



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

ÁREA INTEGRADA IV

Evaluación de la eficiencia en el área de almacén de una
distribuidora de alimentos basada en la satisfacción del
cliente

Autor: Jonathan Samuel Bys

Noviembre 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

ÁREA INTEGRADA IV

Evaluación de la eficiencia en el área de almacén de una
distribuidora de alimentos basada en la satisfacción del
cliente

Autor: Bys Jonathan Samuel

Orientadora: Lic. Lorena Manulak

Docentes: Mg. Cristina Cochancod

Esp. Héctor H. Holowaty

Noviembre 2025

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser la fuente de sabiduría y propósito

A mi familia, cuyo esfuerzo y ejemplo me inspiran siempre

A mis amigos de carrera Alexandra, Camila, Leandro y Lucas

A Guido Vitale y Joel Bys

“Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie”.

Santiago 1:5 - NVI

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROYECTO Y OBJETIVOS.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS.....	4
<i>Objetivo General</i>	<i>4</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
ALCANCE Y LIMITACIONES	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
<i>Calidad</i>	<i>7</i>
<i>Eficiencia</i>	<i>8</i>
<i>Satisfacción del Cliente</i>	<i>8</i>
<i>Modelos de medición de satisfacción del cliente</i>	<i>9</i>
<i>Autogestión holacrática</i>	<i>12</i>
PRESENTACIÓN DEL MODELO SERVQUAL	13
CAPÍTULO 3: DESCRIPCION DE LA EMPRESA	18
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	18
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	21
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
<i>Adaptación del modelo al sector logístico y de almacén</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos General.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>22</i>
INVESTIGACIÓN A TRABAJADORES DEL ÁREA LOGÍSTICA DE NEA+	22
INVESTIGACIÓN A CLIENTES DE NEA+	23
ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
PERCEPCIONES TRABAJADORES ÁREA LOGÍSTICA Y CLIENTES	25
<i>Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes: Dimensión</i>	
<i>Elementos Tangibles</i>	<i>25</i>
<i>Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes: Dimensión</i>	
<i>Confiabilidad.....</i>	<i>27</i>
<i>Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes: Dimensión</i>	
<i>Capacidad de Respuesta.....</i>	<i>29</i>
<i>Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes: Dimensión</i>	
<i>Seguridad.....</i>	<i>31</i>
<i>Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes: Dimensión Empatía</i>	
.....	33
<i>Análisis Global Promedio de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes</i>	<i>35</i>
<i>Datos Clientes.....</i>	<i>36</i>
<i>Datos Trabajadores</i>	<i>36</i>
<i>Conclusión de la encuesta: Percepciones Trabajadores Logística y Clientes de NEA+</i>	<i>37</i>
SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE NEA+	39
<i>Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Elementos Tangibles</i>	<i>39</i>
<i>Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Confiabilidad</i>	<i>41</i>
<i>Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Capacidad de Respuesta</i>	<i>43</i>
<i>Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Seguridad</i>	<i>45</i>
<i>Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Empatía</i>	<i>46</i>
<i>Análisis Global Promedio de la Satisfacción de Clientes</i>	<i>48</i>
<i>Conclusión de la encuesta: Satisfacción de Clientes de NEA+</i>	<i>50</i>
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
CONCLUSIONES GENERALES	52
RECOMENDACIONES	53
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	55
PROPUESTA LÍNEA DE INVESTIGACIONES FUTURAS	57

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº 1. Dimensiones del Modelo SERVQUAL.	14
Figura Nº 2. Modelo SERVQUAL	16
Figura Nº 3. Esquema de la estructura organizacional de NEA+.	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Elementos Tangibles.	25
Tabla Nº 2. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Confiabilidad.	27
Tabla Nº 3. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Respuesta.....	29
Tabla Nº 4. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Seguridad.....	31
Tabla Nº 5. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Empatía.....	33
Tabla Nº 6. Análisis Comparativo Global de Percepciones.	35
Tabla Nº 7. Distribución de Clientes según Tipo de Negocio.	36
Tabla Nº 8. Clientes que han visitado las instalaciones de la Empresa.	36
Tabla Nº 9. Distribución de Trabajadores según Rol.	36
Tabla Nº 10. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Elementos Tangibles.	39
Tabla Nº 11. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Confiabilidad.	41
Tabla Nº 12. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Capacidad de Respuesta.	43
Tabla Nº 13. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Seguridad.	45
Tabla Nº 14. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Empatía. ...	46
Tabla Nº 15. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes.....	48
Tabla Nº 16. Propuesta de Plan de Mejora del Servicio Logístico.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Elementos Tangibles.	25
Gráfico Nº 2. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Confiabilidad.	27
Gráfico Nº 3. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Capacidad de Respuesta.	29
Gráfico Nº 4. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Seguridad.	31
Gráfico Nº 5. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Empatía. .	34
Gráfico Nº 6. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes.	35
Gráfico Nº 7. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Elementos tangibles.	39
Gráfico Nº 8. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Confiabilidad.	41
Gráfico Nº 9. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Capacidad de Respuesta.	43
Gráfico Nº 10. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Seguridad.	45
Gráfico Nº 11. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Empatía.	47
Gráfico Nº 12. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes.	48

RESUMEN

El presente informe corresponde a las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) realizadas en la empresa NEA⁺¹, distribuidora de alimentos con sede operativa en una ciudad céntrica Misiones. El objetivo principal fue evaluar el servicio brindado desde el área de almacén a través del análisis de la satisfacción de los clientes, como herramienta clave para conocer el nivel de eficiencia operativa y proponer recomendaciones.

Durante el desarrollo del trabajo se realizaron dos investigaciones. Por un lado, se analizaron las diferencias entre las percepciones del personal logístico y los clientes externos; por otro, se evaluaron las brechas entre las expectativas y las percepciones de los clientes respecto al servicio recibido. Para ello, se utilizó como marco metodológico el modelo SERVQUAL, adaptado a las particularidades del sector logístico, aplicando encuestas con escala tipo Likert distribuidas digitalmente.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la percepción general de los clientes sobre el servicio logístico de NEA+ fue favorable, superando las expectativas en todas las dimensiones evaluadas. A su vez, se registró una diferencia leve pero constante entre lo percibido por los clientes y lo declarado por el personal logístico, siendo los clientes quienes calificaron de forma ligeramente más positiva el servicio recibido. La única dimensión donde ambas partes coincidieron plenamente fue la referida al manejo cuidadoso y profesional de los pedidos, lo que representa una fortaleza operativa consolidada. Estos hallazgos revelan un buen posicionamiento del área logística frente a sus clientes y brindan lineamientos claros para reforzar aquellas áreas donde aún se perciben sutiles oportunidades de mejora.

Este proceso de prácticas brindó la oportunidad de aplicar conocimientos teóricos en un entorno real, permitiendo desarrollar competencias de planificación, análisis y comunicación orientadas a la mejora continua de los servicios logísticos.

Palabras clave: Satisfacción del cliente, eficiencia operativa, logística, área de almacén, modelo SERVQUAL

¹ NEA+ es el nombre ficticio utilizado para preservar la confidencialidad de la empresa real, en cumplimiento del compromiso de respetar su privacidad.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas argentinas se han visto inmersas en un contexto económico marcado por una alta inflación, aumento de costos y retracción del consumo. Esta coyuntura ha impulsado a las organizaciones a revisar sus procesos internos, priorizando la eficiencia operativa como eje central para sostener su competitividad. Dentro de este escenario, el área de almacén adquiere un rol estratégico, ya que su correcta gestión permite garantizar el abastecimiento, evitar interrupciones en la cadena logística y reducir tiempos de respuesta, aspectos clave en el rubro de la distribución de alimentos.

El presente trabajo se desarrolló en la empresa NEA+, una distribuidora con sede en una ciudad céntrica de la provincia de Misiones. La investigación se centró en la evaluación de la eficiencia del servicio del área de almacén a partir del análisis de la satisfacción del cliente, reconociendo que las percepciones y expectativas de quienes reciben el servicio constituyen una fuente valiosa de información para el diseño de mejoras. En este marco, se aplicó el modelo SERVQUAL, ampliamente validado para evaluar la calidad del servicio a través de cinco dimensiones: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando encuestas semiestructuradas con escala tipo Likert. Se llevaron a cabo dos instancias de recolección de datos: una dirigida a clientes de la distribuidora y otra al personal interno del área logística. El objetivo fue doble: por un lado, comparar las percepciones de los trabajadores y los clientes sobre el servicio; por otro, identificar brechas entre las expectativas y percepciones de los clientes.

Los resultados obtenidos permiten no solo conocer el nivel de satisfacción del cliente en relación con los servicios del área de almacén, sino además identificar fortalezas y oportunidades de mejora en función de la experiencia percibida por los distintos actores involucrados.

El presente trabajo se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo se plantea el problema de investigación, junto con la justificación, los objetivos generales y específicos, y los alcances y limitaciones del estudio. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, abordando los conceptos de calidad, eficiencia, satisfacción del cliente y autogestión

holacrática, así como los principales modelos de medición del servicio, con especial referencia al modelo SERVQUAL. En el tercer capítulo se presenta la descripción de la empresa NEA+, su estructura organizacional y el entorno en el que se realizaron las prácticas. El cuarto capítulo expone la metodología aplicada, el análisis comparativo de los resultados obtenidos y las conclusiones generales del estudio. Finalmente, el quinto capítulo reúne las recomendaciones y el plan de implementación de mejoras, junto con la propuesta de futuras líneas de investigación orientadas a fortalecer la eficiencia y la calidad del servicio en el área de almacén.

CAPÍTULO 1: PROYECTO Y OBJETIVOS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio se centra en el área de almacén de una empresa distribuidora de alimentos. El problema de investigación surge a partir de la necesidad de comprender cómo las condiciones actuales del área de almacén inciden en la eficiencia operativa de la empresa y en la percepción del servicio logístico.

El trabajo se realizó en la sede operativa principal de la empresa, exclusivamente en las operaciones logísticas internas. Se establece sobre el diagnóstico de eficiencia operativa, sin abordar la implementación de mejoras, sino únicamente en la medición de expectativas y las percepciones del servicio por parte del personal y de los clientes.

Por ende, a partir de esta situación, se formuló la siguiente pregunta principal de investigación, que orientó el desarrollo de las prácticas: ¿Cómo conocer la satisfacción de los clientes respecto a los servicios del área de almacén puede contribuir al incremento de la eficiencia del área?

JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, la economía argentina ha atravesado una notable inestabilidad, caracterizada por la volatilidad de las variables macroeconómicas, lo que ha impactado de manera directa en los costos operativos de las organizaciones.

En este contexto de incremento de costos y contracción de la demanda, la eficiencia operativa se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad de las empresas. En particular, el área de almacén cumple un papel clave al garantizar la continuidad de las operaciones, actuando como un eslabón estratégico que permite mantener el flujo de productos, prevenir desabastecimientos y sostener el nivel de servicio al cliente.

No obstante, en la actualidad no basta con la mera acumulación de inventarios. La eficiencia se alcanza cuando los procesos internos presentan una estructura clara, procedimientos estandarizados y una adecuada gestión de inventarios, control de stock y disposición de productos. Estos elementos permiten reducir tiempos de respuesta y costos operativos, fortaleciendo la competitividad de la empresa.

Frente a un entorno político y económico cambiante, las organizaciones se ven obligadas, y en particular la empresa objeto de estudio, a revisar y optimizar constantemente sus procesos para mantener su posición en el mercado. En este marco, las prácticas profesionales supervisadas se orientaron a evaluar la eficiencia operativa del área de almacén de una distribuidora de alimentos, con el propósito de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de su gestión interna.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar la satisfacción de los clientes de NEA+ acerca de los servicios del área de almacén ubicados en el microcentro de la ciudad de Oberá.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar la calidad, la satisfacción del cliente, y la eficiencia.
- Enumerar las distintas teorías y modelos de medición de la satisfacción del cliente.
- Presentar la herramienta SERVQUAL como modelo de medición de la satisfacción del cliente
- Describir la estructura organizativa de la empresa y funciones del área de almacén.
- Analizar el macroentorno y microentorno de NEA+.
- Adaptar el modelo SERVQUAL para evaluar las expectativas y percepciones de los clientes respecto del área de almacén de NEA+.
- Medir las expectativas y percepciones respecto del área de almacén de los clientes ubicados en el microcentro de la ciudad de Oberá.
- Formular propuestas de mejora para el área de almacén en base a los resultados obtenidos de la investigación

ALCANCE Y LIMITACIONES

El alcance de la investigación se circunscribe al área de almacén de la empresa NEA+, abarcando la totalidad de los trabajadores del área logística, tratándose de un relevamiento tipo censo. En el caso de los clientes, el estudio se limitó a aquellos ubicados en la zona microcentro de la ciudad de Oberá. En cuanto para el estudio se adoptó un enfoque

descriptivo, orientado a identificar y comparar las expectativas y percepciones de los clientes con las percepciones del personal interno.

Como principales limitaciones del estudio, radica en que la investigación se centra únicamente en la identificación de las brechas percibidas, sin profundizar en las causas estructurales que las originan. Asimismo, los resultados representan únicamente la realidad del área de almacén de la empresa analizada, por lo que no pueden extrapolarse a otras áreas ni a otras organizaciones del sector. El estudio también se limita geográficamente a la zona microcentro de Oberá, y las encuestas autoadministradas podrían reflejar sesgos de percepción individuales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El modelo SERVQUAL se ha consolidado como una metodología ampliamente utilizada para analizar la calidad del servicio en diversos contextos. Su reconocimiento radica en su capacidad para medir la calidad percibida por el cliente a través de la comparación de sus expectativas y percepciones. Además, su versatilidad ha sido demostrada en múltiples investigaciones.

Casas (2017) en el Delvino Boutique Hotel de Salta ha utilizado el modelo SERVQUAL para descomponer la calidad del servicio en componentes tangibles e intangibles, lo que le permitió conocer fortalezas en la infraestructura hotelera y puntos de mejora centrados en servicio de atención al cliente. Además, esta aplicación permitió observar variaciones que existían en la percepción de la calidad según factores como la época del año, como una demanda turística alta o baja, o el tipo de habitación utilizada.

Por su parte, Rubio Guerrero (2014) llevó a cabo una investigación en supermercados de la ciudad de Ibagué, Colombia, utilizando el modelo SERVQUAL como herramienta para medir la calidad del servicio desde la perspectiva de los consumidores. En este estudio, se aplicaron encuestas a 380 clientes organizando las respuestas en torno a las cinco dimensiones. Donde en el estudio se detectó una correlación significativa entre todas sus variables, como la amabilidad del personal, atención al cliente, agilidad y comportamiento de cajeros, repositores y supervisores, y el nivel de satisfacción del cliente, validando empíricamente su influencia. También se confirmó la relación existente en la dimensión de empatía, destacando la ubicación del supermercado y el horario de atención como factores clave.

La investigación concluyó que más del 56% de las variables evaluadas como importantes por los consumidores fueron mal calificadas, revelando deficiencias en aspectos como agilidad, amabilidad del personal y claridad de la información. Así, el uso del modelo SERVQUAL sirvió no solo para evaluar el estado actual de la calidad percibida, sino también como base para recomendaciones estratégicas a los supermercados, apuntando a áreas de mejora específicas y medibles.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Con el fin de sustentar estas prácticas profesionales, se conceptualizarán los términos clave utilizados para delimitar su alcance. Estos conceptos permitirán establecer una base teórica sólida que respalde la metodología y las propuestas de mejora planteadas.

Calidad

Si partimos de una definición general del término "calidad", según la Real Academia Española (RAE), se define como la "adecuación de un producto o un servicio a las características especificadas" (RAE, 2023). Esto implica que un producto o servicio es percibido de calidad cuando cumple con las especificaciones requeridas por quienes lo demandan, adaptándose a sus necesidades específicas.

La calidad en un enfoque particular sobre las organizaciones es un concepto clave, donde distintos autores han contribuido a delimitarlo desde diferentes perspectivas:

- Crosby (1992) define la calidad como "cumplir con los requisitos", destacando que para que un producto o servicio sea considerado de calidad, debe ajustarse a las características esperadas por los clientes.
- Juran (1999) plantea que la calidad consiste en "la adecuación para el uso", integrando, por un lado, el cumplimiento de estándares técnicos, y por otro, la capacidad de poder satisfacer las necesidades de quienes demandan el servicio.
- La calidad aplicada desde una perspectiva metodológica, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) relacionan la calidad del servicio o producto a partir de la percepción del cliente, planteando que esta se obtiene a partir de la diferencia entre las expectativas iniciales y la experiencia posterior recibida.
- Feigenbaum (1991) introduce el concepto de calidad a partir de la estrategia, donde se deben abarcar todos los procesos de todas las áreas de la organización, con el fin de garantizar resultados. En el caso del almacén, esto implica gestionar las actividades críticas como la recepción, almacenamiento y distribución de productos, asegurando que estas no solo sean eficientes, sino también percibidas como valiosas por el cliente.

En este sentido, cuando se traslada este enfoque al área de almacén, la calidad implica asegurar procesos eficientes de recepción, almacenamiento y distribución de

productos, siempre alineados a las expectativas del cliente. Por lo tanto, cuando hablamos de calidad en el desarrollo de las prácticas profesionales, nos referimos a la capacidad de garantizar que los procesos internos se alineen con las especificaciones requeridas y las expectativas de los clientes, con el fin de lograr un servicio que genere satisfacción.

La calidad, sin embargo, no se sostiene sin un abordaje eficiente de los recursos. Por ello, se introduce a continuación el concepto de eficiencia como pilar fundamental del desempeño organizacional.

Eficiencia

La eficiencia en la gestión organizacional es un concepto considerado un pilar fundamental por los autores que han abordado el análisis y medición del desempeño de las organizaciones:

- El concepto según Drucker (1954) describe la eficiencia como "hacer las cosas correctamente," en contraste con la efectividad, que implica "hacer las cosas correctas." la eficiencia está relacionada con la optimización de procesos y recursos, asegurando que cada actividad aporte valor real al logro de los objetivos organizacionales establecidos.
- Desde un enfoque operativo, Robbins y Coulter (2018) plantean que la eficiencia es una relación entre insumos, que son los recursos utilizados, y productos, los resultados obtenidos. Una organización eficiente es aquella que minimiza los insumos mientras mantienen o incrementan sus resultados.
- En el contexto de operaciones logísticas, Slack, Chambers y Johnston (2010) destacan que la eficiencia no solo se refiere a la disminución de desperdicios o costos, sino que además es la capacidad de cumplir con los procesos estandarizados establecidos y garantizar su consistencia.

Por ende, todos los conceptos convergen en que un manejo eficiente de recursos permite a las empresas no solo alcanzar sus objetivos inmediatos, sino también posicionarse estratégicamente en el mercado, manteniendo una ventaja competitiva a largo plazo.

Satisfacción del Cliente

En paralelo, y complementando el concepto anterior, se considera indispensable

el abordaje de la satisfacción del cliente como indicador clave de desempeño en entornos donde el servicio es el valor diferencial. En efecto, la calidad y la eficiencia, cuando son percibidas por el cliente, impactan directamente en su nivel de satisfacción.

La satisfacción del cliente es un concepto central en la administración de empresas y se refiere al grado en que un producto o servicio cumple o supera las expectativas del cliente:

- Según Kotler y Keller (2016), cuando la percepción del cliente se produce sobre el desempeño de un producto o servicio y coincide con sus expectativas previas, la satisfacción se logra plenamente. Este equilibrio entre expectativa y realidad es lo que define una experiencia satisfactoria.
- Según Oliver (1997), explica que la satisfacción del cliente se comprende como una respuesta emocional de un resultado de una experiencia de consumo específica. Esta respuesta puede ser muy variada, yendo desde los sentimientos más positivos hasta hacia los más negativos, dependiendo hasta que punto se cumplen las expectativas del cliente.
- En términos generales, la satisfacción del cliente está estrechamente relacionada con su percepción de valor. Zeithaml (1988) explica que el cliente lo considera como una evaluación subjetiva entre los beneficios esperados de un producto o servicio y el costo que debe asumir por el. Así, cuando el cliente siente que los beneficios superan los costos, la satisfacción tiende a ser positiva.

Por esta razón, evaluar y gestionar la satisfacción se convierte en una prioridad para cualquier organización que desee mantenerse competitiva en el mercado.

Modelos de medición de satisfacción del cliente

Para poder medir y cuantificar la satisfacción, se han desarrollado múltiples modelos teóricos. Estos modelos permiten explicar la percepción del cliente en indicadores que facilitan la toma de decisiones. En este apartado, se presentan los principales enfoques desde la Escuela Nórdica y la Escuela Americana.

Escuela Nórdica

Los modelos de satisfacción del cliente presentados por la Escuela Nórdica han

abordado la calidad del servicio desde una perspectiva cualitativa. En este sentido, se han introducido factores que influyen en la experiencia del consumidor a partir de una visión sobre la calidad percibida por el cliente, pero no necesariamente ofrece instrumentos estandarizados de medición, sino más bien marcos teóricos que explican cómo se forma esa percepción:

- Modelo de percepción de calidad de servicio: Fue uno de los primeros aportes propuesto por Grönroos (1984), quien sostiene que la evaluación de la calidad por parte del cliente se basa en la diferencia que establece internamente entre sus expectativas y lo que realmente experimenta, poniendo el foco en el proceso del servicio antes que en el resultado.
- Modelo de la calidad: Posteriormente, Grönroos y Gummesson (1987) integran la perspectiva de la percepción de calidad propuesta por Grönroos con el enfoque sistémico del modelo 4Q de Gummesson. Sostienen que la calidad no se determina solo por el resultado final del servicio, sino que surge de la interacción de diversos factores internos que operan de forma conjunta. De este modo, toda la organización participa en la construcción de la calidad percibida, abarcando tanto las relaciones con el personal y los procesos internos como los aspectos tangibles que conforman la experiencia del cliente.
- El modelo de Eiglier y Langeard (1987) presenta el concepto de “servucción”, destacando que la calidad de un servicio se configura a partir de la interacción entre tres elementos esenciales: el resultado obtenido, los factores humanos y materiales que intervienen en su prestación, y el proceso a través del cual se lleva a cabo la entrega del servicio.
- Modelo de los tres componentes: Formulado por Rust y Oliver (1994) plantean un modelo basado en tres componentes esenciales: el resultado del servicio, el proceso mediante el cual se entrega y el entorno en que se desarrolla. Según los autores, la percepción positiva del cliente solo se alcanza cuando estas dimensiones se gestionan de manera coherente y armoniosa.
- Modelo jerárquico de clasificación: Propuesto por Brady y Cronin (2001) afirman que la percepción de calidad del cliente se construye a partir de tres elementos esenciales: la interacción con el personal, el entorno en el que se brinda el servicio y el resultado obtenido al finalizar la prestación.

Escuela Americana

Desde la perspectiva de la escuela americana, la satisfacción del cliente ha sido abordada predominantemente a través de modelos cuantitativos que enfatizan el análisis de las percepciones y expectativas del consumidor. Este enfoque metodológico permite la evaluación objetiva de las discrepancias existentes entre las expectativas previas del cliente y su experiencia real durante la interacción con el servicio:

- Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), el modelo SERVQUAL se ha posicionado como una de las herramientas más reconocidas y ampliamente empleadas para evaluar la calidad del servicio. Su fundamento radica en la “Teoría de las brechas”, la cual analiza la diferencia entre las expectativas iniciales del cliente y las percepciones obtenidas tras la experiencia del servicio. Este modelo resulta especialmente útil por su capacidad para detectar discrepancias concretas dentro de los procesos de prestación, evaluando cinco dimensiones esenciales: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Gracias a su flexibilidad y precisión, SERVQUAL ha sido adoptado en múltiples sectores, ofreciendo información relevante que contribuye al diseño de estrategias orientadas a la mejora continua del servicio.
- El modelo SERVPERF, propuesto por Cronin y Taylor (1992), estos autores sostienen que la valoración de la calidad del servicio puede efectuarse de forma más eficiente al simplificar el modelo y enfocarse exclusivamente en las percepciones del cliente sobre el servicio recibido, sin requerir la medición explícita de sus expectativas previas. Bajo esta perspectiva, el modelo SERVPERF propone una evaluación directa de la experiencia del usuario, manteniendo las cinco dimensiones planteadas por SERVQUAL, pero aplicándolas de manera más concisa y orientada al análisis del desempeño real del servicio.
- El Modelo de Desempeño Evaluado, propuesto por Teas (1993), explica a partir una visión diferente para comprender la calidad percibida de un servicio, al interpretarla como una medida relativa de excelencia basada únicamente en el desempeño observado. A diferencia del enfoque de expectativas y percepciones característico del modelo SERVQUAL, este planteamiento sostiene que la evaluación debe centrarse en los atributos concretos del servicio desde una perspectiva cuantitativa. La apreciación de la calidad, por tanto, depende del grado en que dichos atributos cumplen su propósito esencial en comparación con

las opciones existentes en el mercado.

- **Modelo de Calidad Normalizada:** Formulado por Teas (1993), plantea una visión comparativa de la calidad percibida, sugiriendo que los consumidores valoran los productos o servicios no solo por sus atributos particulares, sino también en función de un modelo ideal de excelencia. En otras palabras, la calidad se evalúa tomando como referencia un estándar normativo que simboliza un servicio “óptimo”. Este enfoque posibilita detectar con mayor exactitud las áreas en las que una organización se sitúa por debajo del nivel de calidad esperado dentro de su sector, resultando especialmente útil para realizar diagnósticos o procesos de benchmarking.

Estos modelos teóricos permiten realizar un diagnóstico más riguroso sobre la calidad del servicio percibida en distintas áreas de una organización, como es el caso particular del área de almacén, contribuyendo a una planificación más ajustada y a la mejora continua en los procesos de atención al cliente.

Autogestión holacrática

En las últimas décadas, las organizaciones han comenzado a explorar nuevas formas de gestión más flexibles, colaborativas y adaptadas al cambio. Una de las metodologías que ha cobrado relevancia en este sentido es la autogestión holacrática:

- Propuesta formalmente por Brian Robertson (2015), la cual se presenta como un sistema de organización que distribuye la autoridad y la toma de decisiones en función de roles y no en cargos. De esta manera, cada integrante asume responsabilidades específicas dentro de un marco colaborativo, lo que promueve una gestión más dinámica y descentralizada.
- Para Lozano Ardila (2024), la holocracia propone que las decisiones no dependan de un único líder, sino que se gestionen a través de equipos o círculos interconectados, donde cada miembro asume un rol definido con autonomía para actuar dentro de su ámbito.

El concepto de la autogestión holacrática se presenta como un marco de referencia que integra autonomía, colaboración y claridad organizacional, contribuyendo a la creación de entornos más ágiles y orientados a la mejora continua, especialmente en

contextos logísticos, donde la coordinación y la precisión son factores críticos.

PRESENTACIÓN DEL MODELO SERVQUAL

Considerando los modelos mencionados anteriormente para la medición de la satisfacción del cliente, creemos conveniente la elección del Modelo SERVQUAL por su orientación práctica y su capacidad para generar datos cuantitativos accionables. A diferencia de enfoques más teóricos, estos modelos proporcionan herramientas directas para diagnosticar las brechas entre lo que los clientes esperan y lo que realmente experimentan. Esta capacidad de diagnóstico es fundamental para identificar con precisión las áreas que requieren mejoras y asignar recursos de manera efectiva. Así como explican Morales y Calderón (1999), este enfoque no solo mide la calidad percibida, sino que permite desarrollar propuestas de mejora ajustadas a las expectativas reales del cliente.

El modelo SERVQUAL, diseñado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), es una herramienta que permite medir la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente, mediante la comparación entre sus expectativas y percepciones.

El modelo se apoya en la teoría de las brechas, que analiza las diferencias entre lo que el cliente espera y lo que realmente percibe al momento de recibir un servicio. Estos valores pueden ser positivos, neutros o negativos, dependiendo del grado en que se cumplan o superen las expectativas previas del cliente la estructura del modelo SERVQUAL evalúa cinco dimensiones fundamentales:

- **Elementos tangibles:** Esta dimensión comprende los elementos físicos visibles del servicio, por lo que se considera la primera impresión que el cliente recibe de la organización.
- **Confiabilidad:** Evalúa la capacidad de la empresa para prestar el servicio de forma confiable. Se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con lo prometido, de manera consistente y precisa. La confiabilidad se asocia directamente con la reducción de fallas y la estabilidad del servicio y precisa.
- **Capacidad de respuesta:** Hace referencia a la disposición del personal para asistir al cliente de manera rápida y efectiva. Implicando la voluntad y disposición de los empleados proponiendo un servicio ágil. Incluye la prontitud con la que se resuelven problemas, se atienden consultas o se gestiona una queja.

- Seguridad: Abarca la predisposición y habilidad del personal para generar credibilidad y confianza. Incluye el conocimiento y cortesía del personal, así como su capacidad para inspirar confianza.
- Empatía: Mide el grado de atención personalizada y la comprensión de las necesidades particulares de cada cliente. Hace referencia a la atención personalizada y la comprensión de las necesidades particulares de cada cliente. En esta dimensión, el cliente espera que se lo trate como único, con sensibilidad hacia sus preferencias o situaciones específicas.

Como se encuentra presente en la Figura 1, permite una visualización rápida y sintetizada de las dimensiones contempladas, donde además incorpora los conceptos de Servicio Esperado y Percibido que tengan los usuarios, la cual su diferencia determina la satisfacción de los mismos.

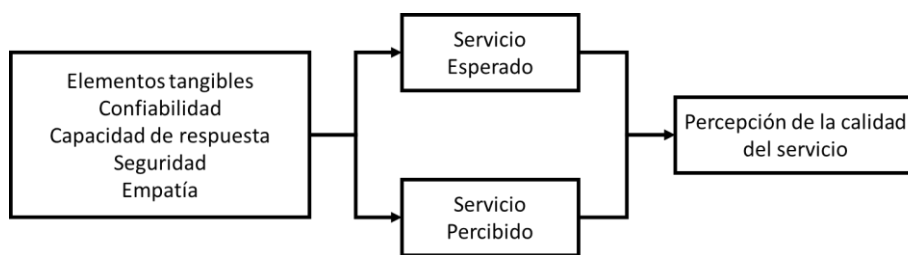


Figura N° 1. Dimensiones del Modelo SERVQUAL.

Fuente: Elaboración propia basada en Gelvez Carrillo (2010).

Estas dimensiones son evaluadas mediante afirmaciones que se califican con una escala tipo Likert, permitiendo medir tanto las expectativas previas como las percepciones posteriores. La diferencia entre ambas (Percepción – Expectativa) genera el índice de calidad percibida. Un resultado positivo indica que el servicio fue percibido como superior a lo esperado, mientras que un resultado negativo evidencia un área crítica de mejora.

Cada dimensión está representada por una serie de ítems organizados en un cuestionario de 22 ítems (ver Anexo N° 1), evaluadas en dos momentos: expectativas (E), que esperan antes del servicio, y percepciones (P), que ocurrió después del servicio. La diferencia entre ambas puntuaciones (P - E) refleja el nivel de satisfacción.

Las diferencias que surgen entre ambos componentes dan lugar a distintos

niveles de calidad percibida, los cuales pueden interpretarse de la siguiente manera:

- Expectativa mayor que percepción ($E > P$): El cliente percibe que el servicio no alcanzó sus expectativas, lo que se traduce en una experiencia insatisfactoria. En este caso, la calidad es considerada baja o inaceptable.
- Expectativa igual a percepción ($E = P$): El servicio cumple con lo que el cliente esperaba, generando un nivel aceptable de satisfacción. Se interpreta como una calidad moderada.
- Expectativa menor que percepción ($E < P$): El servicio supera las expectativas del cliente, provocando una experiencia altamente satisfactoria. Esta situación se asocia a una calidad percibida elevada o ideal. (Gelvez Carrillo, 2010).

El modelo conceptualiza cinco brechas posibles o discrepancias en el proceso de prestación del servicio:

- Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y la percepción de la empresa de las expectativas de los clientes.
- Brecha 2: Diferencia entre la percepción de la empresa de las expectativas de los clientes y las especificaciones del servicio.
- Brecha 3: Diferencia entre las especificaciones del servicio y la prestación efectiva del mismo.
- Brecha 4: Diferencia entre lo que se comunica al cliente acerca del servicio y el servicio que efectivamente se entrega.
- Brecha 5: Diferencia entre las expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido. (Gelvez Carrillo, 2010).

A continuación, se expone la Figura 2, que es una representación visual de los Gaps o Discrepancias mencionadas.

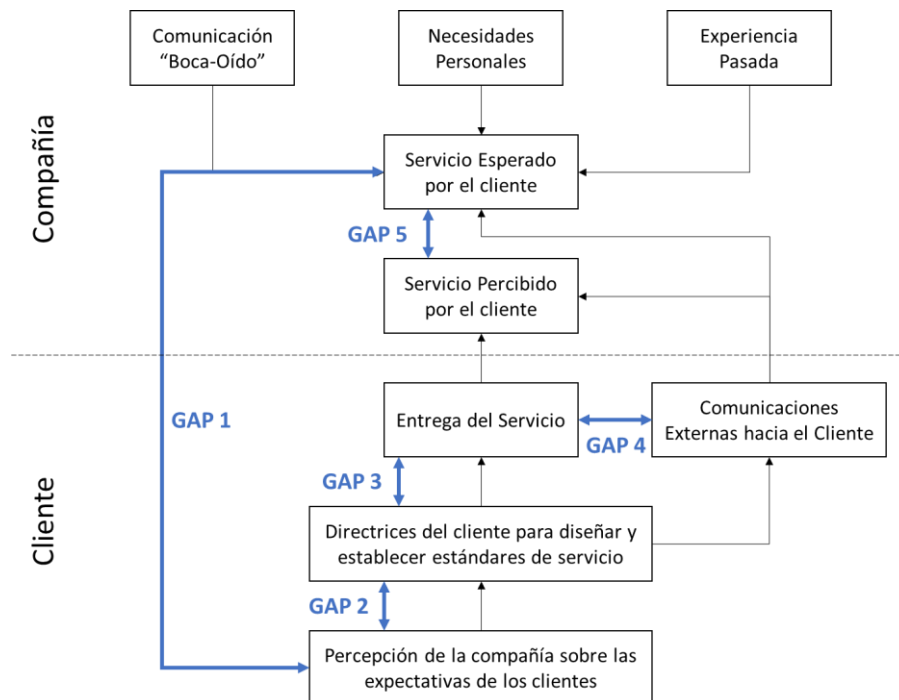


Figura N° 2. Modelo SERVQUAL

Fuente: Elaboración propia basada en Gelvez Carrillo (2010).

A fin de traducir los gaps en datos medibles, se recurre al uso de escalas de medición que permitan evaluar con precisión las expectativas y experiencias de los actores involucrados. El método de escala Likert es una técnica ampliamente utilizada para evaluar actitudes, percepciones y opiniones frente a una serie de afirmaciones. Permite captar con claridad las variaciones de intensidad en la respuesta sin generar confusión en la interpretación. Según explican Sampieri, Collado y Lucio (2022), este instrumento presenta una serie de enunciados ante los cuales se solicita que el encuestado exprese su nivel de acuerdo o importancia, seleccionando una opción dentro de una escala predefinida.

Las afirmaciones pueden estar redactadas con una orientación positiva o negativa, lo que influye en la forma de codificar las respuestas. Este formato facilita la interpretación y comparación de resultados entre expectativas y percepciones.

Al ser las afirmaciones positivas, cuanto más de acuerdo esté la persona con la misma, mayor será la puntuación. Donde cada ítem se evalúa en una escala de la siguiente forma:

Expectativas:

1 = Nada importante

2 = Poco importante.

3 = Neutro.

4 = Importante.

5 = Muy importante.

Percepciones:

1 = Muy en desacuerdo.

2 = En desacuerdo.

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4 = De acuerdo.

5 = Muy de acuerdo.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa en la que se desarrolló estas Prácticas Profesionales Supervisadas es en una distribuidora de alimentos de consumo masivo de una marca reconocida a nivel nacional ubicada en la zona centro de Misiones.

Comenzó a principios de los años 2000 ubicado en un depósito de la zona céntrica de una ciudad de la provincia de Misiones, donde desde allí atendía una amplia red de comercios minoristas y mayoristas de toda la zona centro de la provincia.

Actualmente, cuenta con instalaciones propias a las afueras de la ciudad con 79 trabajadores activos cubriendo entre 350 a 450 pedidos diarios con entregas en 24 horas, y con capacidad de atender hasta 2.000 puntos de venta por semana. Poseen una flota de más de 10 vehículos de reparto equipados, de los cuales algunos poseen sistemas de refrigeración con capacidad de hasta -40°C, y en su depósito cuentan con una disponibilidad de stock para 40 días.

En cuanto a la estructura organizativa se encuentra dividida en distintas áreas funcionales: Administración, Comercial, Logística, e Investigación y Desarrollo. Dentro de su estructura, la empresa opera bajo un modelo de gestión participativo a la cual denominan “Autogestión holacrática”, y además utilizan varias herramientas para enfrentar con versatilidad la operatoria diaria, como el diagrama de Ishikawa, Practica de “5 S” y Matriz de Poli competencias y Reemplazos.

Uno de los pilares más importantes de la organización es el área de logística, que no solo representa el mayor porcentaje del personal operativo, sino que también constituye el núcleo logístico a través del cual se garantiza la calidad y puntualidad del servicio ofrecido al cliente.

El área de logística es considerado estratégica dentro de la estructura organizativa de la empresa, ya que es responsable de garantizar el correcto flujo de mercadería desde la recepción hasta la entrega al cliente final. Esta área representa aproximadamente el 90% del personal operativo y se encuentra dividida en tres sectores

interdependientes: Almacén, Picking y Distribución.

Cada uno de estos sectores cumple funciones específicas dentro del proceso logístico:

- Almacén: Este primer círculo de trabajo que abarca las funciones de logística de entrada, compuestas por Abastecimiento y Recepción. El área de abastecimiento es responsable de la planificación de compras, la cual debe basarse en una política de inventario donde el stock sea consumido en 40 días, y una correcta rotación de stock bajo el criterio First In, First Out (FIFO).

La recepción se encarga de recibir físicamente la mercadería y realizar controles rigurosos: se inspeccionan roturas, aplastamientos, abolladuras, signos de humedad, ruidos sospechosos y fechas de vencimiento. Estos controles iniciales garantizan que la mercadería ingresada cumpla con los estándares de calidad establecidos.

Luego se procede a la logística interna, enfocada en el almacenamiento, protección y conservación de productos. Se ubican según dos posiciones principales: zona de reserva (almacenamiento) y zona de preparado (picking). En donde el equipo de reposición asegura el traspaso eficiente entre ambas zonas, reponiendo los productos antes de que se agoten.

- Picking: El sector de picking está encargado de la preparación de pedidos, que pueden ser individuales o consolidados (agrupando productos para varios clientes). Aquí, los operarios recolectan los productos, consolidan las cargas y preparan la documentación correspondiente.

Se aplican controles cruzados con el listado de pedidos, volúmenes y rutas, garantizando la integridad del producto, su correcta identificación y coincidencia con la documentación respaldatoria. Donde una característica distintiva de este sector es la implementación de turno nocturno para preparar anticipadamente los pedidos y asegurar su pronta entrega al día siguiente.

- Distribución: En esta última etapa del proceso logístico, se coordina el despacho y la entrega al cliente. Los pedidos son cargados en los vehículos de reparto bajo el sistema Last In, First Out (LIFO), priorizando el orden físico que permita una entrega rápida y sin tiempos muertos.

Antes de la salida, se realiza un control cruzado entre el listado de pedidos y la mercadería efectivamente cargada. Cualquier discrepancia debe reportarse de inmediato. La entrega se efectúa en el punto final de contacto con el cliente,

momento en el cual el repartidor transfiere la responsabilidad de la mercadería y debe documentar cualquier anomalía: diferencias de cantidades, roturas, vencimientos, o rechazos.

Los rechazos y devoluciones, aunque son mínimas (menos del 1% de los pedidos), son procesados como parte del circuito logístico inverso. Cada producto devuelto debe estar correctamente identificado y clasificado según el motivo: devolución, decomiso o reintegro a stock.

Además de sus funciones operativas, los repartidores cumplen un rol clave como único contacto directo de la empresa con el cliente, representando un eslabón esencial en la experiencia de servicio percibida.

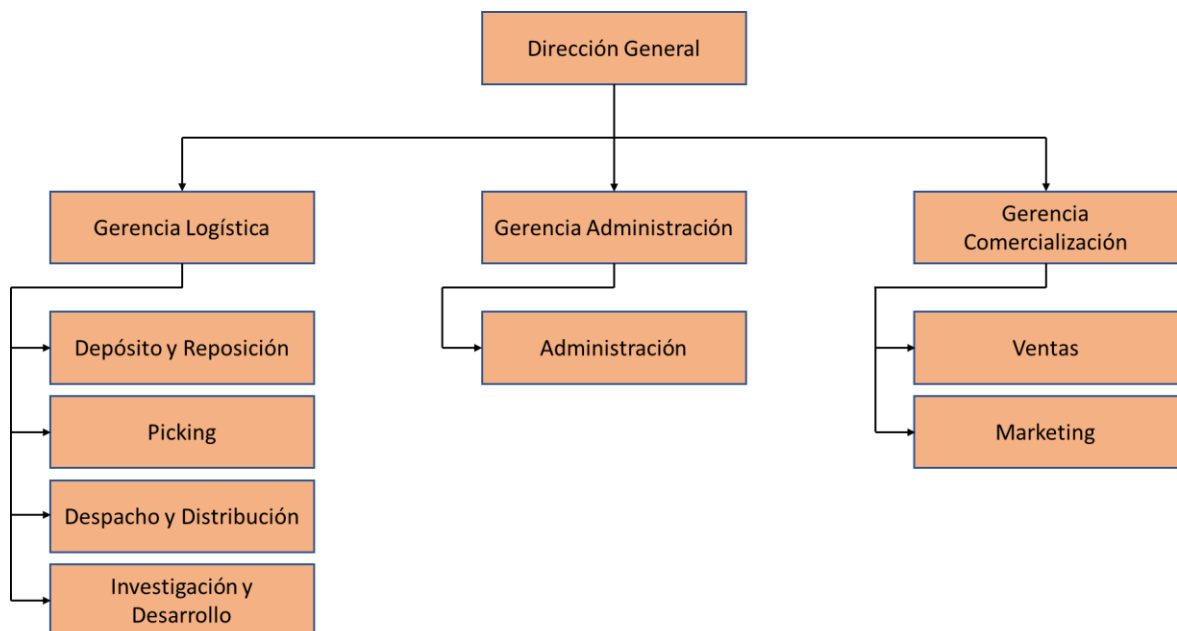


Figura N° 3. Esquema de la estructura organizacional de NEA+.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Adaptación del modelo al sector logístico y de almacén

Para evaluar la satisfacción del cliente, se utilizó el modelo SERVQUAL desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), adecuado con el enfoque propuesto por Bienstock, Mentzer y Bird (1997) en su modelo de Calidad de Servicio en la Distribución Física, donde utilizaron una escala de 15 ítems organizados en tres dimensiones operativas: puntualidad, condiciones del producto y cumplimiento del pedido (Ver Anexo N°2).

Dado que las prácticas profesionales se enmarcan en el sector logístico, se procedió a realizar una adaptación contextual para contemplar las características específicas del sector, donde se adaptó el instrumento a 10 ítems distribuidos en las cinco dimensiones de expectativas (Ver Anexo N° 3a), percepciones (Ver Anexo N° 3b), y para los trabajadores del área 10 ítems con 5 dimensiones de percepciones (ver Anexo N° 3c). Cada ítem responde a un proceso medido por parte de la empresa la cuál consideran crítica dentro del sector.

Las expectativas se formularon en función de la experiencia concreta de los encuestados con la empresa, haciendo mención directa al servicio logístico recibido, y no sobre un servicio hipotético de excelencia, como propone la metodología original. Esta decisión metodológica buscó mejorar la comprensión del cuestionario y la precisión de las respuestas, considerando el perfil comercial de los encuestados.

Se considera que un cliente se encuentra satisfecho cuando la diferencia entre percepción (P) y expectativa (E) para cada ítem es igual a cero o mayor. En cambio, cuando la percepción resulta inferior a la expectativa, se interpreta como una señal de insatisfacción. A partir de esta comparación se calcula el grado de satisfacción global, por cada dimensión y por cada pregunta individual.

Para la valoración de los ítems se empleó una escala numérica del 1 al 5, donde 1 representa el menor nivel de conformidad con la afirmación y 5 el máximo.

Objetivos General

Evaluar la satisfacción de los clientes de NEA+ acerca de los servicios del área

de almacén ubicados en el microcentro de la ciudad de Oberá.

Objetivos Específicos

1. Diseñar instrumentos de recolección de datos según el modelo SERVQUAL para los clientes y trabajadores internos.
2. Recolectar datos de expectativas y percepciones según clientes y personal del área de almacén.
3. Conocer la diferencia existente entre la percepción de los trabajadores del área de logística y la percepción de los clientes a través de las cinco dimensiones del Modelo.
4. Conocer el nivel de satisfacción de los clientes a través de las cinco dimensiones del Modelo.
5. Proponer lineamientos de mejora para la gestión del servicio logístico en base a las brechas detectadas.

INVESTIGACIÓN A TRABAJADORES DEL ÁREA LOGÍSTICA DE NEA+

Este relevamiento estuvo orientado a conocer la percepción del servicio desde el interior del proceso logístico, abarcando a todos los trabajadores del área de almacén: vendedores, reposidores, repartidores y enlaces.

Ficha Técnica

- Tipo de estudio: Descriptivo-Cualitativo. Encuesta tipo censo al total del personal del área logística.
- Instrumento de recolección de datos: Cuestionario Estructurado (ver Anexo N.º 3c).
- Tipo de preguntas: Cerradas de selección simple y escala tipo Likert.
- Método de selección: Relevamiento censal de la totalidad de la población objetivo.
- Población:
 - Elemento Censal: Personal vinculado directamente a las operaciones logísticas de NEA+.
 - Unidad Censal: Área de almacén de la sede operativa de NEA+
- Tamaño del relevamiento: 47 casos distribuidos entre los siguientes roles:

- Vendedores: 20
- Repartidores: 12
- Repositores: 8
- Enlaces principales: 7
- Alcance: Sede operativa principal de NEA+.
- Período de realización: Mayo de 2025.

Ejecución del Proceso de Muestreo

1. Las encuestas fueron distribuidas en formato digital, a través de un enlace QR que redirigía al formulario correspondiente.
2. La convocatoria se realizó por medio de los canales internos de comunicación de la empresa, solicitando la participación del personal logístico.
3. Se estableció un plazo de una semana para completar el cuestionario, asegurando la disponibilidad y objetividad de los participantes.

INVESTIGACIÓN A CLIENTES DE NEA+

La investigación se enfocó en clientes ubicados en el Microcentro de la ciudad de Oberá, que habitualmente reciben pedidos por parte de la distribuidora. Se consideraron tanto kioscos como supermercados y otros negocios que cumplen el rol de clientes activos dentro del circuito comercial.

Ficha Técnica

- Tipo de estudio: Descriptivo-Cualitativo.
- Instrumento de recolección de datos: Cuestionario Semi-estructurado (ver Anexo N.º 3a y Anexo N.º 3b).
- Tipo de preguntas: Abiertas y cerradas de selección simple, de respuesta única y escala tipo Likert.
- Método de muestreo: No probabilístico, por conveniencia.
- Población:
 - Elemento Muestral: Dueños de empresas y/o encargados de compras, clientes de NEA+.
 - Unidad Muestral: Empresas ubicadas en el microcentro de Oberá, clientes de NEA+.

- Marco Muestral: Lista elaborada por NEA+ de clientes que se encuentran en el Microcentro de la ciudad de Oberá.
- Tamaño de la muestra: 22 casos válidos.
- Alcance: Microcentro de la ciudad de Oberá, provincia de Misiones.
- Periodo de realización: Mayo 2025.

Ejecución del Proceso de Muestreo

1. Las encuestas se realizaron de forma digital, mediante un enlace QR entregado por los repartidores durante el recorrido habitual de reparto.
2. Se optó por este método para garantizar una mayor tasa de respuesta, aprovechando el contacto directo con los clientes en su entorno cotidiano.
3. El cuestionario fue autoadministrado en el dispositivo del encuestado, de manera voluntaria, asegurando la confidencialidad de las respuestas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Percepciones Trabajadores Área Logística Y Clientes

Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes:

Dimensión Elementos Tangibles

PERCEPCIÓN TRABAJADORES ÁREA LOGÍSTICA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	PROMEDIO	Promedio Global
Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.	0	0	3	19	25	4,47	4,54
El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.	1	0	2	10	34	4,62	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.	0	0	0	12	10	4,45	4,66
El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.	0	0	0	3	19	4,86	
DIFERENCIA ENTRE PERCEPCIONES				PT	PC	PC - PT	PROMEDIO
Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.				4,47	4,45	-0,01	0,12
El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.				4,62	4,86	0,25	

Tabla N° 1. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Elementos Tangibles.

Fuente: Elaboración propia

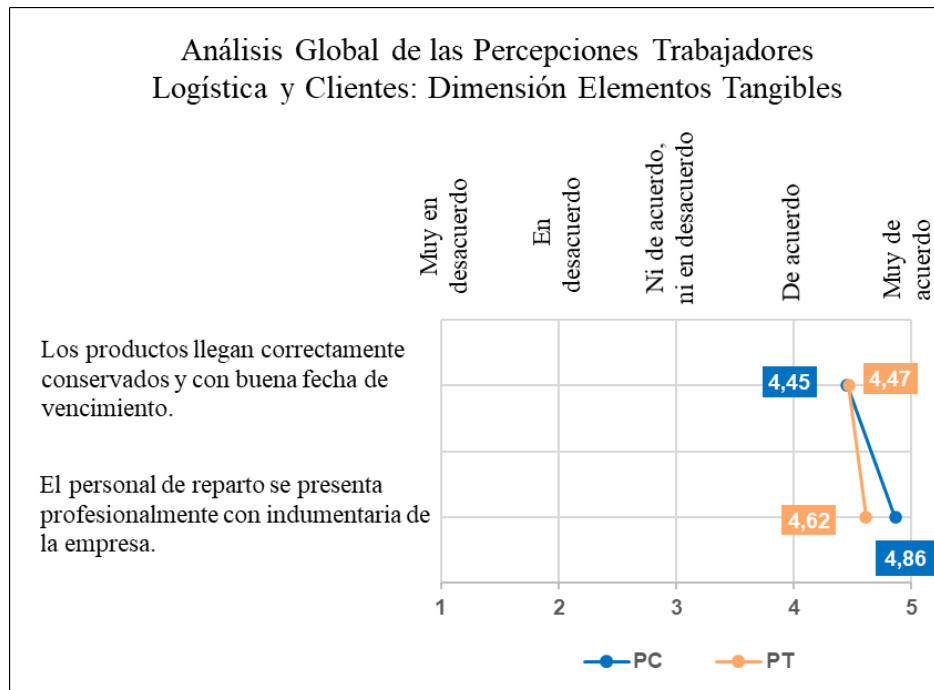


Gráfico N° 1. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Elementos Tangibles.

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de Elementos Tangibles, se evaluaron dos afirmaciones en donde la primera “Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento”, los clientes asignaron un promedio de 4,45, mientras que los trabajadores del área logística registraron un promedio de 4,47, lo que representa una diferencia mínima de 0,02 puntos.

Con respecto a “El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa”, se obtuvo una diferencia mayor de 0,25 puntos.

La diferencia promedio entre las percepciones de ambos grupos para esta dimensión fue de 0,11 puntos.

Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes: Dimensión Confiabilidad

PERCEPCIÓN TRABAJADORES ÁREA LOGÍSTICA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.	0	0	2	23	22	4,43	4,22
Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.	0	1	5	33	8	4,02	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.	0	0	0	8	14	4,64	4,52
Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.	0	0	2	9	11	4,41	
DIFERENCIA ENTRE PERCEPCIONES				PT	PC	PC - PT	PROMEDIO
La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.				4,43	4,64	0,21	0,30
Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.				4,02	4,41	0,39	

Tabla N° 2. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Confiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

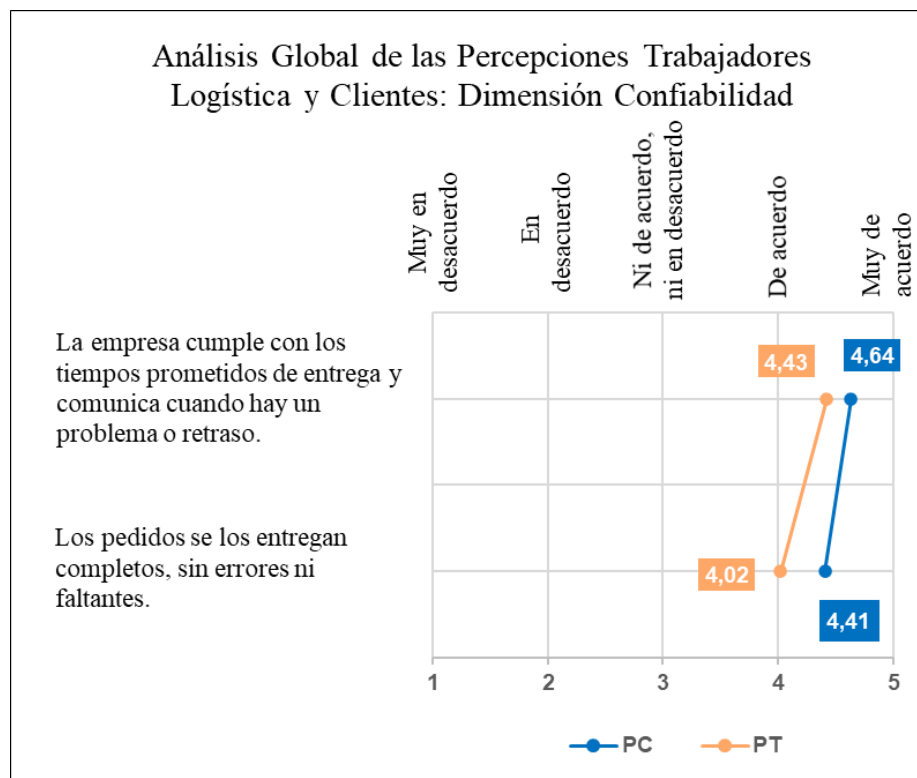


Gráfico N° 2. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Confiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión, la afirmación “La empresa cumple con los tiempos

prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso” la diferencia obtenida entre ambas valoraciones es leve, con 0,21 puntos a favor de la percepción de los clientes.

Por otro lado, en la afirmación “Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes”, se observa una discrepancia más marcada de 0,39 puntos. Esta brecha representa la mayor diferencia dentro de esta dimensión, situando el promedio general de las diferencias en 0,30 puntos.

Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes: Dimensión Capacidad de Respuesta

PERCEPCIÓN TRABAJADORES ÁREA LOGÍSTICA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
El vendedor está disponible para atender consultas específicas.	0	2	3	20	22	4,32	4,43
La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.	0	0	3	16	28	4,53	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
El vendedor está disponible para atender consultas específicas.	0	0	1	8	13	4,55	4,52
La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.	0	0	2	7	13	4,50	
DIFERENCIA ENTRE PERCEPCIONES				PT	PC	PC - PT	PROMEDIO
El vendedor está disponible para atender consultas específicas.				4,32	4,55	0,23	0,10
La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.				4,53	4,50	-0,03	

Tabla N° 3. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Respuesta.

Fuente: Elaboración propia

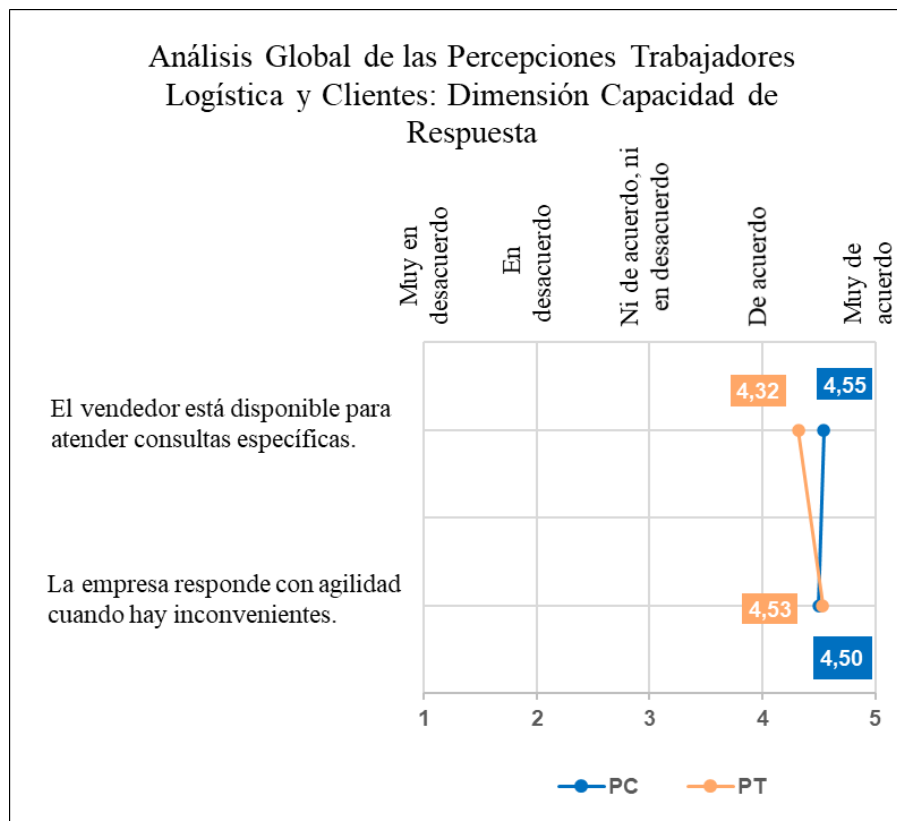


Gráfico N° 3. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Capacidad de Respuesta.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión Capacidad de Respuesta, se observa una leve diferencia entre las percepciones de los clientes y las de los trabajadores del área logística. En la afirmación “El vendedor está disponible para atender consultas específicas”, resultó una diferencia de 0,23 puntos, siendo la discrepancia más notable dentro de esta dimensión.

En contrapartida, ante la afirmación "la empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes", la percepción de los trabajadores alcanzó un valor promedio de 4,53, mientras que la de los clientes fue de 4,50, arrojando una mínima diferencia de 0,03 puntos.

Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes:

Dimensión Seguridad

PERCEPCIÓN TRABAJADORES ÁREA LOGÍSTICA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega	0	1	1	16	29	4,55	4,55
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega	0	0	0	10	12	4,55	4,55
DIFERENCIA ENTRE PERCEPCIONES				PT	PC	PC - PT	PROMEDIO
La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega				4,55	4,55	0,00	0,00

Tabla N° 4. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Seguridad.

Fuente: Elaboración propia

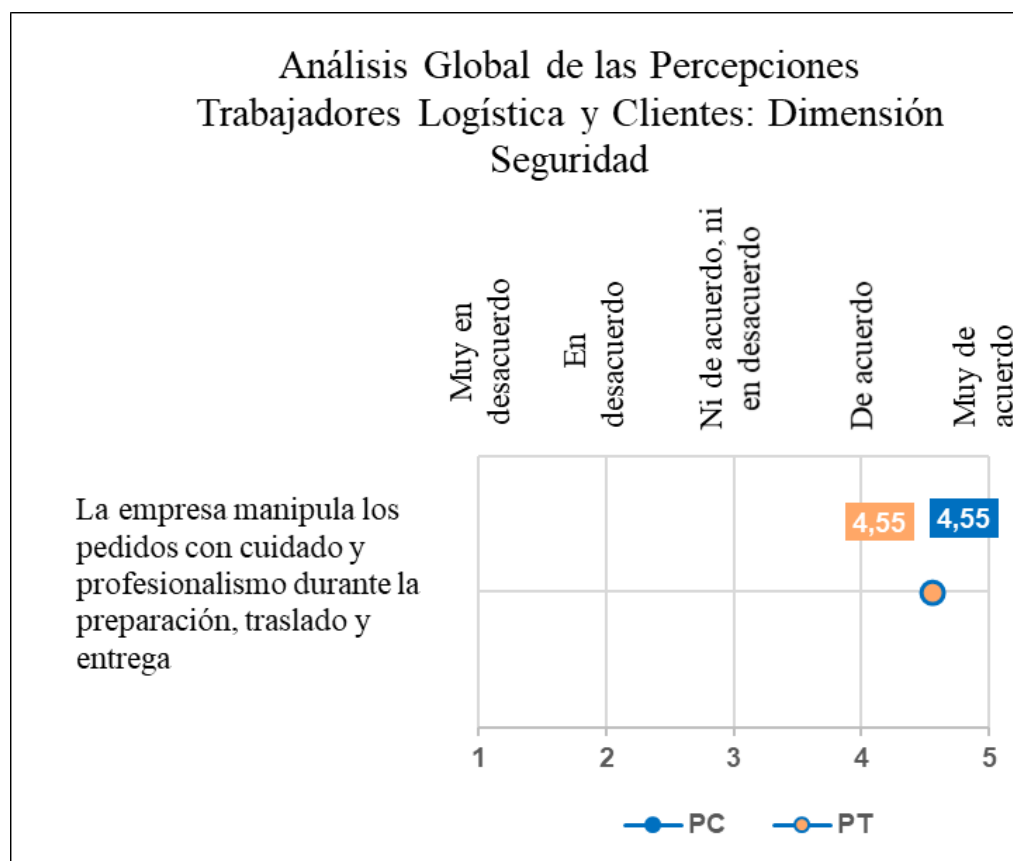


Gráfico N° 4. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Seguridad.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dimensión Seguridad, los datos recolectados indican que tanto los trabajadores del área logística como los clientes otorgaron una puntuación promedio de 4,55 a la afirmación referida a la manipulación de los pedidos con cuidado y profesionalismo

durante la preparación, el traslado y la entrega. Al observar los valores promedio, no se registran diferencias entre ambos grupos de respuesta, lo cual refleja una uniformidad en las valoraciones asignadas dentro de esta dimensión.

Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Área Logística y Clientes:

Dimensión Empatía

PERCEPCIÓN TRABAJADORES ÁREA LOGÍSTICA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas.	0	2	6	19	20	4,21	4,38
La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.	0	0	1	23	23	4,47	
El repartidor es amable y cordial durante la entrega.	0	0	3	20	24	4,45	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas.	0	0	1	7	14	4,59	4,53
La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.	0	0	3	8	11	4,36	
El repartidor es amable y cordial durante la entrega.	0	0	0	8	14	4,64	
DIFERENCIA ENTRE PERCEPCIONES				PT	PC	PC - PT	PROMEDIO
El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas.				4,21	4,59	0,38	0,15
La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.				4,47	4,36	-0,10	
El repartidor es amable y cordial durante la entrega.				4,45	4,64	0,19	

Tabla N° 5. Análisis Comparativo de Percepciones en la Dimensión Empatía.

Fuente: Elaboración propia

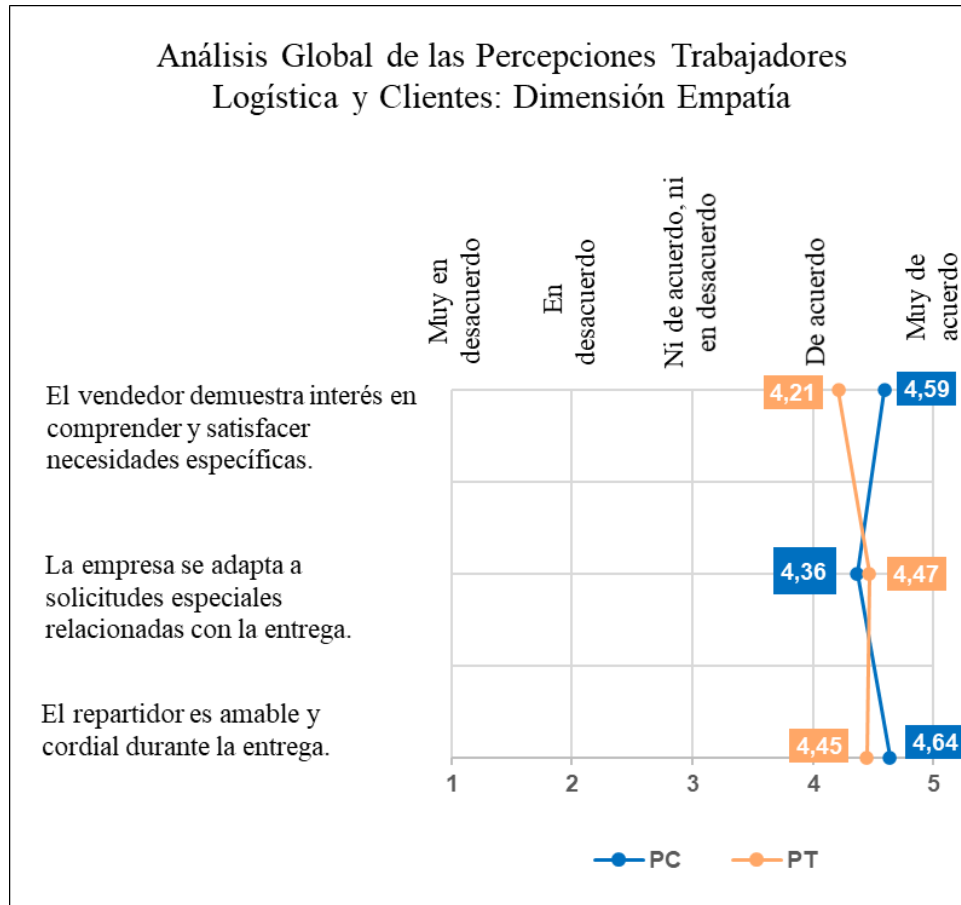


Gráfico N° 5. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes: Dimensión Empatía.

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Empatía, se analizaron tres afirmaciones vinculadas a la calidad del servicio. En primer lugar, la afirmación "El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas" obtuvo una puntuación promedio de 4,59 por parte de los clientes y 4,21 por parte de los trabajadores, lo cual representa la mayor diferencia dentro de esta dimensión con 0,38 puntos.

La segunda afirmación evaluada fue "La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega". Las percepciones son de una media de 4,36 para los clientes y 4,47 para los trabajadores, mostrando una leve diferencia 0,11 en favor de los trabajadores.

Y con respecto a la afirmación "El repartidor es amable y cordial durante la entrega", las respuestas reflejan una percepción promedio con 4,64 por los clientes y 4,45 por los trabajadores, con una diferencia de 0,19 puntos.

Análisis Global Promedio de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes

Satisfacción Global Promedio	PT	PC	PC-PT	PROMEDIO
Elementos Tangibles	4,54	4,66	0,12	0,13
Confiabilidad	4,22	4,52	0,30	
Capacidad de Respuesta	4,43	4,52	0,09	
Seguridad	4,55	4,55	0,00	
Empatía	4,38	4,53	0,15	

Tabla N° 6. Análisis Comparativo Global de Percepciones.

Fuente: Elaboración propia

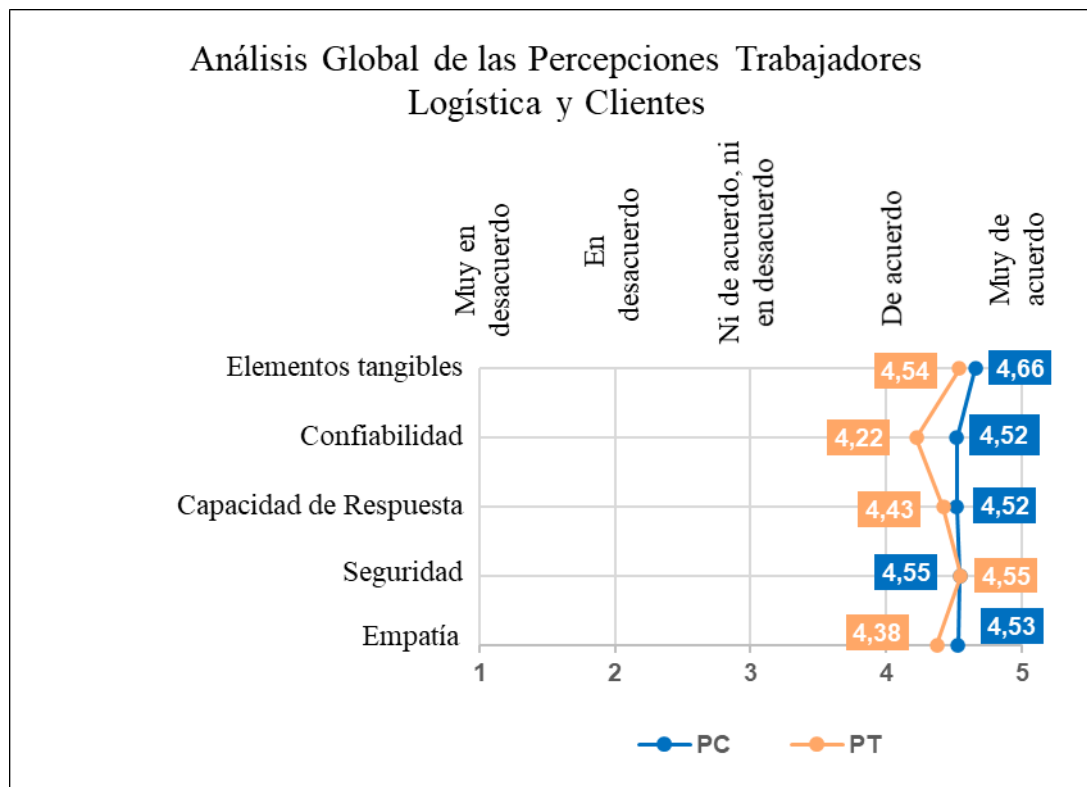


Gráfico N° 6. Análisis Global de las Percepciones Trabajadores Logística y Clientes.

Fuente: Elaboración propia

En las cinco dimensiones analizadas, se puede observar que las diferencias entre la Percepción de los Clientes y la Percepción de los Trabajadores del área de Logística presentan, en su mayoría, valores positivos, es decir, una tendencia a que los clientes valoran de manera ligeramente más favorable los aspectos evaluados en comparación con el personal interno.

La mayor diferencia se presenta en la dimensión Confiabilidad, con una variación de 0,30 puntos, siendo esta la brecha más significativa del análisis. Le sigue la dimensión Empatía, Elementos Tangibles y Capacidad de Respuesta con una diferencia de

0,15, 0,12 y 0,09 respectivamente.

Por otro lado, la dimensión Seguridad no presenta diferencias, ya que ambas partes otorgaron el mismo valor promedio de 4,55, reflejando una percepción completamente alineada sobre la manipulación cuidadosa y profesional de los pedidos durante el proceso logístico.

En términos generales, al observar el promedio global de todas las dimensiones, la diferencia entre las percepciones de los clientes y los trabajadores del área logística es de 0,13 puntos.

Datos Clientes

Tipo de Negocio	Cantidad
Kiosco	13
Supermercado	3
Otros	6
Total	22

Tabla N° 7. Distribución de Clientes según Tipo de Negocio.

Fuente: Elaboración propia

¿Ha visitado las instalaciones de la empresa?	Cantidad
NO	20
SI	2
Total general	22

Tabla N° 8. Clientes que han visitado las instalaciones de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia

Datos Trabajadores

Rol en Logística	Valor
Vendedor	20
Repartidor	12
Repositor	8
Enlace Principal	7
Total	47

Tabla N° 9. Distribución de Trabajadores según Rol.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la encuesta: Percepciones Trabajadores Logística y Clientes de NEA+

El análisis de la eficiencia en el área de almacén de NEA+, basado en las percepciones de clientes y trabajadores del sector logístico, ha permitido comparar la calidad del servicio tanto a nivel interno como externo.

En la dimensión de Seguridad, se observó una notable alineación entre ambos grupos, con una diferencia nula de 0 puntos, lo que sugiere que tanto clientes como trabajadores reconocen que la empresa maneja los pedidos con responsabilidad y cuidado en todas las etapas del proceso logístico. Esta coincidencia indica que los estándares de los procesos operativos relacionados con la profesionalidad en el tratamiento de la mercadería están siendo percibidos correctamente.

Sin embargo, la dimensión de la Confiabilidad presentó las mayores discrepancias, con una diferencia de 0,30 puntos. Los clientes percibieron un promedio de 4,52 en confiabilidad, mientras que los trabajadores registraron un 4,22. En particular, la afirmación sobre la entrega completa y sin errores de los pedidos mostró una desviación más acentuada de 0,39 puntos, lo que indica una diferencia entre la percepción del cumplimiento operativo y la expectativa del cliente. Estas brechas podrían tener su origen en limitaciones estructurales del proceso, como la ausencia de sistemas automáticos de trazabilidad, que incrementan la posibilidad de errores o demoras no percibidas desde la visión interna.

La Empatía también reveló una diferencia significativa de 0,15 puntos entre las respuestas de los clientes y los trabajadores. Destaca especialmente el ítem relacionado con el interés del vendedor en comprender las necesidades particulares de cada cliente, con una diferencia de 0,38 puntos, lo que podría explicarse por la carga operativa y los tiempos ajustados del personal, lo que reduce las oportunidades de interacción más personalizada y ausencia de la voz del cliente en los espacios de retroalimentación. De dichos resultados se obtuvo una percepción promedio de los clientes del 4,53 mientras que la de los trabajadores fue de 4,38.

En cuanto a los Elementos Tangibles, la diferencia promedio entre las percepciones de ambos grupos fue de 0,12 puntos. Los clientes valoraron ligeramente más alto la correcta conservación y fecha de vencimiento de los productos (4,45 frente a 4,47 puntos de los trabajadores). Este hallazgo refuerza la importancia de mantener estándares

visuales y físicos coherentes con la imagen institucional. Mientras que la presentación profesional del personal de reparto con indumentaria de la empresa mostró una diferencia mayor de 0,25 puntos. La percepción promedio general para los clientes fue de 4,66 y para los trabajadores de 4,54.

Finalmente, la dimensión de la Capacidad de Respuesta presentó una leve diferencia de 0,09 puntos. La mayor discrepancia fue de 0,23 puntos, donde se encontró en la disponibilidad del vendedor para atender consultas específicas. No obstante, la diferencia fue mínima (0,03 puntos) en la agilidad de la empresa para responder ante inconvenientes. Los clientes promediaron 4.52 en esta dimensión, mientras que los trabajadores promediaron 4.43.

Es crucial considerar que la mayoría de los encuestados no visitó las instalaciones de la empresa. Esto implica que la percepción sobre la eficiencia del almacén se construye casi exclusivamente a través del contacto directo con el personal de reparto o de ventas, convirtiendo esta interacción en el canal principal para evaluar la calidad general del servicio y realzando el papel del reparto como una extensión fundamental de la empresa.

En un promedio general de todas las dimensiones, se observó que los clientes calificaron los servicios logísticos de manera ligeramente más favorable que los propios trabajadores del sector, con una diferencia de 0,13 puntos. Esta variación podría estar relacionada con la visión interna que poseen los trabajadores, quienes probablemente perciben con mayor nitidez las complejidades de la operación diaria.

SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE NEA+

Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Elementos Tangibles

EXPECTATIVAS CLIENTES	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante	Promedio	Promedio Global
Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.	0	0	0	4	17	4,59	4,16
El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.	1	0	6	12	3	3,73	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.	0	0	0	12	10	4,45	4,66
El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.	0	0	0	3	19	4,86	
DIFERENCIA EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES				EC	PC	PC - EC	PROMEDIO
Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.				4,59	4,45	-0,14	0,50
El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.				3,73	4,86	1,14	

Tabla N° 10. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Elementos Tangibles.

Fuente: Elaboración propia

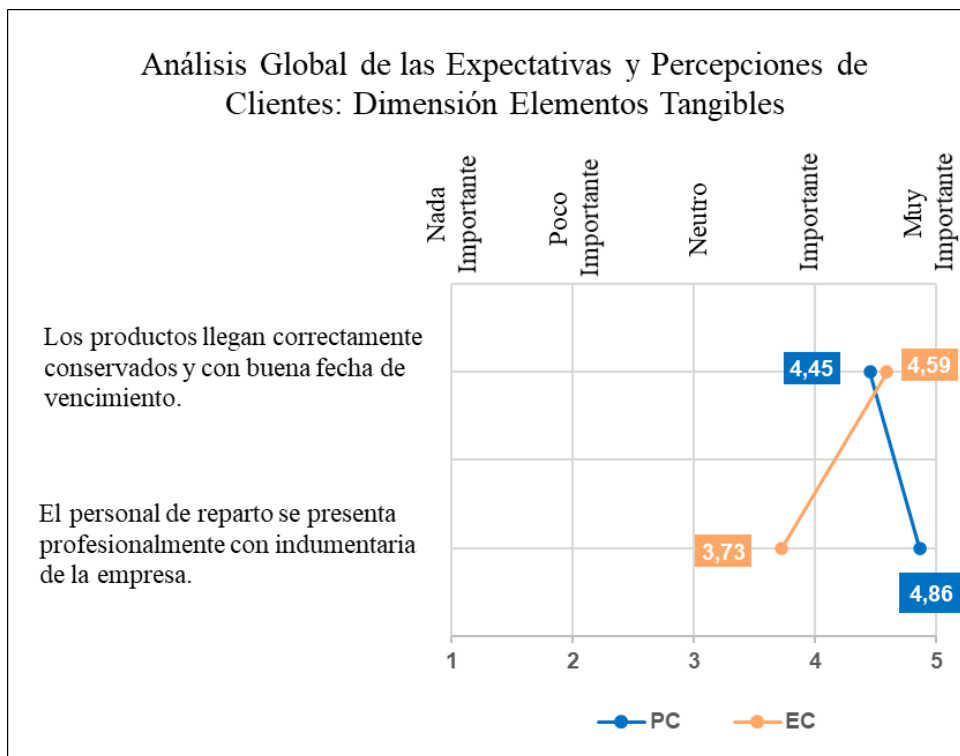


Gráfico N° 7. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Elementos tangibles.

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Elementos Tangibles, se analizaron dos afirmaciones donde la primera, "Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento", mostró una expectativa promedio de 4,59 puntos por parte de los clientes, mientras que su percepción real de desempeño fue de 4,45 puntos. Esto generó un "gap" de -0.14, indicando que la percepción de los clientes quedó ligeramente por debajo de sus expectativas en cuanto al estado y la fecha de los productos recibidos.

La segunda afirmación evaluada, "El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa", presentó una expectativa promedio de 3,73 puntos y una percepción de 4,86 puntos. La diferencia entre ambas puntuaciones arrojó un "gap" de 1,14, lo que generó una brecha donde la percepción se ubicó por encima de lo esperado.

Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Confiabilidad

EXPECTATIVAS CLIENTES	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante	Promedio	Promedio Global
La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.	0	0	4	11	7	4,14	4,30
Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.	0	0	0	12	10	4,45	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.	0	0	0	8	14	4,64	4,52
Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.	0	0	2	9	11	4,41	
DIFERENCIA EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES				EC	PC	PC - EC	PROMEDIO
La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.				4,14	4,64	0,50	0,23
Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.				4,45	4,41	-0,04	

Tabla N° 11. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Confiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

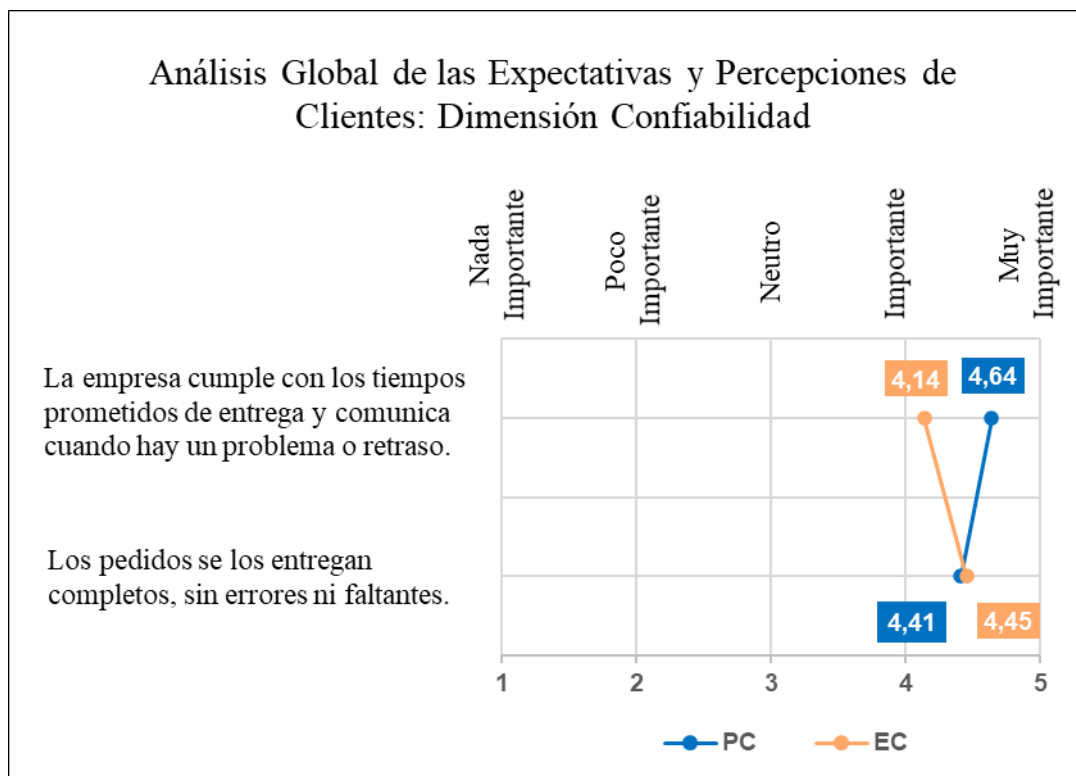


Gráfico N° 8. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Confiabilidad.

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Confiabilidad, se examinaron dos afirmaciones críticas que

reflejan las expectativas y percepciones de los clientes. En primer lugar, la afirmación "La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso" reveló una expectativa promedio de 4,14 puntos por parte de los clientes, mientras que su percepción real de desempeño se situó en 4,64 puntos. Esto generó una brecha positiva de 0,50.

Respecto a la afirmación "La empresa entrega los pedidos completos, sin errores ni faltantes", los clientes manifestaron una expectativa promedio de 4,45 puntos, mientras que su percepción fue ínfimamente inferior, con 4,41 puntos.

Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Capacidad de Respuesta

EXPECTATIVAS CLIENTES	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante	Promedio	Promedio Global
El vendedor está disponible para atender consultas específicas.	0	1	4	11	6	4,00	4,18
La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.	0	0	1	12	9	4,36	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
El vendedor está disponible para atender consultas específicas.	0	0	1	8	13	4,55	4,52
La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.	0	0	2	7	13	4,50	
DIFERENCIA EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES				EC	PC	PC - EC	PROMEDIO
El vendedor está disponible para atender consultas específicas.				4,00	4,55	0,55	0,34
La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.				4,36	4,50	0,14	

Tabla N° 12. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Capacidad de Respuesta.

Fuente: Elaboración propia

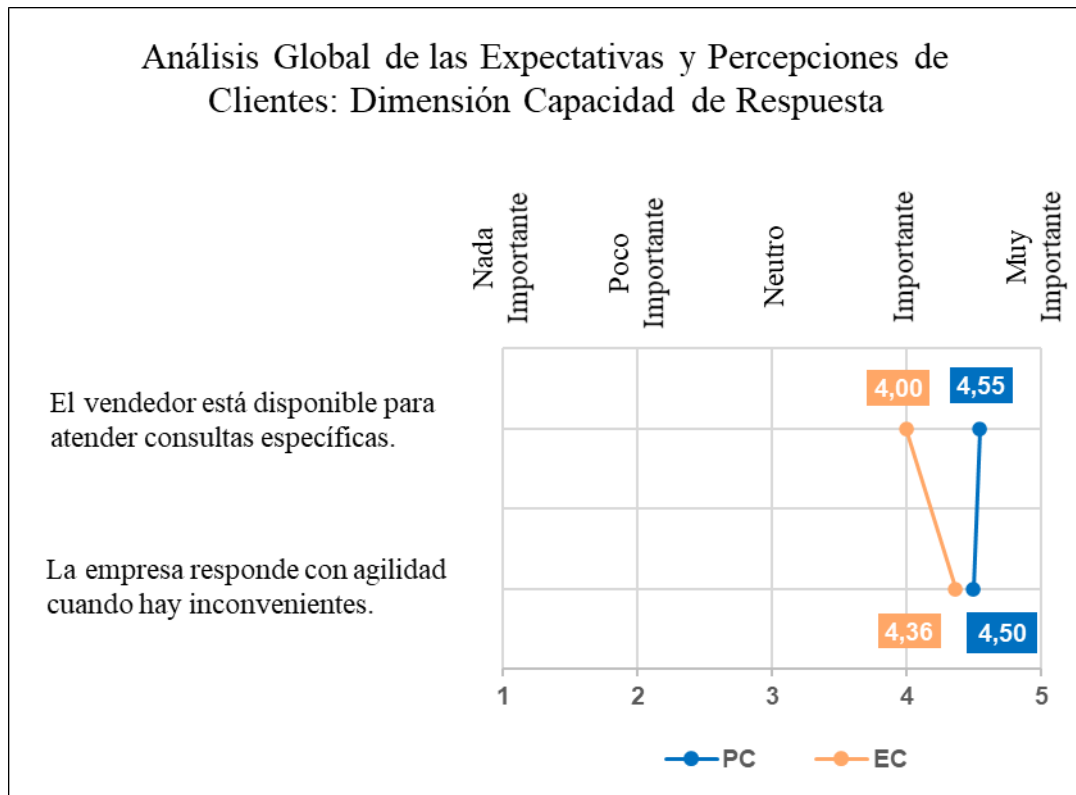


Gráfico N° 9. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Capacidad de Respuesta.

Fuente: Elaboración propia

En la Dimensión Capacidad de Respuesta, en cuanto a la afirmación “El vendedor está disponible para atender consultas específicas”, los clientes indicaron una expectativa promedio de 4,00 puntos, mientras que la percepción obtenida fue de 4,55. Esto arroja una diferencia positiva de 0,55 puntos.

Por otro lado, la segunda afirmación “La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes” presentó una expectativa promedio de 4,36, mientras que la percepción alcanzó los 4,50 puntos. La diferencia entre ambas fue de 0,14 puntos.

Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Seguridad

EXPECTATIVAS CLIENTES	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante	Promedio	Promedio Global
La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega	0	0	1	12	9	4,36	4,36
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega	0	0	0	10	12	4,55	4,55
DIFERENCIA EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES				EC	PC	PC - EC	PROMEDIO
La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega				4,36	4,55	0,18	0,18

Tabla N° 13. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Seguridad.

Fuente: Elaboración propia

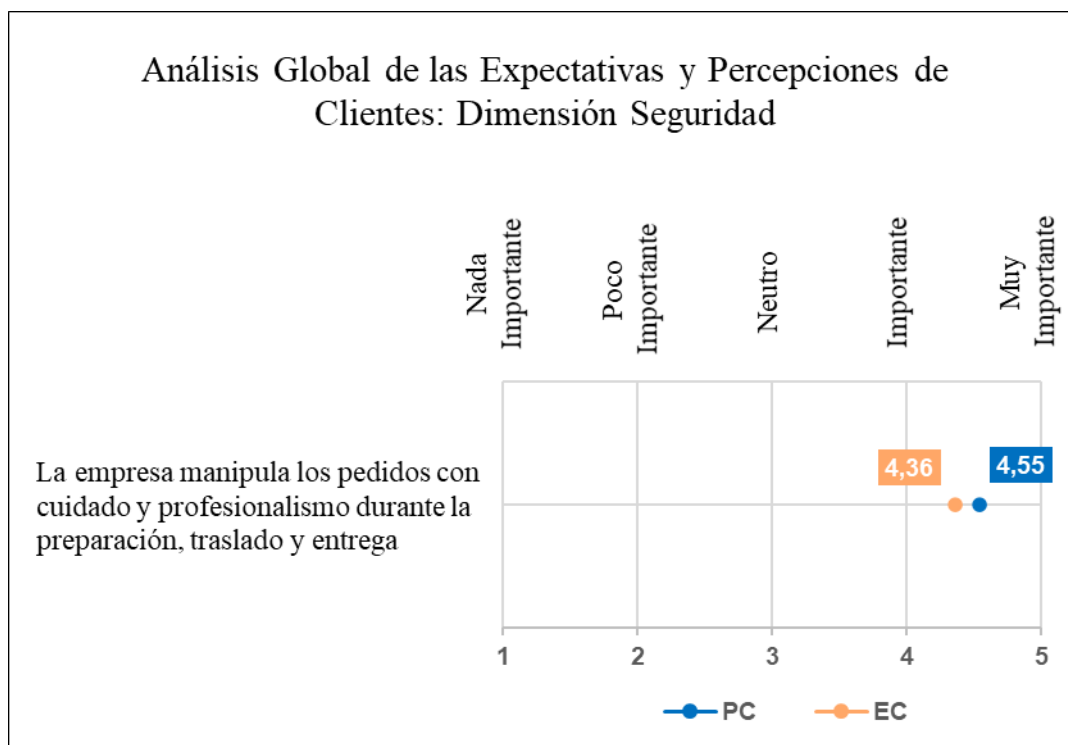


Gráfico N° 10. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Seguridad.

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Seguridad, se analizó la afirmación: “La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega”. Los resultados reflejan que la expectativa promedio de los clientes fue de 4,36 puntos, mientras que la percepción alcanzó un valor ligeramente superior de 4,55 puntos.

Análisis Global de la Satisfacción de Clientes: Dimensión Empatía

EXPECTATIVAS CLIENTES	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante	Promedio	Promedio Global
El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas.	0	0	3	8	11	4,36	4,24
La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.	0	1	4	12	5	3,95	
El repartidor es amable y cordial durante la entrega.	0	0	2	9	11	4,41	
PERCEPCIÓN CLIENTES	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Promedio	Promedio Global
El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas.	0	0	1	7	14	4,59	4,53
La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.	0	0	3	8	11	4,36	
El repartidor es amable y cordial durante la entrega.	0	0	0	8	14	4,64	
DIFERENCIA EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES				EC	PC	PC - EC	PROMEDIO
El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas.				4,36	4,59	0,23	0,29
La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.				3,95	4,36	0,41	
El repartidor es amable y cordial durante la entrega.				4,41	4,64	0,23	

Tabla N° 14. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes en la Dimensión Empatía.

Fuente: Elaboración propia

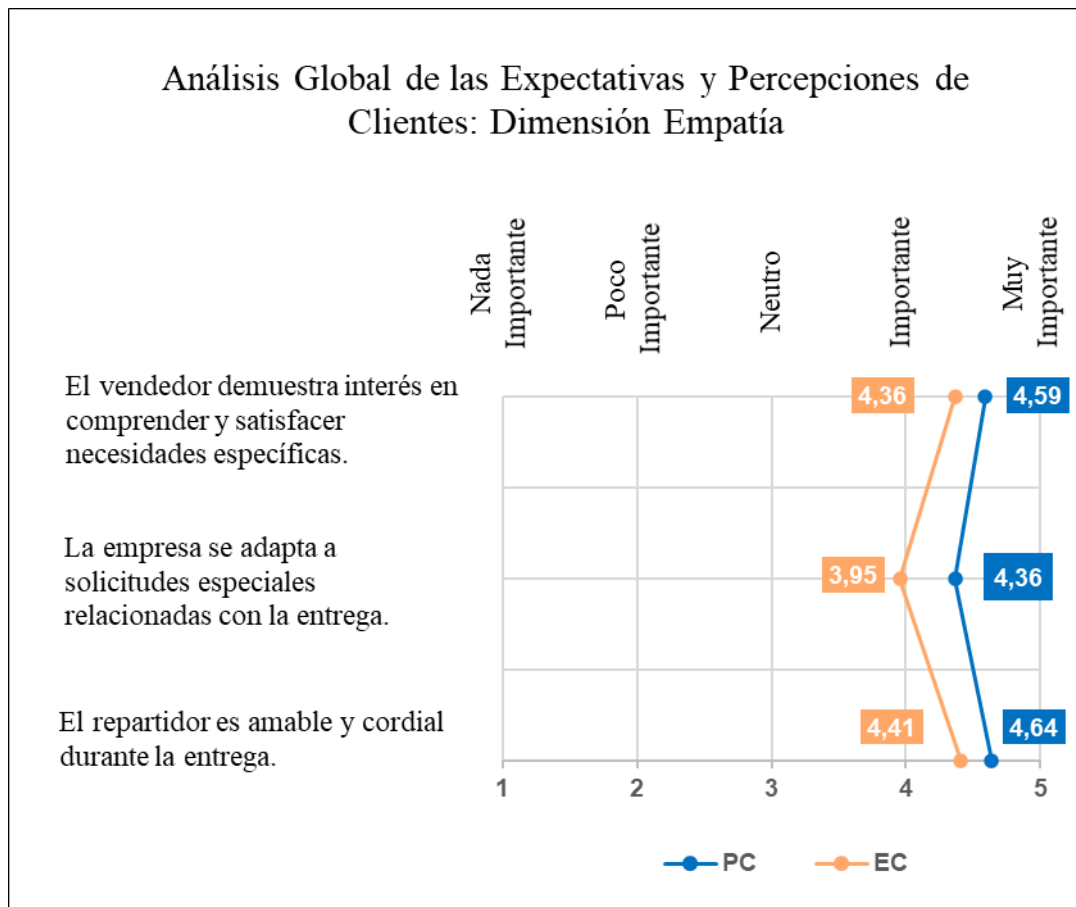


Gráfico N° 11. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes: Dimensión Empatía.

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión Empatía se analizaron tres afirmaciones, donde la primera "El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas", obtuvo un promedio de expectativa de 4,36 puntos, mientras que la percepción alcanzó los 4,59 puntos.

La segunda afirmación, "La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega", los clientes esperaban un promedio de 3,95, mientras que su percepción fue de 4,36 puntos.

Finalmente, la afirmación "El repartidor es amable y cordial durante la entrega" presentó una expectativa promedio de 4,41 puntos, y una percepción de 4,64, generando una diferencia positiva de 0,23.

Análisis Global Promedio de la Satisfacción de Clientes:

Satisfacción Global Promedio	EC	PC	PC - EC	PROMEDIO
Elementos Tangibles	4,16	4,66	0,50	0,31
Confiabilidad	4,30	4,52	0,23	
Capacidad de Respuesta	4,18	4,52	0,34	
Seguridad	4,36	4,55	0,18	
Empatía	4,24	4,53	0,29	

Tabla N° 15. Análisis Comparativo de Expectativas y Percepciones de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

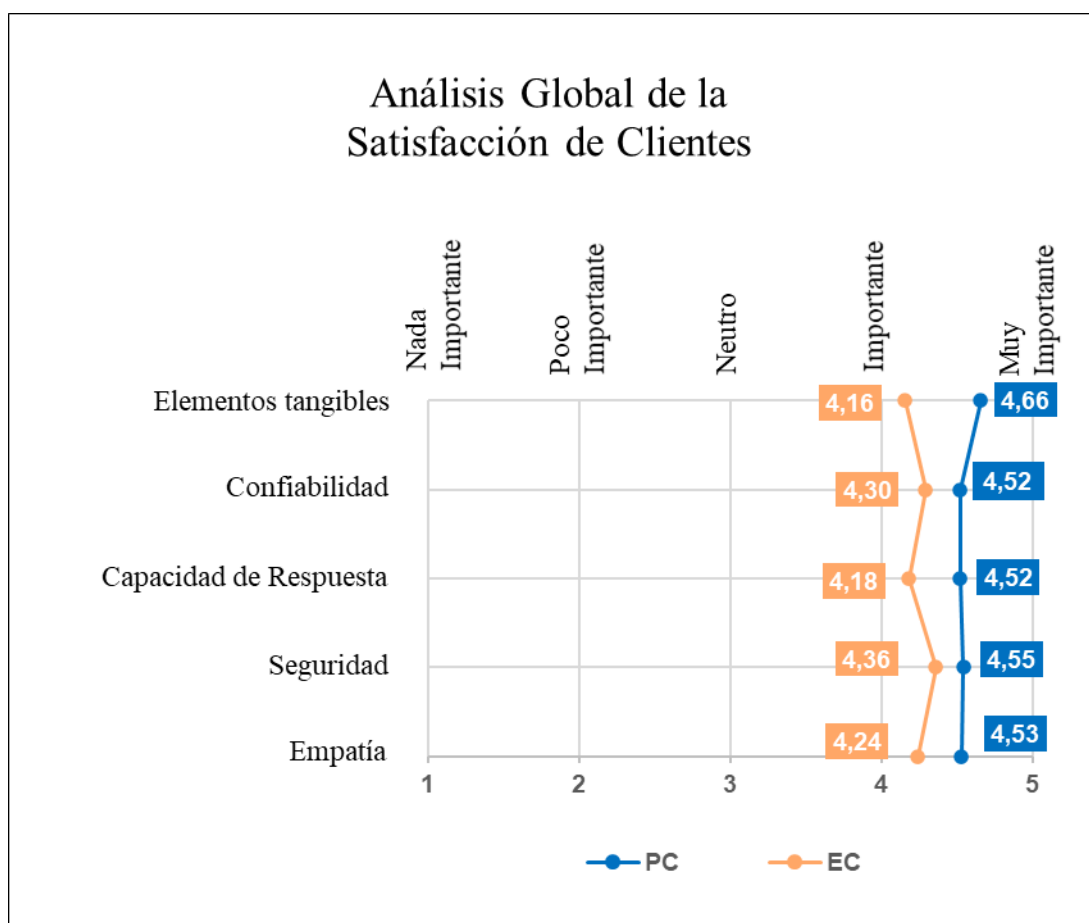


Gráfico N° 12. Análisis global de las Expectativas y Percepciones de Clientes.

Fuente: Elaboración propia

En el análisis global de la satisfacción de los clientes la mayor diferencia se presenta en la dimensión de Elementos Tangibles, donde los clientes manifestaron una expectativa promedio de 4,16 puntos frente a una percepción de 4,66, lo que representa una diferencia de 0,50 puntos.

En la dimensión Capacidad de Respuesta muestra una brecha positiva de 0,34 puntos, al obtener una expectativa promedio de 4,18 a una percepción de 4,52. En tercer lugar se encuentra la dimensión de Fiabilidad, con una diferencia de 0,22 puntos, proveniente de una expectativa de 4,30 y una percepción de 4,52.

La dimensión Empatía refleja una diferencia más acotada de 0,29 puntos entre la expectativa (4,24) y la percepción (4,53), mientras que en Seguridad, si bien la diferencia es la menor entre las dimensiones analizadas, también se evidencia un resultado favorable, con una brecha de 0,19 puntos (4,36 frente a 4,55).

De forma general, puede observarse que el promedio global de satisfacción se ubica por encima de las expectativas iniciales declaradas por los clientes, destacando una valoración positiva en cada una de las dimensiones del servicio evaluado.

Conclusión de la encuesta: Satisfacción de Clientes de NEA+

El análisis de la satisfacción de los clientes de NEA+, revela áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en el servicio del área de almacén.

En la dimensión de Elementos Tangibles, se observa una brecha negativa de -0.14 en la percepción de los clientes respecto a la correcta conservación y fecha de vencimiento de los productos. Esto indica que, si bien la percepción es alta (4,45), las expectativas (4,59) son ligeramente superiores, sugiriendo una pequeña área de mejora en estos aspectos. Por otro lado, la presentación profesional del personal de reparto con indumentaria de la empresa superó significativamente las expectativas, generando una brecha positiva de 1,14 puntos, siendo de 4,86 para la percepción contra una expectativa de 3,73.

En la dimensión de Confiabilidad, el cumplimiento de los tiempos de entrega y la comunicación en caso de problemas o retrasos superaron las expectativas de los clientes, con una brecha positiva de 0,50 puntos. Sin embargo, la entrega de pedidos completos, sin errores ni faltantes, mostró una percepción (4,41) ligeramente inferior a la expectativa (4,45), aunque la diferencia es mínima.

La dimensión de Capacidad de Respuesta presentó brechas positivas. La disponibilidad del vendedor para atender consultas específicas fue percibida muy favorablemente (4,55), superando la expectativa (4,00) en 0,55 puntos. De manera similar, la agilidad de la empresa para responder ante inconvenientes también superó las expectativas, con una diferencia positiva de 0,14 puntos, obtenido de una percepción de 4,50 puntos, contra una expectativa de 4,36.

En la dimensión de Seguridad, la percepción de los clientes sobre la manipulación cuidadosa y profesional de los pedidos durante la preparación, traslado y entrega (4,55) fue ligeramente superior a su expectativa (4,36), lo que indica un buen desempeño en este aspecto.

Finalmente, en la dimensión de Empatía, todas las afirmaciones mostraron que la percepción de los clientes superó sus expectativas. El interés del vendedor en comprender y satisfacer necesidades específicas obtuvo una brecha positiva de 0,23, la adaptación de la

empresa a solicitudes especiales relacionadas con la entrega también obtuvo un puntaje favorable de 0,41, al igual que la amabilidad y cordialidad del repartidor durante la entrega que fue de 0,23 puntos. Estos resultados generaron una brecha positiva en promedio para la dimensión de 0,29 puntos, lo que sugiere que los clientes se sienten comprendidos y bien atendidos en sus necesidades con la empresa.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES GENERALES

El presente estudio, sustentado teóricamente en el modelo SERVQUAL desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), permitió evaluar la eficiencia y la calidad del servicio brindado por el área de almacén de NEA+. Su aplicación en el contexto logístico de NEA+ posibilitó obtener una visión integral del desempeño del área en torno a cinco dimensiones: Elementos Tangibles, Confiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía, contrastando la percepción interna del personal con la valoración externa de los clientes, a fin de detectar las brechas críticas y orientar hacia futuras acciones de mejora

En lo que respecta a las percepciones internas y externas, se observó una tendencia general donde los clientes valoraron ligeramente de manera más favorable el servicio recibido en comparación con los trabajadores logísticos, con una diferencia promedio de 0,13 puntos. Esta tendencia positiva se reflejó en cuatro de las cinco dimensiones analizadas, siendo la más destacada la dimensión de Confiabilidad, con una diferencia de 0,30 puntos, seguida por Empatía (0,15), Elementos Tangibles (0,12) y Capacidad de Respuesta (0,09). Por su parte, la dimensión Seguridad no presentó diferencias entre ambos grupos, registrando una puntuación coincidente de 4,55 puntos, lo que indica una percepción compartida sobre el tratamiento responsable y profesional de los pedidos. Estos resultados refuerzan la importancia del concepto de calidad de servicio entendido, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), como la brecha entre las expectativas y percepciones del cliente, y cómo su evaluación permite detectar los aspectos donde la organización logra cumplir o superar las demandas del mercado.

Respecto a la relación entre expectativas y percepciones del cliente, los resultados también fueron positivos. En todas las dimensiones evaluadas, las percepciones superaron las expectativas iniciales. La brecha más significativa se dio en la dimensión de Elementos Tangibles, con una diferencia positiva de 0,50 puntos, marcada por la presentación profesional del personal de reparto. Capacidad de Respuesta y Empatía también evidenciaron una valoración destacada, con diferencias positivas de 0,34 y 0,29 puntos, respectivamente. Y las dimensiones de Confiabilidad y Seguridad registraron diferencias más moderadas, de 0,22 y 0,19 puntos, manteniéndose igualmente dentro de parámetros favorables. Esto refleja que la empresa logra altos niveles de eficiencia operativa y

consistencia en la prestación del servicio, aspecto señalado por Slack, Chambers y Johnston (2010) donde explica que la eficiencia no solo se refiere a la reducción de desperdicios o costos, sino también a la capacidad de cumplir con los estándares establecidos y garantizar la consistencia en los procesos.

En cuanto a los datos sociodemográficos obtenidos en las encuestas, se destaca que la mayoría de los clientes encuestados no han visitado físicamente las instalaciones de la empresa. Esto evidencia que la imagen sobre el servicio y su calidad se forma principalmente a través de la interacción directa con el personal de ventas y de reparto. Estos hallazgos se alinean con los fundamentos teóricos del modelo SERVQUAL, que establece que la calidad del servicio se define por la diferencia entre expectativas y percepciones (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, se presentan a continuación algunas recomendaciones orientadas a fortalecer la experiencia del cliente y optimizar el desempeño del área de almacén de NEA+:

- **Reforzar la fortaleza en el manejo de los pedidos:** La forma en que la empresa prepara, traslada y entrega los pedidos se destaca por no tener diferencias en las percepciones entre los trabajadores del área de logística y los clientes. Pero si hubo una diferencia mínima entre lo que esperaba y lo que recibió el cliente. Por lo tanto, se recomienda mantener los procesos actuales como estándares, y trabajar en profundidad los procesos que permiten identificar oportunidades de mejora a partir del seguimiento y trazabilidad de los pedidos.
- **Promover la retroalimentación interna como herramienta de mejora continua:** Los resultados muestran que, en la mayoría de las dimensiones, los clientes valoraron más positivamente el servicio recibido que los propios trabajadores. Esta diferencia sugiere que el personal subestima el impacto de su trabajo en la satisfacción del cliente. Para ello sería conveniente destacar en las reuniones periódicas realizadas los días sábados las opiniones y encuestas realizadas por los clientes. Esta acción podría mejorar la percepción interna y reforzar el sentido de pertenencia al servicio brindado, aumentando el compromiso del trabajador.

- **Revisar procedimientos desde la mirada del cliente:** Entre los aspectos evaluados por los encuestados se destacaron valoraciones exigentes respecto a la entrega completa y sin errores, el cumplimiento de los tiempos prometidos, y la capacidad de la empresa para actuar con rapidez ante inconvenientes. Aunque las percepciones fueron en general positivas, estos resultados señalan oportunidades puntuales de mejora. En este sentido, debería mantenerse utilizando el escenario de punto de venta armado dentro de las oficinas para realizar/fortalecer simulaciones de reparto o venta que permitan testear los protocolos, como si hubiera corte de electricidad, lluvias, extremo calor o frío, con o sin clientes, para evaluar si efectivamente responden al nivel de servicio que los usuarios esperan en la práctica diaria.
- **Potenciar los puntos de contacto que construyen la imagen del servicio:** Dado que la mayoría de los clientes no han visitado las instalaciones, la percepción sobre la calidad del área de logística, y de la empresa, se construye principalmente a partir del desempeño de vendedores y repartidores. En este sentido, se recomienda preservar cuidadosamente las fortalezas obtenidas, como la buena presentación del personal, las condiciones óptimas de entrega del producto, y el alto nivel de trato empático que tienen con el cliente. Ya que, una experiencia positiva en estos puntos de contacto tiene un impacto directo sobre la valoración del servicio logístico.
- **Generar espacios para que el cliente conozca la empresa:** Dentro de las encuestas obtenidas de los clientes, solamente una parte ínfima ha visitado el establecimiento y conocen acerca de los procesos de la empresa. Por lo tanto, como acción de corto plazo, se sugiere implementar el envío de contenido audiovisual a los clientes, mostrando el funcionamiento del área de almacén, los procesos de preparación de pedidos y el trabajo coordinado entre los distintos sectores promoviendo una imagen transparente y profesional del servicio. A mediano plazo, se podrían organizar visitas programadas destinadas a clientes estratégicos, con el objetivo de que puedan conocer personalmente las instalaciones, interactuar con los equipos de trabajo y comprender más a fondo el proceso logístico. Estas acciones no solo fortalecen el vínculo comercial, sino que también podrían generar mayor confianza y compromiso por parte del cliente.

- **Extender la aplicación a otras ciudades/áreas:** Esta herramienta de medición demostró ser útil para analizar de forma concreta la calidad percibida del servicio logístico en el Microcentro de la Ciudad de Oberá. Por tanto, se sugiere considerar su aplicación futura en otras zonas, y áreas de la organización, a fin de obtener una mirada más integral del servicio en su conjunto.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Problemática	Objetivo	Tarea	Beneficio Esperado	Sector	Responsable	Tiempo Estimado	Costo Estimado
Diferencia en el servicio entre lo esperado y lo recibido por el cliente en el manejo de pedidos	Identificar y corregir los posibles desvíos en el proceso de entrega	Implementar un sistema de trazabilidad y seguimiento individualizado de pedidos	Reducción de errores y fortalecimiento de la confiabilidad del servicio	Logística	Gerente de logística	3 meses	\$1.500.000
Subestimación del personal respecto al impacto de su trabajo en la satisfacción del cliente	Promover el sentido de pertenencia mediante la comunicación interna	Incorporar a las reuniones mensuales la revisión de encuestas de satisfacción del cliente	Mayor compromiso y alineación entre el personal y la calidad esperada del servicio de logística	Logística	Encargado de Picking	6 meses	\$120.000
Necesidad de revisar procedimientos desde la mirada del cliente	Ajustar los procedimientos operativos en las distintas circunstancias	Realizar simulaciones de reparto y venta en distintos escenarios (lluvia, cortes eléctricos, etc.)	Aumento de la capacidad de respuesta y reducción del margen de error operativo	Logística	Encargado de Reparto	3 meses	\$350.000
Necesidad de preservar la imagen positiva del servicio en los puntos de contacto	Consolidar la percepción de calidad en los canales de interacción directa	Reforzar la capacitación de repartidores en presentación, empatía y atención al cliente	Fortalecer la reputación del área logística en el servicio brindado	Logística	Encargado de Reparto	6 meses	\$250.000
Poca visibilidad del cliente sobre los procesos internos de la empresa	Promover una imagen transparente del servicio	Generar contenido audiovisual y organizar visitas guiadas para clientes estratégicos	Mayor confianza, fidelización y posicionamiento	Logística/ Marketing	Gerente de Marketing	12 meses	\$480.000
						COSTO TOTAL	\$2.700.000

-Tabla N° 16. Propuesta de Plan de Mejora del Servicio Logístico.

Fuente: Elaboración propia.

El presente plan de mejora se orienta a fortalecer los procesos internos del área de almacén y la experiencia general del cliente, abarcando las principales oportunidades detectadas durante la evaluación. Las acciones propuestas priorizan la eficiencia operativa, la comunicación interna y la transparencia en la gestión, pilares fundamentales para sostener la competitividad de la empresa.

El costo total estimado para la implementación del plan es de \$2.700.000 (pesos argentinos), con una duración total aproximada de doce meses, considerando las distintas

etapas y responsables involucrados. Cada actividad cuenta con un referente principal dentro del área correspondiente, lo que permitirá garantizar el seguimiento y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

En primer lugar, la incorporación de sistemas de trazabilidad digital, ponderando como la mejora de mayor costo de implementación, permitirá optimizar el control y seguimiento de los pedidos en tiempo real, reduciendo errores y demoras en las entregas. Esta herramienta facilitará la identificación de desvíos operativos y proporcionará indicadores de desempeño claves para la toma de decisiones. Su implementación no solo reforzará la confiabilidad del servicio para los clientes, sino que también aportará transparencia a los procesos internos.

De manera complementaria, la generación sistemática de información para la retroalimentación interna contribuirá a consolidar la cultura de mejora continua basada en datos. A través de reuniones periódicas de revisión y análisis de encuestas de satisfacción, el personal podrá visualizar el impacto directo de su desempeño en la percepción del cliente, fortaleciendo el compromiso y la autogestión del equipo.

Asimismo, la realización de simulaciones operativas, utilizando el escenario de punto de venta interno, permitirá evaluar el grado de preparación del equipo ante imprevistos, como interrupciones del suministro eléctrico, condiciones climáticas adversas o picos de alto flujo de clientes. Estas prácticas reforzarán la capacidad de respuesta del área y disminución de errores frente a situaciones adversas o imprevistas.

Por último, la creación de contenido audiovisual orientado al cliente y realizar visitas guiadas, busca proyectar una imagen institucional sólida, moderna y transparente. Esta acción de comunicación no solo mejorará la percepción externa de la empresa, sino que también permitirá fortalecer el vínculo con los clientes estratégicos.

PROPUESTA LÍNEA DE INVESTIGACIONES FUTURAS

Finalmente, como línea de investigación futura, se propone dar continuidad a la investigación que permitan fortalecer el conocimiento sobre la eficiencia y la calidad del servicio en el área de almacén mediante las siguientes propuestas:

- Ampliar la aplicación del modelo SERVQUAL a la totalidad de los clientes de la empresa, así también como replicarlo en distintas áreas internas.
- Profundizar en las causas estructurales de las brechas detectadas.

Estas acciones permitirían fortalecer la comprensión de los factores que inciden en la calidad del servicio y, además, posibilitaría analizar de manera más precisa cómo se están tomando las decisiones bajo el enfoque de gestión holacrática, fortaleciendo la autogestión, la comunicación transversal y la mejora continua en todos los niveles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Real Academia Española. (2023). Calidad. En Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/calidad>
- Crosby, P. B. (1992). La calidad no cuesta. Compañía Editorial Continental.
- Juran, J. M. (1999). Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total Quality Control. McGraw-Hill.
- RAE. (2024). "Eficiencia". En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). <https://dle.rae.es/eficiencia>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations Management (6th ed.). Pearson Education
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). Servuction: Le marketing des services. McGraw-Hill.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C., & Gummesson, E. (1987). Service orientation in industrial marketing. In H. Hakansson (Ed.), *Industrial Marketing and Purchasing of Industrial Goods* (pp. 23–35). Wiley.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 1–19). SAGE Publications.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Casas, M. (2017). Evaluación de la satisfacción del cliente en el Delvino Boutique Hotel, Salta. Universidad Nacional de Salta.

- Rubio Guerrero, M. (2014). Satisfacción del cliente en supermercados de Ibagué. Universidad de Ibagué.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18–34.
- Morales, J., & Calderón, G. (1999). *Gestión de la calidad total: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Gelvez Carrillo, J. S. (2010). Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente (Trabajo de grado). Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Bienstock, C. C., Mentzer, J. T., & Bird, M. M. (1997). Measuring physical distribution service quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 31–44.
- Lozano Ardila, J. A. (2024). La Holocracia, un marco de gestión organizacional para impulsar la estrategia: Una revisión de literatura (2005–2024) [Trabajo de grado, Universidad de La Sabana]. Intellectum.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/63540>
- Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Henry Holt and Company.

ANEXOS

ANEXO N°1: Modelo SERVQUAL

Adaptación de Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985)

Expectativas sobre los servicios:

E1. Deben tener equipos actualizados.

☐ 1 Totalmente en desacuerdo ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente de acuerdo

E2. Sus instalaciones físicas deben ser atractivas visualmente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E3. Sus empleados deben estar bien vestidos y lucir pulcros.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E4. La apariencia de las instalaciones debe estar acorde con el tipo de servicio ofrecido.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E5. Cuando prometen hacer algo en determinado momento, deben cumplirlo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E6. Cuando los clientes tienen problemas, estas empresas deben ser comprensivas y reconfortantes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E7. Estas empresas deben ser confiables.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E8. Deben prestar sus servicios en el momento prometido.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E9. Deben mantener registros precisos.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E10. No deben tener dificultades para decirles a los clientes exactamente cuándo se realizará el servicio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E11. El personal debe responder rápidamente a las solicitudes de los clientes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E12. Sus empleados deben estar siempre dispuestos a ayudar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E13. No deben estar demasiado ocupados para responder con rapidez.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E14. Los clientes deben poder confiar en estas empresas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E15. Los clientes deben sentirse seguros al tratar con sus empleados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E16. Sus empleados deben ser amables.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E17. Sus empleados deben recibir suficiente apoyo para hacer bien su trabajo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E18. No debe esperarse que den atención individual a cada cliente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E19. Sus empleados no deben dar atención personal al cliente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E20. No deben conocer las necesidades de cada cliente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E21. No deben tener en cuenta los intereses de los clientes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

E22. No deben tener horarios de atención convenientes para todos los clientes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Percepciones sobre los servicios de XYZ:

P1. XYZ tiene equipos actualizados.

☐ 1 Totalmente en desacuerdo ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente de acuerdo

P2. Las instalaciones físicas de XYZ son atractivas visualmente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P3. Los empleados de XYZ están bien vestidos y lucen pulcros.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P4. La apariencia de las instalaciones físicas de XYZ está acorde al tipo de servicio.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P5. Cuando XYZ promete hacer algo en determinado momento, lo cumple.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P6. Cuando tiene problemas, XYZ es comprensiva y reconfortante.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P7. XYZ es confiable.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P8. XYZ presta los servicios en el momento prometido.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P9. XYZ mantiene registros precisos.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P10. XYZ informa exactamente cuándo se prestarán los servicios.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P11. XYZ responde rápidamente a las solicitudes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P12. Los empleados de XYZ están siempre dispuestos a ayudar.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P13. Los empleados de XYZ no están demasiado ocupados para responder rápidamente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P14. Se puede confiar en los empleados de XYZ.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P15. Me siento seguro/a al tratar con los empleados de XYZ.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P16. Los empleados de XYZ son amables.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P17. Los empleados de XYZ reciben suficiente apoyo para cumplir bien su trabajo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P18. XYZ no brinda atención individual.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P19. Los empleados de XYZ no brindan atención personal.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P20. Los empleados de XYZ no conocen mis necesidades.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P21. XYZ no tiene en cuenta mis mejores intereses.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

P22. XYZ no tiene horarios de atención convenientes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ANEXO N°2: Adaptación del Modelo SERVQUAL para servicio de distribución física

Bienstock, C. C., Mentzer, J. T., & Bird, M. M. (1997)

Sección 1 – Evaluación General del Servicio

Q1. ¿Cómo califica la calidad del servicio de distribución física que recibe actualmente de su proveedor?

☐ 1 Muy mala ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Excelente

Q2. ¿Cuál es su evaluación general del servicio de distribución física?

☐ 1 Muy baja ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Muy alta

Sección 2 – Intención de Compra

B1. ¿Qué tan probable es que su empresa vuelva a comprar a este proveedor?

☐ 1 Muy baja ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Muy alta

B2. Mi empresa no planea realizar futuras compras a este proveedor.

☐ 1 Totalmente en desacuerdo ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente de acuerdo

Sección 3 – Datos Generales de la Empresa

Ventas anuales (USD): _____

Activos totales (USD): _____

Cantidad de empleados: _____

Actividad principal de la empresa:

- | | |
|--|---|
| ☐ Fabricante | ☐ Mayorista |
| ☐ Supermercado | ☐ Minorista |
| ☐ Agencia de publicidad | ☐ Entidad financiera |
| ☐ Gobierno / sector público | ☐ Empresa minera |
| ☐ Empresa de telecomunicaciones | |
| ☐ Investigadora de mercado | ☐ Institución de salud |
| ☐ Editorial | ☐ Otro: _____ |

Sección 4 – Expectativas del Servicio de Distribución Física

¿Qué tan de acuerdo está con que un proveedor debería cumplir con las siguientes condiciones?

(1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)

Puntualidad y tiempos de entrega

La entrega debería realizarse en los plazos acordados.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

El proveedor debería poder responder ante pedidos urgentes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Los tiempos de transporte deberían ser consistentes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

La entrega debería ser rápida.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Disponibilidad de productos

Los productos deberían estar disponibles en stock.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Debería existir inventario en ubicaciones cercanas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Los estados de pedido deberían estar fácilmente disponibles.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

La facturación debería coincidir con el pedido solicitado.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Condiciones del pedido

Los productos deberían llegar en buen estado.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Los productos deberían llegar sin errores o faltantes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Los empaques deberían proteger adecuadamente los productos.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sección 5 – Desempeño Actual Percibido

Con base en su proveedor principal, marque cuánto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

(1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)

Puntualidad

Los productos se entregan puntualmente.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

El proveedor responde ante pedidos urgentes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Los tiempos de entrega son consistentes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Disponibilidad

Los productos solicitados están disponibles en inventario.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Se puede consultar fácilmente el estado de un pedido.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

La facturación es precisa y clara.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Condiciones del pedido

Los productos llegan sin daños.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Los pedidos son correctos y completos.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Los pedidos vienen empacados de forma segura y adecuada.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ANEXO N° 3a: Instrumento de recolección de datos para Clientes

¡Agradecemos tu participación en la encuesta!

Esta información será utilizada exclusivamente para atender mejor tus necesidades

Por favor, evalúa cada afirmación según qué tan importantes son para vos.

Instrucciones:

Utiliza la escala del 1 a 5 para considerar si debería ser:

1 = Nada Importante

2 = Poco Importante

3 = Neutral

4 = Importante

5 = Muy Importante

Tipo de Empresa (marque con una X):

☐ Kiosco

☐ Supermercado

☐ Otro: _____

1- Los productos me deberían llegar correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2- El personal de reparto debería presentarse profesionalmente con indumentaria de la empresa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3- La empresa debería garantizar que los pedidos se entreguen en el tiempo prometido, comunicando cuando haya un problema o retraso.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4- Los pedidos deberían entregarme completos, sin errores ni faltantes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5- El vendedor debería estar disponible para atender consultas específicas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

- 6- La empresa debería responder con agilidad ante cualquier inconveniente.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 7- Debería sentir confianza en que la empresa manipula mis pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 8- El vendedor debería demostrar interés en comprender y satisfacer mis necesidades específicas.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 9- La empresa debería estar dispuesta a adaptarse a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 10- El repartidor debería ser amable y cordial durante la entrega.
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 11- ¿Usted ha visitado las instalaciones de Abarca?
☐ Sí ☐ No

ANEXO N° 3b: Instrumento de recolección de datos para Clientes

¡Agradecemos tu participación en la encuesta!

Esta información será utilizada exclusivamente para atender mejor tus necesidades

Por favor, evalúe que tan conforme se encuentra usted con las siguientes afirmaciones

Instrucciones:

Utilice la escala para evaluar su conformidad:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

Tipo de Empresa (marque con una X):

☐ Kiosco

☐ Supermercado

☐ Otro: _____

1- Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2- El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3- La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4- Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5- El vendedor está disponible para atender consultas específicas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6- La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7- La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8- El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer mis necesidades específicas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9- La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10- El repartidor es amable y cordial durante la entrega.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ANEXO N° 3c: Instrumento de recolección de datos para Trabajadores

Indique su rol en Abarca (marque con una X):

- ☐ Vendedor
- ☐ Repartidor
- ☐ Repositor
- ☐ Enlace Principal

Instrucciones:

Utilice la escala para evaluar su conformidad:

1 = Muy en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Muy de acuerdo

1- Los productos llegan correctamente conservados y con buena fecha de vencimiento.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2- El personal de reparto se presenta profesionalmente con indumentaria de la empresa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3- La empresa cumple con los tiempos prometidos de entrega y comunica cuando hay un problema o retraso.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4- Los pedidos se los entregan completos, sin errores ni faltantes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5- El vendedor está disponible para atender consultas específicas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6- La empresa responde con agilidad cuando hay inconvenientes.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7- La empresa manipula los pedidos con cuidado y profesionalismo durante la preparación, traslado y entrega.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8- El vendedor demuestra interés en comprender y satisfacer necesidades específicas.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9- La empresa se adapta a solicitudes especiales relacionadas con la entrega.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10- El repartidor es amable y cordial durante la entrega.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5