbito de la economía nacional. Como ejemplos de este redimensionamiento y reestructuración se destaca la reimplantación de la Cadena Puerto-Transporte Economía Interna y la creación de 27 nuevos grupos de camiones, SERVICARGO, TRANSIMEX, PORTTRANS, CAMIONES CENTRO etc, los cuales entre otros aspectos de su servicio consideran una atención personalizada al cliente y flexibilidad en sus operaciones. [Ruiz González, 1997]

Es importante destacar que los cambios de estrategias y objetivos están referidos, en parte, a concebir el papel integralista del transporte, no sólo por ser un fenómeno que opera de puerta en puerta, optimizando el traslado; sino considerando además las condiciones del mercado, las ventajas de presencia, la necesidad de la reducción de los inventarios, oportunidad de entrega, seguridad y otros factores que integran la llamada cadena comercial.

Todo lo anterior, unido a la inexistencia de un procedimiento técnicamente fundamentado, que le facilite a la empresa elevar sus niveles de servicio al cliente y con esto lograr un adecuado nivel competitivo, que le permita permanecer en el mercado, constituye el **problema científico** a resolver.

En este sentido la presente investigación tiene como **hipótesis** que: la elaboración de un procedimiento para elevar el nivel de servicio al cliente permitirá aumentar los niveles de venta en la empresa. Para lograr dichos propósitos se tiene como objetivo general:

- ❖ Elaborar un procedimiento que permita incrementar el nivel de servicio al cliente en Empresa Camiones Centro Villa Clara.

Teniendo como objetivos específicos:

- Definir la situación actual de la Empresa.
- Desarrollar un procedimiento técnicamente argumentado que permita elevar el nivel de servicio al cliente.
- Validar el procedimiento en la Empresa Camiones Centro Villa Clara.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, el presente trabajo ha sido estructurado en tres capítulos en los que se muestran, en primer lugar, aspectos teóricos referidos al estudio del cliente como razón de ser de la Empresa, estudio del mercado circundante a esta y el estudio de la competencia. Así como los diferentes enfoques de diseño del servicio al cliente. Posteriormente, en un segundo capítulo, se abordan los aspectos teóricos del diseño del procedimiento para la elevación del nivel de servicio al cliente y por último, en el tercer capítulo, se efectúa la aplicación de dicho procedimiento.

CAPITULO I. MARCO TEORICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION

A los efectos del presente trabajo, este capítulo persigue como objetivo analizar la importancia, conceptos, criterios y definiciones de diferentes autores que han abordado las temáticas referidas al servicio al cliente.

Se enfatizará en el tema del servicio al cliente como una actividad clave, para lograr la implantación de una estrategia de servicio al cliente y se analizará la situación actual del servicio al cliente, en empresas de camiones que transportan mercancías.

1.1. El Servicio al Cliente y su relación con la Logística.

La logística contribuye a la competitividad empresarial con la reducción de los costos (reducción de niveles de inventario, minimización de recorridos de transporte de reparto, incremento del aprovechamiento de las capacidades de almacenamiento, etc.) y en el incremento del Nivel del Servicio al Cliente, (disminución del ciclo pedido entrega, adecuada estrategia de canales, disminuir las posibilidades de ruptura de stock, etc.), es decir se pueden lograr importantes ventajas competitivas a partir de un adecuado diseño y aplicación de la logística en la empresa.

Según **The Council of Logistics Management [2000]**, “La Logística es el proceso de planificar, implementar, controlar el flujo y el almacenaje de materias primas, productos semielaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes”; además, **Eric Houtz, [1992]** plantea que “La logística es la dirección de las relaciones suministrador-clientes a través de simplificar, sincronizar y acelerar”.

Resulta evidente que uno de los factores en que la logística puede contribuir a elevar el servicio al cliente es en ahorrar tiempo.

Cada día el factor tiempo es más determinante en la diferenciación ante los clientes, en el entorno turbulento actual, los productos cada vez tiene ciclos de vida más cortos, por lo tanto necesitan llegar más rápido a los puntos de venta, los clientes están también cada vez más dispuestos a comprar productos sustitutivos ante entregas tardías o rupturas de inventario, exigen más frecuentemente entregas JIT(Justo a tiempo, del inglés: Just in time), todo esto propició el surgimiento del concepto Logística del plazo de espera, que no es más que el tiempo que necesita un pedido desde que es solicitado hasta convertirse en dinero líquido. Buscar que este plazo de espera sea lo más corto posible se convierte en uno de los propósitos más prioritarios de la logística de la Empresa.

El servicio al cliente tiene gran importancia por ser la actividad clave que regula a las restantes, y que

por lo general, se encuentra relacionada con los objetivos empresariales, al definir el nivel y el grado de respuesta que debe tener el sistema logístico. Por ello, el establecimiento de estos niveles va a afectar al costo de la logística (a mejor y mayor servicio, mayor costo), pudiéndose llegar a la situación de que si el nivel exigido es muy alto o los servicios son muy particulares, las alternativas para proporcionar dichos servicios sean tan restringidas que los costos lleguen a ser excesivamente altos. (Ballou, 1991).

Es justo señalar que aunque lo planteado por este autor es una realidad en la gran mayoría de los casos, también es posible elevar el servicio al cliente y al mismo tiempo lograr una reducción de costos fundamentalmente por concepto de utilizar menores niveles de inventario, lo cual exige la adopción de filosofías para toda la cadena de suministros como la denominada SCM (Supply Chain Management) (CLM, 2003).

1.1.1 Nivel de Servicio al Cliente, paso determinante en la logística.

La Logística es un proceso que para lograr su mayor eficiencia debe ser una cadena desde el Marketing hasta el servicio que recibe el cliente, pasando por el aprovisionamiento, la producción y la distribución. Se integran en esta cadena los distribuidores, productores y clientes. Que exista un pensamiento individual en cada integrante de esta cadena es negativo para el proceso en su conjunto. Se debe cambiar el enfoque individual por un análisis integral de la cadena logística con un enfoque en procesos. Los errores en los que se incurre en su fase inicial se manifiestan en la secuencia del proceso.

El servicio al cliente es uno de los temas más complejos y menos comprendidos con los que el responsable logístico debe tratar. Desgraciadamente se sabe muy poco de cómo afecta este servicio a las ventas de la empresa, por lo que muy a menudo se define de forma excesivamente superficial. A continuación, sobre la base de estos indicadores, se muestran diferentes definiciones sobre el concepto de servicio logístico al cliente:

- ❖ Tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido en el almacén suministrador y la salida del envío correspondiente a dicho pedido.
- ❖ Características de un pedido (tamaño mínimo o límite en los artículos del mismo) que un suministrador está dispuesto a aceptar de un cliente.
- ❖ La proporción de pedidos que se satisfacen correctamente.
- ❖ Porcentaje de clientes, o volumen de pedidos, que son entregados dentro de un cierto período de tiempo, desde la recepción del pedido en el almacén suministrador.

- ❖ Porcentaje de pedidos de clientes que se pueden satisfacer completos, tras recibirse en el almacén.
- ❖ Proporción de mercancías que llega a manos del cliente en buenas condiciones.
- ❖ Tiempo que transcurre desde que el cliente emite un pedido, hasta que recibe los artículos solicitados.
- ❖ La facilidad y flexibilidad para realizar un pedido.

Según Ballou, (1991), otros especialistas han intentado captar la naturaleza general del servicio al cliente en amplias definiciones y descripciones como:

- ❖ Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuados y se asegure un uso correcto del mismo.
- ❖ Se refiere de forma específica, a la cadena de actividades en torno a las ventas, que normalmente comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto al cliente, prolongándose en algunos casos, como en el servicio de equipos, mantenimiento o cualquier otro soporte técnico.

Por tanto, resulta evidente la importancia del servicio logístico al cliente: es el resultado tangible de la ejecución de todas las actividades logísticas. Aunque no existe un acuerdo general sobre cuál es la definición más apropiada para dicho servicio, la bibliografía consultada coincide en reiteradas ocasiones, en indicar al tiempo del ciclo del pedido como el factor más crítico.

Este hecho se ha evidenciado con mayor claridad, en aquellas áreas donde apenas existen diferencias en los aspectos competitivos tradicionales, tales como: gama de productos, precio y calidad. Muchas personas consideran que el servicio al cliente puede proporcionar la ventaja competitiva por excelencia. Por lo tanto, el responsable logístico tiene que ser capaz de identificar:

- ❖ El impacto de proporcionar un cierto nivel de servicio.
- ❖ Las necesidades reales del cliente.
- ❖ Los requisitos necesarios para alcanzar y mantener una ventaja competitiva.

En el amplio campo de la logística no parece que exista una relación directa entre contribución al beneficio y costo del servicio. Al intentar evaluar la relación costo - beneficio, según el Centro Español de Logística (1995), es necesario considerar dos factores:

- ❖ El problema relativo a la identificación de la pérdida de negocio, asociada al mantenimiento o disminución del nivel de servicio.
- ❖ El problema relativo a los beneficios óptimos, procedentes de incrementar el nivel de servicio; los cuales se consiguen antes de alcanzar el máximo nivel de servicio realizable, debido a que los costos del servicio logístico aumentan en escalón.

Las dificultades inherentes a la evaluación de estos dos factores aconsejan adoptar como objetivo, el conseguir un equilibrio satisfactorio entre costos y beneficios. Puesto que la productividad es uno de los principales impulsores de cualquier estrategia de servicio al cliente, debe utilizarse un procedimiento adecuado que permita reconocer todas las oportunidades para mejorarlo que puedan existir en materia de logística. El servicio al cliente puede estar estrechamente relacionado con las mejoras de productividad, con lo cual puede lograrse el mismo servicio con menor costo, o un mejor servicio con el mismo costo, o un mejor servicio con menor costo.

1.2 Aspectos Conceptuales y definiciones del Servicio al Cliente.

La palabra "**Cliente**" en este análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia, desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser cliente habitual; el "**servicio**" es "aquella actividad que relaciona la empresa con el **cliente** a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad". [Malcom Pul, 2000].

Blading (1974) define el servicio al cliente como: "la cadena de actividades en torno a las ventas que normalmente empieza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto, prolongándose en algunos casos con el servicio de post-venta".

Christopher H. Lovelock (1991) define que: El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea que no sea la venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional".

Perrault y Russ (1996) define el servicio al cliente como: "el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen los suministradores con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure de un uso correcto".

Las definiciones de **Lovelock, Weimar (2000)**, son mucho más amplias que el punto de vista tradicional. Especialmente la última frase: La satisfacción del cliente y la eficiencia operacional, del

concepto de Lovelock nos sirve como un parámetro indicativo en la posición teórica básica, y sobre la cual diseñaremos nuestra propia conceptualización respecto al servicio al cliente.

A pesar de que el servicio al cliente se ha definido de múltiples maneras, en sentido general, el servicio al cliente es la satisfacción de las necesidades de este. Es sin lugar a dudas una oportunidad de aprovechar las ventajas de consolidar pedidos de productos de muchas empresas a un mismo comprador, reduciendo así el costo económico y administrativo por unidad de productos entregados y por reclamo o devolución atendida. (Ver anexo 1).

Como se ve, los tres autores refieren en su conceptualización el término "actividades", a cuyo tenor y tomando los parámetros más significativos de los autores expuestos, se brinda la posición frente al significado del servicio al cliente; éste es: "La relación que nos permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos".

El nivel del servicio es un concepto asociado a la **disponibilidad** de un producto o a la **confiabilidad** del cumplimiento de un plazo. Puede expresarse de dos formas que son:

1. **Disponibilidad:** según el porcentaje en que se satisface la cantidad de productos pedidos por el cliente.
2. **Confiabilidad:** según el porcentaje de veces en que se cumplen los plazos acordados con los clientes.

El nivel de servicio asociado a la **disponibilidad** del producto se calcula por la expresión siguiente:

$$NS = \frac{\text{Total de Artículos Satisfechos en el Periodo}}{\text{Total de Artículos Solicitados en el Periodo}} \quad (1.1)$$

En el caso de **confiabilidad** del cumplimiento de plazos puede calcularse por la expresión:

$$NS = \frac{\text{Plazos Cumplidos en el Periodo}}{\text{Total de Plazos a Cumplir en el Periodo}} \quad (1.2)$$

Se considera la **disponibilidad y la confiabilidad** en el cumplimiento de plazos como factores de mayor impacto en la apreciación del cliente:

- ❖ Calidad del servicio: Básicamente son criterios de cero defectos y cero errores.
- ❖ Conveniencia del servicio: Son factores que ayudan a determinar la conveniencia o no de un producto o servicio, se relaciona con la flexibilidad respecto a la relación precio-calidad, la garantía, servicio post-venta, créditos y descuentos y facilidades de pagos.
- ❖ Comunicación: Capacidad para proveer al cliente con información clara, precisa y a tiempo sobre el estado de su pedido.

Los 10 componentes básicos del buen servicio.

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras.

Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

Comprensión.- No se trata de sonreír en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.

Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos. Hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacar provecho de las fallas que nuestros cliente detecten.

Cortesía.- Tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindar una gran atención.

Profesionalismo.- Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio por parte de todos los miembros de la organización, recordar que no solo las personas que se encuentran en el frente, hacen el servicio, sino todos.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveer de un servicio rápido y

oportuno.

Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Un gráfico típico de la distribución del aprovechamiento del cliente podría ser como muestra la Figura No. 1.1, en este ejemplo será visto que hay un “extremo” de clientes quienes son realmente improductivos y que además reducen la contribución de la ganancia total.

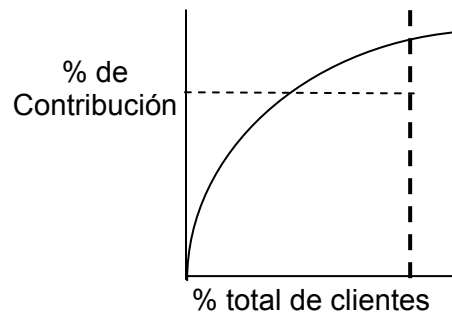


Figura No. 1.1 Aprovechamiento del Cliente

La relación básica entre el nivel de servicio al cliente y los costos asociados por este concepto puede ser representada por una curva donde su característica es el alargamiento, lo que es motivado mayormente por los altos costos de inventario adicional requerido para cubrir los niveles de demanda y exigencia. (Ver Figura No 1.2)

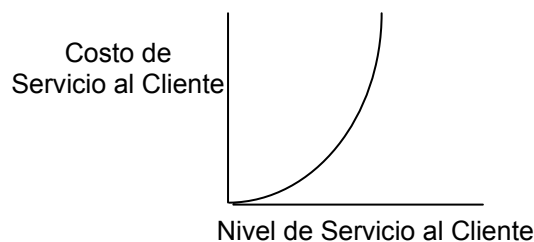


Figura No.1.2 Costo de Servicio

Sin embargo se pueden aplicar estrategias de servicio al cliente para reducir los costos como:

- ❖ Aumentar la velocidad del flujo de información.
- ❖ Utilizar modalidades de transporte más rápidos.

Si se coadyuvaran estas alternativas la curva se desplaza hacia la derecha interpretándose una reducción de los costos de inventario. (Ver Figura No.1.3).

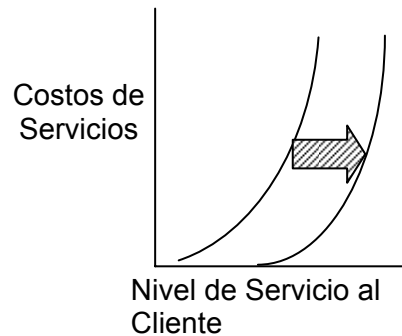


Figura No. 1.3 Traslación de los Costos de Servicios.

1.3. Importancia del Servicio al Cliente.

La respuesta de los clientes se ve afectada por los niveles de servicio que se ofrezcan. Esto significa que un buen Servicio al Cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. De este modo, el tener un transporte eficaz, una gran disponibilidad en los stocks, un tratamiento de pedidos rápido y un servicio de entrega con menos pérdidas y desperfectos, normalmente va a tener efectos positivos sobre los consumidores, y como consecuencia, sobre las ventas. Por el contrario, si el servicio se deteriora, generalmente las ventas caerán salvo que se contrarreste este deterioro con medidas especiales sobre los precios, la calidad de los productos o la publicidad.

Por todo ello, el servicio logístico al cliente juega un papel crítico en el mantenimiento de la respuesta de los mismos, debiendo establecerse cuidadosa y consecuentemente si se quiere que estos permanezcan leales a sus suministradores habituales. Cualquier otra cosa puede producir costes indirectos sustanciales. Por ejemplo, en un estudio realizado por la firma consultora **Drake Sheahan/Stewart Dougall, Inc.**, se obtuvo como conclusiones que por término medio, captar un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello, y desde un punto de vista financiero, los recursos invertidos en actividades de Servicio al Cliente son más

beneficiosos que aquellos invertidos en la promoción y en el resto de actividades de captación de clientes.

Al abordar el servicio al cliente se hace necesario conceptuar adecuadamente tres aspectos:

- ❖ **Demanda de servicio:** Son características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- ❖ **Meta de servicio:** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes.
- ❖ **Nivel de servicio:** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Todas ellas son analizadas y utilizadas para la identificación de los segmentos de mercados hacia los cuales la empresa trazará las estrategias más factibles.

Así pues, el servicio al cliente es la integración de todos estos conceptos, dado que los consumidores reaccionan y tienen en consideración el conjunto de los mismos. Existen dos aspectos que juegan un papel muy destacado en el diseño del sistema logístico, y que están estrechamente relacionados con el nivel de servicio al cliente: el tiempo del ciclo pedido – entrega y la tasa de pedidos entregados completos.

El ciclo del pedido puede definirse como el tiempo que transcurre entre la emisión de un pedido (orden de compra) por parte de un cliente y la recepción de las mercancías solicitadas. Contiene todas las actividades necesarias para que el cliente reciba los productos solicitados, entre las cuales se incluye el tiempo que transcurre hasta la recepción y transmisión del pedido, su procesamiento y preparación, la verificación de su disponibilidad en inventario, así como su producción en caso necesario y la entrega del mismo. El segundo aspecto del nivel de servicio a que se ha hecho referencia, es la tasa de pedidos entregados completos. **Según el Centro Español de Logística (1995)**, se puede medir de varias formas diferentes, mediante:

- ❖ La fracción de pedidos servidos sin roturas de inventario.
- ❖ La fracción de tiempo en situación de rotura de inventario.
- ❖ El porcentaje de ocasiones en que un artículo de un pedido se encuentra en inventario.
- ❖ El porcentaje de la demanda servida durante el tiempo de entrega establecido.
- ❖ El porcentaje de pedidos enviados completos.
- ❖ El porcentaje de líneas de pedido servidas en su totalidad.
- ❖

La calidad es una fuente de diferenciación del servicio y se inserta en la proyección estratégica de los negocios que se desenvuelven en un mercado en el que concurren múltiples oferentes. En ese entorno, cada competidor busca disponer de una posición ventajosa frente a los demás, para así neutralizar al resto, tratando de encontrar un elemento único con respecto a la competencia, suficientemente fuerte para ser percibido como distintivo. Este elemento debe ser:

- Capaz de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que sus competidores.
- De una manera duradera a pesar de los cambios del entorno y de la acción de los rivales.
- Con un beneficio razonable.
- Con la flexibilidad requerida.

1.4. Factores en la medición del Servicio al Cliente.

El entorno competitivo actual exige cambiar la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes. La única manera de evitar que la competencia se los lleve es manteniendo una relación estrecha con ellos, para lograr captar sus necesidades y proporcionarles productos y servicios de alta calidad que consigan su satisfacción total.

En este sentido la satisfacción del cliente se transforma en un elemento clave para lograr su retención en el largo plazo, pero a menudo las empresas no se ocupan de este factor al no preocuparse de medir cual es el real grado de satisfacción de sus clientes. Suponen que si no reciben quejas, entonces todo marcha a la perfección, y esto es un error, ya que es un hecho que la mayoría de los clientes insatisfechos nunca se queja, simplemente muchos de ellos jamás volverán a adquirir su producto o servicio y se pasarán a la competencia. **(Pedemonte Mery, 2005).**

Además de la existencia de los diferentes modelos para la motivación del cliente interno: de satisfacción de las necesidades, del incentivo y cognitivo. **(Trechera Herreros, 2005).**

El nivel de servicio al cliente expresa el comportamiento del proveedor con el cliente y es la forma de medir la satisfacción del cliente hacia ese proveedor. Determinar el nivel de servicio al cliente no es un asunto fácil, por varias razones, algunas de ellas son:

- ❖ Diferencia en la importancia de los clientes por su participación en el beneficio.
- ❖ Diferencia de los clientes por su participación en el costo del Servicio.
- ❖ Grupos de clientes con prioridades de servicio distintas.

- ❖ Los servicios o productos del proveedor son diferentes para las necesidades y percepciones de los clientes

Los componentes del servicio pueden ser clasificados, según coinciden varios autores en la literatura consultada, como se muestra a continuación:

- Ciclo del Plazo del pedido.
- Disponibilidad de Stock.
- Restricciones del tamaño del pedido
- Facilidades en la recepción del pedido
- Frecuencia en la entrega
- Fiabilidad en la entrega
- Calidad en la documentación
- Proceso de las reclamaciones
- Completar los pedidos
- Apoyo técnico
- Información del estado de los pedidos. (**Christopher, 1994**)
- Frecuencia de entrega.
- Tiempo entre el pedido y la entrega.
- Disponibilidad de existencias
- Confiabilidad en la entrega
- Entregas de emergencia.
- Capacidad de entregar completos los pedidos.
- Avisos de agotamiento de existencias.
- Facilidad para colocar pedidos.
- Acuse de recibo de pedidos.
- Exactitud en la facturación
- Calidad en la representación de ventas.
- Apoyo de comercialización en tienda.
- Visitas regulares de los agentes de venta.
- Vigilancia de los niveles de inventario
- Plazo de pago ofrecido. (**Cespón Castro, 2003**)
- Tiempo del ciclo pedido-entrega.
- Disponibilidad de artículos.

- Calidad del producto entregado.
- Información sobre el pedido.
- Condiciones para efectuar reclamaciones.
- Facilidades para realizar el pedido.
- Flexibilidad frente a variaciones. **(Santos Norton, 2004)**
- Ciclo del plazo de entrega del pedido.
- Ciclo del plazo de atención al comprador.
- Disponibilidad del inventario.
- Restricciones al tamaño de los pedidos.
- Fiabilidad en la entrega en tiempo.
- Calidad de los productos.
- Flexibilidad.
- Proceso de las reclamaciones.
- Completamiento de pedidos contra facturas.
- Información del Estado de los pedidos.
- Restricciones en los plazos de entrega.
- Atención a reclamaciones.
- Respuestas a emergencias.
- Capacidad de reacción en rupturas de inventario. **(Conejero González, 2004).**

Para medir el comportamiento de los componentes del servicio es necesario establecer sus factores, contra los que se puedan comparar, algunos son fácilmente medibles, porque esa medición puede realizarse en magnitudes físicas, como:

- Ciclo del plazo de entrega del pedido.
- Ciclo del plazo de atención al comprador.
- Disponibilidad del inventario.
- Completamiento de pedidos contra facturas.
- Fiabilidad en la entrega en tiempo.
- Completamiento de pedidos contra facturas.
- Información del Estado de los pedidos. **(Cespón Castro, et al, 2005)**

Estos pueden medirse en unidades de tiempo o en un % de cumplimiento de un parámetro determinado.

Pero existen otros factores más difíciles de medir porque resulta ineludible acudir a las percepciones del cliente para realizar una real valoración del resultado. Estos son:

- Calidad de los productos.
- Flexibilidad
- Proceso de las reclamaciones
- Restricciones en los plazos de entrega.
- Atención a reclamaciones.
- Respuestas a emergencias.
- Capacidad de reacción en rupturas de inventario. **(Cespón Castro, et al, 2005)**

De acuerdo con **Cespón Castro, et al, (2005)**, y como se puede observar, son comunes para cada autor los componentes del servicio siguientes:

- **Ciclo del plazo de entrega del pedido.** Tiempo que transcurre desde que el cliente realiza su pedido hasta que recibe los artículos o servicios solicitados. Se expresa en unidades de tiempo.
- **Disponibilidad del inventario.** Probabilidad de que los productos o servicios solicitados estén disponibles para ser entregados. Se expresa en por ciento (%). Puede también asumirse como la probabilidad de encontrar los surtidos deseados.
- **Fiabilidad en la entrega.** Si se refiere al tiempo, es el % o probabilidad de recibir en tiempo el pedido solicitado. Si es en relación a la entrega completa del pedido (completamiento de pedidos) entonces es las veces que se reciben los pedidos de acuerdo a las especificaciones de la factura, y se expresa también en %.
- **Calidad del producto.** Grado de cumplimiento de las características y especificaciones de calidad de los artículos o servicios que se entregan al cliente.
- **Información sobre el pedido.** Se refiere a la agilidad y veracidad de la información que se brinde sobre la situación del pedido en cualquier momento del ciclo pedido-entrega. Se puede medir en unidades de tiempo o en %, en función de las veces que se cumple la entrega de información en el tiempo pedido.
- **Reclamaciones.** Se refiere a la capacidad del proveedor para atender, actuar y resolver las situaciones que se presenten frente a una reclamación del cliente. Puede medirse en unidades de tiempo referidas a la solución del problema.
- **Flexibilidad.** Capacidad de la organización proveedora de adaptarse a las condiciones de los clientes sin afectar su rentabilidad.

1.4.1. La ventana del cliente como herramienta de medición del servicio.

La ventana del cliente no sólo contribuye a caracterizar el servicio que se está brindando, sino que permite responder preguntas tales como:

1. ¿Cómo una compañía puede estar cerca del cliente?
2. ¿Cómo puede conocer los requerimientos del cliente?
3. ¿Quiénes son exactamente los clientes?
4. ¿Existen los consumidores externos de un producto o servicio al igual que se tienen consumidores internos?
5. ¿Quién define la calidad?
6. ¿Qué información deberían tener los clientes en el desarrollo de un producto o servicio?
7. ¿Quién deberá platicar con los clientes?

Por ello esta es una herramienta que puede ser utilizada también en el diseño del servicio al cliente

La **ventana del cliente** está basada en tres premisas:

1. Todos en una organización tienen clientes. El cliente puede ser el último usuario (consumidor externo) o alguien dentro de la organización (consumidor interno). Un cliente es cualquiera a quien se le provee de un servicio o un producto, no obstante, su comportamiento no es igual ante todos sus proveedores, está en función de la interdependencia cliente-proveedor.
2. Todos, no únicamente el departamento de mercadotecnia, pueden beneficiarse teniendo mayor información de los clientes. En consecuencia, se necesita la ampliación del flujo de información, que sustenta la innovación tecnológica en los sistemas de información .
3. La calidad está definida por el cliente. Para mejorar la calidad, debe identificarse lo que el cliente desea y que no está obteniendo, para entonces, de ser posible, proveérselo.

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

Los pasos para la elaboración de la ventana del cliente son los siguientes:

- ❖ Identificar y segmentar la base de clientes.
- ❖ Desarrollar el cuestionario.
- ❖ Definir la muestra y efectuar la recolección de datos.
- ❖ Analizar y resumir datos.
- ❖ Tomar decisiones.

1. Identificar y segmentar la base de clientes: Para iniciar un estudio de clientes, primeramente, debemos identificarlos y segmentarlos.

- ❖ ¿Quiénes son los **clientes internos**?
- ❖ ¿Quiénes son los **clientes externos**?

2. Desarrollar el cuestionario

Es necesario tener presente lo siguiente:

- ❖ Clasificar las metas y objetivos. Qué información se requiere y por qué.
- ❖ Cada pregunta debe contribuir al propósito final.
- ❖ Evitar preguntas ambiguas
- ❖ No crear confusión con las preguntas
- ❖ Recordar los cuadrantes de la ventana del cliente. Pregunte: "qué tan bien" y "qué tan importante". Revise qué tan importante es algo para el cliente y qué tan bien el producto o servicio cumple con este atributo. La combinación de estas respuestas le ayudará a colocar los datos en el apropiado cuadrante de la ventana del cliente.

3. Definir la muestra y efectuar la recolección de datos.

Debe elegirse a clientes que sean representativos del total de nuestros clientes. Existen diferentes maneras para obtener los datos de los consumidores: cuestionarios, entrevistas, técnicas de grupos nominales, clínicas, grupos seleccionados, fuentes por correo, por teléfono, etc.

4. Analizar y resumir los datos

Los comentarios obtenidos en el cuadrante de: "lo que los clientes desean y no obtienen", son los primeros candidatos para mejora.

Otras técnicas para el análisis de los datos tales como la gráfica de Pareto pueden ayudar a sintetizar la información.

5. Empezar acciones

Cuando el consumidor identifique algo que requiere modificación, tome esto como un nuevo proyecto, asígnele recursos, programe actividades y establezca medidas de control.

1.5. Análisis de mercado y su influencia en el servicio al cliente.

Según **Goldratt 1995**, “el mercado castiga a las empresas que no satisfacen la percepción del valor que sobre el producto o servicio, el cliente posee”. De hecho, este autor considera que una de las condiciones necesarias para obtener la meta de toda organización empresarial con fines de lucro (ganar dinero ahora y en el futuro) es satisfacer al mercado ahora y en el futuro. Coincidiendo con este punto de vista, se deduce que para lograr atender el mercado constantemente, se debe operar bajo un enfoque dirigido hacia el servicio al cliente.

Un estudio de mercado lleva implícito varias fases, las cuales fomentan la base y desarrollo del mismo, estas se muestran a continuación (Castillo Vargas, 2002):

- a) **Definir el mercado relevante:** Una empresa puede ver a su competidor más destacado como otras marcas de la misma forma de producto, otras formas de producto u otras clases de producto. Los gerentes no pueden analizar un mercado a menos que lo definan primero. La manera como se defina un mercado tendrá un impacto notable sobre los resultados que se pueden esperar en las etapas sucesivas.
- b) **Diagnosticar el proceso de compra:** Una vez que se ha definido el mercado, los gerentes deben averiguar quiénes son los compradores, qué circunstancias los motivan y los capacitan para comprar, como buscan información relacionada con las compras, y como seleccionan entre las alternativas.
- c) **Definir los segmentos del mercado:** Existen pocas situaciones de compra en las que todos los clientes tengan motivaciones iguales, busquen la misma información y sigan procesos similares de selección.
- d) **Describir los segmentos:** En cualquier mercado, es posible identificar un número dado de segmentos, y los gerentes pueden seleccionar uno o más de estos segmentos como objetivos para la oferta de mercadeo de la empresa. Sin embargo, antes de hacer una selección, los gerentes deberán determinar el tamaño de cada segmento y la mejor forma de alcanzarlo.

- e) **Analizar las posiciones de los competidores:** Al identificar las alternativas que a juicio de los compradores, satisfacen las necesidades de cada segmento, los gerentes pueden determinar quién será el competidor específico para cada segmento.

1.5.1. Selección de los segmentos del mercado del sistema logístico.

La segmentación se realiza mediante la selección de una o varias variables que deben ser: mensurable, accesible, sustancial, maniobrable, confiable, válida, estable, homogénea y generalizadora. En consecuencia, la selección está en función de las respuestas a la pregunta -¿Qué desea cada segmento de clientes?

Esto deberá estar sustentado en un adecuado estudio del mercado que puede ser cubierto por los productos - servicios que ofrece el sistema logístico. Para aumentar el mercado se utilizan parámetros que definen la comunidad de intereses de los clientes. Algunos de estos parámetros son: la ubicación geográfica, la rama de actividad, el sexo, la edad, el nivel de ingresos y el nivel profesional.

Usualmente diferentes clientes desean diferentes cosas. Cada segmento puede elaborarse con respuestas a preguntas tales como:

- ❖ ¿Qué es importante para los clientes?
- ❖ ¿Qué les gusta acerca del producto/servicio?
- ❖ ¿Qué no les agrada?
- ❖ ¿Cómo podría este cliente estar satisfecho?
- ❖ ¿Cómo define este cliente la calidad?
- ❖ ¿Quién es la competencia en este servicio?
- ❖ ¿Cuál es el tamaño de este segmento?
- ❖ ¿Qué porcentaje del negocio total está representado por ese segmento?

Las técnicas de segmentación intentan en líneas generales, agrupar a los consumidores por su similitud respecto a la variable a explicar. Entre ellas se puede mencionar: la tabla de contingencia, el método de Belson, el Test de χ^2 , el método Automatic Interaction Detection (AID) y el análisis factorial.

Estos métodos estadísticos son aplicables si se cuenta con un conjunto de datos que permitan realizar la segmentación del mercado, aunque para ello se necesita tiempo para la recopilación y

procesamiento de la información. En caso de no tenerse los datos necesarios se recomienda comenzar con el método a priori que consiste en seleccionar las variables según la experiencia del personal de venta y darle seguimiento con los métodos estadísticos expuestos con anterioridad, luego de completarse la base informativa. En el método de agrupación de clientes por segmento “a priori” se utilizan técnicas a juicio de expertos.

1.6. El concepto actual de estrategia

El análisis de una estrategia y su posterior formulación deberá tener presente no sólo aquellos factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino la integración de las estrategias junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y acciones que orientan el funcionamiento de la organización. La complejidad de tal situación requiere de un ordenamiento metodológico, a partir de la diversidad, con el propósito de establecer un procedimiento para asumir las decisiones estratégicas.

En este trabajo se presentan aquellos Elementos Metodológicos y Conceptuales Básicos que deben contener las empresas y las organizaciones de base. Los mismos constituyen los componentes básicos del modelo que no pueden dejar de estar presentes en los procesos de formulación estratégica, lo que no significa que se esté limitando otros elementos que se puedan incorporar y que sean de utilidad para las organizaciones, en dependencia de sus conocimientos, necesidades y cultura.

Estos elementos básicos son los siguientes:

- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Diagnóstico Estratégico a base de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde, no obstante la misma recogerá los elementos básicos antes señalados.

Misión.

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo. No obstante lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

El término cliente se utiliza aquí en su sentido actual y más abarcador, es decir todas las personas o entidades para las cuales y por las cuales tiene razón de existir la organización, en primer lugar sus propios trabajadores que deben considerarse como clientes internos. No se trata entonces del viejo concepto capitalista que representaba sólo a aquellos a quienes se trataba de esquilmar o cuando menos manipular.

Problemas y dificultades en la práctica de la misión:

- ❖ No reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.
- ❖ Carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
- ❖ Ignoran tanto a los clientes externos como a los internos.
- ❖ Descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo.
- ❖ Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- ❖ ¿Cuál es el ámbito de actuación o negocio?
- ❖ ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?
- ❖ ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
- ❖ ¿Qué valores nos mueven?
- ❖ ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

Visión

La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estado.

Se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

Una declaración de visión debe dar respuesta clara a:

- ❖ ¿Qué productos estamos ofreciendo al mercado?
- ❖ ¿Por qué pensamos que son “diferentes”?
- ❖ ¿Qué beneficios van a traer estos productos a los clientes?
- ❖ ¿Cómo vamos a estructurar nuestras relaciones con los proveedores?
- ❖ ¿Cómo vamos a organizar la distribución de los productos?
- ❖ ¿Cómo pretendemos desarrollar nuestra propuesta de valor para los empleados?, ¿Por qué deberían trabajar para nosotros?

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

- ❖ ¿A dónde queremos llegar en el año tal?
- ❖ ¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?
- ❖ ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ❖ ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ❖ ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Una buena visión debe:

- ❖ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ❖ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ❖ Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- ❖ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ❖ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ❖ Fomentar el compromiso con el futuro.
- ❖ Ser motivadora y retadora para el colectivo.

Todo lo tratado hasta el momento se resume en una frase de Mahatma Gandhi en la cual expresaba “El cliente es el visitante más importante. Él no constituye una interrupción en nuestro trabajo, sino

más bien el propósito de nuestro trabajo. No le hacemos un favor al servirlo, sino que es él quien nos hace un favor al darnos la oportunidad de hacerlo”

Relacionado con lo expresado por este sabio de la India las relaciones con los clientes deben ser debidamente gestionadas, lo que ha dado lugar de que en la actualidad sea muy empleado el término Gestión de las Relaciones con el Cliente (del inglés CRM: Customer Relationship Management).

CRM se define como el proceso mediante el cual, una empresa maximiza la información sobre el cliente, con el objetivo de aumentar su lealtad y retener los negocios si es posible, por encima de su tiempo de vida. Implementar un sistema de este tipo, requiere la aplicación de los siguientes pasos de trabajo:

1. Definir la estrategia de Servicio al Cliente.
2. Definir los procesos que hacen efectiva la estrategia.
3. Definir los cambios organizacionales para soportar la estrategia.
4. Monitorear y ajustar la estrategia.

El proceso de definición de la estrategia, ha sido analizado en este propio capítulo, restando solo por señalar que su aplicación trae grandes ventajas no solo para una empresa en particular, sino en general para toda la Cadena de Suministros, al tenerse presente que no solo debe ser importante el cliente inmediato, sino además el que se encuentra al final de la mencionada cadena.

1.6.1. Principales estrategias de servicio al cliente.

Para desarrollar con éxito una estrategia de servicio al cliente, es necesario, en primer lugar, que la empresa reconozca que el servicio al cliente es uno de los principales pilares en los que deben basarse sus objetivos y políticas. Este reconocimiento debe impregnar todas las actividades funcionales, con el fin de eliminar los efectos de los conflictos que pueden surgir. Para conseguirlo, es imprescindible definir una filosofía de servicio al cliente de forma global para la empresa, en términos de actitud, organización y responsabilidades.

Ballou, R.H, [1991], enumera algunos componentes claves del **Servicio al Cliente**, los cuales se llegan a tener presente a la hora de trazarse estrategias adecuadas y orientadas en este sentido, entre estos componentes se señalan:

- ❖ Calidad del Producto.
- ❖ Variedad del Producto.
- ❖ Características del Producto.
- ❖ Fiabilidad del Producto.

- ❖ Servicio de Posventa.
- ❖ Costo (precio).
- ❖ Plazo de Entrega y otros.

Todos ellos son analizados y utilizados para la identificación de los segmentos de mercados hacia los cuales la empresa trazará la estrategia más factible. La orientación de una estrategia de **Servicio al Cliente** requiere que la organización proveedora del servicio la entienda en términos de cambios en los aspectos siguientes:

- 1.- **Actitud:** Convencimiento de toda la empresa de que servir al cliente es la única forma de ser competitivos.
- 2.- **Organización:** La empresa debe organizar toda su estructura de dirección y su sistema de fabricación, de manera que se ofrezca un Servicio al Cliente de acuerdo con los objetivos realistas trazados.
- 3.- **Responsabilidad:** Todos los miembros deben rendir cuentas cuando algo no se produce en acto acorde con los objetivos de la estrategia orientada al cliente. La solución de todo conflicto debe hacerse en función de la satisfacción de este último.

En el momento de definir una estrategia de servicio al cliente deben considerarse los siguientes elementos (**Ballou, 1991**):

1. El cliente: identificando con exactitud sus necesidades.
2. La competencia: analizando sus debilidades y fortalezas para obtener ventajas competitivas.

A estos dos elementos se les ha sumado un tercero aportado por (**Acevedo Suárez, 1995**).

3. Los patrones, costumbres y posibilidades de los clientes.

La estrategia de servicio requiere ser avalada en términos de cuanto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

Entre otros aspectos a considerar al establecer la estrategia de servicio al cliente se encuentran:

- a) Los segmentos del mercado.
- b) La posición del producto en el ciclo de vida.
- c) Componentes del servicio al cliente.
- d) Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.

La no consideración del comportamiento de la competencia en la medición y evaluación del nivel de servicio al cliente puede llevar a la empresa a la pérdida del cliente.

Existen múltiples modelos para establecer estrategias orientadas al servicio al cliente emitidas por varios autores, tales como:

Gómez Acosta y Acevedo Suárez (2001) definen las siguientes etapas:

1. Seleccionar los segmentos del mercado objetivo.
2. Caracterización de los clientes.
3. Estudio de la demanda de servicio al cliente.
4. Proyección de la meta y nivel de servicio a garantizar.
5. Diseño de la organización para brindar el servicio.
6. Definición de los parámetros críticos del sistema logístico.
7. Proyección del contenido y magnitud de los parámetros críticos.
8. Diseño de la oferta y promoción del servicio.

Otro criterio es el de **Knudsen González y Sáez Mosquera (2000)** los que definen un grupo de pasos para establecer una estrategia de servicio al cliente, según se muestra:

1. Identificar los componentes claves del servicio relativos a las necesidades del cliente.
2. Establecer la importancia relativa de tales componentes.
3. Analizar el mercado con el fin de segmentarlo según los elementos del servicio.
4. Identificar y evaluar la proposición de la empresa en los componentes claves del servicio en relación con la competencia.
5. Definir la oferta de servicio al cliente evaluando varias alternativas.
6. Establecer metas y objetivos realistas.
7. Controlar la actuación de la empresa en relación con el servicio al cliente.
8. Revisar la oferta de manera continua.

Ambos criterios propician el diseño de una estrategia de servicio al cliente, pero plantean un grupo de etapas que pueden ser simplificadas; como es el caso de los pasos 1, 2, 3 del primer procedimiento, así como el 6 y 7, ahorrando mayor tiempo a la hora de efectuar el estudio.

El plan de servicio al cliente recoge las acciones concretas para brindar un servicio competitivo que garantice satisfacer las demandas que prevé recibir de sus clientes potenciales.

Este plan constituye la base para el resto de los planes de la empresa y se elaboran a partir del estudio de mercado que es objetivo de la empresa, estimando cuáles son las verdaderas necesidades, demandas y deseos de los clientes en dichos mercados.

El contenido del plan de servicio al cliente es el siguiente:

1. La nomenclatura de los servicios ofertados.
2. La demanda de cada uno de los servicios ofertados.
3. Los indicadores de nivel de servicio a alcanzar.
4. El nivel de recursos demandados.
5. El nivel de inventarios requeridos.
6. La definición de los proveedores de los recursos.
7. Las alianzas necesarias para brindar un servicio más integral al cliente.
8. La magnitud de la capacidad requerida para brindar el servicio.
9. El costo del servicio.
10. La comunicación con el cliente.

Todo diseño de servicio al cliente es precedido por la planificación del servicio y esta a su vez por un estudio de mercado que defina las expectativas de los clientes. La importancia de esta interrelación está dada por la posibilidad de definir estrategias acorde a las preferencias de los clientes.

La estrategia es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?, es una decisión presente con efecto futuro, pero el tiempo de la estrategia es indeterminado, porque la estrategia establecida solo es válida hasta la próxima maniobra propia o ajena.

Desde de un enfoque más amplio de estrategia, temas tales como el posicionamiento, una visión, un plan y un patrón integrado de comportamiento, son utilizados para definir la estrategia.

La estrategia tiene tres niveles:

Nivel 1. Estrategia corporativa: es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2. Estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3. Estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Henry Mintzberg es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

- ❖ La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- ❖ La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- ❖ La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- ❖ La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- ❖ La estrategia como perspectiva: corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Conclusiones Parciales.

Después de haber valorado y analizado los antecedentes referativos de la presente investigación se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. El nivel de servicio al cliente como elemento clave en los sistemas logísticos ha sido tema abordado por diferentes autores, pero su conjugación integrada, utilizando decisiones en sus filosofías de gestión, con un enfoque en esta disciplina aplicado al caso del transporte de mercancías a empresas transportistas, es un tema que requiere ser investigado.
2. El bajo nivel de desempeño en los servicios prestados por las empresas transportistas, se manifiesta en los tiempos de entrega, la poca comunicación con el cliente, y entre los diferentes factores involucrados en el proceso (aprovisionamiento-producción-distribución).
3. En la literatura consultada, a pesar de la amplia base teórica sobre esta temática, no se obtuvo referencia de un procedimiento que me permita una elevación del nivel de servicio al cliente, ni la aplicación de este enfoque en las condiciones cubanas, por lo que este se plantea como el problema a resolver en el próximo capítulo de esta investigación.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN METODOLOGICA DEL PROCEDIMIENTO PARA ELEVAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE.

La actividad de servicio de transporte de mercancías en las condiciones actuales conlleva a la creación de nuevos clientes, obliga al cliente a ejercer un esfuerzo adicional para adquirir géneros y servicios que provocan su entusiasmo y todo ello actúa como estímulo sobre la vida económica.

A partir de aquí se puede entender la importancia de lograr mantener los niveles de servicios en los índices planificados y la repercusión de ellos en el nivel de servicio al cliente. Su elaboración se fundamenta en la solución al problema científico planteado en la introducción de la presente investigación dada las condiciones actuales en Cuba para el desarrollo de esta actividad. Tiene como antecedentes principales los estudios realizados por **Santos Norton (1996)**; **Cespón Castro R y Ballou (1991) y (2004)** y su aplicación a las condiciones imperantes en nuestro país en dicha actividad.

Para facilitar la comprensión del presente capítulo, se inicia definiendo las etapas del procedimiento, luego se procede a su descripción detallando los métodos y herramientas a emplear en cada paso. Por ultimo se exponen las conclusiones parciales del capítulo considerando los aportes de la presente investigación.

Definición de las etapas del procedimiento

Para lograr un buen desempeño de la empresa, se hace necesario elaborar un procedimiento que permita una adecuada estrategia para el mejoramiento del nivel de servicio al cliente. El procedimiento a seguir quedó conformado por las etapas y actividades que se muestran a continuación.

Etapa I: Investigativa o de Diagnóstico.

1. Caracterización general de la empresa.
2. Análisis y construcción de la Matriz DAFO.

Etapa No. II: Operativa.

1. Procedimiento para elevar el Nivel de Servicio al Cliente.

Etapa III: Control.

1. Implementación del procedimiento.
2. Análisis comparativo de los resultados para valorar la mejora.

Este procedimiento general, debe cumplir con los requisitos siguientes:

- Que sea lo suficientemente general y lo suficientemente flexible para que se adapte a las situaciones específicas que se pueden presentar.

- La posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otras organizaciones dentro de la misma rama.

Si a lo anterior se le añade la ausencia de un enfoque para elevar el nivel de servicio al cliente, los resultados económicos y productivos se verán seriamente afectados.

Precisamente en este capítulo se pretende dar solución a este problema, es decir, se fundamenta desde el punto de vista teórico un procedimiento que le de respuesta a la elaboración de una estrategia para la elevación del nivel de servicio al cliente. Su obtención se fundamenta en el análisis de los antecedentes consultados y su aplicación a las condiciones imperantes en nuestro país en dicha actividad.

Para lograr lo anterior en este capítulo se realiza un análisis de la matriz DAFO, su construcción y algunas generalidades acerca del procedimiento; posteriormente se explican los pasos del mismo, argumentando las posibles herramientas y técnicas a emplear.

2.1 Etapa Investigativa o de Diagnóstico (I)

2.1.1. Caracterización general de la Empresa.

Se tomará en cuenta la dirección de la Empresa, su fecha de creación, composición de sus archivos y servicios que ofrece entre otros aspectos.

2.1.2. Análisis y construcción de la Matriz DAFO.

El análisis DAFO resulta muy útil para resumir los análisis previos y combinarlos con los factores claves del entorno. El objetivo es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos fuertes y débiles más específicos son relevantes para ella y capaces de enfrentar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial.

La matriz DAFO considera los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos desde el punto de vista de las percepciones de los directivos, se trata de comprender un análisis más estructurado y búsqueda que contribuyan a la formación estratégica.

Factores internos de la organización:

1. Fortalezas: identificación de los principales factores propios de la organización, que constituyen aspectos fuertes que se deben potenciar para lograr mantener o incrementar los niveles de efectividad.
2. Debilidades: identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que se necesitan superar para lograr mayores niveles de efectividad.

Factores externos de la organización:

1. Oportunidades: son aquellos factores que se manifiestan en el entorno sin la posibilidad de influir en su ocurrencia o no, pero se pueden aprovechar positivamente si se actúa en tal dirección.
2. Amenazas: son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar, pero de ocurrir pueden afectar el funcionamiento del sistema y frenan el desempeño de la misión.

Según Kotler, P. 1989, Hamel, G; Parlad C.K. (1990), Goldsmith. J. y Cloke, K. (1995), Lamolla, F. 1991 y Machado Noa, N. (1996), las estrategias básicas surgen a partir de la combinación de los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. En la figura 2.1 se muestran estas estrategias, las cuales se describen a continuación.

- Estrategias de Supervivencia: Son las que la empresa debe afrontar para corregir un punto débil presente y una amenaza que se dará en el tiempo.
- Estrategias Adaptativas: Son los resultados de combinar una oportunidad de futuro, con una debilidad del presente.
- Estrategias Defensivas: Son los resultados de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.
- Estrategias Ofensivas: Resulta de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro.

PRESENTE Y FUTURO	OPORTUNIDADES	FORTALEZA	DEBILIDAD
		Estrategia Ofensiva	Estrategia Adaptativa
	AMENAZAS	Estrategia Defensiva	Estrategia de Supervivencia
		INTERNO Y PRESENTE	

Figura. 2.1. Estrategias Básicas
(Fuente: Machado Noa, N. 1996)

Una vez concluido este análisis la empresa se encuentra en condiciones de efectuar el balance de las fuerzas con que cuenta y continuar el trabajo mediante el análisis del Modelo SWOT o Matriz DAFO. Este modelo toma su nombre de las iniciales del nombre en inglés de los cuatro factores o elementos que se toman en consideración; es decir, Strengths (fortalezas), Weaknesses (debilidades), Opportunities (oportunidades) y Threats (problemas o amenazas). El nombre traducido es modelo o matriz DAFO o FODA como también se le conoce.

Con los resultados que se obtengan de la matriz DAFO se identifican:

- ❖ Problema Estratégico General. “Si las amenazas se materializan, considerando las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”. Utilizando la misma información pueden invertirse las dimensiones del análisis para establecer los lineamientos estratégicos que contribuyan a la definición de una “solución estratégica general”.
- ❖ Solución Estratégica General. “Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”. Sólo después de reconocer los problemas o amenazas e identificar las oportunidades, así como despejados el problema estratégico general y la solución estratégica general, se pueden fijar los objetivos o metas, aunque vale decir que hay autores que separan ambos conceptos.

Matriz DAFO

Análisis Interno

Se realizó un estudio sobre la labor de las distintas funciones básicas de la Empresa Camiones Centro Villa Clara, a partir de documentos y la aplicación de instrumentos que proporcionan la información necesaria para caracterizar la labor de las mismas, entre ellas el trabajo en grupo con los expertos que determinaron las siguientes Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas

- Obreros y especialistas con experiencia y dominio de la técnica.
- Buena ubicación geográfica en el país (centro del país).
- Transportar mercancías de acuerdo a la necesidad del Cliente en los plazos asignados, con seguridad y confianza.
- Mercado estable (alta demanda).
- Cobro de las facturas presentadas por su carta de porte y conduce, debidamente acuñada y firmada por el cliente.

Debilidades

- Parque de camiones fatigados (envejecidos).
- Demora de los camiones en carga y descarga, sistema puerto transporte, economía interna.
- Carencia de neumáticos, baterías, sogas, encerados y piezas de repuestos.
- Los clientes no pagan en los tiempos pactados.

Análisis Externo

Se realizó un análisis y caracterización de las principales fuerzas del medio ambiente de la organización, centrando el análisis en el entorno y el mercado.

Amenazas

- Insuficiente estabilidad de los suministradores.
- Mejor servicio por parte de la competencia.
- Mejores precios por parte de la competencia.
- Fluctuación de precios de los suministros.
- Situación financiera de los clientes.

Oportunidades

- Aparición de nuevos clientes.
- Inserción de sus transportaciones en el polo turístico.
- Falta de una competencia que brinde servicios de transportación con alta calidad.
- Fusión con otras empresas del MITRANS.

Con las fuerzas anteriores se procede a construir y a analizar la Matriz DAFO por el Método de Impactos Cruzados (Ver Anexo 2) quedando como principales fuerzas que impactan a la organización.

2.2. Etapa Operativa (II).

2.2.1. Procedimiento para elevar el nivel de servicio al cliente.

Partiendo de las conclusiones parciales del Capítulo 1 y del análisis del diseño del procedimiento para elevar el nivel de servicio al cliente (Gómez Acosta & Acevedo Suárez; 2001) se propone el procedimiento siguiente:

Paso 1. Análisis de la situación actual.

En este paso se hará un análisis del microentorno de la empresa, lo que trae consigo un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la organización, destacando los problemas que más afecten su estabilidad económica, así como aquellos que mayor influencia tienen en el proceso de servicio.

Para el diagnóstico de la situación actual de la empresa estudiada se seguirá, a criterio del autor, el procedimiento descrito a continuación:

Universo y muestra empleada.

Para la selección de la muestra a emplear y con el objetivo de garantizar que los resultados sean representativos de la población se emplea la expresión simplificada siguiente (Yamane, 1970):

$$n = N / N * d^2 + 1 \quad (2.1)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población total

d²: Error absoluto (4.5 – 5%)

Para lograr la efectividad de los resultados y la representatividad deseada en las diferentes categorías o grupos a encuestar, se utiliza la técnica de muestreo estratificado, de forma tal que el muestreo cumpla con las mismas condiciones que el total de la población. Para ello se aplica la expresión matemática siguiente:

$$n_i = n * N_i / N \quad (2.2)$$

Donde:

n_i: Tamaño de la muestra en el estrato “i”.

N_i: Tamaño de la población en el estrato “i”.

N: Tamaño de la población total.

n: Tamaño de la muestra.

Preparación del personal.

Se efectuará una reunión con el personal seleccionado convenciéndolo de la necesidad de su participación y de la importancia de su colaboración para el éxito de la investigación.

Consulta a documentos y entrevista a los funcionarios.

Con la consulta a documentos se obtendrá la información necesaria sobre los resultados económicos de la empresa; los clientes y proveedores con que cuenta y las relaciones existentes entre ellos; mecanismos de información y comunicación con el cliente. A través de las entrevistas con los funcionarios se pueden evacuar las dudas sobre los aspectos anteriores, así como aportar nuevos aspectos como resultado del diálogo y la comunicación con el personal calificado.

Aplicación de las encuestas.

La encuesta se corresponde con uno de los métodos más utilizados en las investigaciones, debido fundamentalmente a que a través de ellas se pueden recoger gran cantidad de datos tales como: actitudes, intereses, opiniones, conocimientos y comportamientos. La captación de información a través de las encuestas se realiza con la colaboración expresa de los individuos encuestados y utilizando un cuestionario estructurado como instrumento para la recogida de la información.

Validación, enriquecimiento y procesamiento de los problemas detectados.

En este paso se aplica como técnica fundamental el método de expertos (Gálvez Hernández, 1987).

La aplicación de este procedimiento permite definir variables claves a tomar en consideración en la evaluación del nivel de servicio que se ofrece al cliente, así como el peso específico de cada una de ellas, de acuerdo a su importancia e influencia.

Los métodos subjetivos juegan un papel principal dentro de los llamados Métodos de Expertos para la evaluación de determinados criterios e incluso para la selección de orden de importancia.

Es necesario definir primeramente el concepto de experto. Algunos autores lo definen como "cualquier persona que participe oficial o no, en forma sistemática o espontánea en la obtención de información cuantitativa y cualitativa de los resultados (INC-49: 1981).

Este método puede ser aplicado cuando sea posible técnica o económicamente emplear métodos experimentales o de cálculo para evaluar las características de calidad del servicio.

La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características de trabajo a realizar. En la medida en que se aumente la cantidad de expertos en un grupo se influye negativamente en la calificación, además la reducción de los mismos disminuye el nivel de confianza de los resultados. Por estas razones, el grupo de expertos debe estar entre 7 y 15 para mantener el nivel de confianza y una calificación elevada. La determinación del número de expertos se realiza utilizando criterios basados en la distribución binomial de probabilidad.

Para la determinación del número de expertos (M) se utiliza la siguiente expresión:

$$M = \frac{P (1-P) K}{i^2} \quad (2.3)$$

Donde:

P: proporción estimada de errores de los expertos.

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

i: nivel de precisión deseado.

Los valores de K se ofrecen a continuación:

Nivel de confianza	%	<u>Valor de K</u>
	99	6.6564
	95	3.8416
	90	2.6896

En la NC-49: 1981 se plantea que el número de expertos debe variar entre 7 y 15. Esto se comprobará a continuación:

Si se considera:

$$P = 0.01$$

$$P = 0.06$$

$$i = 0.10 \quad \Longrightarrow \quad M = 7$$

$$i = 0.10 \quad \Longrightarrow \quad M = 15$$

$$K = 6.6564$$

$$K = 2.6896$$

Para valorar la concordancia de los expertos, cada uno analiza las características del producto y las clasifica según su juicio por orden de importancia, asignándole un rango A_{ij} . Estos rangos toman los valores 1, 2, ..., K pertenecientes al conjunto de números naturales.

Para valorar la concordancia de los expertos se construye una tabla conocida como matriz de rangos con el resultado de la evaluación de los mismos, esta tabla se muestra a continuación:

Tabla 2.1. Matriz de Rangos

Expertos Características	1	...	M	$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
1						
2						
.						
.						
K						

Con el mismo resultado de la evaluación de los expertos se puede determinar si es o no confiable el mismo, utilizando para ello el coeficiente de concordancia de Kendall (W):

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)} \quad (2.4)$$

W debe estar entre (1.....0), en ese rango, hay autores que plantean que:

(1.00 ----- 0.5): es confiable

(0.49 ----- 0.0): no es confiable

Donde:

M: número de expertos

K: número de propiedades o índices a evaluar

Δ : desviación del valor medio de los juicios emitidos

Es importante conocer el valor, pues es quien permite ordenar los indicadores, e incluso clasificarlos. Valor que se determina por la fórmula siguiente:

$$\Delta = \left[\begin{array}{c} M \\ \sum_{j=1} A_{ij} - \tau \end{array} \right] \quad (2.5)$$

Donde:

A_{ij} : juicio de importancia del índice i dado por el experto j .

$\sum A_{ij}$: es la suma de los criterios de los expertos con relación a un indicador, los que ocupan los primeros lugares tienen $\sum A_{ij}$ y son estos los que después de restar τ quedan con un valor negativo, esto se corresponde con los más importantes.

τ : factor de comparación (valor medio de los rangos).

$$\tau = \frac{1}{2} M (K + 1) \quad (2.6)$$

El coeficiente de concordancia de Kendall expresa el grado de asociación entre los M expertos, por tanto es una medida de correlación utilizando rangos.

Muestras grandes:

Si $K > 7$ (No. de índices) se calcula el estadígrafo

$$X^2 \text{ calculada} = M (K - 1) W \quad (2.7)$$

Si el valor del estadígrafo cumple la restricción:

RC: Si $X^2 \text{ calculada} > X^2_{\alpha; \gamma}$, se rechaza la hipótesis nula.

H1: el juicio es consistente

Ho: el juicio no es consistente

Muestras pequeñas:

Si $K \leq 7$ se compara el valor de $S = \sum \Delta^2$ con el valor de S_{TAB} en la tabla de Friedman.

RC: Si $S \geq S_{TAB}$, la hipótesis nula se rechaza al 5% o 1% de significación donde: Ho: el juicio de los expertos no es consistente.

Los índices que formarán parte de la nomenclatura son aquellos que mayor desviación negativa tengan con relación al valor medio de los rangos.

Una vez validado el resultado de los expertos se debe proceder a establecer el orden definitivo de importancia del objeto de estudio, ya sean características de calidad, requisitos, problemas de un área u otro aspecto determinado.

En función de los resultados se procede a determinar una escala en la que se establece el peso específico de cada variable clave a considerar por su influencia en el nivel de servicio al cliente que se ofrezca para las condiciones particulares en que se realice el estudio. Dicha escala se establecerá en función del valor de la sumatoria de A_{ij} , obtenido por el método de expertos, determinando la influencia de cada variable sobre el total y obteniendo, de esta forma, el peso específico de influencia sobre el nivel de servicio al cliente.

Paso 2. Análisis del mercado y estudio de la competencia.

Este paso permite conocer cual es la posición de la empresa frente a la competencia, conociendo las principales características de esta última; facilita el ajuste de las ofertas de productos o servicios a las necesidades específicas de los clientes, conociendo mejor los procesos de compra. Además permite hacer actividades promocionales más efectivas, facilitando una mejor elección de las acciones publicitarias.

Para cumplimentar esta etapa se hará una breve caracterización de los servicios que se desean vender, así como de la competencia, llegando a conocer cuáles son sus principales estrategias y los niveles de servicio actuales. Se identificarán los componentes claves del servicio relativos a las necesidades del cliente y su importancia, previa caracterización de dichos clientes; clasificando los grupos homogéneos de acuerdo a sus características, deseos y posibilidades. Se hará un estudio de la demanda de servicio de dichos clientes, recogiendo criterios sobre la valoración de cada servicio que se esté ofreciendo.

En esta actividad es en la que la empresa identifica las prioridades del servicio para así determinar cuáles son sus productos claves y sus clientes claves para posibilitar un mejor servicio, revisando constantemente cuáles son las prestaciones de servicio menos aprovechable y los clientes menos beneficiados. El objetivo principal de la actividad es determinar las prioridades del servicio y del cliente.

Para poder llegar a una verdadera prioridad hay que conocer del cliente sus necesidades principales, ver qué variables le son más importantes para que se sientan con un servicio diferenciado, esto se puede lograr empleando los métodos de observación, la ventana del cliente, revisar el entorno y la estructura organizativa de la empresa, la regla de Pareto y la valoración de expertos.

Pero lo que debe quedar bien claro es que estas prioridades se determinarán a partir de seleccionar dentro de los componentes claves del nivel de servicio al cliente a cuáles los clientes le dan mayor importancia, entonces esas serán las variables claves a priorizar.

Mientras esto debe ser el objetivo de algunos sistemas logísticos para proveer a todos los clientes con el nivel de servicio que ellos requieren, debe ser reconocido que ningún presupuesto es ilimitado, se necesitará inevitablemente las prioridades del servicio. En conexión con esto Pareto o regla 80/20 (Pocos vitales, muchos triviales) puede proporcionarles las bases para desarrollar una estrategia de servicio más efectiva con respecto a la segmentación.

La idea central del diagrama de Pareto es localizar los pocos defectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejora en estos.

Fundamentalmente el beneficio del servicio está en que no todos los clientes son igualmente beneficiados. Desde que se puede asumir que el dinero gastado en los servicios es un recurso escaso, entonces se debe considerar sobre la decisión del servicio como un beneficio de distribución de recursos de las organizaciones de cualquier parte del mundo para ayudar a una organización a mejorar su desempeño”.

Entre las ventajas de este aspecto se encuentran:

- Ayuda a la organización a introducir sus mejoras más rápidamente.
- Tiene en sí el potencial de elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas.

Paso 3. Proyección de las metas y el nivel de servicio a garantizar.

En este paso se debe tener en cuenta el servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta y la situación de la competencia, para definir la meta y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos formas:

1. Determinar el nivel óptimo de servicio: Aquí se asume el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia.
2. Fijando el nivel de servicio a partir de la competencia: En este caso se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.

Este paso es de vital importancia para el desarrollo del procedimiento, siguiendo como base los argumentos brindados por el estudio realizado en el mercado, haciendo un análisis de la variación de los ingresos y de la variación de los gastos se llega al punto de nivel óptimo de servicio al cliente; en el cual ambos indicadores se igualan.

Se parte de una prueba de normalidad de las ventas. La expresión es la siguiente:

$$\Delta I / \Delta G = \Delta Z \quad (2.8)$$

Donde:

ΔI : Variación de los ingresos

ΔG : Variación de los costos.

$\Delta I = \text{Margen Comercial} * \text{Tasa de Ventas} * \text{Ventas Anuales}$

$\Delta G = \text{Costo de Producción} * \text{Costo de Inventario} * \text{Desv. Típica de la Demanda} * \Delta Z$

Con esta información puede definirse el punto donde se hace óptimo el nivel de servicio al cliente ($\Delta I = \Delta G * \Delta Z$). Posteriormente se establece una comparación entre el nivel real y el deseado, lo cual permite tomar decisiones sobre la estrategia más adecuada que posibilite el cumplimiento de los niveles de servicio deseados por la empresa.

Lo anterior implica que en las entidades transportistas, la eficiencia con que se utilice el tiempo determina, en considerable medida, el nivel de los costos de explotación y de los fondos básicos empleados en la ejecución de la transportación.

Un elemento que permite fundamentar lo anterior es precisamente la propia definición del término tiempo de entrega. En toda la literatura científica consultada se ha podido constar que esta definición ha sido abordada por diferentes autores como Cespón, Acebedo, Ballou, etc, los cuales la enfocan hacia dos tendencias

- a) Tiempo de entrega en función de los clientes.
- b) Tiempo de entrega en función de los transportistas.

La primera tendencia es el enfoque más difundido, pero es de recordar que esta no es la fundamental en el presente trabajo de diploma, un ejemplo de la segunda tendencia lo constituye la definición dada por Henríquez Menoyo (1997), el cual lo define como el tiempo que transcurre desde la terminación de la carga del medio de transporte en el almacén del usuario hasta su entrega por el transportista para su descarga por el destinatario. Es decir, el tiempo de entrega se mide en la esfera de responsabilidades de la empresa de transporte desde que esta recibe el vehículo cargado listo para ser transportado en el origen, hasta que lo pone a disposición del receptor para su descarga en el destino final.

La utilización de todos los elementos de esta expresión dependerá del modo de transporte y sus variantes tecnológicas.

Cada empresa debe seleccionar cuales son los medidores del nivel de servicio que se utilizarán de acuerdo a las demandas de los servicios de los clientes, establecer metas de servicio en cada uno,

controlar el comportamiento real de los mismos e instrumentar acciones para eliminar las desviaciones detectadas o pronosticadas.

Cálculo de los medidores:

1.- CDT: Coeficiente de disponibilidad técnica.

$$\alpha_a = \frac{\text{Parque óptimo para producir}}{\text{Parque total}} * 100$$

2.- Coeficiente de aprovechamiento del recorrido.

$$\beta = \frac{\text{Km. con Carga}}{\text{Km. recorridos totales}} * 100$$

3.- Coeficiente de aprovechamiento de la capacidad.

$$\delta_{est} = \frac{\text{Carga Transportada}}{\text{Capacidad Total}} * 100$$

Se calculará el nivel de servicio al cliente en dependencia de los medidores.

$$NSC = \alpha_a * \delta_{est}$$

Paso 4. Análisis de la estructura de la organización al servicio demandado.

Se tendrá en cuenta la situación actual que presenta la empresa, determinando si está apto o no para cumplir con las metas trazadas y el nivel óptimo de servicio al cliente.

En caso de ser afirmativa dicha interrogante se pasará al paso 6, en caso negativo se continúa el procedimiento con el paso 5.

Paso 5. Diseño de la organización para brindar el servicio.

Esta etapa abarca un amplio conjunto de aspectos. La misma se desarrolla partiendo de 10 interrogantes, las cuales responden a los objetivos y metas de la organización (ver Anexo 3).

Paso 6. Existencia de una estrategia de servicio al cliente definida.

En este paso se debe evaluar si la empresa emprende acciones para satisfacer y elevar el nivel de servicio al cliente. En caso afirmativo se procede a ejecutar el paso 8 y en caso negativo se definirá la estrategia a seguir (Paso 7).

Paso 7. Definición de la estrategia de servicio al cliente.

Esta etapa está en estrecha relación con el análisis de mercado, ya que a partir de los resultados del mismo, en dependencia de las preferencias de los distintos grupos de consumidores, se trazarán las estrategias y acciones a seguir para satisfacer las necesidades crecientes de los diferentes grupos de clientes, a partir de la cual se definirá el indicador a calcular. Además se debe tener presente la promoción del servicio, pues esta debe ser muy transparente para poder mantener los clientes actuales y atraer a los clientes potenciales.

Paso 8. Aplicación de la estrategia de servicio al cliente.

Esta etapa presupone la puesta en práctica de la estrategia diseñada, determinando el éxito de la misma.

Paso 9. Elevación del nivel de servicio al cliente.

Se pueden emplear dos técnicas: utilizando la ventana del cliente o calculando los indicadores de servicio al cliente.

La utilización de la ventana de servicio al cliente permite diagnosticar, diseñar, planificar y controlar el nivel de servicio al cliente que oferta una organización. Para su elaboración deben seguirse los pasos siguientes:

1. La elaboración y segmentación de la base de clientes.
2. El desarrollo del cuestionario.
3. La definición de la muestra y la recolección de los datos.
4. El análisis y procesamiento de los datos.
5. La toma de decisiones.

Para la aplicación de la ventana del cliente se deben tener presentes ciertas premisas, como son:

1. Todos en una organización tienen clientes.
2. Todos en una organización pueden beneficiarse al tener mayor información de los clientes.
3. La calidad está definida por el cliente.

Si los resultados son positivos solo resta la etapa IIII, en caso contrario se debe redefinir la estrategia de servicio al cliente ya que se demuestra que la aplicada no es la correcta y por consiguiente se retorna al paso 8.

2.3. Etapa de Control (III)

2.3.1. Implementación del procedimiento

Este paso implica la revisión y el control periódico de los resultados, llevando a un funcionamiento cíclico y sistemático del procedimiento, ya que la organización y el mercado se encuentran en constante movimiento y cambios; llevando a una permanente vigilia sobre las estrategias a seguir en todo momento con cada cliente, única forma de mantenerse en el mercado en los momentos actuales.

En este paso se pueden emplear los métodos propuestos en el paso anterior.

El procedimiento de diseño de un sistema logístico para la elevación del nivel de servicio al cliente propuesto se resume en el (Anexo 4) donde se aprecia la retroalimentación que se establece entre el seguimiento de la estrategia y los análisis, tanto de la situación actual de la empresa como el análisis del mercado y la competencia.

2.3.2. Análisis comparativo de los resultados para valorar la mejora.

Esta actividad consiste en realizar una comparación de los resultados del comportamiento de la situación actual, considerando la evaluación de los costos, los indicadores de eficiencia económica de la gestión y el nivel de servicio al cliente, con los resultados derivados de la aplicación del procedimiento. Con esta comprobación se puede auditar la eficacia del procedimiento propuesto lo cual además permite dar una medida del grado de efectividad del mismo. Y establecer las mejoras pertinentes en caso de ser necesarias. Todo lo cual contribuye a establecer criterios técnicamente fundamentados en la toma de decisiones.

Conclusiones Parciales

1. El procedimiento desarrollado en esta investigación constituye una solución al problema científico planteado, el cual conjuga armónicamente todas las actividades que están presentes en la misma, además permite elevar el nivel de servicio al cliente siendo este uno de los principales problemas de las empresas transportistas dedicadas al servicio de distribución de mercancías.
2. Las actividades que han sido tratadas constituyen el núcleo fundamental del sistema, ya que las mismas contribuyen al desarrollo exitoso de las etapas del procedimiento, destacándose entre las de mayor envergadura la identificación de las necesidades, definición y establecimiento de los objetivos.
3. La valoración de los indicadores generalizadores y diferenciados permitirá conocer y medir la eficiencia económica y calidad de la producción que repercuten directamente en elevar o disminuir el servicio al cliente.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ELEVAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE.

En este capítulo se pretende demostrar la validez y utilidad del procedimiento propuesto en el apartado anterior; posibilitando de esta forma dar solución a los problemas que se presentan en la Empresa Camiones del Centro. Logrando como resultado final el planteamiento de la estrategia que conlleva a la elevación del nivel de servicio al cliente en dicho sistema.

En su esencia el capítulo abarca, inicialmente, el desarrollo del procedimiento descrito, planteando las soluciones pertinentes en cada paso del mismo.

3.1. Etapa Investigativa

3.1.1. Caracterización general de la empresa.

La Empresa Camiones Centro, integrada al Grupo Empresarial de Camiones, en forma abreviada “UDECAM” y subordinada al Ministerio del Transporte, con dirección en carretera central KM 295, banda Esperanza, Reparto Ciro Redondo, Santa Clara, Villa Clara, fue creada el 17 de Abril del 2002, mediante la Resolución 135-02 del Ministro del Transporte.

La Empresa posee funcionalidad jurídica y patrimonio propio, sus activos están compuestos en su mayoría por Camiones tractivos con semirremolques y remolques, Máquinas Herramientas, Equipos Tecnológicos, Equipos de medición, de computación, etc.

La Entidad es autofinanciada, generadora de utilidades y está en el proceso del Perfeccionamiento Empresarial, considerando que esto sería uno de los factores más importante en la estrategia a conformar. Ofrece servicios de transportación de carga general, transportación de contenedores ISO “C” e ISO “A”, transportación en vagones secos con capacidad de 23 toneladas, transportación de furgones secos con capacidad de 10 toneladas, grúa para equipos ligeros y pesados, Agencias de Cargas.

Para garantizar estos servicios la empresa Camiones Centro, realiza las transportaciones de mercancías de sus Clientes desde los puntos de origen hasta el destino que necesite el mismo, con la eficiencia, rapidez y seguridad que satisfaga los requerimientos de calidad.

Para ello cuenta con:

Equipos que intervienen en la producción	Cantidad
Camión Kamaz (con remolque)	34
Cuña Kamaz(con semirremolque)	34
Cuña Internacional(con semirremolque)	11
Camión Fiat (con remolque)	4
Cuña Fiat (con semirremolque)	2
Camión Internacional(Furgón)	7
Cuña Iveco (con semirremolque)	10
Total	102

Organización General de la Empresa.

Política organizacional y laboral.

La estructura organizativa de la empresa se muestra en el (Anexo 5).

La plantilla de las categorías ocupacionales con sus respectivas cantidades se presenta a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3.1. Distribución por orden jerárquico y cantidad de trabajadores que integran la Empresa.

Categoría Ocupacional	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta		
		Hombres	Mujeres	Total
Dirigentes	16	11	4	15
Técnicos	44	16	21	37
Servicios	15	4	9	13
Administrativos	3	-	3	3
Obreros	58	33	6	39
Choferes	177	83	-	83
TOTAL	313	147	43	190

Desde su creación, la Empresa Camiones Centro, ha venido mejorando la imagen y calidad de los servicios, logrando una identidad propia, cumpliendo cabalmente con el objetivo número uno de preservar y elevar la moral revolucionaria de sus cuadros y trabajadores, manteniendo un desarrollo constante y acelerado.

La actividad de carga de mercancías es el objetivo esencial de la Empresa.

Para poder dar el servicio de transportaciones es necesario:

Contratar con el cliente el tipo de servicio que se requiere, los plazos en que se ejecutará la transportación, el tipo de carga, cantidad en toneladas, el origen de la carga y el destino de esta. También se contrata los términos y formas de pago de este servicio.

A partir de este contrato el cliente hace la solicitud de los medios de transporte necesarios, el especialista confecciona el plan de transportación del día siguiente, designando para cada solicitud el equipo que se requiere de acuerdo con el tipo de transportación y a su vez el chofer que realizará la misma.

El Operativo de Punto de Dirección del Tráfico, se encarga de darle la tarea al chofer con toda la documentación que esta transportación requiere así como el combustible necesario para esta misión.

El equipo comienza el ciclo de viaje de acuerdo con los requerimientos pactados con el cliente. Una vez concluido este ciclo y entregada la carga al destinatario, se procede al procesamiento de los documentos de la carga y el equipo para facturar el servicio prestado. La factura se le entrega al cliente el cual procede al pago de la misma en consecuencia con lo pactado en el contrato (Ver Anexo 6).

SERVICIOS FUNDAMENTALES QUE PRESTAN

La Empresa de Camiones Centro ofrece servicios de:

- 1- Transportación de cargas.
- 2- Mantenimiento y reparación, ponchera, chapistería y pintura de vehículos automotores.
- 3- Reparación y remolque a vehículos automotores en la vía.
- 4- Agencias de cargas en seis municipios de la provincia, a Equipos del sistema MITRANS y a Terceros.

3.1.2. Análisis y construcción de la Matriz DAFO

Diagnóstico Estratégico a base de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades.

El análisis de la matriz DAFO, que se desarrolló en el capítulo II epígrafe 2.1.2., dió como resultado que la empresa se encuentra en el cuadrante (B), mayores impactos, lo cual indica que la empresa está en una posición de defensa ante el mercado, el cual tiene que penetrar, buscar alternativas de desplazamiento total de la competencia.

Opciones de defensa (fortalezas / amenazas).

- 1- Asociación con suministradores para obtener seguridad.
- 2- Lograr el perfeccionamiento empresarial, para aumentar la competitividad y estar al nivel de firmas reconocidas.
- 3- Contratar a los representantes de los importadores de técnicas automotrices modernas para impartir cursos básicos de reparación y mantenimiento y lograr cubrir estas necesidades.

- 4- Por la ubicación territorial de la Empresa en el centro del país y cerca de la circunvalación la visita de equipos en tránsito es mayor y se pueden atraer más clientes.
- 5- Realizar estudio ambiental para declararse Empresa ecológica logrando homologarse como una firma de prestigio mundial.

Acciones principales a desarrollar

La red de transporte y su mantenimiento eficiente se ubica en esa real necesidad, que implica adecuarse al complejo engranaje de las exigencias actuales que demanda nuestra economía, en aras de alcanzar ese estatus de “Transportaciones rápidas, eficientes y seguras”.

La integración representa para el MITRANS un reto y una oportunidad para el desarrollo que se llevará a la práctica en sus entidades al trabajarse para el logro de la eficiencia y rapidez en las transportaciones. Ello implica insertarse en los sistemas de normas de calidad que permitan la supervivencia en esos mercados de exigencias acordes a las circunstancias del mundo actual.

En ese orden el bloqueo económico que sufre el país crea situaciones desventajosas al obligar a adquirir recursos y medios por vías y opciones más costosas, situación que Cuba mantendrá todavía por algunos años como se vislumbra y que implica el lograr la mayor eficiencia y provecho posible de cada recurso y medio adquirido.

En aras de adaptar la economía a tales exigencias; se marcha al perfeccionamiento empresarial de sus entidades, que implica la modificación e innovación de los mecanismos empresariales que les posibiliten el logro de la eficiencia y la competitividad en el mercado.

Corresponde cumplimentar las legislaciones legales y ambientales en cuanto al reciclaje y entrega de desechos y aplicación de sustancias aceptables ecológicamente; exigencias que se cumplen y se seguirán cumplimentando como principal expresión de respaldo a la política gubernamental en este orden.

3.2. Etapa Operativa

3.2.1. Procedimiento para la elevación del Nivel de Servicio al Cliente.

Entre las condiciones básicas para la aplicación del procedimiento se destacan:

- a) Interés de la Empresa en elevar el nivel de servicio al cliente, por parte de la dirección de la misma.
- b) Necesidad de un cambio en la actitud del personal, que debe estar orientado a entender la necesidad de ver al cliente como el elemento fundamental de la razón de ser de la Empresa.

Paso 1. Análisis de la situación actual.

Para el diagnóstico de la situación actual de la empresa estudiada se seguirá, a criterio del autor, el procedimiento descrito a continuación:

Universo y muestra empleada.

Al aplicar la expresión 2.1 del capítulo anterior, utilizando como datos:

$N = 130$

$d = 5\%$, se obtuvo como resultado la utilización de una muestra de 106 compañeros a encuestar. Al hacer una estratificación de dicha muestra, utilizando la expresión 2.2 se obtienen los datos mostrados en la Tabla 3.2:

Tabla 3.2: Valores empleados y resultados del tamaño de la muestra.

	Ni	ni	N
Dirigentes	18	14	98
Técnicos	22	17	
Mecánicos	6	4	
Chóferes	53	40	
Clientes	31	23	
TOTAL	130	98	

1. Preparación del personal.

Se trabajó con el personal seleccionado, convenciéndolo de la necesidad de su participación activa y sincera en el estudio y de la importancia de su colaboración en el diagnóstico. Para lograr este objetivo se confeccionó un pequeño equipo integrado por dos especialistas de Comercialización, facilitando la entrega y recogida de las encuestas y la realización de entrevistas individuales.

2. Consulta de documentos y entrevista a los funcionarios.

En este caso fue entrevistado el 100% del personal que conforma el departamento de comercial de la empresa, como eje central en el intercambio con los clientes; el subdirector de comercial, el jefe de operaciones, dos especialistas B en explotación del transporte, y diez operativos de tráfico.

3. Aplicación de las encuestas y procesamiento de los resultados.

La encuesta mostrada en el (Anexo 7) fue aplicada a 75 trabajadores y a 23 clientes de la entidad; con el objetivo de conocer las expectativas de los clientes, los principales competidores, sus estrategias y niveles de servicio, así como los problemas fundamentales que presenta la empresa en cuanto a la transportación de mercancías.

4. Validación, enriquecimiento y procesamiento de los problemas detectados.

Aplicación del método de expertos.

Utilizando la expresión 2.3, se obtiene el siguiente número de expertos:

$$M = \frac{0.02 (1-0.02) 3.8416}{(0.1)^2}$$

M = 7.52 expertos

Es decir, con 8 expertos se realizará todo el trabajo en grupo del cual saldrán criterios importantes para la ejecución del presente análisis. No obstante, en algunos casos se recurre a la totalidad de los trabajadores como es el caso de la encuesta sobre los valores compartidos.

El trabajo con los expertos seleccionados comenzó con el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas. Cada uno emitió su criterio, previa valoración de los problemas, coincidiendo en que todos ellos afectan los niveles de servicio al cliente de la empresa. Posteriormente se dieron a la tarea de agrupar los problemas y síntomas, dando como resultado la reducción a 5, perfectamente definidos, teniendo en cuenta sus causas y efectos.

A continuación se exponen los problemas detectados y sus causas o efectos. Estos son:

1. Parque de camiones fatigados (envejecidos).

- Cuenta con un parque de camiones europeos, principalmente Kamaz, con muchos años de explotación.
- Técnica antigua, en la cual los índices de consumo de combustible son muy altos, (Ejemplo: Kamaz; 2.2 Km/L)
- La velocidad de traslado de estos equipos es lenta, lo que los hace más ineficientes a la hora de prestar el servicio al cliente, demorando el ciclo de viaje.

2. No contar con varios proveedores.

- Muy pocas son las empresas proveedoras principalmente de piezas de repuesto y agregados, presentan problemas en falta de seriedad y agilidad, desbalance de los precios, carencia de surtidos, formas de pagos.
 - Se hace difícil la compra de piezas de repuesto, así como las reparaciones y agregados ya que producto del bloqueo los mismos se suministran por tercer país provocando su encarecimiento, dificultándose su adquisición por las empresas transportistas que carecen de fondos.
3. Demora de los camiones en carga y descarga, sistema Puerto transporte economía interna.
- La carga y descarga en los almacenes se hace lenta, no existe suficiente fuerza de trabajo disponible.
 - No existen normativas para medir el tiempo de trabajo realizado por los estibadores o personal destinado a esta actividad en el almacén donde se hace la carga y descarga.
4. Carencia de neumáticos, baterías, sogas, encerados.
- Estas dificultades entorpecen en gran medida la distribución de las mercancías, la empresa tiene que destinar mucho de sus recursos a la compra de estos factores para dar un buen servicio.
 - Se hace difícil la adquisición de encerados y sogas, factores claves para la seguridad y protección de las mercancías a transportar.
5. Los clientes no pagan en los tiempos pactados
- Muchos de los clientes, después de pactar un tiempo establecido en el contrato, no tienen dinero para pagar los servicios prestados y esto hace que la empresa se degrade monetariamente.

Después de integrar todos los síntomas en 5 problemas bien definidos, se procede al procesamiento estadístico de los mismos, con el objetivo de darles un tratamiento priorizado, según su nivel de significación:

Planteamiento de la hipótesis.

Ho: No es confiable el juicio de los expertos.

Hi: Es confiable el juicio de los expertos.

Elaboración de la matriz de rango a partir de cada grupo de la familia de causas.

Tabla 3.3: Matriz de rango.

No	Problemas	Expertos								$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Parque de camiones fatigados (envejecidos).	3	3	4	3	5	4	3	4	29	5	25
2	No constar con varios proveedores.	5	4	5	4	3	5	5	5	36	12	144
3	Demora de los camiones en carga y descarga, sistema Puerto transporte, economía interna.	1	2	2	2	1	2	2	1	13	-11	121
4	Carencia de neumáticos, baterías, sogas, encerados y piezas de repuestos.	4	5	3	5	4	3	4	3	31	7	49
5	Los clientes no pagan en los tiempos pactados.	2	1	1	1	2	1	1	2	11	-13	169
TOTAL												508

Al utilizar la expresión 2.4 y 2.5 se obtienen los resultados siguientes:

$$T = 24$$

$$K = 5$$

$$\sum \Delta^2 = 508$$

Validación del criterio de los expertos.

Para validar el criterio de los expertos se calcula el coeficiente de concordancia de Kendall (W) a través de la expresión 2.6, dando como resultado:

$$W = 0.79$$

Evaluando para muestras pequeñas ya que $K=5$ (expresión 2.7)

$$S = 508$$

Región Crítica:

$$RC: S \geq S_{TAB}$$

$$S_{TAB} = 299$$

Se cumple la condición, por tanto el juicio de los expertos es aceptado.

Del tratamiento estadístico anterior se obtuvo el orden de prioridad en que se ubican los problemas que mayor influencia tiene en el nivel de servicio al cliente en La Empresa de Camiones Centro.

Orden de prioridad de los problemas:

1. Los clientes no pagan en los tiempos establecidos.
2. Demora de los camiones en carga y descarga, sistema Puerto transporte economía interna.
3. Parque de camiones fatigados (envejecidos).
4. Carencia de neumáticos, baterías, sogas, enserados y piezas de repuestos.
5. No constar con varios proveedores.

Paso 2. Análisis del mercado y estudio de la competencia

Las encuestas aplicadas a los clientes, (Anexo 8), posibilitaron la identificación de los principales competidores con que cuenta la empresa y sus estrategias fundamentales; destacándose: Almacenes Universales, TRANSMINAZ, Transporte Agropecuario, SERVICARGO, TRANSIMEX, PORTTRANS y CUBALSE.

En el estudio realizado se le pidió a los encuestados que clasificaran 6 alternativas, dando puntuación de 1 a la más importante, hasta 6 a la de menor significación.

Cada variable o alternativa se define a continuación:

1. Transportación con calidad y eficiencia, es la transportación que va desde su origen hasta su destino sin ningún desperfecto o modificación de la mercancía.
2. Precio, exposición del valor monetario directamente con el costo. Costo más % determinado.

3. Reputación de la empresa transportista, formalismo y buen quedar a la hora de prestar el servicio, esta dado por el cumplimiento de los acuerdos pactados (contrato).
4. Buen servicio, cuando el transportista cumple los plazos acordados con el cliente, se cumple y se sobrecumple el plan de transportación deseado por el cliente.
5. Flexibilidad en los cobros y pagos, cuando entre el cliente y la empresa se toman decisiones de alargamiento en tiempo.
6. Capacidad técnica de la empresa, que el personal este preparado y cuente con un personal especializado para el cumplimiento y desarrollo de sus actividades.

Después de un análisis de la pregunta que hace referencia a este aspecto se llegó a conocer las preferencias de los clientes, ordenados por el grado de importancia, quedando de la siguiente manera:

1. Precios
2. Transportación con calidad y eficiencia
3. Cumplimiento de los plazos de entrega
4. Flexibilidad en los cobros y pagos
5. Reputación de la empresa transportista
6. Capacidad técnica de la empresa

A través de las encuestas realizadas a los clientes se llegó a conocer el criterio de las variables que definen el nivel de servicio al cliente, determinándose que se encontraba al 75 %. Las variables analizadas fueron las siguientes: información brindada, calidad del servicio, precios, nivel de atención, cumplimiento de los plazos de entrega, tiempo de respuesta y grado de satisfacción.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Esta clasificación se consideró para la selección de la transportación objeto de estudio en este capítulo, teniendo en cuenta los resultados del Plan Técnico Económico de la Empresa; así como el análisis del cumplimiento de los indicadores en el período anual.

Tabla 3.4: Parámetros Productivos de la Empresa Camiones Centro Villa Clara

<i>Indicadores</i>	<i>UM</i>	<i>Canasta Básica</i>	<i>Terceros</i>	<i>Batalla de Ideas</i>	<i>Otros</i>	<i>Plan Acumulado</i>	<i>Real Acumulado</i>	<i>%</i>
Producción Mercantil	MP	2400.0	723.2	641.6	160.4	4465.1	3931.2	88.0
Carga Transportada	MT	171.5	51.6	45.7	11.4	314.6	280.2	89.1
Tráfico Producido	MT/ Km	25927.8	4898.2	3429.0	194.5	38692.3	34449.5	89.0
Combustible Consumido	ML	332.6	209.0	165.0	37.4	825.7	744.0	90.1

A partir del análisis de los resultados obtenidos según los criterios de: carga transportada, tráfico producido y producción mercantil, se llegó a la conclusión que la transportación más importante con los valores de dicha tabla es la llamada Canasta Básica, pues se puede percibir que más del 60% del total en cada parámetro analizado pertenece a las transportaciones de la misma.

Tabla 3.5: Segmentación del mercado y moneda en que opera cada distribución, así como el grupo de clientes conglomerados en cada grupo operacional.

Segmentación de Clientes	% de Segmentación y moneda en que opera	Grupo de Clientes y transportaciones que se realizan
Canasta Básica	60% MN	Dentro de ellos se encuentran Mayorista de Alimentos, Operadora de Azúcar y derivados, Empresa Prov. Prod. Alimentos, Minorista de Alimentos. Estas transportaciones son: cadena puerto transporte, economía interna; siendo sus principales productos: arroz, cereales, granos, sal y azúcar, etc.
Terceros	20% CUC	Los Portales, Cuba RON, Tecno Azúcar, BECASA. Se transporta agua mineral, refrescos embotellados, ron embotellado, alcoholes finos para la producción de ron. Hay que destacar que estas transportaciones se cobran en divisa y moneda nacional, según el cobro de la PP-217, listado oficial de precios dictado por el MITRANS.
Batalla de Ideas	15% MN	EPASE, transportación de materiales de la construcción para las escuelas, materiales docentes, literas, mesas y otros aprovisionamientos.
Otros	5% MN	Particulares, mudanzas y retornos

Se realizó un diagrama de Pareto, para obtener una idea clara de los problemas más representativos de la segmentación. (Anexo 9). Extraída la información de la Tabla 3.1 de cómo se comportan los parámetros productivos

Paso 3. Proyección de las metas y el nivel de servicio a garantizar.

La información necesaria para el estudio se obtuvo en el departamento de Economía, conociendo los clientes, ordenados por el grado de aporte de cada uno (Anexo 10), se realizó un estudio para saber la situación financiera de la empresa, sus ingresos, gastos y utilidades que presenta.

A continuación se desarrolla la siguiente tabla:

Tabla 3.6: Análisis del plan técnico económico de la empresa hasta el mes de diciembre del 2007.

Indicadores	MN	Plan	Real	%
Producción Mercantil (Ventas)	MP	4327.3	3808.00	89.5
Otros Ingresos	MP	261.00	229.10	87.8
Total Ingresos	MP	4588.3	4037.1	88.0
Gastos Producción Mercantil	MP	2616.60	2356.20	90.0
Otros Gastos	MP	431.00	325.3	75.4
Total Gastos	MP	3047.6	2681.5	88.0
Ganancias o Perdidas	MP	1540.7	1355.6	88.0
Indicadores	USD	Plan	Real	%
Producción Mercantil(Ventas)	MP	585.30	723.20	123.6
Total Ingresos	MP	585.30	723.20	123.6
Gastos Producción Mercantil	MP	474.20	561.00	118.3
Total Gastos	MP	474.20	561.00	118.3
Ganancias o Perdidas	MP	111.10	162.2	145.99

Los resultados económicos hasta diciembre del 2007 en sentido general son buenos, la producción mercantil se encuentra a un 89.5% de cumplimiento, con respecto al plan decrecen en un 10.5%, superior al 2006 en ese mismo mes de diciembre en un 10.3 % en moneda nacional; los gastos de la entidad se encuentran a un 88 % con respecto al plan, creció en un 3.0 % superior al año 2006.

En divisa la producción mercantil se encuentra al 123.6 % y los gastos a un 118.3%, por encima del plan en 18.3 % y inferior al 2006 en 3.25%, en la misma fecha de análisis.

Las utilidades alcanzan valores de 1355.6 MP en moneda nacional y en divisa 162.2 MP, la productividad por trabajador se cumple en un 93%, no reportando crecimiento con respecto al año anterior, las cargas transportadas fueron de 280.2 MT lo que representa un 89.1% con un decrecimiento de 10.9% con respecto al plan de 314.6 MT.

Cálculo del nivel de servicio al cliente según los medidores de la empresa.

El coeficiente de disponibilidad técnico real fue de 63.72 de un plan de 90.78, para un 70.2 % de cumplimiento, el coeficiente de aprovechamiento del recorrido fue de un 80.50 con respecto al plan de 93.6 para un 86.0 % de cumplimiento y el coeficiente de aprovechamiento de la capacidad es de 85.7 con respecto al plan de 95.3 para un 89.9 % de cumplimiento.

1.- CDT: Coeficiente de disponibilidad técnica.

$$\alpha_a = \frac{65}{102} * 100$$

$$\alpha_a = 63.72 \%$$

2.- Coeficiente de aprovechamiento del recorrido.

$$\beta = \frac{122.9}{152.67} * 100$$

$$\beta = 80.5 \%$$

3.- Coeficiente de aprovechamiento de la capacidad.

$$\delta_{est} = \frac{263.2}{292.8} * 100$$

$$\delta_{est} = 89.9 \%$$

Según los indicadores calculados, el nivel de servicio al cliente de la Empresa Camiones Centro Villa Clara es:

$$NSC = 0.899 * 0.805$$

$$NSC = 72.4 \%$$

El nivel de servicio calculado es del 72.4 % se encuentra en un rango medio, por lo que se deben incrementar los indicadores calculados, ya que repercuten directamente en el servicio al cliente, por lo

tanto se demuestra la importancia de aplicar la estrategia para elevar todos los coeficientes, de una manera u otra por parte de la dirección de la empresa.

Paso 4. La estructura de la organización responde al servicio demandado

Al analizar la estructura de la organización y su situación actual se ha podido constatar que la misma no presenta problemas que impidan el cumplimiento del nivel de servicio al cliente demandado; ya que la empresa se encuentra estructurada de una forma que puede brindar el servicio que se espera y los problemas que afrontan no tienen que ver con su estructura organizativa, por tanto se desarrolla el paso 6.

Paso 6. Existe una estrategia de servicio al cliente definida.

Al evaluar los aspectos anteriores se evidencia la no existencia de una estrategia de servicio que permita la satisfacción plena de los clientes, por lo que se continúa el procedimiento.

Paso 7. Definición de la estrategia de servicio al cliente.

Dicha estrategia está orientada a elevar la garantía de los servicios de transportación igual o mayor que la competencia, satisfaciendo las necesidades del mercado; esto implica aumentar la flexibilidad en la formación de precios, ya que se demostró que esta es la variable que mayor importancia le otorgaron los clientes. Además debe considerarse la reducción de los plazos de entrega para que estos sean inferiores a los de la competencia de 48 h a 32 h.

En este trabajo se presentan aquellos Elementos Metodológicos y Conceptuales Básicos que deben contener las empresas y las organizaciones de base. Los mismos constituyen los componentes básicos del modelo que no pueden dejar de estar presentes en los procesos de formulación estratégica, lo que no significa que se esté limitando otros elementos que se puedan incorporar y que sean de utilidad para las organizaciones, en dependencia de sus conocimientos, necesidades y cultura.

Estos elementos básicos son los siguientes:

- ◆ Misión
- ◆ Visión

Proyecciones estratégicas Empresa Camiones Centro Villa Clara.

MISION

Realizar transportaciones de carga con la mayor calidad y competitividad, que permitan incrementar las utilidades de la Empresa, a partir de una mayor rentabilidad, eficacia y eficiencia, para así lograr un significativo aporte al presupuesto del Estado, e ir mejorando las condiciones laborales y el nivel de vida de los trabajadores.

VISION

Convertirse en el transportista preferido, fundamentalmente en la región central del país, por su obsesivo apego al cumplimiento de las obligaciones contraídas con los clientes; por las bondades de sus servicios de transportación de cargas, su pasión por la competitividad y la permanente ocupación por el cambio, la innovación y el desarrollo empresarial.

Potenciará la exigencia por la renovación sistemática, creciente e integral, en el campo de la técnica y la tecnología, de forma tal que su equipamiento este reconocido en todo momento como actualizado, para las condiciones que demandarán las constantes del entorno cubano, sus exigencias socio-económicas y el impacto que produce en el medio ambiente la actividad automotor.

Declarar al hombre como la única e insustituible fuerza que nos hace permanecer y desarrollarnos como Empresa, por lo que la preocupación por la plena utilización de las capacidades humanas jamás cesará. Es en este sentido, un incremento sostenido de la profesionalidad, el desarrollo y el enriquecimiento humano, la consolidación de las tradiciones propias, la salud ocupacional y el espíritu de familia, serán entre otros, objetivos permanentes de su equipo de dirección y de sus organizaciones políticas y de masas actuantes.

Declaración de valores en la Empresa Camiones Centro.

RESPONSABILIDAD:

- Orden y respeto por la disciplina tecnológica.
- Cuidar la carga y cumplir con los horarios de carga y descarga de las transportaciones.
- Preocupación por mantener el equipo en óptimas condiciones técnicas.
- El cuidado con que se cumpla con lo pactado con el cliente.

ORGULLO:

- De ser escogido por los clientes como su transportista, por la seguridad y responsabilidad en las transportaciones.
- De ser declarado por los demás como la Empresa que mejor tiene sus equipos técnicamente.

- De tener tradición de cumplidores y de tener sentimientos muy fuertes de pertenencia.

ESPIRITU DE DESARROLLO:

- Voluntad por crear, innovar, recuperar, buscar soluciones para ahorrar recursos.
- Deseos de estar cada día más capacitados, estudiando en cursos de capacitación.
- Voluntad de cada día mejorar la técnica, cambiándola por otra más moderna y con mejores indicadores de explotación y menos costosa.
- Cambiar el orden organizacional y desarrollarse como Entidad para enfrentar los retos del futuro.

Paso 8. Aplicación de la estrategia

Para cumplir con esta estrategia general se aplicará la política siguiente:

- Incrementar la prestación de servicios, con nuevas facilidades para los clientes.
- Desarrollar la asistencia técnica basificada y en la vía.
- Potenciar el Control.
- Incremento de la efectividad de los Registros.
- El control de las obligaciones.
- El nivel de actuación y de oportunidad en el cobro de las deudas y el pago de las obligaciones.
- Desarrollar el análisis profundo y la investigación de los problemas económicos, proyectarse en los patrones de calidad a través de las Normas ISO 9000.
- Incrementar la atención y competencia de la fuerza de trabajo, propiciando un saludable ambiente laboral a través de:
 1. La capacitación continua y especializada.
 2. La creación y garantía de las condiciones laborales adecuadas.
 3. Un sistema de estimulación y evaluación del desempeño adecuados.
 4. La atención al hombre adecuada.
 5. Organizar y promover el movimiento por la calidad en los servicios y estimular la creación e innovación de los Aniristas.

Paso 9. Análisis del Nivel de Servicio al Cliente.

Después del trabajo realizado en el departamento de comercial de la Empresa Camiones Centro, se pudo comprobar la efectividad del procedimiento. Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes y la situación de la empresa para brindar el mismo se definen las siguientes metas:

- Lograr un mayor número de suministradores para aumentar la eficiencia de su gestión.

- Establecer una política de precios, que permita un mayor grado de flexibilidad teniendo en cuenta los diferentes clientes.
- Mantener el estado técnico de los equipos para garantizar mayores producciones.
- Proponer el doble turno en los camiones con el objetivo de aumentar la productividad.
- Lograr un aumento de la gestión empresarial que permita garantizar el incremento de los resultados comerciales.
- Realizar estudio de mercado que permita conocer: La demanda y los competidores.
- Realizar visitas, reuniones, encuestas e intercambios con los clientes que permitan conocer la satisfacción del servicio que le brindamos.
- Establecer una estrecha coordinación con todas las áreas de la entidad que garantice la mayor eficacia en esta actividad, y el desarrollo de la imagen corporativa de la Empresa.
- Desarrollar el trabajo de promoción y publicidad de los servicios que brinda la Empresa.
- Realizar estudio anual de la competitividad (análisis de los precios y oferta de la competencia) de las tarifas, con el objetivo de proponer su modificación si fuera procedente, garantizando un nivel adecuado de ganancias, así como disponer de tarifas comercialmente competitivas y atractivas al cliente.
- Organizar las acciones de comunicación que la Empresa debe realizar con sus clientes, así como participación de la empresa en ferias, exposiciones y otros eventos comerciales encaminados a la promoción y publicidad de los servicios.
- Garantizar el desarrollo coherente de las actividades comerciales y la estructura de la empresa para competir en el mercado de manera dinámica, permitiendo la integración de todas las actividades mercado lógicas, es decir, investigación y análisis de mercado, promoción y publicidad de los servicios de transporte de carga por carreteras, estudio de tarifas y ampliación del abanico de servicios explotando las potencialidades de la empresa en todas direcciones.
- Garantizar el establecimiento de contrato, su cumplimiento, la facturación y cobro de los servicios prestados como forma directa y activa de participar en el intercambio de valores con los clientes.
- Desarrollar la imagen corporativa de la Empresa, a fin de elevar la eficacia en la promoción y publicidad de los servicios de transporte de cargas por carreteras, en la capacitación del personal vinculado a la atención al cliente para que sean más conocedores y cordiales con él, y en el diseño del espectro de relaciones públicas.

Para lograr dichas metas se debe trabajar con el fin de alcanzar el nivel deseado de servicio al cliente, garantizando así una mayor economía de la empresa.

El nivel deseado de servicio al cliente se estima en un 93.20 %, por lo que se hace necesario que la organización esté en condiciones de cumplir con las estrategias trazadas para alcanzar dicho nivel de servicio.

3.3. Etapa de Control

3.3.1. Implementación del procedimiento

Debido a la experiencia acumulada, por la directiva de la empresa, y a la estrategia desarrollada la Empresa Camiones del Centro, se encuentra preparada para ser la empresa transportista, con mayor cantidad de clientes en su rama, por su posición geográfica, su confiabilidad, su destreza aplicada en estos momentos tan adversos, y a potenciarse como la de mejores resultados del país, por su eficiencia, calidad en los servicios, seriedad, responsabilidad ante el reparto de las mercancías hacia sus destinatarios.

3.3.2. Análisis comparativo de los resultados para valorar la mejora.

En la aplicación del procedimiento general para el control de las transportaciones de carga, se presentaron diferentes situaciones en cuanto a los procesos de carga y/o descarga y transportación de mercancías, lo cual dio origen a diferentes decisiones adoptadas en cada etapa del procedimiento.

Derivado de lo antes expuesto se pueden señalar los beneficios siguientes:

1. Reducción de los tiempos que componen el ciclo de viaje.
2. Identificación de los factores que inciden negativamente en el proceso de transportación de mercancías.
3. Selección de la transportación más importante.
4. Elaboración de un procedimiento general, abarcador y preciso.
5. Evaluación de parámetros e indicadores más importantes.
6. Eliminación de paradas innecesarias y desvíos de rutas.
7. Ahorro de combustibles y lubricantes en un 25 % superior al 2006.
8. Reducción del período de las etapas de control.
9. Mayor rotación en las transportaciones.

Conclusiones parciales.

Después de haber proyectado la mejora de la empresa se han llegado a las siguientes conclusiones parciales:

1. La caracterización preliminar de la empresa permitió conocer que existen deficiencias, identificando los principales problemas y sus causas, evidenciando que el sistema de servicio al cliente existente esta basado esencialmente en el empirismo, por lo que es posible establecer una estrategia de mejoramiento del servicio.
2. Mediante la evaluación de los indicadores de eficiencia económica, se conoce que Las utilidades alcanzan valores de 1355.6 MP en moneda nacional y en divisa 162.2 MP, la productividad por trabajador se cumple en un 93%, no reportando crecimiento con respecto al año anterior, las cargas transportadas fueron de 32.2 MT superior al 2006 lo que representa un Incremento en la producción y beneficioso para la empresa.
3. El procedimiento general elaborado constituye para la Empresa objeto de estudio un aporte técnico, ya que permite conocer y mejorar la exactitud en el servicio, estimando un incremento de 72.4% a un 88% en su primera etapa de desarrollo.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez culminada la investigación se pueden enumerar como principales conclusiones las siguientes:

1. En la literatura consultada, a pesar de la amplia base teórica sobre la temática, no se obtuvo referencia de un procedimiento que me permita la elevación del nivel de servicio al cliente, ni la aplicación de este enfoque en las condiciones de la economía cubana; por lo que la estrategia aplicada esta orientada a mejorar estos niveles logrando superar a la competencia.
2. La aplicación del procedimiento general desarrollado permite validar la hipótesis de la presente investigación ya que se logra cumplir con los objetivos generales y específicos de la misma, mejorando considerablemente los resultados de la empresa, es decir, al elevarse el nivel de servicio al cliente de un 72.4 % a un estimado de 88 %.
3. Se obtuvieron numerosos logros importantes:
 - La remodelación del local del departamento de comercial, con buena imagen ante la presencia del cliente.
 - Se automatizó todo el sistema de facturación y se creo un sitio Web, dando la información necesaria a todos los clientes que necesitan diferentes transportaciones, tanto de furgón refrigerado, como el traslado de mercancías en plancha y en contenedores, además de a granel, con precios relativamente bajos.
 - La Empresa Camiones Centro actualmente ha cumplido retos, como su inserción en el polo turístico, con grandes transportaciones de mercancía, ingresando a la empresa más de 162.2 MP en CUC.

RECOMENDACIONES

Una vez culminada la investigación se pueden enumerar como principales recomendaciones las siguientes:

1. Es imprescindible realizar un plan de implementación que asegure la introducción del resultado en la Empresa Camines Centro Villa Clara., el cual debe ser sostenido mediante alguna documentación, circular o instrucción al respecto.
2. Es imprescindible continuar investigando esta temática con la finalidad dotar a las empresas, agencias y otras instituciones de los adelantos científico técnicos que surjan y que se puedan introducir en la practica social.
3. Por las características que presenta la investigación llevada a cabo es de vital importancia que las actividades que integran el procedimiento tengan una retroalimentación que permita conocer e incorporar las técnicas de avanzada que surjan, las exigencias que las mismas reclaman y su divulgación, con el propósito de garantizar la unidad dialéctica del sistema y evitar la caducidad del mismo.
4. Teniendo en cuenta la estrategia diseñada, elevar los niveles del CDT, como principal indicador productivo.

Bibliografía y fuentes de Información fundamentales.

1. Ballou R. H. (1991) Logística Empresarial Control y Planificación. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
2. Ballou R. H. (2004). logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. Editorial Pearson Education – Prentice Hall inc.
3. Centro Español de Logística. (1993). Diccionario de términos y definiciones logísticas. España
4. Cespón Castro, R. 1999. "Procedimiento para la realización de un diagnostico". Monografía, UCLV. Santa Clara.
5. Cespón, Castro R y Amador, Auxiliadora M. (2003). Administración de la cadena de suministro. Colombia: Universidad Tecnológica Centroamericana. UNITEC.
6. Colectivo de Autores (Grupo Control Presupuestario) (1993) Manual de Logística para par la Distribución Comercial. Editorial Market Comunicación S.A Madrid,.
7. Colectivo de Autores. (1982) Gestión Logística. S:L, S:N, S.A,
8. Colectivo de autores. (2001) "Aspectos de la logística en la sociedad, meridiano". Sociedad meridiano, Corporación Cubalse y Grupo Consultor de Logística, La Habana,
9. Comas Pulles, R. (1999) "¿Qué es el servicio al Cliente?". Revista Logística Aplicada No 5, pp.33-34, Cuba.
10. Comas Pulles, R., (1996) "Logística. Origen y desarrollo". Revista Logística Aplicada No 1, pp.3-9, Cuba.
11. Consejo de Redacción. (1999). La Globalización de la Cadena de Suministro. Clave para el Éxito Empresarial. Revista Código 84, Marzo-Abril, España. Pp. 26-27
12. Cuestión logística, (1998). "Benchmarking en comercialización y logística". No 31. Pp. 29-31. Noviembre, Argentina.
13. Cuestión logística, (2000)"Seguridad y servicios logísticos". No 44. Pp. 40-44, Argentina.
14. Chase, R; Aquilano, N; Jacobs, R. (2000) Administración de Producción y Operaciones: Colombia. Editorial McGraw – Hill.
15. Domínguez Machucas J.A. (et al) (1995). Dirección de Operaciones. Aspectos Estratégicos en la Producción y en los Servicios, España: Editorial McGraw Hill Interamericana de España S.A.,
16. Factore, A. (2000) "Un trabajo de campo en la logística de la distribución". Cuestión logística. No. 44. Verano, Argentina.
17. Gálvez, L. O. (1986) Ciencia Tecnología y Desarrollo. Editorial Científico Técnica, Cuba.
18. Goldratt, E.M. (1990/1). La Meta". Un proceso de mejora continúa. Madrid: Ediciones Taular S.A.
19. González Ramírez, L. (1997). Gestión de transporte y análisis logístico. Ciudad de la Habana: Artículo Rev. Logística Aplicada.

20. Hamel, G; Parlad C.K. (1990). El propósito estratégico. Harvar Deusto Business Review,
21. Harris E. y Dorr E. L. (1985). Investigación de Mercados México: Edic. Mc Graw Hill
22. Heizer y Render, (1996). "Dirección de la Producción-Decisiones tácticas". Edit Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México,
23. Henríquez Menoyo E. (1996) La Integración Logística del Transporte: Revista Transporte. Ciudad Habana.
24. Hernández Maden, R. (1996) "Análisis de la distribución física y su incidencia en el nivel de servicio", Ponencia, Taller Internacional de Logística. Facultad de Ingeniería Industrial; ISJAE, Ciudad de la Habana.
25. Jarillo, J. C. (1990) Dirección Estratégica. México: Edic. Mc Graw Hill
26. Kinneer y Taylor (1998). "Investigación de Mercados", McGraw-Hill Interamericana S.A,
27. Kotler, P. (1989) Mercadotecnia. España: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (tercera edición)
28. Kotler, P. (1992) "Dirección de marketing. Análisis Planificación. Gestión y Control". Edit Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 8ta Edición. Mexico,
29. Lamolla, F. (1991). Introducción a la gestión estratégica y entorno. ESADE, Barcelona. España.
30. Machado Noa, N. (1996). Introducción a la dirección estratégica. CEDE. UCLV. Santa Clara, Villa Clara.
31. Makridakis, S. G (1993). "Pronóstico: Estrategia y planificación para el siglo XXI. Edit. Días de Santos. España.
32. Malcolm Peel. (2003) <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml>
33. Martín L. Bell (1982). Mercadotecnia. Conceptos y Estrategias Cía Editorial Continental, S.A. de C.V.,
34. Masson, J. E. Wellhof A. (1990). El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta Edic. Deusto S.A. Mercadotecnia y Promoción. Edit Pablo de la Torriente.
35. Portuondo Pichardo, F. M. (1983). Economía de las empresas industriales. 1ª parte, Ciudad de la Habana: editorial pueblo y educación, la habana
36. Ramos Gómez, R. (2003) "Procedimiento para la mejora continua y el perfeccionamiento del sistema de planificación y control del servicio de reparación de motores. Aplicación al caso de reparación de motores diesel". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV, Santa Clara.
37. Walker D. (1991). El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad Ediciones. España: Díaz de Santos.
38. Weimar Peralta, Sanchez Manuel (2003). Servicio al cliente <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv2.shtml>

Anexo 1. Elementos que integran el Nivel de Servicio al Cliente.

SERVICIO AL CLIENTE

Elementos antes de la transacción.

- 1. Enunciado de la política de servicios.**
- 2. El cliente debe conocer dicha política.**
- 3. Estructura de la organización.**
- 4. Flexibilidad del sistema.**
- 5. Servicios técnicos.**

Elementos durante la transacción.

- 1. Niveles de Stocks.**
- 2. Posibilidad de tratar los pedidos de reposición.**
- 3. Elementos del ciclo del pedido.**
- 4. Tiempo.**
- 5. Los envíos.**
- 6. Precisión del sistema.**
- 7. Conveniencia de los pedidos.**
- 8. Sustitución de productos.**

Elementos después de la transacción.

- 1. Instalación, garantía, modificaciones, reparaciones y repuestos.**
- 2. Seguimiento del producto.**
- 3. Reclamaciones del cliente.**
- 4. Empaquetado del producto.**
- 5. Sustitución temporal durante las reparaciones.**

ANEXO 2. MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Entorno Entidad		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
FORTALEZAS	1										X	1
	2	X	X			X						3
	3		X			X	X	X	X	X		6
	4		A						B			
	5				X	X	X	X	X	X		6
	6	X				X					X	3
DEBILIDADES	1			X	X		X	X				4
	2						X			X		2
	3		D	X				X	C			2
	4				X		X			X		3
	5	X									X	2
TOTAL		3	2	2	3	4	5	4	2	4	3	32

Leyenda

1. Estrategias Ofensivas, (combinación Fortalezas con Oportunidades)
2. Estrategias Defensivas, (combinación Fortalezas con Amenazas)
3. Estrategias Adaptativas, (combinación Debilidades con Oportunidades)
4. Estrategias de Supervivencia, (combinación Debilidades con Amenazas)

Total de impactos por cuadrantes.

1. F O presenta 9 Impactos
2. F A presenta 10 Impactos
3. D O presenta 5 Impactos
4. D A presenta 8 Impactos

Se construyó la matriz DAFO a partir del criterio de los expertos que a continuación se relacionan:

Fortalezas

1. Transportar mercancías de acuerdo a la necesidad del cliente en los plazos asignados con seguridad y confianza.
2. Mercado estable (alta demanda).
3. Buena ubicación geográfica (Centro del país).
4. Perfeccionamiento Empresarial.
5. Obreros y especialistas con experiencia y dominio de la técnica.
6. Cobro de las facturas presentadas por su carta de porte y conduce, debidamente acuñada y firmada por el cliente.

Debilidades

1. Parque de camiones fatigados (envejecidos).
2. Carencia de neumáticos, baterías, sogas, enserados y piezas de repuestos
3. Demora de los camiones en carga y descarga, sistema puerto transporte, economía interna.
4. Los clientes no pagan en los tiempos pactados.
5. No Constar con varios proveedores.

Amenazas

1. Insuficiente estabilidad de los suministradores.
2. Mejores servicios por parte de la competencia.
3. Situación financiera de los clientes.
4. Fluctuación de precios de los suministros.
5. Mejores precios por parte de la competencia.

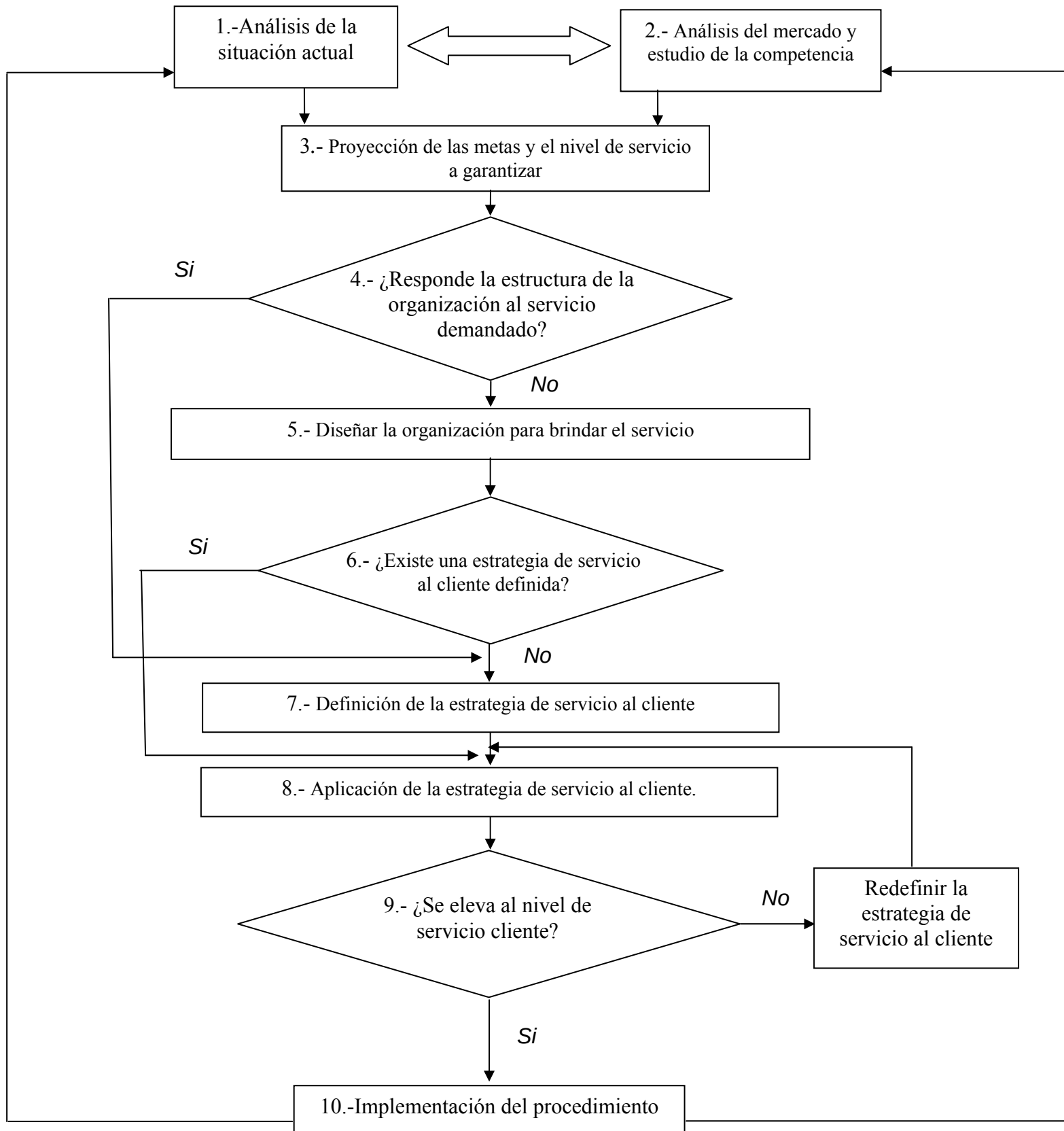
Oportunidades

1. Aparición de nuevos clientes.
2. Fusión con otras empresas del MITRANS.
3. Falta de una competencia que brinde servicios de transportación con alta calidad.
4. Insertación de las transportaciones en el polo turístico

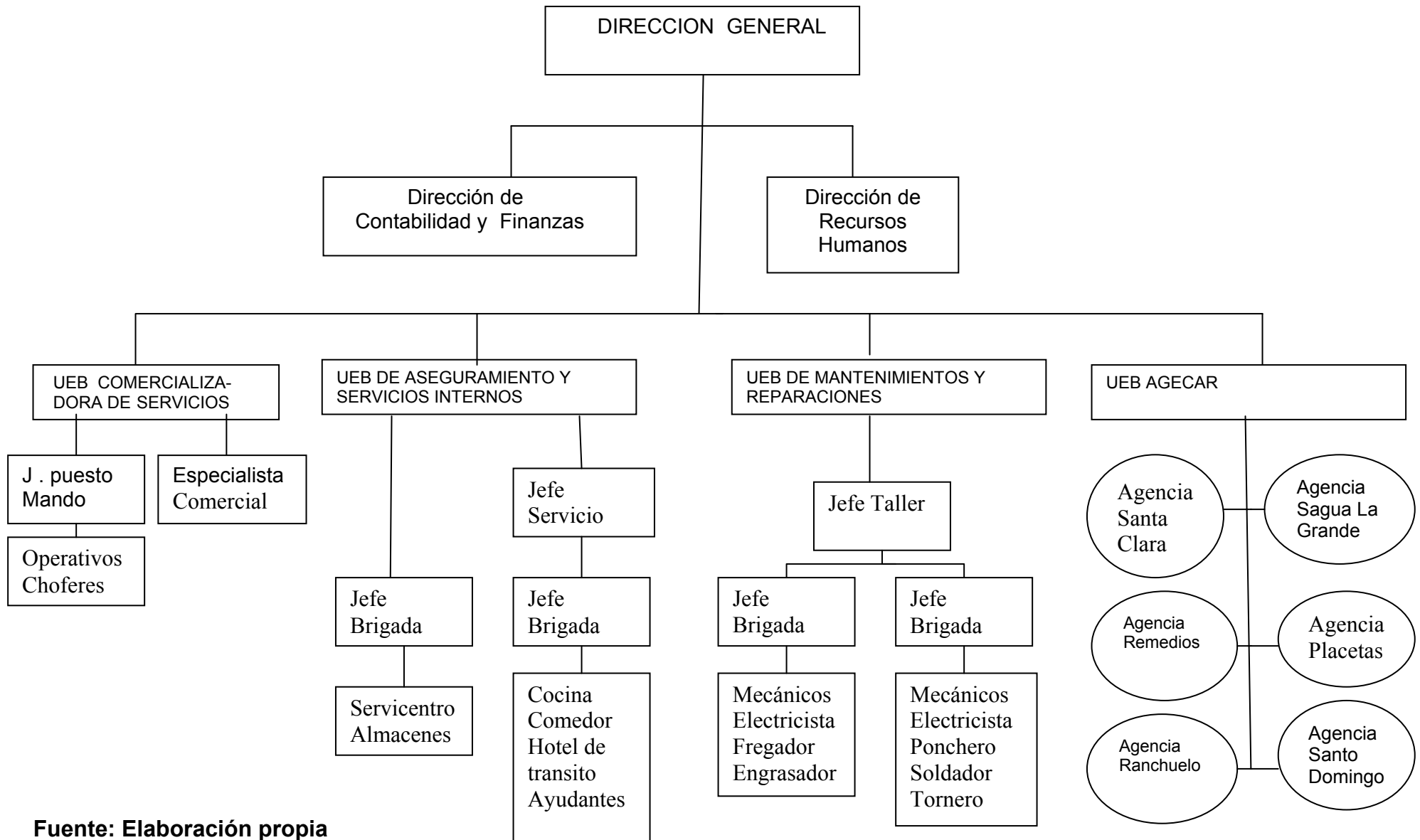
**ANEXO 3. CONTENIDO DE LA ORGANIZACIÓN PARA BRINDAR
EL SERVICIO AL CLIENTE.**

<i>INTERROGANTE</i>	DEFINICIONES A LOGRAR
1. ¿Estamos preparados?	➤ Características de la cultura de la organización. ➤ Necesidades de capacitación.
2. ¿Para quién?	➤ Caracterización de los grupos de clientes. ➤ Caracterización de la atención a dar a cada grupo. ➤ Sistema de orientación e información al cliente.
3. ¿Qué?	➤ Contenido del servicio que se brinda. ➤ Características.
4. ¿Cómo?	➤ Procedimiento para el cliente solicitar el servicio. ➤ Procedimiento para brindar el servicio.
5. ¿Quién?	➤ Personal que se encarga de brindar el servicio (cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación).
6. ¿Cuánto?	➤ Estructura organizativa. ➤ Magnitud de los parámetros relativos del servicio.
7. ¿Cuándo?	➤ Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio.
8. ¿Con qué?	➤ Relación de medios a utilizar. (equipos, utensilios, mobiliarios, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	➤ Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	➤ Definir solo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. ➤ Objetivos y metas del servicio al cliente.

ANEXO 4. PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DE UN SISTEMA LOGÍSTICO PARA ELEVAR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE



ANEXO 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6. CONTRATO DE TRANSPORTE DE CARGA

Contrato No _____

Conste por el presente documento:

DE UNA PARTE La EMPRESA CAMIONES CENTRO registrada con el código 108-0-80092 que opera la cuenta bancaria No 40432112375004 en MN de la agencia 4321 BANDEC en esta ciudad y la cuenta titulada Grupo Empresarial Camiones del Centro No 030000002905224 en Banco Financiero Internacional con Domicilio Legal en Circunvalación Sur y carretera de Manicaragua teléfonos 217201,205030,205022 Fax 204453 Correo Electrónico _____ que en lo sucesivo y a los efectos de este contrato se denominará EL PORTEADOR O TRANSPORTISTA, representada en este acto por _____ en su carácter de _____ lo que acredita por medio de la resolución No _____ dictada por Director de la EMPRESA CAMIONES CENTRO.

DE LA OTRA PARTE: _____ subordinada a Ministerio de: _____ se identifica con el código _____ que opera la cuenta bancaria en MN _____ - de la agencia _____, y la cuenta _____, CUC. Banco _____ con Domicilio Legal _____, Correo Electrónico _____, que en lo sucesivo y a los efectos de este contrato se denominará EL CLIENTE. Representada en este acto por _____ en su carácter de _____ lo que acredita por medio de la resolución No _____ dictada por _____

AMBAS PARTES:

Se reconocen recíprocamente en personalidad y representación con que comparecen a este acto, a todos los efectos legales que procedan, declaran y confirman concertar el presente CONTRATO DE TRANSPORTE DE CARGA en los términos y condiciones siguientes:

I.-OBJETO DEL CONTRATO:

I.1 EL TRANSPORTISTA se obliga al traslado de las cargas desde los orígenes hasta los destinos acordados en los plazos, itinerarios y demás condiciones convenidas, a entregar la carga a las personas facultada para recibirla y a cumplir con las demás disposiciones a que viene obligado.

I.2 EL CLIENTE se obliga a situar las cargas a disposición del transportista, en la cantidad, lugar, plazos y forma acordada; a que sean recibidas por la persona facultada en los destinos y a pagar el precio que corresponde según lo establecido por el servicio recibido.

II OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

II.1 EL TRANSPORTISTA se obliga a:

II.1.1 Situar los vehículos listos para la transportación en el lugar y fecha acordados.

II.1.2 Garantizar que sus medios tengan las condiciones técnicas necesarias para el traslado de la carga, así como que posean toda la documentación exigible de conformidad con la legislación vigente.

II.1.3 Garantizar que todas las transportaciones que se efectúen, estén amparadas por los documentos establecidos para el transporte automotor de carga y a presentarlos en el lugar de destino a la persona facultada por el cliente.

II.1.4 Emitir las cartas de porte necesarias y exigir el llenado de estas y de los demás documentos que debe emitir el CLIENTE (facturas, conduces, remisión portuaria) que ampara la carga y presentarlos en el lugar de destino y la apersona facultada.

II.1.5 Responder por la integridad de la carga una vez recibida y durante la transportación.

II.2 EL CLIENTE SE OBLIGA A:

II.2.1 Que las cargas queden situadas a disposición de EL TRANSPORTISTA en el volumen, lugar. Plazos y formas acordadas.

II.2.2 A que las cargas sean recibidas por la persona facultada en el lugar, tiempo y forma convenidos, así como dejar el medio de transporte libre de carga y razonablemente limpio.

II.2.3 Suscribir los datos exigidos por las normas vigentes en las cartas de porte emitida por EL TRANSPORTISTA (se incluye en este acápite a LOS TERCEROS que haga intervenir EL CLIENTE), debiendo en este caso reflejar este aspecto en los contratos suscritos por EL CLIENTE con LOS TERCEROS que haga intervenir de igual forma cuando se produzcan demoras en la descarga o en la devolución de los equipos que no sean responsabilidad de EL TRANSPORTISTA.

II.2.4 A pagar el precio que corresponda, según lo acordado entre los contratantes, sobre la base de las tarifas del transporte automotor establecidos en la Resolución P217/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios y sus disposiciones complementarias.

II.2.5 Comunicar a EL TRANSPORTISTA con 12 horas de antelación la falta de disponibilidad de cargas, para que este pueda hacer uso de los medios de transporte. Cuando los vehículos puestos a disposición de EL CLIENTE no son utilizados por este (no se le asigna carga) el mismo se obliga a pagar a el transportista el valor del flete de ida y vuelta vacío (según la capacidad estática del equipo) con independencia del tiempo de espera desde la llegada hasta la liberación del equipo.

III. OPERACIONES DE CARGA Y DESCARGA

III.1 AMBAS PARTES organizan la carga y descarga a RAZÓN DE 16 HORAS DIARIAS POR ESPACIO DE 24 DIAS AL MES incluyen habilitados laboralmente lo cual se precisa en el presente.

III.2 EL CLIENTE garantiza el aviso de carga y descarga a LOS TERCEROS que haga intervenir con antelación suficiente para lograr eficiencia del proceso de transportación e informa a EL TRANSPORTISTA los horarios de carga y descarga acordados con LOS TERCEROS que hace intervenir.

III.4 Cuando por causas imputables a EL TRANSPORTISTA fuera necesario el trasbordo de la carga a otro medio de transporte, este está obligado a realizarlo oportunamente y sin costo adicional para EL CLIENTE, cuando la causa fuere imputable a EL CLIENTE los gastos correrán por su cuenta.

III.5 EL TRANSPORTISTA será responsable por la integridad de la carga una vez recibida y durante su transportación no así por los vicios ocultos que puedan encontrarse en la misma.

IV PRECIO Y FORMA DE PAGO

IV.1 El precio de los servicios prestados por el transportista será el que viene establecido en la Resolución P 217 del Ministerio de Finanzas y Precios y sus disposiciones complementarias, para lo cual EL TRANSPORTISTA presentará a EL CLIENTE la factura de sus servicios en un plazo no mayor de 15 días después de prestado el servicio. En el caso que EL CLIENTE no aceptara la factura EL TRANSPORTISTA contará con un plazo de 10 días para la revisión de la misma y ajuste que corresponda. En el alquiler de este vehículo se tendrá en cuenta la capacidad estática del mismo, con independencia del traslado de productos o mercancías que en el horario comprendido en el conveniado, para el servicio le situé el CLIENTE.

IV.2 EL CLIENTE pagará a EL TRANSPORTISTA las facturas presentadas mediante los medios de pago reconocidos en el país en moneda nacional o CUC según corresponda en un plazo no mayor de 10 días contados a partir de la presentación de la factura y aceptada por EL CLIENTE.

Si EL CLIENTE incumpliera en el pago del servicio de transportación recibida en el termino dispuesto en el contrato, sin perjuicio de las acciones legales que establezca EL TRANSPORTISTA deberá abonar además un interés por MORA calculado sobre el importe del valor de los servicios prestados de transportación pendientes de pago en correspondencia con lo preceptuado en la Resolución 56/2000 y el acuerdo 144 del Banco Central de Cuba.

La mora se calculará a partir del primer día de superado el término de pago dispuesto en el contrato ascendiente al 10% de interés anual para la moneda nacional y el 14% de interés anual para CUC.

V RECLAMACIONES:

V.1 Las reclamaciones podrán presentarse para exigir:

- El cumplimiento de las obligaciones contractuales
- Para el pago de las sanciones pecuniarias e indemnizaciones de daños y perjuicios económicos.

V.2 Las reclamaciones se presentarán por escrito en el domicilio de la parte reclamada, personalmente o por correo certificado en el termino de 30 días contados a partir de la fecha establecida para el cumplimiento de la obligación.

VI CAUSAS EXIMENTES DE LA RESPONSABILIDAD

VI.1 Se consideraran como causas eximentes de la responsabilidad EL CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR aquellas que después de firmado este contrato, impidan el cumplimiento total o parcial de sus obligaciones, como consecuencias de acontecimientos imprevisibles o evitables o que siendo previsible resulten inevitables, de carácter extraordinario e independientes de la voluntad de LAS PARTES.

VI.2 LA PARTE que incumpliere por causa de FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO deberá acreditarlo mediante el certificado de la autoridad competente, notificándolo a la afectada.

VII VIGENCIA Y MODIFICACIÓN DEL CONTRATO

VII.1 El presente contrato entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá vigencia por un periodo de un año o hasta que una de LAS PARTES decida rescindirlo.

VII.2 LA PARTE que decida rescindir el contrato deberá comunicarlo por escrito a la contraparte con un término de 30 días de antelación a la fecha que pretende hacer efectiva la rescisión del mismo.

VII.3 La Rescisión del contrato no exonera a LAS PARTES con el cumplimiento de las obligaciones pendientes hasta el momento de su rescisión.

VII.4 Las modificaciones se realizarán mediante los suplementos correspondientes, la parte promovente deberá comunicarlo por escrito a la contraparte con 30 días de antelación a la fecha en que se pretenda hacer la modificación y la contraparte contará con 15 días a partir de recibir la propuesta para dar respuesta a la misma.

El suplemento derivado de esta modificación formará parte integrante del contrato y surtirá todos los efectos legales.

VIII LEGISLACIÓN Y SOLUCION DE LOS CONFLICTOS

VII.1 Son de aplicación a las relaciones contractuales establecidas en el presente contrato las disposiciones contenidas en el DECRETO 87 del 21 de Mayo de 1981 “REGLAMENTO DE LAS

CONDICIONES GENERALES DE LOS CONTRATOS DE TRANSPORTE DE CARGA y suplementariamente la LEY NO 59 del 16 de julio de 1987 CODIGO CIVIL, las RESOLUCIONES NO 56 , 64 Y 114 del 2000 del BCC y la RESOLUCIÓN NO P 217 del 2004 del MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS.

VIII.2 Las partes resolverán de buena fe y sobre la base de la mutua colaboración las discrepancias que surjan durante la ejecución del presente contrato, en caso de no llegar a resolverse las discrepancias que surgieran, se someterá al conocimiento de la SALA DE LO ECONOMICO DEL TRIBUNAL PROVINCIAL de la provincia a que compete dirimir el conflicto.

IX DISPOSICIONES FINALES

IX.1 AMBAS PARTES pondrán el máximo empeño y se prestaran colaboración en el cumplimiento de las obligaciones contraídas en el presente así como en el cuidado de los intereses mutuos y los de la CONTRAPARTE.

AMBAS PARTES acuerdan firmar el presente contrato a 3 ejemplares, a un solo tenor y efecto legal y para constancia de ello firman a los ___ días del mes de _____ del 2008.

“Año 50 de La Revolución”

POR EL TRANSPORTISTA

Nombre y apellidos

Firma

POR EL CLIENTE

Nombre y apellidos

Firma

ANEXO 7. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

MARQUE CON UNA CRUZ LA CASILLA CORRESPONDIENTE

PREGUNTAS GENERALES.

1. ¿Cuáles son los principales riesgos del negocio?

2. ¿Existe riesgo de no poder sostener sus ventajas competitivas, por cambios en las necesidades de sus clientes?

- ☐ Si ☐
☐ No ☐

¿Por qué? (Especifique las principales dificultades existentes.)

3. ¿Cuáles son las claves de éxito de este negocio actualmente, y cuáles serán las futuras? (Marque las que crea convenientes).

- ☐ Personal Calificado
☐ Calidad del Servicio
☐ Orientación al Cliente
☐ Tecnología con que cuenta la empresa
☐ Participación de Mercado
☐ Competitividad en el Precio
☐ Salud Financiera
☐ Lealtad de los Clientes
☐ Imagen del Negocio
☐ Otro:

ACTUAL

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

FUTURO

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Describalo, por favor.

4. ¿Existe lealtad del cliente?

- ☐ Alta ☐
☐ Mediana ☐
☐ Baja ☐

5. ¿El mercado objetivo es sensible al precio?

- ☐ Alta ☐
☐ Mediana ☐
☐ Baja ☐

6. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que se visualizan en la empresa?

OPORTUNIDADES:

AMENAZAS:

7. ¿Cómo considera la rivalidad competitiva en la empresa?

- ☐ Fuerte ☐
- ☐ Mediana ☐
- ☐ Débil ☐

9. ¿Cuales son las variables de mayor importancia para obtener lealtad a la empresa?
(Marque uno de cada ítem)

- ☐ Publicidad al cliente objetivo

Fuerte ☐

Mediana ☐

Débil ☐
- ☐ Servicios prestados con calidad

Alta ☐

Media ☐

Baja ☐
- ☐ Atención al cliente

Fuerte ☐

Media ☐

Débil ☐

10. ¿Cuál es la Política de Precios que aplica en los servicios frente a la competencia?
(Marque sólo uno)

- Precios altos ☐
- Precios medios ☐
- Precios bajos ☐

11. ¿Cuál es la calificación de la calidad de los servicios con respecto a:
(Marque uno de cada ítem).

- ☐ Resultados que obtiene el cliente:

Alta ☐

Media ☐

Baja ☐
- ☐ Nivel Técnico con que se presta el servicio:

Alta ☐

Media ☐

Baja ☐
- ☐ Satisfacción de las expectativas del cliente:

Alta ☐

Media ☐

Baja ☐

12. ¿Qué tipo de tecnología utilizan en sus sistemas productivos o servicios?

- ☐ Antigua ☐
- ☐ Moderna ☐

☐ De punta ☐

13 Si tiene definida: ¿Qué tipo de Estrategia Genérica utiliza?

- ☐ Liderazgo en costos ☐
- ☐ Alta Segmentación ☐
- ☐ Diferenciación ☐
- ☐ Focalización ☐
- ☐ Diferenciación Costo ☐

14 ¿Quiénes son sus competidores directos?

15. Si tuviera que identificar una ventaja competitiva de su empresa. ¿Cuál sería esta?

De igual forma, identifique cuál (es) sería (n) lo(s) punto(s) débil(es).

Gracias.

ANEXO 8. ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES.

ESTIMADO COMPAÑERO:

Le quedaríamos muy agradecidos, si tuviera la bondad de contestar las preguntas que a continuación se presentan.

De antemano le expresamos nuestro agradecimiento por su colaboración.

1. Coloque un número del 1 al 6 según la importancia que Ud. le concede a cada factor, a la hora de tomar una decisión. (1 para el que considere más importante, y así sucesivamente).

_____ Cumplimiento de los plazos de entrega, no menos en 24 horas.

_____ Garantía del servicio.

_____ Precios

_____ Capacidad técnica de nuestros equipos.

_____ Reputación e imagen del transportista.

_____ Facilidades de pago

2. Si en estos momentos necesitara servicios similares a los que brinda Camiones Centro Villa Clara y estos servicios puede encontrarlos en otras empresas transportistas del país, cuál sería su orden de preferencia para adquirirlos, haciendo una valoración integral de las mismas. Ordene sus preferencias de forma ascendente, comenzando por el 1 para el preferido.

_____ Almacenes Universales

_____ Transporte Agropecuarios

_____ TRANSMINAZ

_____ SERVICARGO

_____ TRANSIMEX

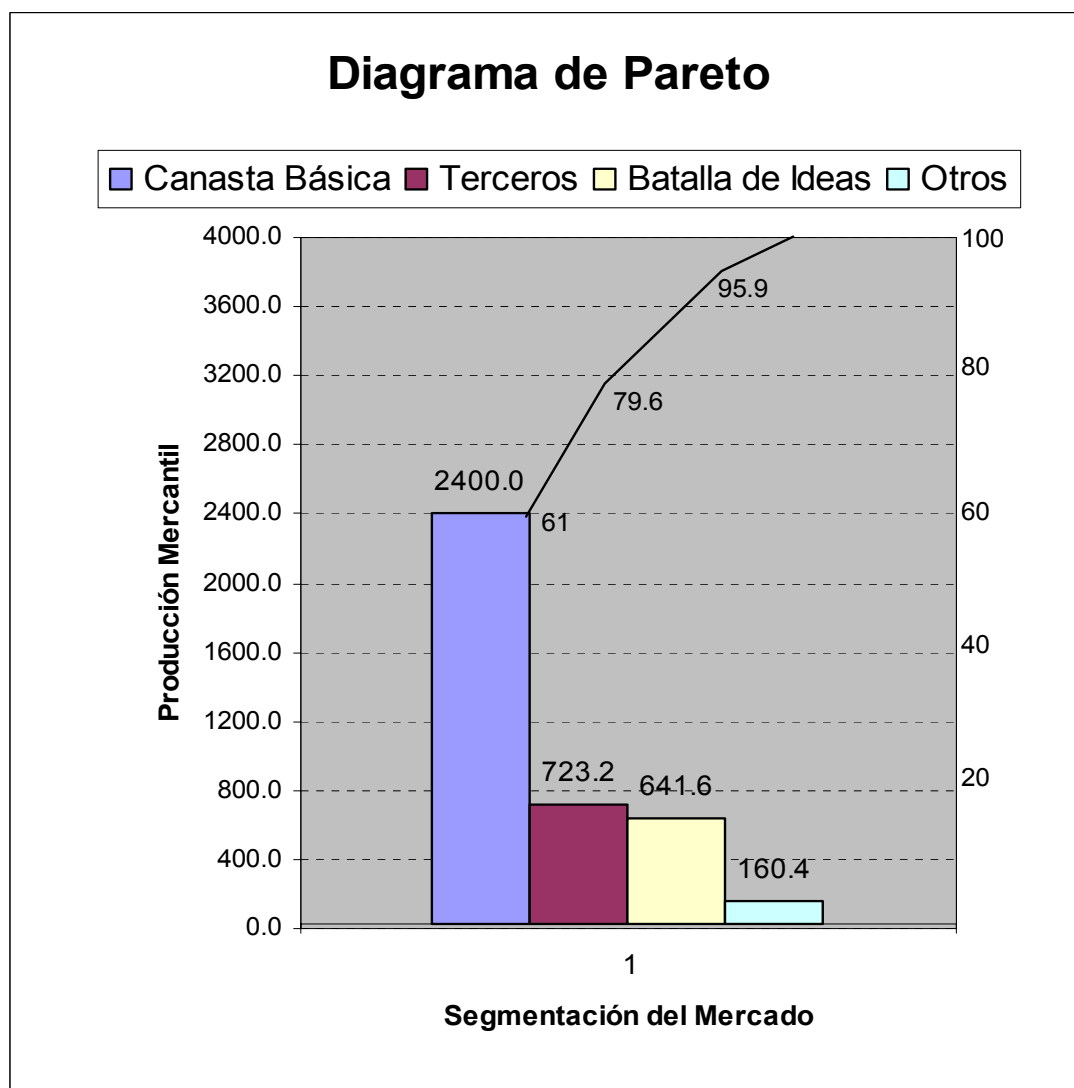
_____ PORTRANS

3. Diga de la empresa de mayor preferencia que es lo que más le atrae.

4. Marque con una X cómo valora usted los servicios que brinda la Empresa Camiones Centro.

Preguntas	Valoración				
	Deficiente	Regular	Satisfactorio	Bueno	Muy Bueno
¿Cómo evalúa la calidad de los servicios recibidos?:					
¿Cómo considera los precios de las Transportaciones recibidas?:					
¿Cómo considera el nivel de atención de nuestro personal a todos sus intereses?:					
¿Cómo valora el cumplimiento en la calidad, seguridad y eficiencia de las transportaciones?:					
Ante su llamada nuestro tiempo de respuesta es:					
Globalmente la relación con nuestra empresa le produce un grado de satisfacción:					

ANEXO 9: DIAGRAMA DE PARETO, CONGLOMERADOS SEGMENTADO DEL MERCADO.



Segmento	Producción Mercantil	%	Acumulado	%
Canasta Básica	2400.0	61.1	2400.0	61.1
Terceros	723.2	18.4	3123.2	79.6
Batalla de Ideas	641.6	16.3	3764.8	95.9
Otros	160.4	4.1	3925.2	100.0

ANEXO 10. INGRESOS TOTALES POR CLIENTES

Resumen de Clientes *Hasta diciembre 2007*

Deudores	MN	USD	Total
Operadora de Azúcar	978,799.16		978,799.16
EMP Prov. Prod Alimentos	834,107.11		834,107.11
Gases Industriales	31,596.72		31,596.72
UEB. Aseg A la Producción	28,073.95		28,073.95
EMP MAY Alimentos	22,657.44		22,657.44
EPASE	19,223.91		19,223.91
ICAI Habana	18,474.79		18,474.79
ESA-Q-C Habana	14,239.80		14,239.80
UEI Las Nuevas	14,239.80		14,239.80
EMP Prov. Vivienda	11,079.40		11,079.40
Cuba ROM	10,269.49	12,585.73	22,855.22
Transporte Agropecuario	8,684.20		8,684.20
Pto Venta Noel Fernández	17,923.38		17,923.38
EMP Cárnica	17,790.72		17,790.72
CAI Heriberto Duquesne	17,445.64		17,445.64
TEICO V.C	17,159.04		17,159.04
INRRE	17,079.90		17,079.90
EMP Prov. Alimentos	16,973.09		16,973.09
Esc Trabajadores Sociales	16,605.10		16,605.10
CONA Azúcar Marianao	16,572.30		16,572.30
U Municipal Higiene y Epidemiología	16,527.36		16,527.36
EMP Porcina V.C	16,504.19		16,504.19
Vivienda Placetas	16,490.98		16,490.98
Comerc MINAZ Cienfuegos	16,228.99		16,228.99
ATM MININT	5,965.34		5,965.34
Región Militar	5,895.68		5,895.68
DIP Batalla Santa Clara	5,112.14		5,112.14
Comercial MINAZ	4,901.45		4,901.45
Autoconsumo Comercializadora	4,151.26		4,151.26
EMP. IMPUD 1ro de Mayo	4,073.30		4,073.30
Los Portales		72,649.10	72,649.10
EMP Electroquímica Sagua		5831.52	5,831.52
EMP IMPUD 1ero de Mayo		1,736.13	1,736.13
EMP Nacional Tenería		7353.13	7,353.13
Ronera George Washintong		22,758.90	22,758.90

ACINOX Ingeniería		9311.26	9,311.26
TECNOAZUCAR		13,148.88	13,148.88
Bebidas del Caribe		16500.25	16,500.25
BECASA		5879.56	5,879.56
EMP GEYSEL		1148.52	1,148.52
Mayorista Sagua	2,366.56		2,366.56
CONAZUCAR Caibarien	2,366.56		2,366.56
Pecuaría MACUM	2,130.43		2,130.43
Mayorista Placetas	2,110.72		2,110.72
CAI Efraín Alfonso	2,032.92		2,032.92
EMP Electro Química	2,032.92		2,032.92
UEB Héctor Rodríguez	1,975.73		1,975.73
Prod Lácteos Santa Clara	1,924.73		1,924.73
INDER	1,896.00		1,896.00
UBC Guantánamo	1,821.10		1,821.10
UEB Alfredo Santander	1,818.20		1,818.20
METAL Cuba	1,818.20		1,818.20
ENSA	1,660.80		1,660.80
Poder Popular	1,553.98		1,553.98
EIDE Prov.	1,473.92		1,473.92
Hospital Infantil	1,473.92		1,473.92
Muebles del Hogar	1,452.96		1,452.96
CAI Arrocero Montejo	1,426.50		1,426.50
Almacén 404	1,177.10		1,177.10
Cervecería Manacas	1,052.60		1,052.60
Total	2,260,411.48	168,902.98	2,429,314.46