



## ***LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DESDE EL INTERIOR DE LOS PROCESOS***

Dr. Jaramillo Garza Juvencio, Ing. Rodríguez Garza Carlos Alberto, Ing. García López Jahir  
Gerardo, M.C. Rocha Moreno Roberto Carlos.

*Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, jjgaramillo@yahoo.com,  
rodriguezad@gmail.com, Pedro de Alba S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, N.L, México, 818-  
080-7408.*

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Fecha de envío: Abril de 2017*

*Revisado por pares*

*Fecha de publicación en línea: 1 julio de 2018*

---

### **Resumen**

Este trabajo aborda el estudio de la imagen percibida de un centro de distribución entre las sucursales a los que le suministra producto, tiene una particular importancia en las buenas y malas prácticas que se llevan a cabo en el proceso operativo para hacer llegar el producto e inciden en forma positiva o negativa en la satisfacción de los clientes. Se realizó un análisis sobre 4 posibles prácticas (Negado, Merma, Error, Retraso en tiempo) de los colaboradores que afectan directamente a la insatisfacción de nuestros clientes; a través de distintos tipos de medición y/o información histórica recabada en la empresa se obtuvo un resultado global alto en sentido del compromiso; sin embargo, dentro de la aparente fortaleza del mismo se encontraron en algunos indicadores fallas específicas que requirieron un análisis más detallado. Se concluyó que 2 de 4 indicadores, no están del todo definidos en su buen desarrollo y aplicación. Todo ello permite deducir que el cliente interno son todos y cada uno de los integrantes de la empresa, a los cuales es necesario vender primero, el valor del producto que la organización ofrece y la importancia fundamental que él tiene como representante de la misma, y así minimizar a su máximo cada uno de estas problemáticas.

Palabras Clave: centro de distribución, insatisfacción, clientes, malas prácticas.

### **I. Introducción**

La calidad del servicio en la atención al cliente es responsabilidad de toda la organización, y hace referencia a que los empleados, dirigentes y todas las personas en contacto con los clientes, deben comprometerse conjuntamente en buscar y eliminar de manera sistemática los errores, para lograr cero defectos en la satisfacción de su clientela clave.

Según Horovitz (2001), el cliente clave es aquel que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, sea cual sea su segmento. Por lo cual, se debe tener en cuenta que los clientes internos dentro de una empresa corporativa, forman parte

de esta diversidad y por lo tanto son merecedores de la misma calidad dada en el servicio a los clientes externos, pues ambos constituyen elementos relevantes para la productividad de la organización. Sin embargo, en algunas circunstancias no se consideran estos como importantes, pues se piensa que al ser internos no se corre el riesgo de perderlos; por otra parte, no se compite con nadie por el mejor servicio y por ganar nueva clientela.

Según un estudio realizado por TARP Worldwide, la actitud y errores de los empleados de contacto con el cliente son responsables sólo del 20% de los clientes insatisfechos. Otro 20-30% de los casos de insatisfacción se deben a errores de los propios clientes, expectativas erróneas o el mal uso de los productos.

Alrededor del 60% de la insatisfacción de los clientes se debe a productos, procesos y mensajes de marketing que se entregan como estaba previsto, pero que contienen sorpresas desagradables. Lo cual da como resultado que este problema se encuentra en lo que se les dice a los empleados que hagan o digan. Este mismo estudio menciona que la mayor parte de los empleados van a laborar con un deseo desesperado de hacer un buen trabajo, pero hay decisiones, mensajes o procesos que deben cumplir, y el resultado de todo esto no llega a cumplir la satisfacción de los clientes. Un empleado que no se sienta capaz de satisfacer al cliente (debido a factores fuera de su voluntad) se frustra.

Con base en las menciones anteriores, esta investigación se apoyará en la gerencia de operaciones internas de un centro de distribución el cual tiene como misión asegurar la logística de producto-transporte y el mantenimiento-operación de instalaciones y sistemas, de manera oportuna, rentable, segura, confiable, y de calidad, con el fin de adecuar las condiciones que hagan más fácil la realización de las actividades operativas – productivas de los clientes de las distintas sucursales, en armonía con las operaciones del centro de distribución.

Tomando en cuenta lo anterior, los retos principales a los cuales se tiene que dar énfasis en la atención al cliente implican el desarrollo del sentido de compromiso con la calidad de servicio, la participación integrada y el trabajo en equipo. Como consecuencia, darle su debida atención a esos aspectos, da como resultado un sano clima organizacional, la promoción de un estilo de liderazgo positivo, el fomento de una cultura de calidad y excelencia operacional.

A nadie le gusta trabajar en un lugar de tensión y conflicto. Como ejemplo se encuentra que los empleados de las distintas sucursales que tratan a diario con los clientes, lo que más desean es que esa relación sea amistosa, gratificante, y saben que para esto necesitan satisfacerlos en su necesidad. Hacen lo que está a su alcance, pero tantas veces están condicionados.

Todo esto nos permite concluir que la solución no puede acotarse solamente a estos empleados. Si no trabajas en las capas más profundas de tu servicio, no hay forma de conseguir un resultado satisfactorio.

Esas capas profundas implican interpretar las expectativas del cliente, contribuir a crear expectativas realistas respecto al servicio que recibirá, diseñar un servicio que dé respuesta adecuada a sus necesidades y expectativas, y hacer que todo funcione tal como ha sido diseñado, articulando cada proceso y a todos los actores que harán posible el resultado final.

Hacer que el empleado que se encarga de ese contacto final, sea capaz de entregar el producto, atención y servicio con la calidad requerida para ese momento de la verdad. Será, así, el broche de oro de un trabajo de equipo, en el que participan todos los miembros de la organización, orientados hacia el destinatario final de todos sus esfuerzos: el cliente.

Basados en esta coherencia podemos esperar cambios de fondo, sustentables, que permitirán ofrecer un servicio sólido y consistente, para ganar la ansiada lealtad del cliente.

El análisis de los trabajos más relevantes indica que no existe una diferencia clara entre el estudio de la satisfacción y de la insatisfacción ya que los autores suelen aportar enfoques, bases teóricas y resultados empíricos que, en principio, parecen ser útiles para explicar ambos juicios. Giese y Cote (2000; p. 19) afirman que la revisión de la literatura muestra una menor preocupación por la conceptualización de la insatisfacción del consumidor, señalando que la razón radica en el enfoque unidimensional de la satisfacción compartido por la mayoría de los investigadores. Según este enfoque, este fenómeno es una variable bipolar compuesta por diferentes grados ubicados dentro de un continuo y delimitado por dos extremos opuestos: la satisfacción y la insatisfacción. Este planteamiento implica que ambas dimensiones pueden ser definidas de forma similar y formarse a través de idénticos mecanismos (Mittal et al., 1999; Jun et al., 2001).

Sin embargo, algunas aportaciones sugieren que se trata de fenómenos que difieren en algunas cuestiones conceptuales y operativas (Giese y Cote, 2000). Trabajos de diferentes disciplinas han señalado que la presencia de algunos factores aumenta la satisfacción pero su ausencia no aumenta la insatisfacción y que la ausencia de algunos factores aumenta la insatisfacción pero su presencia no aumenta la satisfacción (Vargo et al., 2007). En este sentido, existen indicios de que la insatisfacción puede ser una respuesta formada a partir de un conjunto de variables que no tienen por qué coincidir siempre con los antecedentes de la satisfacción.

De hecho, algunos autores señalan que ambos fenómenos deben ser entendidos y medidos como dimensiones bipolares distintas (Prakash, 1991). Investigaciones recientes encuentran una relación asimétrica entre la satisfacción e insatisfacción, e incluso ausencia de relación entre ambas variables (Vargo et al., 2007). También la diferencia existente entre las consecuencias de la satisfacción y la insatisfacción son un argumento más para defender el enfoque multidimensional del constructo satisfacción.

### **La insatisfacción y las intenciones de comportamientos de queja**

Los modelos clásicos sobre la formación de la satisfacción ya ponían de manifiesto el efecto de estos juicios sobre las actitudes e intenciones de los consumidores.

En el contexto de la insatisfacción y el comportamiento de queja, las investigaciones se centran principalmente en el estudio de las variables que influyen en la elección de las respuestas a la insatisfacción, generalmente diferenciadas en respuestas privadas y públicas (de queja y a terceras partes) (Crié, 2003). Sin embargo, también se pueden encontrar aportaciones que analizan la contribución de la insatisfacción sobre las intenciones de desarrollar una repetición de compra o una conducta de queja (Mittal y Kamakura, 2001). En general, estos trabajos comprueban que el nivel de insatisfacción tiene una relación positiva con las intenciones que muestran los consumidores hacia la conducta de cambio, los comentarios boca-oreja negativos y la manifestación de la queja, ya sea al proveedor del producto o servicio como a terceras partes

Tomando en cuenta la importancia del análisis que se tiene en esta investigación, se reúne una recopilación de los principales aspectos de mayor dificultad en el interior del centro de distribución, puesto que los procesos deben ser confiables, brindar seguridad y sobre todo buena respuesta de atención con el cliente, se describen a continuación:

- Negado (Incumplimiento de lo demandado).
- Merma (Mercancía no óptima para su venta).
- Error (Mercancía diferente a lo requerido).
- Retraso en la mercancía (no llega a tiempo).

## 2. Marco Teórico

**Negado:** El negado en operación es la relación de lo que surtiste con lo que tenías que surtir. Una de las principales causas del por qué no se surte lo que deberá es porque no están los productos en el momento que los solicitan, muchas de las veces, la mercancía solicitada aún está en recepción, dándole entrada al almacén, pérdida por mala operación de los colaboradores, por una diferencia de inventario en sistema vs físico, etc.

**Merma:** Esto es cuando por motivos operáticos o de traslado, la mercancía no llega con la calidad requerida o en óptimas condiciones para su venta, ya sea que algún colaborador al momento de embarcar no se percate del buen acomodo de la mercancía dentro del camión para que tenga buena estabilidad; o simplemente que los choferes que transportan la mercancía al momento de llegar a su destino no tengan la precaución ni la manipulación adecuada para entregar la mercancía a el responsable de la sucursal (cliente).

**Error:** Suele suceder que al momento de surtir la mercancía, los operadores cometan el error de mandar un producto que no es el correcto, ya sea por descuido, negligencia o por falta de herramientas o procedimientos que hagan más fácil la operación.

También muchas de las veces el acomodo de la mercancía no es el adecuado ya que se manejan infinidad de artículos parecidos, y en ocasiones son colocados muy cerca uno de otro, esto hace que la persona se confunda al momento de realizar el surtido.

**Retraso en tiempo:** Esto es una consecuencia de las anteriores, el camión o embarque no se ha terminado ya sea por falta de producto a embarcar, falta de disponibilidad de unidades (camiones) o incidentes en el recorrido (choques, robos, bloqueos).

### 1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores (malas prácticas) por las que no se logra la satisfacción del cliente?

#### 1.1 Justificación

Debido a los indicadores sobre la entrega inoportuna de insumos requeridos por el cliente, se realiza la presente investigación ya que actualmente, se tiene una gran insatisfacción del cliente. Lo anterior, da una referencia que los procesos presentan errores de los cuales se debe realizar un análisis profundo ya que se está incumpliendo con lo demandado por el cliente, mismo que provoca resultados negativos en cuanto a la satisfacción del cliente puesto que, dicha satisfacción debe ser del 90% y se está por debajo de la misma.

Con el apoyo de esta investigación, se realizará un análisis necesario para detectar las causas raíz que generan este problema con la finalidad de diseñar estrategias que con su implementación disminuyan los índices de errores y se vea reflejado en el incremento del indicador de satisfacción del cliente.

#### 1.2 Objetivo:

Identificar cuales son las malas prácticas que se presentan en el proceso operativo para implementar estrategias que reduzcan los indicadores y así cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

### 1.3 Hipótesis

H1: No recibir los productos solicitados, es motivo de insatisfacción del cliente.

H2 Recibir productos incorrectos (o diferentes) a los solicitados, es motivo de insatisfacción del cliente.

H3: Recibir productos mermados (en malas condiciones para su venta), es motivo de insatisfacción del cliente.

H4: Recibir productos fuera de tiempo (demora), es motivo de insatisfacción del cliente.

A través del análisis veremos si realmente estas 4 hipótesis planteadas son un peligro para la satisfacción de nuestros clientes.

### 3. Metodología

De acuerdo con los objetivos planteados, desarrollamos una investigación que se aborda el estudio de los antecedentes y las consecuencias de la insatisfacción del cliente, de los 4 factores (malas prácticas) para determinar si realmente originan la insatisfacción de nuestro cliente.

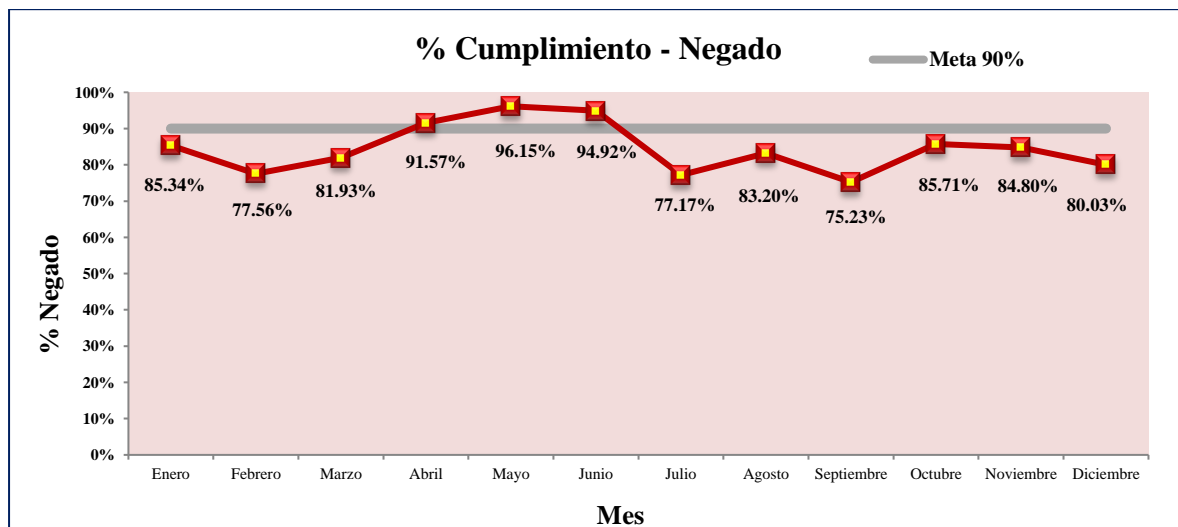


Figura 1. Porcentaje de negado por mes de todo el año 2016

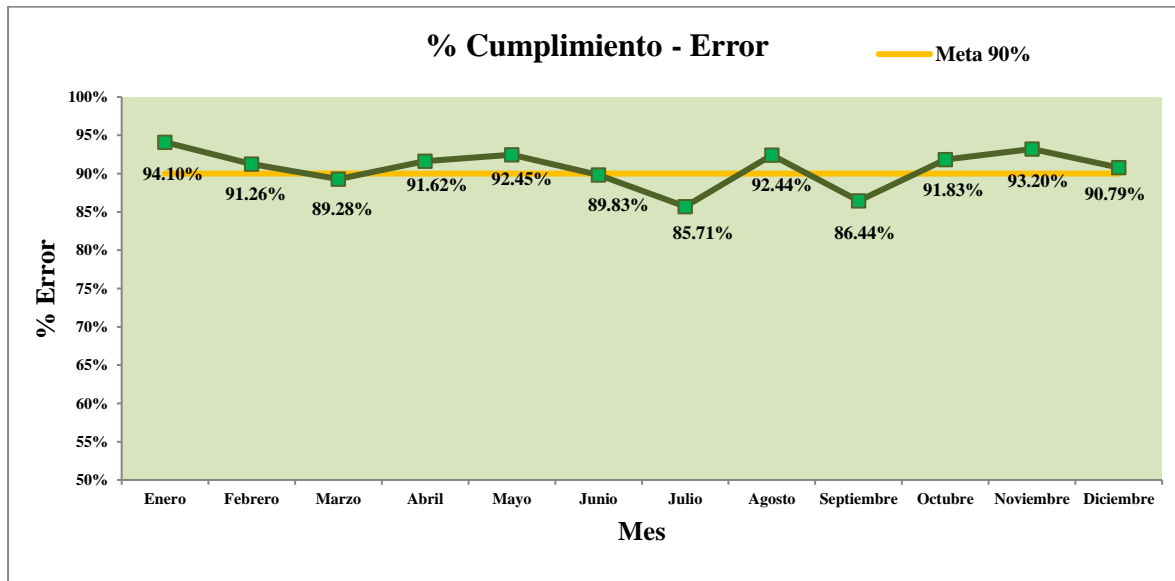


Figura 2. Porcentaje de Error por mes de todo el año 2016

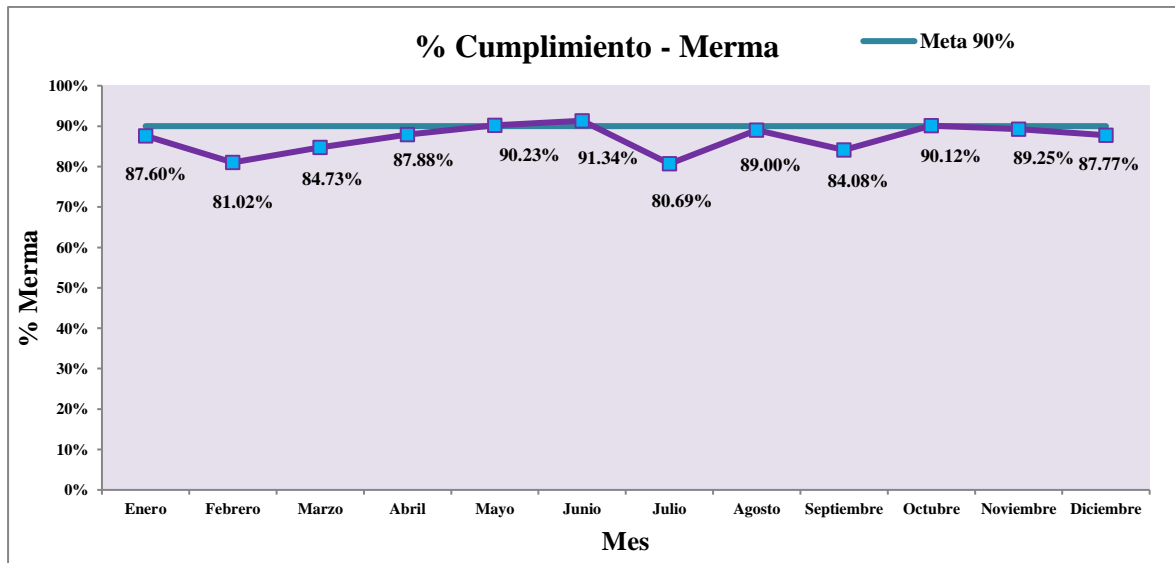


Figura 3. Porcentaje de Merma por mes de todo el año 2016

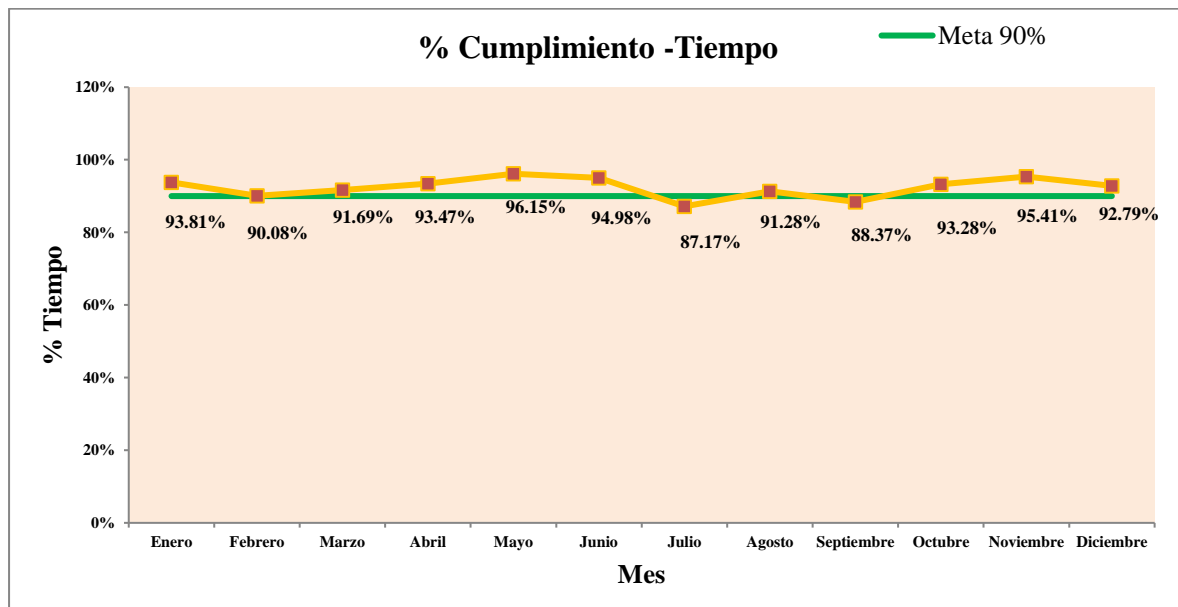


Figura 4. Porcentaje de Retraso en tiempo por mes de todo el año 2016

Tabla 1. Resumen de los 4 factores de la insatisfacción del cliente

Factor	META	Real
Negado	90%	84.47%
Error	90%	90.75%
Merma	90%	86.98%
Tiempo	90%	92.37%

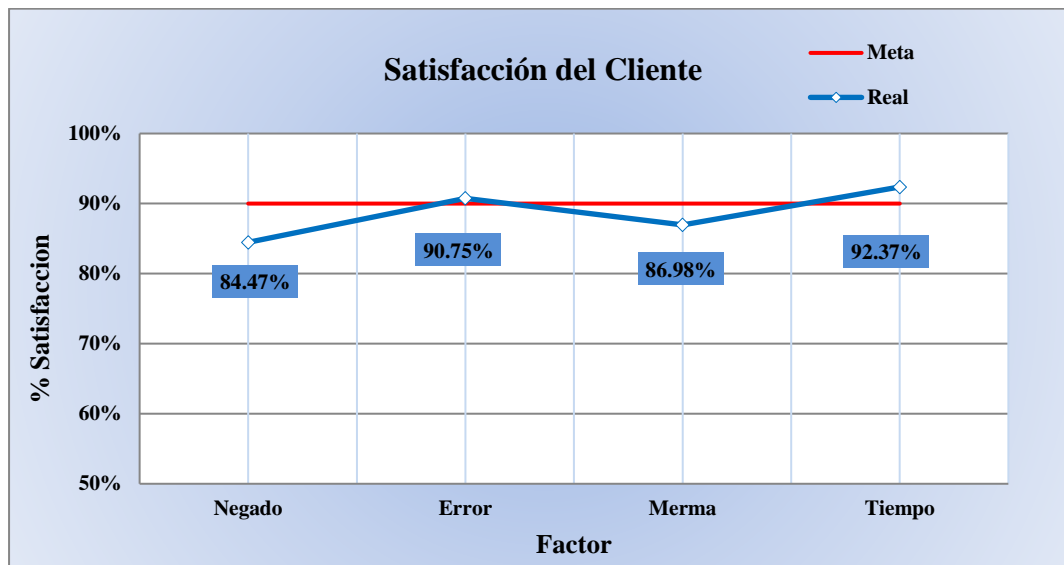


Figura 5. Concentrado de las 4 malas prácticas en todo el año 2016

## 5. Conclusiones

Debido a esta investigación se llegó a la conclusión que 2 de nuestras 4 malas prácticas planteadas fueron las que originan la insatisfacción de nuestro cliente, por lo tanto la comprobación de las Hipótesis quedaría de la siguiente manera

### Comprobación de hipótesis

Hipótesis	Aceptada
H1: No recibir los productos solicitados, es motivo de insatisfacción del cliente. (Negado)	Si
H2 Recibir productos incorrectos (o diferentes) a los solicitados, es motivo de insatisfacción del cliente. (Error)	No
H3: Recibir productos mermados (en malas condiciones para su venta), es motivo de insatisfacción del cliente. (Merma)	Si
H4: Recibir productos fuera de tiempo (demora), es motivo de insatisfacción del cliente. (Tiempo)	No

### Recomendaciones

Propuestas a implementar:

- 1) Capacitación precisa sobre las actividades a realizar por área.
- 2) Concientización y presentación de resultados sobre los efectos negativos de las malas prácticas
- 3) Estandarización de procedimientos.
- 4) Auditorías de operación.

## 6. Referencias

- [http://go.galegroup.com/remoto.dgb.uanl.mx/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT\\_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm&currentPosition=1&docId=GALE%7CA450695291&docType=Ensayo&sort=Relevance&contentSegment=&prodId=AONE&contentSet=GALE%7CA450695291&searchId=R7&userGroupName=uanl1&inPS=true](http://go.galegroup.com/remoto.dgb.uanl.mx/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=BasicSearchForm&currentPosition=1&docId=GALE%7CA450695291&docType=Ensayo&sort=Relevance&contentSegment=&prodId=AONE&contentSet=GALE%7CA450695291&searchId=R7&userGroupName=uanl1&inPS=true)  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/6368/7495>
- MATTILA, A.S. y RO, H. (2007): "Discrete negative emotions and customer dissatisfaction responses in a casual restaurant setting", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp. 120. MATTILA, A.S. y RO, H. (2008): "Discrete negative emotions and customer dissatisfaction responses in a casual restaurant setting", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 89-107.
- Giese, J.L. y Cote, J.A. (2000): "Defining consumer satisfaction", *Academy of Marketing Science*

*Review*, Vol. 1, pp. 1-34.

- EREVELLES, S. y LEAVITT, C. (1992): "A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 5, pp. 104-114.
- WIRTZ, J. y BATESON, J.E.G. (1999): "Consumer satisfaction with services: integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm", *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp. 55-66.
- PRAKASH, V. (1991): "Intensity of dissatisfaction and consumer complaint behaviors", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 4, pp. 110-122.
- Cadotte, E.R.; Woodruff, R.B. y Jenkins, R.L. (1987): "Expectations and norms in models of consumer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 305-314.