



Universidad de
La Sabana

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

LAURA NATALY SOTO BECERRA

**MEDICIÓN DE CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO EN EL PROCESO
DE NEGOCIACION Y ABASTECIMIENTO DE MATERIALES
INDIRECTOS EN EL NEGOCIO DE HELADOS GRUPO NUTRESA.**

BOGOTÁ



2018

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA

LAURA NATALY SOTO BECERRA

Asesorada por Dra. MARICELA ISABEL MONTES GUERRA

MEDICIÓN DE CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO EN EL PROCESO

DE NEGOCIACION Y ABASTECIMIENTO DE MATERIALES

INDIRECTOS EN EL NEGOCIO DE HELADOS GRUPO NUTRESA.

BOGOTÁ, JUNIO DE 2018

Dedicatoria

A dos seres que hoy ya no están conmigo,

Mi abuelo y mi Papá:

*Mi Abuelo porque siempre admiró mi perseverancia
y una vez más hoy evidencia el resultado del sacrificio
y dedicación de estos años de estudio.*

*A mi Papá por compartirme su visión,
audacia en los negocios,
darme la fuerza y coraje para
enfrentarme a grandes retos.*

Gracias por su legado:

“La mente, los deseos y las palabras tienen poder”

Hoy nuevamente lo confirmo!!

Agradecimientos

Este proyecto de grado está dedicado a todas estas personas que me acompañaron en este proceso y momento de mi vida.

A Dios por permitirme vivir esta grata experiencia de tener todas las posibilidades de adquirir nuevo conocimiento.

A mi directora de tesis por el apoyo brindado y por compartirme sus conocimientos.

A mi trabajo, a mis jefes y compañeros por el soporte y colaboración brindada en el desarrollo de esta investigación.

A toda mi familia, mi abuela, mis tíos y en especial a mi mamá y mi hermana quienes han sido el motor y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida.

Resumen

A través de la siguiente investigación se busca medir la calidad percibida del servicio en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados grupo Nutresa ofrecidos desde el centro de servicios compartido de Grupo Nutresa.

Debido a la baja satisfacción evidenciada en la medición de la satisfacción de sus clientes.

El objetivo es identificar los factores determinantes en la baja valoración de la percepción en la prestación del servicio en este proceso, se realiza una revisión literaria de las metodologías y conceptos de calidad, medición de calidad, modelo GRÖNROOS, modelo SERVQUAL, modelo SERVPERF, centro de servicio compartido, cadena de abastecimiento, calidad del servicio en cadenas de abastecimiento. Se identifica, ajusta y caracteriza el modelo SERVPERF que permita evaluar la calidad de los servicios en el proceso de negociación y abastecimiento de

Abstract

The purpose of this research is to measure the perceived quality of the service in the process of negotiation and supply of indirect materials in the ice cream business of Nutresa Group from the shared services center. Due to the low satisfaction evidenced in the measurement of customer satisfaction.

The objective is to identify the determining factors in the low assessment of perception in the provision of the service in this process, to make a literary review of the methodologies and concepts of quality, quality measurement, GRÖNROOS model, SERVQUAL model, SERVPERF model, shared service, supply chain, quality of service in supply chains.

Identify, adjust and characterize the SERVPERF model that allows to evaluate the quality of services in the process of negotiation and supply of indirect materials in Grupo Nutresa through the SERVPERF model. Through surveys, the 5 dimensions and

materiales indirectos en Grupo Nutresa a través del modelo SERVPERF. A través de encuestas se evalúan las 5 dimensiones y 22 componentes del modelo, para recoger la información y conocer la percepciones de los usuarios que permitieron identificar que la dimensión con mayor oportunidad de mejora son los elementos tangibles, es un servicio percibido con alta calificación para el personal que atiende los requerimientos pero es visto como un proceso que no genera valor agrado a sus usuarios, por lo que se propone un plan de mejora con los resultados obtenidos sobre las bajas valoraciones en la prestación del servicio del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.

Palabras clave: Calidad, Medición de calidad, Modelo GRÖNROOS, Modelo SERVQUAL, Modelo SERVPERF, Centro de servicio compartido, cadena de abastecimiento, calidad del servicio en cadenas de abastecimiento.

22 components of the model are evaluated, in order to collect the information and know the perceptions of the users who identify themselves with the greatest opportunity to improve the tangible elements. It is a service that is recognized with high qualification for the staff that attends the requirements but is seen as a process that does not generate value, enlarges its users, so an improvement plan is proposed with the results obtained in the tests of the service provision of the construction and supply process. indirect materials.

Keywords: Quality, Quality measurement, GRÖNROOS model, SERVQUAL model, SERVPERF model, Shared service center, supply chain, service quality in supply chains.

Tabla de contenido

Dedicatoria	IV
Agradecimientos	V
Resumen.....	VI
Tabla de contenido.....	VIII
Lista de Figuras.....	XIII
Lista de Tablas	XV
Introducción	16
1. Problemática de investigación	19
1.1. Justificación.....	22
1.3. Objetivos	24
1.3.1. Objetivo general.....	24
1.1.1. Objetivos específicos.	24
2. Marco teórico	25
2.1. Cadena de abastecimiento y compras.....	25
2.2. Centro de servicios compartido.....	27
2.3. Calidad del servicio en cadenas de abastecimiento y compras	28
2.4. Calidad del servicio	31
2.4.1. Modelo GRÔNROOS.....	35
2.4.2. Modelo SERVQUAL.....	35

2.4.3.	Modelo SERVPERF.	37
3.	Grupo Nutresa.....	39
3.1.	Misión.....	39
3.2.	Objetivos estratégicos	39
3.3.	Dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en Grupo Nutresa	42
3.3.1.	Modelo de atención actual de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.....	42
3.3.2.	Modelo atención inicial.....	43
3.3.3.	Estudio de nivel de servicio en Servicios Nutresa 2017.....	44
4.	Metodología de la investigación	47
4.1.	Población objetivo.....	49
4.2.	Técnicas de muestreo utilizadas.....	50
4.3.	Tamaño de las muestra.....	50
4.4.	Aplicación del instrumento servperf	52
5.	Análisis de resultados	54
5.1.	Dimensión elementos tangibles.....	57
5.2.	Dimensión fiabilidad.	60
5.3.	Dimensión capacidad de respuesta.....	62
5.4.	Dimensión seguridad.....	64
5.5.	Dimensión empatía.....	67

6. Plan de acción	68
7. Conclusiones	75
8. Referencias.....	79
Anexos	87
Anexo 1 Resultados Modelo Balance Satisfaction Index (BSI)	87
Anexo 2 Preguntas Focus Group	88
Anexo 3 Cronograma de actividades	89
Anexo 4 Encuesta SERVPERF aplicada en negocio de helados de Grupo Nutresa.	90
Anexo 5 SERVPERF a través de internet en plataforma Survey Monkey	91
Anexo 6 Resultados Encuesta SERVPERF aplicada en el negocio de helados de Grupo Nutresa	92
Anexo 7. Carta de autorización uso información gerencia de compras de materiales indirectos.	93



Bogotá, 28 de Mayo de 2018

Señores
Universidad de LA SABANA
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Chía

Yo, **JUAN PABLO ANGEL** en mi calidad de Director de Compras Indirectos en Servicios Nutresa, autorizo a **LAURA NATALY SOTO BECERRA**, estudiante del programa Maestría en Gerencia Estratégica de la Universidad del La Sabana, a utilizar información confidencial de la organización para la tesis denominada: **MEDICIÓN DE CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO EN EL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIALES INDIRECTOS EN EL NEGOCIO DE HELADOS GRUPO NUTRESA.**

El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico, el material suministrado por la empresa será la base para la construcción de la tesis.

La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.

Atentamente,

Juan Pablo Angel P.
Director de Compras Indirectos
Servicios Nutresa S.A.S.

Lista de Figuras

Figura 1 . Estructura Empresarial Grupo Nutresa,.....	40
Figura 2 Organigrama Gerencia Compras Grupo Nutresa	41
Figura 3 Modelo de atención proceso de compras de materiales indirectos actual.	42
Figura 4 Modelo de atención proceso de compras de materiales indirectos anterior.	44
Figura 5 Porcentaje de cumplimiento total y por dimensión.	56
Figura 6 - Dim 1 Comp 1.....	58
Figura 7 Dim 1 Com 2	58
Figura 8 Dim 1 Com 3	59
Figura 9 Dim 1 Com4	59
Figura 10 Dim 2 Com 5	60
Figura 11 Dim 2 Com 6	60
Figura 12 Dim 2 Com 7	61
Figura 13 Dim 2 Com 8	61
Figura 14 Dim 2 Com 9	62
Figura 15 Dim 3 Com 10	62
Figura 16 Dim 3 Com 11	63
Figura 17 Dim 3 Com 12	63
Figura 18 Dim 3 Com 13	64
Figura 19 Dim 3 Com 14	64
Figura 20 Dim 4 Com 15	65
Figura 21 Dim 4 Com 16	65
Figura 22. Dim 4 Com 17	66

Figura 23. Dim 4 Com 18	66
Figura 24. Dim 4 Com 19	67
Figura 25. Dim 5 Com 20	67
Figura 26. Dim 5 Com 21	68
Figura 27. Dim 5 Com 22	68

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelo Servperf</i>	38
Tabla 2 <i>Porcentaje Cumplimiento Por Dimensión</i>	55
Tabla 3 <i>Modelo Servperf</i>	57
Tabla 4 <i>Resultados dimensión elementos tangibles</i>	70
Tabla 5 <i>Resultados dimensión fiabilidad</i>	72
Tabla 6 <i>Resultados dimensión capacidad de respuesta</i>	73
Tabla 7 <i>Resultados dimensión seguridad</i>	74
Tabla 8 <i>Resultados dimensión empatía</i>	74

Introducción

En el mundo globalizado en el que vivimos el área de negociación y abastecimiento en las organizaciones se ha convertido en un área estratégica que debe generar valor a la organización de principio a fin del proceso cumpliendo con los requisitos de calidad, tiempo y costo de las adquisiciones. Esta área ha evolucionado en el tiempo convirtiéndose en un área que prestadora de servicio que genere valor agregado y satisfacción a sus clientes. Por tanto al ver al área de negociación y abastecimiento como un área prestadora de un servicio es de gran importancia conocer los modelos de medición de la calidad del servicio.

Desde este punto de vista, la calidad se convierte en un elemento esencial a hora de prestar un servicio, por lo que es necesario su medición, esta se puede realizar evaluando la capacidad que tiene el servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Desde los 80' autores propusieron modelos que permiten la evaluación del servicio , basándose en las tres características propias de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad, para permitir conocer tanto lo que espera el usuario como el servicio que recibe, Sevrperf y Servqual son dos modelos que analizan el servicio desde 5 dimensiones: empatía, fiabilidad, responsabilidad, capacidad de respuesta y Tangibilidad .

El propósito de estudio de esta investigación realizada en Grupo Nutresa S. A., empresa líder en alimentos procesados en Colombia y considerada una de las más importantes del sector en América Latina radica en conocer ¿Cuáles son los factores relevantes en la percepción de la calidad del servicio recibido por los usuarios del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos del negocio de helados de Grupo Nutresa?, para poder llegar a conocer estos factores se define como objetivo general identificar los factores determinantes en la

negativa percepción de calidad en la prestación del servicio en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados de Grupo Nutresa y así poder proponer un plan de mejora en las componentes de las dimensiones que presentan índices bajos y así la dirección de compras materiales indirectos pueda replicar esta evaluación en todos los negocios del grupo y así pueda tomar acciones de mejora en los puntos débiles. En los resultados obtenidos para la percepción de la calidad del servicio en las cinco dimensiones del modelo en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos para el negocio de helados de Grupo Nutresa se observa un porcentaje de 81%, lo que indica que el servicio prestado es sobresaliente, este índice resulta del promedio de los índices individuales para cada dimensión, con alta oportunidad de mejora en la dimensión de los elementos tangibles con 73% y la dimensión con mejor índice Empatía 86%. Los usuarios tienen una percepción positiva y se sienten altamente satisfechos con el servicio prestado por parte de los colaboradores del área de negociación y abastecimiento de materiales indirectos pero el nuevo modelo de atención implementado es visto como burocrático y no generador de valor agregado.

La estructura que se planteó para desarrollar el presente trabajo se divide en cinco capítulos: 1. Problemática y justificación la investigación, 2. Marco teórico que incluye conceptos de cadena de abastecimiento, compras, centros de servicios compartido, calidad del servicio, modelos de evaluación de calidad como GRÖNROOS, SERVQUAL, SERVPERF, 3. Información acerca de Grupo Nutresa y énfasis en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos, 4. Metodología de la investigación, 5. análisis de resultados y 6. Propuesta de plan de acción. Por último, se presentan las conclusiones finales del trabajo.

**MEDICIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO EN EL PROCESO DE
NEGOCIACION Y ABASTECIMIENTO DE MATERIALES INDIRECTOS
EN EL NEGOCIO DE HELADOS GRUPO NUTRESA.**

1. Problemática de investigación

En el mundo globalizado en el que se desarrollan las organizaciones el área de abastecimiento se ha convertido en un área estratégica que debe generar valor a la organización, desde la negociación hasta el suministro cumpliendo con los requisitos de calidad, tiempo y costo de las adquisiciones, fue necesario que esta área que hasta hace un tiempo era vista como un área operativa y transaccional, buscará evolucionar siendo un área propositiva generadora de valor agregado a sus clientes.

Según (Porter, 2011) las organizaciones deben contar con la flexibilidad suficiente para responder a los cambios del entorno al que estas se enfrentan a diario, la constante búsqueda de productividad en la organizaciones las ha presionado a generar nuevas herramientas y técnicas de gestión, haciendo necesario entregar mayor valor a los clientes buscando un menor costo, lo que se puede traducir en una constante búsqueda de innovación y reinención en sus procesos. Por la constante evolución y necesidad de reinención en los procesos, es preciso rediseñar procesos y hacer uso de la tecnología para lograr mejoras significativas en el desempeño de la organización, lo que indica que no solamente basta con automatizar procesos si no habilitar nuevas formas de realizar los procesos para cumplir con el objetivo final que se traduce en satisfacer al cliente.

(Hammer, 1990)Cho, D. W., Lee, Y. H., Ahn, S. H., & Hwang, 2012)

De la misma manera, el tema de la satisfacción del cliente en relación al servicio ofrecido se convierte en un tema de gran importancia dentro de un centro de servicios compartido, (CSC) el cual funciona como una unidad de servicios que gestiona los procesos de soporte compartidos y transaccionales de un grupo empresarial de manera centralizada. Es por esto que la satisfacción del cliente se simplifica en la comparación del resultado del servicio y las expectativas del mismo, esto implicará que los clientes siempre busquen adquirir servicios donde sienten recibir

un mayor beneficio (Kotler, 2001). Es por esto que el valor y la satisfacción del cliente están altamente relacionados con la propuesta de la cadena de valor como una herramienta generadora de valor para los clientes. La cadena de abastecimiento es un eslabón importante del proceso donde es más que necesario conocer las actividades que realmente generan valor a los usuarios y las actividades que convierten el proceso en algo lento y complejo y finalmente generan insatisfacción, con el fin de poder plantear estrategias que permitan minimizar la problemática.

Teniendo claro el concepto de satisfacción, es importante conocer cuáles son los factores que son determinantes y calificativos para la satisfacción, para (Cronin, Brady, & Hult, 2000) el primer factor determinante de la satisfacción general del cliente está altamente relacionado con la calidad percibida, seguido del valor percibido, proporcionada esta información y teniendo en cuenta que la calidad es el factor más relevante a la hora de calificar un servicio, es necesario entender que variables son importantes dentro del factor calidad, según (Su, Song, Li, & Dang, 2008) la calidad se construye generando relaciones duraderas basadas en la comunicación, la cooperación, la confianza y la adaptación, entonces de estas variables depende la satisfacción o no en los usuarios a la hora de adquirir un servicio. Así mismo se indica que la prestación de un servicio se basa en los diferentes momentos de verdad, iniciando con el primer contacto del cliente con el servicio hasta el momento de cierre, es allí donde el concepto de la calidad del servicio se construye con las cuatro variables generadoras de calidad y cobra importancia.

Es por esto que la calidad se convierte en un elemento esencial a hora de prestar un servicio, ya que el servicio debe enfocarse en buscar la excelencia en el servicio prestado que es medible por medio de la capacidad que tiene este para satisfacer la necesidades y expectativas del cliente en las 5 dimensiones de evaluación propuestas por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) como: fiabilidad, tangibilidad, empatía, seguridad y capacidad de respuesta.

Fortalecer el área de abastecimiento es una tarea fundamental lo cual se logra con la reinversión de procesos y subprocesos para poder generar valor agregado a sus usuarios aumentando la satisfacción, así mismo evaluar la percepción de calidad que tienen los clientes del área de abastecimiento, con el fin de desarrollar procesos más eficientes y estrategias que impacten positivamente la percepción del cliente.

Para el centro de servicios compartido de Grupo Nutresa dedicado a la prestación de servicios, no son ajenos los cambios exigidos y demandados por la globalización y el entorno cambiante de sus unidades de negocio y requerimientos de sus clientes, por lo que en busca de cumplir con estos requisitos ha venido realizando las modificaciones exigidas en sus procesos y las ha implementado en las diferentes áreas, como en el modelo de atención de los usuarios del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos, donde se migro de una atención descentralizada a una centralizada para lograr una mayor eficiencia y eficacia.

La organización también realiza inversiones en conocer cómo está la organización, sin embargo, con los datos obtenidos de la valoración que la empresa realiza se encontró que no hay un grado alto de satisfacción de los usuarios del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos, de igual manera se encontró que no se realiza una medición de la calidad del servicio, por lo cual se hace necesario identificar las brechas en estas dimensiones para logra mejores resultados en la prestación del servicio y cumplir con las demandas de los clientes.

Finalmente, para dar respuesta a la situación problemática de la empresa se plantea responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores relevantes en la percepción de la calidad del servicio recibido por los usuarios del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos del negocio de helados de Grupo Nutresa?

1.1. Justificación

El éxito de una organización se mide por su permanencia en el mercado, su grado de competitividad con otras empresas de su sector y la satisfacción de su cliente interno y externo.(Cabrera, López, & Ramírez, 2011)

Grupo Nutresa evalúa la satisfacción de sus clientes a través de la empresa consultora llamada Ipsos Napoleón Franco S.A. con la metodología Synapsis Simple Explanation, por medio del modelo Balance Satisfaction Index (BSI), que busca identificar el balance óptimo de satisfacción de clientes racionalizando sus recursos, pero lo que busca este modelo es evaluar la satisfacción, imagen y fidelidad de los usuarios por medio de una encuesta que incluye 3 factores que evalúan: prestación del servicio, definiciones y estabilidad, trato y disponibilidad, dentro de los cuales se encuentran aspectos relevantes que son evaluados individualmente y generan una calificación ponderada por factor. En esta evaluación realizada para el año 2016 se puede apreciar que el negocio de helados tiene una puntuación inferior comparada con los demás negocios de la organización.

La organización ha realizado la implementación de un nuevo modelo de atención en el área de negociación y abastecimiento de materiales indirectos “Abastecimiento por categorías” este modelo tiene grandes ventajas para lograr ahorros y sinergias pero a su vez presenta desventajas en relación a la falta de articulación para que sea de fácil comprensión tanto para los usuarios como para los proveedores del servicio; en muchas ocasiones no se logra conocer las exigencias

de cada negocio en cada categoría de compra, no se presenta un plan de comunicación adecuado sobre las negociaciones, en muchas ocasiones la información no se masifica y no llega a la operación de abastecimiento, se queda en los negociadores de las categorías y los usuarios perciben al proceso como desordenado.

Adicionalmente a la problemática por la implementación del nuevo modelo de atención, el modelo utilizado actualmente no evalúa la percepción del cliente interno con relación a la calidad del servicio, por esto se pretende encontrar una manera de evaluar la percepción del cliente interno con relación a la calidad para encontrar aspectos susceptibles de mejora .y en los que se puedan proponer cambios que minimicen las inconformidades e insatisfacción de los usuarios y que generen un cambio positivo en la percepción y evaluación del servicio de la dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos. Como se evidencia que los resultados obtenidos por el negocio de helados Meals de Colombia es el que presenta un menor índice de satisfacción en el año 2016 donde la base de encuestados fue de 40 personas y para el año 2017 la base de 16 personas en el modelo Balance Satisfaction Index (BSI) el más indicado para realizar la evaluación. *Ver anexo 1*

Finalmente, es de gran importancia conocer la percepción de la calidad del servicio de los usuarios, observaciones y sugerencias para poder alinear la estrategias del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos con las prioridades y necesidades de los clientes internos y así poder brindar un servicio de mayor calidad, que garantice el crecimiento de la organización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar los factores determinantes en la negativa percepción de calidad en la prestación del servicio en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados de Grupo Nutresa.

1.1.1. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar un modelo que permita evaluar la calidad de los servicios prestados por el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados de Grupo Nutresa.
- ✓ Caracterizar la percepción de calidad del servicio en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en Grupo Nutresa a través de la medición con el modelo seleccionado.
- ✓ Elaborar un plan de mejora con los resultados obtenidos, con el fin de generar estrategias que permitan la adecuada prestación del servicio del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.

2. Marco teórico

Este capítulo tiene como propósito desarrollar conceptos generales, es un marco de referencia para contextualizar las diferentes concepciones que se incluyen en esta investigación y que finalmente ayudaran a la comprensión de los resultados y propuestas. La literatura que abarca la investigación está basada en dos grandes temas: cadena de abastecimiento y calidad del servicio, estos fueron analizados de forma individual, para poder finalmente ser articulados en un solo tema como calidad del servicio en cadenas de abastecimiento.

Los diferentes conceptos se han tomado de la literatura existente y están altamente relacionados con el tema de investigación.

2.1. Cadena de abastecimiento y compras

El concepto de la cadena de suministro nació a principios de los 1980, en los 90 se dispararon las investigaciones dado que la gestión de la cadena de suministro es un área de interés continúa por la importancia que tiene en la cadena de valor de las organizaciones.

La cadena de suministro (SCM) se puede definir como “la gestión de los materiales y la información dentro y entre las instalaciones, tales como vendedores, los fabricantes y las plantas de montaje y centros de distribución” (Thomas, Thomas, Griffin, & Griffin, 1996), existen dos tipos tanto de servicios como productos físicos en los sistemas de la cadena de suministro, SOSCs (Service Only Supply Chains) donde los productos son servicios y el PSSC (Product Service Supply Chains) donde el resultado es un bien tangible. (Y. Wang, Wallace, Shen, & Choi, 2015)

Por otra parte (Kumar, Saxena, & Agrawal, 2012) realizo un estudio donde resume los elementos críticos de la cadena de abastecimiento en siete categorías: 1. Costo: Compra estratégica y

Outsourcing, 2. Estructura de gestión: relaciones inter e intra organizacionales y estructura de red, 3. Calidad: gestión de calidad total, 4. Comercialización: enfoque al cliente y capacidad de respuesta al cliente, 5. Medio ambiente, 6. Tecnología de la información, 7. Recursos humanos. (Caldas, 2010; Kumar et al., 2012) . Esta investigación está enfocada en tres categorías que están altamente relacionadas con el proceso de abastecimiento y la calidad del servicio dentro de Grupo Nutresa: compra estratégica, outsourcing, relaciones inter e intra organizacionales. (Thomas et al., 1996)

Compra estratégica: Dado a que la globalización genera entornos competitivos la gestión de la cadena de suministro se convierte en un proceso amplio y complejo con el paso de los días, por esto el proceso de compras se ha transformado en un proceso estratégico que busca generar una ventaja competitiva creando relaciones de largo plazo con sus proveedores para obtener beneficios gana-gana. (Thomas et al., 1996). Las negociaciones gana a gana buscan generar relaciones a largo plazo que generan crecimiento y desarrollo para el proveedor en el tiempo, estas relaciones logran grandes beneficios al momento de tomar decisiones de compra tanto para el comprador como para el vendedor.

Outsourcing: Para obtener mejores costos en las operaciones de apoyo para que las organizaciones se concentren y se enfoque en lo que realmente saben hacer y se mejore la productividad al disminuir la operación. (Thomas et al., 1996)

Relaciones inter e intra organizacionales: Una cadena de suministro implica la interacción intensiva y la vinculación entre usuario interno y proveedores, en cuanto a los proveedores el éxito de estas interacciones se encuentra en las sinergias y en la generación de relaciones de largo plazo donde se llegue a la reducción del tiempo en el proceso de abastecimiento y en

cuanto al usuario para poder conocer sus necesidades y brindar soluciones efectivas a sus requerimientos, esto conlleva a poder generar procesos de abastecimiento centralizado que generan optimización de recursos para la organización como menciona (Kumar et al., 2012; Chiu, M. C., & Kremer, 2014; Davis-Sramek, Germain, & Krotov, 2015). La optimización global es mucho más efectiva que la optimización local y por parte del usuario el factor clave es la comunicación efectiva y coordinación para poder cumplir el objetivo de satisfacer al cliente.

Finalmente el éxito en la cadena de abastecimiento se encuentra en la gestión; que busca medir, analizar y mejorar procesos para crear valor agregado buscando la alineación de las necesidades de cliente y finalmente su satisfacción. La cadena de abastecimiento se puede comparar con un servicio intra-organizacional, donde se atienden necesidades y requerimientos de usuarios interno, pero se puede convertir en un problema si no se genera valor agregado por no satisfacer las necesidad de los usuarios, es por esto que el servicio al cliente es un tema central y crítico en la gestión de la cadena de abastecimiento basado en la generación de relaciones con proveedores y clientes como elemento clave en el éxito de la cadena de suministro, así el servicio se convierte en el motor del crecimiento económico por esto la gran importancia de la calidad en la prestación del mismo.(Caldas, 2010; Montoya-Torres & Ortiz-Vargas, 2014; Y. Wang et al., 2015)

2.2. Centro de servicios compartido

Según la forma consultora mexicana Deloitte Touche Tohmatsu Limited dado a la constante evolución a las que se enfrentan día a día las organizaciones, estas se ven presionadas y obligadas a mejorar los niveles de servicio altamente transaccional para distintas unidades de negocio a fin de reducir costos. (Spina, Caniato, Luzzini, & Ronchi, 2013)

Básicamente lo que buscan los centros de servicio compartido es satisfacer a los clientes, desarrollando servicios que ayuden a mantener una ventaja competitiva, mientras una organización especializada realiza las transacciones de alto volumen y bajo valor estratégico para que las unidades de negocio que conforman el grupo se enfoquen en su negocio principal y mantengan una ventaja competitiva en el mercado. (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, 2012; Borman & Janssen, 2013)

La globalización en el comercio ha creado la necesidad de buscar oportunidades para el abastecimiento global a través de compras estratégicas, llegando así a la centralización y el outsourcing, puesto que la cadena de abastecimiento es un eslabón de la cadena y la gestión de compra es una función y una parte de este eslabón, cuando se realizan alianzas y se terceriza un proceso no solo se busca una reducción de costos si no una mejora del servicio y operación eficiente en la cadena de abastecimiento. (Spina et al., 2013; Richter & Brühl, 2017)

En conclusión los centros de servicio compartido logran centralizar los procesos compartidos y transaccionales de un grupo de negocios, logrando reducir actividades operativas y permitiéndoles a los negocios enfocarse en su Core, el CSC debe enfocarse en el servicio a sus usuarios interno por ende está altamente relacionado con el tema central de la investigación: la calidad del servicio.

2.3. Calidad del servicio en cadenas de abastecimiento y compras

A pesar que los investigadores aceptan la importancia de la calidad del servicio en la cadena de suministro, existe poca investigación en estos temas, la investigación de calidad del servicio se ha centrado en el consumidor, pero es limitada sobre la aplicabilidad de la calidad del servicio en

el contexto de la cadena de suministro y no existe suficiente para proporcionar una base conceptual sólida de investigación en este campo. (Mentzer et al., 2001)

Dado esto (Seth, Deshmukh, & Vrat, 2006a), en el año 2006 conceptualizan la medida de la calidad del servicio en el contexto de la gestión de la cadena de suministro (Seth, Deshmukh, & Vrat, 2006b), pero observaron que esta área de estudio presentaba un desafío debido a que la gestión eficaz de la cadena de suministro involucraba:

- ✓ La gestión eficaz de la cadena de suministro implica la entrega de productos, así como servicios;
- ✓ La calidad del servicio tiene ambas dimensiones: cuantitativa y cualitativa;
- ✓ La calidad del servicio implica la interacción de una variedad de factores que abarcan a los proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y clientes.

En este modelo propuesto por (Seth et al., 2006b) se identificaron tres tipos de gaps: intra-organizacional (proveedor a la empresa) e inter-organizacional (empresa al distribuidor) y intra-organizacional (distribuidor al consumidor) estos gaps son influenciados por el marco PESTEL para la toma de decisiones estratégicas dentro de la cadena de abastecimiento y esto puede influir en la evaluación y calificación de la calidad del servicio. Es necesario estar al tanto que el marco PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que permite analizar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos para caracterizar el entorno en el que se mueven las organizaciones. (Lings, 2000; van der Valk & Rozemeijer, 2009)

En esta era de generación de competencias y ventajas competitivas la calidad del servicio se ha convertido en factor crítico de éxito, con esto las empresas perduraran en el tiempo o morirán, para poder lograr una ventaja competitiva es necesario construir confianza del cliente de la

organización por medio de la calidad del servicio (Gupta & Singh, 2012;Prasetyanti & Simatupang, 2015)

Como existe bastante investigación sobre calidad del servicio pero poca literatura e investigación que estén enfocados a la calidad del servicio en contexto con la cadena de abastecimiento y sobre todo existe poco desarrollo de las escalas de medición de la calidad de servicio, el modelo Servqual es base de muchos modelos de calidad del servicio, donde la calidad del servicio está altamente relacionada con el prestar un servicio insuperable que es determinado y evaluado con el grado de satisfacción de los usuarios del servicio.(Seth et al., 2006b)

La globalización ha llevado a busca nuevas maneras de crear y entregar valor a los clientes mediante la gestión de la cadena de suministro, con esto el servicio al cliente se convierte en un tema central y crítico en la gestión de la cadena de abastecimiento basado en la generación de relaciones con proveedores y clientes como elemento clave en el éxito de la cadena de suministro, el servicio es el motor del crecimiento económico por esto la gran importancia de la calidad en la prestación del mismo, en el cual la flexibilidad juega un papel fundamental, es una cualidad fundamental para desarrollar y aumentar la competitividad en un mercado turbulento como él en el que se vive dada la constante evolución del mundo y de los requerimientos particulares de los clientes. La flexibilidad refleja la capacidad de responder rápidamente a los cambios del entorno, dados estos avances tecnológicos las organizaciones debe ser cada día más competitiva, por lo que en este caso la estrategia a implementar es de gran importancia para la toma decisiones. (Siddiqui, Haleem, & Wadhwa, 2009; Upton, 1994),

Para cerrar cualquier organización que pretenda ser altamente competitiva con su cadena de abastecimiento, además de revisar y desarrollar procesos acordes a las necesidades particulares

de su negocio, de crear relaciones de confianza con sus involucrados, debe pensar en la medición de la calidad de sus servicios, especialmente hacia su cliente interno, quien tiene una gran incidencia en la consecución de los objetivos y estrategias de la empresa, tener empleados felices y comprometidos tiene gran impacto en éxito de la organización.(Rodríguez, M. C. C., & Rodríguez, 2009)

2.4. Calidad del servicio

El concepto de calidad de servicio se introdujo por Oliver en 1980, sin embargo se logró un mayor auge del termino con los trabajos de Parasuraman et al. en 1985 y 1988, es por eso que para poder entender el tema de calidad del servicio introducido por estos autores es necesario tener claro dos conceptos que lo componen: servicio y calidad(Parasuraman et al., 1985;Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1998; Oliver, 1980)

Según la Rae el servicio está definido “*como una función o prestación desempeñada por organizaciones de servicio y su persona*”. Por lo que se entiende que los servicios son intangibles, no tienen una característica tangible dado que tienen varios momentos de verdad que conforman el ciclo del servicio, lo que se refiere a un consumo inmediato al momento de recibirlo. Determinar si un servicio es bueno o no está basado en una percepción de lo que se recibe, según Grönroos esta cualidad de intangibilidad de los servicio tiene un problema y hace que la medición de la calidad del servicio se realice de forma subjetiva. (Gronroos, 1984;Gronroos, 1984;E. Duque, 2014). Básicamente el concepto de servicio se resume en el conjunto de actividades que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente generando un factor diferenciador en relación con su interés. (Aldana & Vargas, 2014; Schofield & Breen, 2006;Pleger Bebkö, 2000)

Por otra parte según la RAE el concepto de calidad “*es el conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor*”, según (Aldana & Vargas, 2014) la calidad se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos y características de un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Rodríguez, M. C. C., & Rodríguez, 2009)

Dado estos conceptos y sin interferir a estos se puede decir que la calidad del servicio está basada en contar con procesos de calidad que hagan realidad el servicio, donde el conjunto de actividades que lo componen se enfoquen en la satisfacción de los usuarios, pero explorando literatura dado la cualidad de intangibilidad, se encontró que la calidad en los servicios está relacionada con la calidad percibida y por tanto es subjetiva dado que cada usuario tiene unos estándares diferentes para calificar la calidad que percibe y se convierte en una medición difícil, por ende como no existe una medida que sea exacta y aplicable a nivel global, la percepción es la medida que más se ajusta y permite hacer análisis a la calidad de los servicios. (Parasuraman et al., 1998) sintetizan que la calidad está abierta a ser calificada al juicio del consumidor sobre la perfección y superioridad de un producto o servicio (Zeithaml, 1988), es clave resaltar que una buena evaluación de la calidad percibida se obtiene cuando la calidad experimentada no solamente cumple con las expectativas del cliente si no que las supera, esto implica que a mayores expectativas del usuario, mayor será su exigencia a la hora de calificar el servicio. (E. Duque, 2014; Adil, Ghaswyneh, & Albkour, 2013)

Al revisar un poco más afondo la literatura se encuentra que según (Rabin, 1983) la búsqueda de calidad ha sido una de las tendencias de consumo más importante desde los años 80 (Parasuraman et al., 1998), esto se debe a que en este mundo que evoluciona y cambia rápidamente los consumidores se han tornado más exigentes y cada vez buscan productos o servicios de mayor

calidad a los anteriores. Por esta situación y de acuerdo a la filosofía japonesa la calidad es relacionada con “cero defectos” lo que implica que las cosas que se hagan se deben hacer bien desde la primera vez (Parasuraman et al., 1985) y más aún en un servicio que al adquirirlo se consume en ese instante y en esta percepción que se lleva el usuarios se basara la conformidad de su requerimiento para calificar el servicio. Por esto es necesario entender el importante papel que desempeña el personal de contacto en el servicio, en las organizaciones de mayor interacción, la fuente de los problemas de calidad del servicio recaen sobre una sola persona que es la que realiza la atención, es muy difícil mantener estandarizada la calidad en este tipo de servicios de atención como ocurre en el proceso de compras de Grupo Nutresa, dado a que se está sujeto la variabilidad en rendimiento de los empleados.

Para lograr una comprensión completa de la calidad del servicio se propone entender tres características propias: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad, (Parasuraman et al., 1985;Aldana & Vargas, 2014;Kotler, 2001;Santos, 2002;Pleger Bebko, 2000)

- Intangibilidad: se da debido a que son actuaciones y no objetos, la calidad se percibe en el momento del intercambio del servicio.
- Heterogeneidad: Los servicios con alta mano de obra son los más heterogéneos porque a pesar de ser el mismo servicio la calidad dependerá de la persona que lo realiza, no todas las personas realizan los procesos y actividades de formas iguales.
- Inseparabilidad: producción y consumo del servicio se viven en el mismo momento.

Con estas 3 características es evidente que la calidad ocurre en los diferentes momentos de verdad que componen el clico del servicio o más específicamente en el instante en que se entrega

el servicio, es una interacción entre el cliente y la persona de contacto de la empresa de servicios, en último lugar la calidad del servicio lo que busca medir es que tan bien coincide el nivel de servicio entregado con las expectativas de los clientes, un servicio será catalogado de calidad excelente cuando supera las expectativas del usuario. (Rodríguez & Plazas, 2002; Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, 2015)

Según (Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, 2015) en la evaluación del servicio la literatura indican que los atributos de la calidad del servicio están dados por perspectivas:

1- Perspectiva Expectativa – Percepciones.

El modelo nórdico propuesto por Grönroos en 1984 (Gronroos, 1984) y el modelo norteamericano Service Quality (Servqual) propuesto por (Parasuraman et al., 1985) los modelos enfocados en esta perspectiva basada en el paradigma de la des confirmación, donde se analizan las diferencias que se presentan entre las expectativas y percepciones.

Dentro de esta perspectiva pero basado únicamente en las percepciones se encuentra el modelo Service Performance (Servperf) propuesto por (Cronin & Taylor, 1992) y el modelo jerárquico multidimensional propuesto por (Brady, Cronin, Brady, Brady, & Cronin, 2001), los autores consideran que las expectativas se basan en la percepción del resultado del servicio.

2- Perspectiva Objetiva – Subjetiva, esta perspectiva tiene 2 puntos de vista, el externo está dada por la percepción y expectativas del cliente que se relaciona con la subjetiva y el interno que está dado por la evaluación al prestador del servicio. (Duque Oliva, 2005; Ruiz, 2004)

Desde la época de los 60 los diferentes autores determinan la necesidad y oportunidad de desarrollar un instrumento estándar para medir percepciones de calidad de los consumidores en un servicio creando diferentes modelos que son ajustables a diversos tipos de servicios. (Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, 2015)

2.4.1. Modelo GRÔNROOS.

El modelo Grônroos (Gronroos, 1984) integra 3 componentes:

1. Calidad Técnica es de carácter objetivo y representa el servicio recibido al adquirirlo.
2. Calidad Funcional (Como?) como el usuario recibe y experimenta el servicio.
3. Imagen Corporativa como se percibe a la empresa.

Para (Gronroos, 1984) el nivel aceptable se logra cuando la calidad que el usuario percibe satisface sus expectativas.

2.4.2. Modelo SERVQUAL.

Desde la época de los 80 Parasuraman siente la necesidad y una oportunidad de desarrollar un instrumento estándar para medir percepciones de calidad de los consumidores en un servicio creando así el modelo Servqual (Parasuraman et al., 1985).

El modelo Servqual es un instrumento que permite cuantificar la calidad de servicio, por medio de la evaluación tanto de las expectativas y percepciones del cliente, (Parasuraman et al., 1985) conceptualizaron la noción de servicio y propusieron inicialmente diez dimensiones que ayudaban a determinar la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1985). Elemento tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente, estas dimensiones fueron reevaluadas y se realizaron análisis de correlación para finalmente agruparlas en 5 dimensiones que son las que

actualmente están vigentes para el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1998; Duque Oliva, 2005; Y. L. Wang, Luor, Luarn, & Lu, 2015)

1. Confianza o empatía
2. Fiabilidad
3. Responsabilidad
4. Capacidad de respuesta
5. Tangibilidad

Estas 5 dimensiones enfocan y permiten tanto la evaluación del servicio que espera el usuario como el servicio recibido y esta discrepancia es finalmente lo que permite evaluar la percepción de la calidad del servicio, adicional a esto este modelo genera unas brechas que según Duque son objeto de análisis cuando se quiere mejorar la calidad (E. Duque, 2014) . La evaluación de la calidad a través del modelo Servqual se realiza por medio de dos encuestas conformadas por 22 preguntas asociadas a las expectativas y 22 preguntas relacionadas a las percepciones, lo que se busca al evaluar el servicio antes y después de recibirlo es identificar 3 escenarios posibles: cuando la percepción es mayor a la expectativa implica alto nivel de calidad, cuando la percepción es menor a la expectativa implica baja nivel de calidad y cuando la Percepción es igual a la expectativa implica un nivel satisfactorio del usuario. (Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, 2015; Torres Fragoso & Luna Espinoza, 2017)

Este modelo tiene este gran punto a favor dado que al analizar estas brechas que se generan, se pueden establecer planes de mejora para elevar la calidad después de análisis individual y se puede modificar fácilmente diferentes situaciones y tipos de servicio. (Parasuraman et al., 1985, 1998)

Finalmente, es evidente que el servicio ha llevado a grandes controversias sobre su definición y parámetros de evaluación, es un tema de alta percepción y depende de cada individuo, por esto la metodología Servqual es considerada especial para evaluar la calidad de servicios, desde las 5 dimensiones de la calidad que propuso su autor, lo que implica que las discrepancias entre percepción y expectativa en la evaluación en cada escenario sean los resultados de calidad del servicio prestado, el único inconveniente es la dificultad para que sea el mismo sujeto quien evalúe los dos momentos del servicio.

2.4.3. Modelo SERVPERF.

EL modelo service performance - SERVPERF, nace a raíz de las críticas señaladas al modelo SERVQUAL dado que los usuarios pueden tener expectativas muy altas y no sería muy útil comparar por que pueden generarse brechas muy amplias, (Cronin & Taylor, 1992) este modelo está basado únicamente en las percepciones o lo que el usuario sintió al adquirir el servicio descartando por completo las expectativas. Esta evaluación está basada en 5 dimensiones como se observa en la *ilustración 1*, y en las mismas 22 preguntas del modelo Servqual, pero solo se aplica una vez para conocer la percepción del usuario. (Rodríguez & Plazas, 2002)

Según (Torres Fragoso & Luna Espinoza, 2017) Vivimos en una sociedad de servicios y dadas las características de estos la evaluación se torna más compleja porque está dada por la percepción, por otro parte en los servicios no hay especificaciones de calidad estandarizadas la evaluación y medición cambia de persona a persona lo que hace que los criterios de evaluación sean determinados por cada uno de los usuarios en función de cada una de sus expectativas, por lo que se encuentran mayores ventajas en el modelo SERVPERF para medir la calidad del servicio, dado que este modelo desde su creación ha se ha implementado y aplicado a diferente tipos de servicios dado su facilidad de ajuste, optimiza tiempo de evaluación, su medición

predice de mejor manera la satisfacción, su análisis es mucho más fácil dado que no existen brechas solo una calificación dada por criterios definidos. (Ibarra Morales & Casas Medina, 2015; Adil et al., 2013)

Tabla 1
Modelo Servperf

DIMENSIONES	Son determinantes que permiten especificar, medir, controlar y mejorar a calidad del servicio percibida.	PESO %
ELEMENTOS TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación	20%
FIABILIDAD	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa	20%
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida	20%
SEGURIDAD	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente	20%
EMPATIA	Atención individualizada al cliente	20%

Nota: Recuperado de “*Calidad de los Servicios*” Fernández, S. Sarabia,(1997). Madrid-España. Editorial Díaz de Santos.

Estas cinco dimensiones permiten evaluar en conjunto como percibe el cliente la prestación de un servicio, además de ser un indicador de donde se deben hacer mejoras para lograr un incremento en la satisfacción del cliente cuando vive un momento de verdad del ciclo del servicio en un servicio particular.

Este modelo por sus connotaciones y facilidades se considera una herramienta práctica y accesible, que se puede adecuar a las necesidades particulares de los servicios de procesos de abastecimientos y para el caso particular de este trabajo se haría en la de materiales indirectos en el negocio de helados Nutresa.

3. Grupo Nutresa

Grupo Nutresa S. A., empresa líder en alimentos procesados en Colombia y considerada una de las más importantes del sector en América Latina. Fue fundada en 1920 cuenta con 45.600 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

Grupo Nutresa tiene más de 100 años de historia, presencia en más 14 países con 46 plantas de distribución, cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de sus marcas, líderes en el mercado con productos nutritivos y confiables, además y de su amplia red de distribución en diferentes canales y segmentos que hace ampliamente disponible el portafolio de productos con lo que logra tener una participación del 60% del mercado Colombiano con presencia en 1.237.000 puntos de venta.(Grupo Nutresa, 2018)

3.1. Misión

La misión de Grupo Nutresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado retorno de las inversiones, superior al costo del capital empleado. En sus negocios de alimentos busca siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de su gente. Busca el crecimiento rentable con marcas líderes, un servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional. Gestionan sus actividades comprometidos con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano, innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.(Grupo Nutresa, 2018)

3.2. Objetivos estratégicos

Dentro de los objetivos estratégicos de creciente generación de valor para Grupo Nutresa se encuentran el desarrollo sostenible como base de la estrategia de Grupo Nutresa, para contribuir

con desarrollo de un modelo económico que trabaje en pro del desarrollo social y genere beneficios para todos sus stakeholders en equilibrio con el medio ambiente.

Como segundo pilar se encuentra la Innovación, que ayuda a fortalecer la ejecución de los objetivos estratégicos transversales en la cadena de valor, buscando así también mayor sentido de pertenencia de sus colaboradores con el aporte de nuevas ideas en procesos o productos.

Seguidos de estos dos pilares están crecimiento rentable que está enfocado a su Mega 2020, que busca duplicar las ventas del año 2013 con una rentabilidad entre 12% y 14%, expansión internacional, crecimiento y liderazgo de mercados, desarrollo de su capital humano y satisfacción de los clientes.(Grupo Nutresa, 2016)

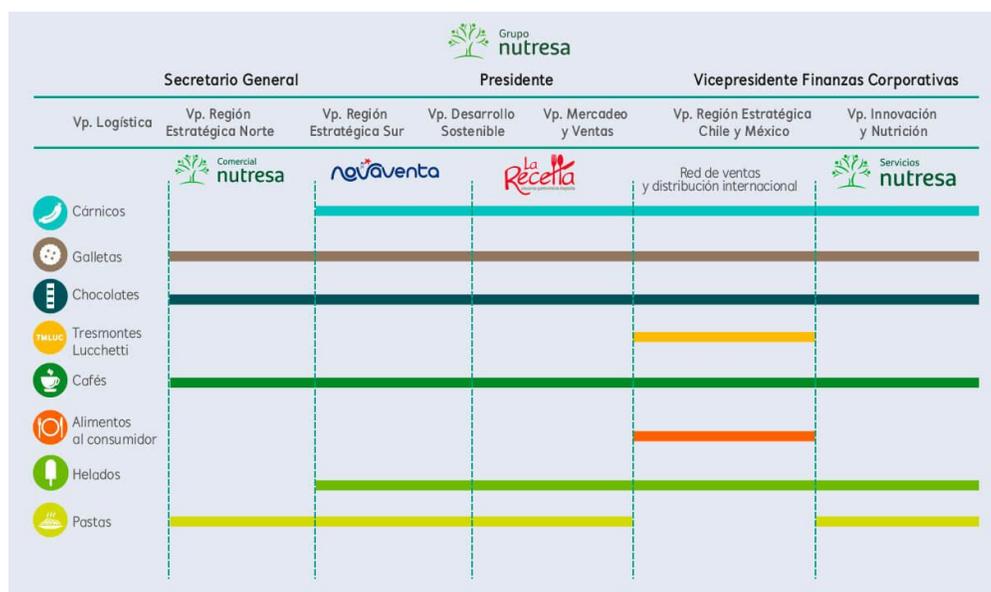


Figura 1 . Estructura Empresarial Grupo Nutresa, (Grupo Nutresa, 2016)

Como se observa en la *Figura 1* operativamente Grupo Nutresa está compuesto por los Negocios Cárnico, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al consumidor, Helados y Pastas. En Colombia, la gestión comercial es apoyada por Comercial

Nutresa (secos) y por el Negocio Cárnico (congelados y refrigerados), así como por canales de venta alternativos como Novaventa (ventas por catálogo y máquinas dispensadoras) y La Recetta (alimentación institucional). Por otra parte los servicios administrativos son suministrados a todas las compañías del Grupo desde Servicios Nutresa, negocio encargado de proveer servicios administrativos en procesos tales como: Auditoría y Control, Servicios de Infraestructura, Negociación en Compras, Administración de Riesgos y Seguros, Asistencia Legal, Tesorería, Impuestos, Planeación e Información Financiera, Tecnología Informática y Desarrollo Humano y Organizacional.(Grupo Nutresa, 2018)

Dentro de la Gerencia de negociación en compras existen 8 direcciones, dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos es la dirección en la que se enfocara el desarrollo de este trabajo.



Figura 2 Organigrama Gerencia Compras Grupo Nutresa Fuente: Elaboración propia

3.3. Dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en Grupo

Nutresa

La dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos se encarga del proceso de negociación y abastecimiento de materiales que no están relacionados directamente con la producción como: capex, mantenimiento, mantenimiento reparación y operaciones, atención a planta, dotación, administrativo, papelería y útiles de oficina, visibilidad, impresos y pop, promocionales y servicios ocasionales.

3.3.1. Modelo de atención actual de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.



Figura 3 Modelo de atención proceso de compras de materiales indirectos actual. Copyright 2016 Grupo Primario Compras Indirectos Servicios Nutresa.

A continuación se describe paso a paso el proceso con el nuevo modelo de atención:

- 1- El usuario tiene una necesidad.
- 2- Si el usuario no tiene claridad en los elementos a comprar, debe comunicarse con servicio al cliente a través de la línea de atención o vía correo electrónico, donde el personal de la

mesa de ayuda tomara los datos del requerimiento o lista de chequeo para generar y asignar el caso a los negociadores spot por medio de la herramienta *contacto*.

- 3- El negociador de la categoría recibirá este caso y deberá atender la solicitud del requerimiento indicando una fecha de solución para el usuario, en la cual se deben adjuntar 3 cotizaciones y propuestas del material solicitados por el usuario.
- 4- El negociador y usuario deben seleccionar la mejor opción evaluando: tiempo de entrega, calidad, precio de los proveedores y para que el negociador pueda cerrar la negociación con el proveedor seleccionado pactando la fecha y lugar de entrega.
- 5- Al seleccionar una opción el usuario debe generar una solicitud de pedido (solped) en SAP, para iniciar el proceso de compra, donde se debe relacionar el número de contacto para que el abastecedor pueda iniciar proceso de valoración de la solped.
- 6- El usuario debe encargarse que la persona que libera sus solicitudes libere la solped, para que el abastecedor pueda crear la Orden de Compra (OC) y finalmente enviar el pdf al Proveedor.

Si es un material de compra recurrente del cual ya existen negociaciones para Grupo Nutresa y el usuario tiene la lista de chequeo que implica conocer: código de material, unidades, lugar y fecha de entrega, presupuesto puede generar directamente la solped e iniciar proceso de compra.

3.3.2. Modelo atención inicial.

En grupo Nutresa hasta el año 2015 cada negocio contaba con su propio comprador, quien estaba encargado del proceso de negociación y abastimiento de principio a fin, para el año 2016 se efectuaron cambios en el modelo de atención en el proceso de abastecimiento donde se buscó centralizar negociaciones para obtener mejores resultados en la gestión de

proveedores a nivel de grupo, por lo que se migro de un modelo de abastecimiento descentralizado y por ende a un modelo organizado por categorías.

Actualmente los usuarios presentan inconformidades e insatisfacción con la implementación del nuevo modelo de atención de abastecimiento de materiales indirectos, los usuarios indican que con la implementación del nuevo modelo de abastecimiento, se convirtió en un proceso altamente operativo que no le está generando valor agregado y al centralizarlo se perdió cercanía con el cliente.



Figura 4 Modelo de atención proceso de compras de materiales indirectos anterior.
Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Primario Compras Indirectos Servicios Nutresa Copyright 2016

En el modelo anterior los usuarios al tener necesidades únicamente debían contactar al comprador del negocio para iniciar el proceso de cotización, selección de propuesta, no interfería que el usuario tuviera claro o no toda la información del requerimiento y se convertía en un proceso informal donde los usuarios solicitaban ayuda del comprador hasta en los pasillo de las oficinas.

3.3.3. Estudio de nivel de servicio en Servicios Nutresa 2017.

Servicios Nutresa todos los años evalúa la satisfacción de sus clientes a través de la empresa consultora llamada Ipsos Napoleón Franco S.A. con la metodología Synapsis Simple

Explanation, con el modelo Balance Satisfaction Index (BSI), que busca identificar el balance óptimo de satisfacción de clientes racionalizando sus recursos. Este modelo establece un peso para cada variable en la satisfacción de los clientes, composición en factores y cálculo de índices de satisfacción, las encuestas evalúan todos los procesos administrativos que son prestados por Servicios Nutresa a las ocho líneas de negocio del grupo.

La escala de calificación de satisfacción se evalúa según el criterio de la escala Likert, donde el usuario califica cada ítem según su percepción en puntuaciones de 1 a 5 siendo: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutro, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo, estos resultados posteriormente se convierten en un índice sobre 100 puntos.

Un índice menor a 60 indica satisfacción deficiente, entre 60 y 80 aceptable y sobre 80 sobresaliente. En Latinoamérica la norma indica que la satisfacción debe estar por encima de 80 puntos para las compañías de servicios. Finalmente, lo que busca este modelo es evaluar la satisfacción, imagen y fidelidad de los usuarios por medio de una encuesta que incluye 3 factores que evalúan: prestación del servicio, definiciones y estabilidad, trato y disponibilidad, dentro de los cuales se encuentran aspectos relevantes que son evaluados individualmente y generan una calificación ponderada por factor.

En el factor prestación del servicio se incluyen los atributos: respuestas a los requerimientos especiales solicitados por su negocio, atención que se le brinda y el interés que se da a sus solicitudes, proactividad y su ubicación frente a la realidad del negocio, recursividad en la construcción de las soluciones entregadas, manejo de los recursos invertidos en las soluciones, planteamiento de nuevas formas de hacer y mejorar los procesos de los siguientes servicios, conocimiento, claridad y coherencia de parte de Servicios Nutresa con los procesos y políticas,

Información que recibe sobre el avance de sus requerimientos, oportunidad y la efectividad de la respuesta de acuerdo a sus necesidades, cumplimiento de acuerdos y promesas.

En el segundo factor definiciones y estabilidad se incluye: especificaciones del servicio en términos de: alcance, entregables, tiempos de respuesta y documentación asociada, practicidad y aplicabilidad de las soluciones entregadas, confiabilidad del servicio recibido, manejo de los inconvenientes o diferencias que se presentan en la prestación del servicio.

En el tercer y último factor se encuentran 2 atributos : trato que recibe de las personas que atienden su requerimiento (Amabilidad, respeto y cordialidad), disponibilidad de las personas que atienden sus requerimientos.

El objetivo general de la firma es medir la satisfacción de los clientes con los servicios prestados por cada gerencia en aspectos claves relacionados con los principios y valores de Servicios Nutresa, y con la oferta de valor, tanto en Colombia como en Costa Rica y a nivel consolidado.

Esta encuesta buscan medir la satisfacción perceptual y real, la fidelidad y conocer la imagen de los usuarios con los servicios con los que ha tenido contacto para identificar oportunidades de mejoramiento que permitan construir planes para cerrar brechas y a su vez Identificar fortalezas que puedan replicarse en otros procesos.

El cambio del modelo ha generado continuas quejas sobre la carga administrativa y la cercanía que se ha perdido entre el cliente y quien atiende su requerimiento, lo cual hace que el proceso sea más difícil, dado que quien recibe actualmente no está directamente relacionado con el área y desconoce, los requisitos propios, en segundo lugar los resultados de la encuestas muestran niveles por debajo de los esperados como de calidad especialmente en el negocio de helados, y la falta de un modelo de evaluación de la calidad percibida se considera fundamental para evaluar

el proceso de abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados del grupo Nutresa.

4. Metodología de la investigación

El estudio se puede catalogar como descriptivo, donde se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio (Bernal, 2010) busca conocer la calidad de servicio percibida por los usuarios del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos del negocio de helados en Grupo Nutresa.

Como establece Cerda (1998) citado por (Bernal, 2010), dentro de las funciones de la investigación descriptiva esta la capacidad para seleccionar las características principales del objeto de estudio y mostrar su descripción. Así mismo en esta monografía se hace uso de la investigación aplicada, dado que hay un problema establecido y se pretende buscar respuestas específicas sobre esa situación.

Para llevar a cabo el objeto de estudio se diseñó una investigación con un enfoque cuantitativo y cualitativo de tipo documental y de campo, donde se recolectaron datos provenientes de los usuarios del servicio de negociación y abastecimiento de materiales indirectos del negocio de helados de Grupo Nutresa.(González, L., Carmona, M., & Rivas, 2007). Durante este trabajo se combina herramientas cualitativas y cuantitativas y se propone las modificaciones del instrumento de medición de la calidad a partir de un modelo ya validado como es el SERVPERF, el cual evalúa la calidad a través de 5 dimensiones.

Una vez realizada la revisión de la literatura sobre modelos para evaluar la calidad del servicio se seleccionó el modelo Servperf desarrollado por Cronin y Taylor, este modelo se considera

apropiado, porque permite conocer la percepción de calidad de los usuarios de un servicio, específicamente cuando ya han hecho uso del mismo, lo cual no pasa con otros modelos que buscan evaluar antes del contacto del usuario con el servicio. El modelo Servperf se evalúa en 22 ítems o componentes que están integrados en 5 dimensiones de la siguiente manera: 1.

Elementos tangibles con 4 componentes; 2. Fiabilidad con 5 componentes; 3. Capacidad de respuestas con 5 componentes; seguridad con 5 componentes y 5. Empatía con 3 componentes.

(Ibarra Morales, Belén, & Casa Medina, 2014)

Para la aplicación el modelo se realizaron las modificaciones necesarias para que se ajustara a las necesidades particulares del trabajo, la recolección de datos se hizo a través de la encuesta por medio de internet con la herramienta *Survey Monkey*. La cual fue aplicada a los usuarios del negocio de helados Meals de Colombia que accedieron al servicio de negociación y abastecimiento de materiales indirectos a través de la herramienta *contacto* en lo corrido del año móvil desde mayo 2017.

En segundo lugar se implementó la técnica de focus group *ver anexo 2*, para determinarlas debilidades y fortalezas que generan satisfacción e insatisfacción en los usuarios, al focus group asistieron personas de áreas administrativas y planta, lo que se concluyó de la información brindada por los usuarios es que el proceso de compras tiene opiniones divididas: para la parte operativa y en materiales donde existen negociaciones a nivel de grupo el proceso es percibido como ágil, para los materiales no negociados el proceso es percibido como burocrático, lento y largo, considerando que el contactar la mesa de ayuda es un proceso adicional que no les está generando valor puesto que al comunicarse no obtienen respuesta a sus inquietudes, por otra parte destacan que el personal es amables y cordial, presta un excelente servicio, siempre están dispuestos a ayudar y finalmente recomiendan generar mayores negociaciones definidas para

poder agilizar aún más el proceso de compra realizando a su vez un mayor seguimiento a la fecha de entrega de las órdenes de compra.

Para la realización del trabajo se desarrollaron 3 fases:

Fase I: Revisión de literatura y caracterización de la problemática

El estudio inicia en la revisión de literatura con el propósito de seleccionar el modelo adecuado para medir la percepción de calidad del servicio, así como conocer el funcionamiento de los centros de abastecimiento o centros compartidos

Fase II: Modificaciones, recolección y análisis de la información

Durante esta fase se realiza las modificaciones que son necesarias para adecuarlo a las necesidades, seguidamente se recolecta la información, se procesa y se hace una descripción y análisis de los resultados.

Fase III: Proposición de Plan de acción

Esta fase del estudio se enfoca en la propuesta de acciones de mejoras a partir de los resultados obtenidos con las encuestas y los Focus group, para que la organización pueda obtener mejores percepciones por parte de los usuarios del servicio de abastecimiento de materiales indirecto para el negocio de helados del grupo Nutresa. Para tener más detalle de las actividades desarrolladas y el tiempo dedicado a cada una de ellas *ver anexo 3* cronograma de actividades.

4.1. Población objetivo

Se identifica que la población objeto de estudio es finita, está conformada por los trabajadores del negocio de helados de Grupo Nutresa: Meals de Colombia que accedieron al servicio de negociación y abastecimiento de materiales indirectos a través de la herramienta *contacto* en lo

corrido desde Julio de 2017 hasta Mayo de 2018, tiempo en el que se atendieron 1300 requerimientos para 74 usuarios que estaban activos hasta enero, pero por modificaciones en la estructura del negocio y remplazos de personal la base se reduce a 65 usuarios activos a la fecha, de los cuales 4 se encuentran en vacaciones al momento de realizar la encuesta y solo se tienen 61 personas disponibles de las cuales 51 diligenciaron la encuesta.

Se seleccionó esta unidad del negocio por los bajos resultados obtenidos y el menor índice de satisfacción en el año 2016 donde la base de encuestados fue de 40 personas, y para el año 2017 la base de 16 personas, a través del modelo Balance Satisfaction Index (BSI), considerando que es apropiado por su bajos logros en el modelo que actualmente usa la empresa para evaluar.

4.2. Técnicas de muestreo utilizadas

En la etapa de entrevistas y gerenciamiento de clientes usuarios del servicio negociación y abastecimiento de materiales indirectos, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Adicionalmente se realizaron dos focus group con usuarios del negocio de las áreas de mercadeo, trade, ventas y planta para conocer de cerca las necesidades, requerimientos, la satisfacción, insatisfacción y poder así afianzar el relacionamiento de clientes y con esta información base ajustar el modelo de evaluación SERPERF al proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados de Grupo Nutresa. (Montoya-Torres & Ortiz-Vargas, 2014) (J. Duque, 1998)

4.3. Tamaño de las muestra

(Torres; C. A. B., 2006) indica que el tamaño de la muestra es la parte de la población que se selecciona para obtener información que aporte al desarrollo de la investigación. Este estudio se guiara el esquema de (Kinnear, T. C. T., & James, 1993) que está basado en cinco pasos: definir

la población, identificar el marco muestral, determinar el tamaño de la muestra, elegir un procedimiento de muestreo y seleccionar la muestra.

Para poder tener un mayor cubrimiento y poder incluir los usuarios y clientes representativos de los diferentes procesos que se manejan desde la dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados se incluyeron todos los disponibles a la fecha de la realización de la encuesta.

Bernal C. (2010) indica que cuando el universo es finito para el tamaño de la muestra se debe aplicar la fórmula:

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

n = Tamaño necesario de la muestra, usuarios del servicio de compras de materiales indirectos del negocio de helados de Grupo Nutresa

N = Total de la población usuarios del servicio de compras de materiales indirectos del negocio de helados de Grupo Nutresa.

Z = Nivel de confianza, en este caso margen de confiabilidad de 95% equivale a Z = 1,96.

S = Desviación estándar de la población S = 0.5

E= Error de estimación, en este caso se toma un error de estimación pequeño debido a que la población objeto de estudio tiene a ser heterogénea. E = 0.5

En conclusión, utilizando un nivel de confianza del 95% y un error de estimación del 5% para el total de usuarios del servicio de compras del negocio de helados de Grupo Nutresa equivalente

65 personas, se requiere encuestar a por lo menos 18 personas para conocer la percepción representativa de los usuarios del servicio de compras ofrecido por Servicios Nutresa a Meals de Colombia, sin embargo se amplió la muestra, en el caso particular base mayor se encuestaron 51 personas. (Torres; C. A. B., 2006)

4.4. Aplicación del instrumento servperf

Para poder efectuar la investigación y medición de la calidad del servicio dentro del negocio de helados de Grupo Nutresa se hicieron diferentes tareas en el tiempo de la investigación:

En primer lugar, entender el funcionamiento de Servicios Nutresa como organización de grupo Nutresa que presta servicios transversales a las unidades de negocio del grupo.

En segundo lugar, definir el objeto de estudio: proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en grupo Nutresa y a su vez sensibilizar al director de compras indirectas para presentarle el proyecto y los beneficios que representara a futuro la medición de calidad del servicio.

En tercer lugar, revisar y entender teoría de: servicio, calidad del servicio, y modelos evaluación de la calidad del servicio.

En cuarto lugar, conocer el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos de principio a fin, entender los subprocesos como: atención al cliente, abastecimiento, negociación y los diferentes grupos de compras por categorías.

En quinto lugar seleccionar el modelo Servperf, ajustar la encuesta de calidad al servicio negociación y abastecimiento de materiales indirectos de Grupo Nutresa con la información

obtenida en los focus group, en el proceso y gerenciamiento de clientes.(Ibarra Morales et al., 2014; Torres Fragoso & Luna Espinoza, 2017;Adil et al., 2013)

Cada pregunta de cada dimensión se ajustó las diferentes las necesidades específicas del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos para que fuera viable a aplicarlo a la organización. *Ver anexo 4*

En sexto lugar fijar el tamaño de la muestra para la aplicación de la evaluación a los usuarios del negocio de helados que accedieron al servicio, utilizando un nivel de confianza del 95% y un error de estimación del 5% para el total de usuarios del servicio de negociación y abastecimiento de materiales indirectos del negocio de helados de Grupo Nutresa equivalente 65 personas, se requiere encuestar a por lo menos 18 personas para conocer la percepción representativa de los usuarios del servicio de negociación y abastecimiento de materiales indirectos ofrecido por Servicios Nutresa a Meals de Colombia. (Torres; C. A. B., 2006). Los datos recolectados en el estudio realizado por medio de la encuesta de calidad de la percepción del servicio SERVPERF a través de internet con la plataforma survey monkey corresponden a 51 usuarios del negocio de helados de Grupo Nutresa ubicados en diferentes regionales el negocio a nivel nacional que han utilizado el servicio de negociación y abastecimiento de materiales indirectos y estaban activos a la fecha. La encuesta se puede visualizar en el siguiente link

<https://es.surveymonkey.com/r/SYHJ7P8> o como se observa en el *anexo 5*.

La encuesta se evalúa los componentes según el criterio de la escala Likert, donde el usuario califica cada ítem según su percepción en puntuaciones de 1 a 5 siendo: 1 Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutro, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo.

5. Análisis de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de las 5 dimensiones contemplados en el SERVPERF, estableciendo cuales es la categoría con un menor grado de satisfacción por parte de los usuarios del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.

Según la consultora Ipsos Napoleón Franco S.A, la norma LATAM, norma internacional que incluye evaluaciones en México, Chile, Argentina, Venezuela, Ecuador, Perú y Colombia sobre el índice de satisfacción del cliente con Compañías de servicios evaluado con índice de 0 a 100, revela que al obtener índice entre 0 y 60 el servicio es catalogado como deficiente, entre 60 y 80 como servicio aceptable y un índice mayor a 80 muestra un servicio sobresaliente.

Para conocer el índice por dimensión se hizo un promedio ponderado donde la puntuación de la pregunta dada por los números de 1 a 5 se multiplico el número de personas que asignaron ese puntaje, seguido de la suma de todos estos puntajes y dividido en 15 que es equivale a la suma maxima de todos los puntajes así obtener el promedio ponderado, finalmente se convirtió en un índice sobre 100. Este análisis arrojo resultados individuales para cada componente, para cada dimensión y para el servicio total. *Ver anexo 6*

Como se puede observar el *tabla 1* el índice total del servicio incluyendo las dimensiones evaluadas el área de negociación y abastecimiento de materiales indirectos según la evaluación de la calidad del servicio percibida por los usuarios del negocio de helados de Grupo Nutresa es igual a 81%, estos resultados según la norma LATAM evidencia que el centro de servicios compartido del Grupo presta un servicio sobresaliente desde la dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.

Tabla 2
Porcentaje Cumplimiento Por Dimensión

DIMENSION	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	
ELEMENTOS TANGIBLES	✘	73%
FIABILIDAD	⚠	81%
CAPACIDAD DE RESPUESTA	✓	82%
SEGURIDAD	⚠	81%
EMPATIA	✓	86%
TOTAL SERVICIO		81%

*Nota.*Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

Se realizó un análisis de los 22 componentes que conforman las 5 dimensiones, están integrados de la siguiente manera: 1. Elementos tangibles con 4 componentes; 2. Fiabilidad con 5 componentes; 3. Capacidad de respuestas con 5 componentes; seguridad con 5 componentes y 5. Empatía con 3 componentes, se analizó el porcentaje de usuarios que están insatisfechos versus los satisfechos, para poder realizar este análisis se toma como clientes insatisfechos el total de usuarios que proporcionaron calificaciones neutras, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y clientes satisfechos los que proporcionaron calificaciones de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Al realizar el análisis por dimensión se observa que la dimensión con mayor índice de percepción de calidad es la empatía con 86%, este factor es evaluado mediante 3 afirmaciones, de estas la mejor calificada es la de: los usuarios consideran que el personal de compras de materiales indirectos los trata con cortesía y amabilidad, con una calificación de 99%.

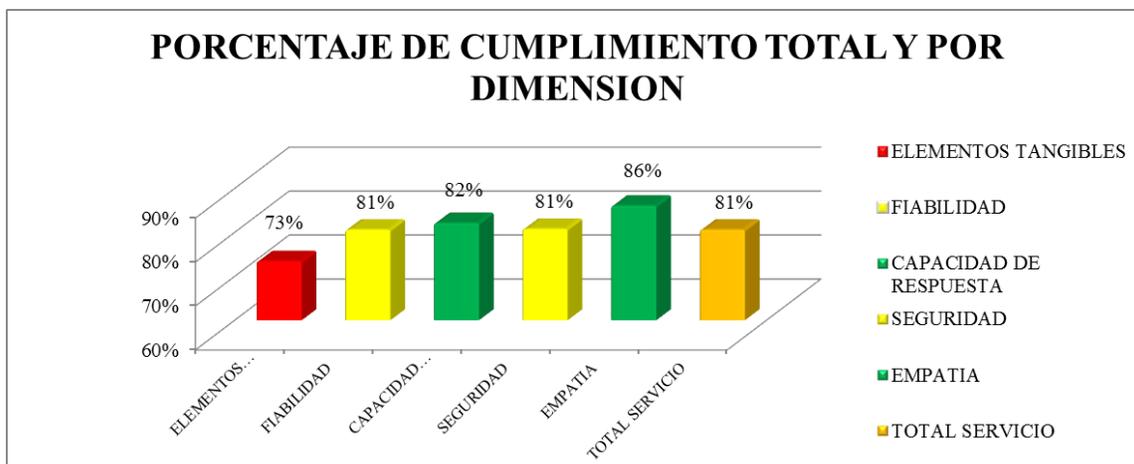


Figura 5 Porcentaje de cumplimiento total y por dimensión Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

La dimensión con la segunda mejor calificación es la dimensión de capacidad de respuesta con equivalente a 82%, destacando la disposición de ayuda del personal de compras de materiales indirectos para atender sus requerimientos con una calificación de 94%.

La dimensión con el tercer mejor índice la fiabilidad con un índice de 81% que enfatiza el interés que demuestra el personal de compras para atender sus requerimientos con un 88% seguido de la satisfacción que se genera con las soluciones correctas al cierre de los contactos con una calificación de 84%.

La Cuarta posición es para dimensión de la seguridad con una calificación del 80.8%, donde los usuarios destacaron la confianza y seguridad que sienten en el manejo de información confidencial por parte del personal que presta el servicio calificándolo así con un 96%.

En último lugar se encuentra la dimensión de elementos tangibles con la menor calificación equivalente a 73%, esto dado por que los usuarios consideran que seguimientos y estatus de las órdenes de compra que ofrece la mesa de ayuda es aceptable con índice equivalente al 72%, adicional a esto presentan inconformidad con los materiales y la forma en que se divulgo el nuevo modelo de atención con un 73%. *Ver tabla No 2*

Tabla 3
Modelo Servperf

		DIMENSIONES MODELO SERVPERF	INDICE SOBRE 100	TOTAL DIMENSION
DIM.	#	COMPONENTES		
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Usted considera que la herramienta <i>Contacto</i> es útil y agiliza la solución de sus requerimientos	✗ 76%	ELEMENTOS TANGIBLES
	2	Usted considera que el seguimiento y estatus de Ordenes de Compra que ofrece la mesa de ayuda es eficiente	✗ 72%	
	3	Los materiales de divulgación asociados con el nuevo modelo de atención de compras de materiales indirectos fueron útiles y claros	✗ 73%	
	4	Usted considera que las propuestas de cotización que se comparten a través de la herramienta contacto son visualmente atractivas y claras	✗ 73%	
FIABILIDAD	1	Compras Indirectos cumple con los acuerdos y promesas de tiempo en la solución de sus requerimientos por <i>Contacto</i>	✗ 79%	FIABILIDAD
	2	El personal de Compras Indirectos muestra interés en sus requerimientos	✓ 88%	
	3	El negociador lo mantiene informado del estado de su <i>contacto ó Requerimiento</i>	✗ 76%	
	4	Al cierre del contacto usted considera que su requerimiento fue solucionado correctamente	✓ 84%	
	5	Usted considera que el personal de compras indirectos logra el cumplimiento del tiempo de entrega pactado con el proveedor	✗ 76%	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	1	El personal de Compras Indirectos siempre tiene disposición de ayuda	✓ 94%	CAPACIDAD DE RESPUESTA
	2	Considera usted que el proceso de compras de materiales indirectos es rápido y ágil	✗ 71%	
	3	Los Abastecedores de Compras prestan atención y servicio con prontitud a sus solicitudes de pedido en SAP	✓ 84%	
	4	El servicio ofrecido por los Negociadores a través de <i>contacto</i> es oportuno y efectivo	✗ 79%	
	5	Usted considera que es fácil contactarse con los negociadores y abastecedores por los diferentes medios de comunicación (Teléfono, Mail, Hangouts)	✓ 83%	
SEGURIDAD	1	Usted considera que el personal de la Mesa de Ayuda cuenta con el conocimiento necesario para responder sus inquietudes	✗ 75%	SEGURIDAD
	2	El personal de compras le genera confianza y seguridad en el manejo de la información confidencial de sus requerimientos	✓ 96%	
	3	Usted considera que el personal de compras le brinda una solución pronta y eficaz a sus requerimientos urgentes.	✓ 83%	
	4	El procedimiento de compras de materiales indirectos es fácil de entender para los usuarios	✗ 77%	
	5	En ocasiones usted prefiere saltar todos los pasos del proceso de compras y contactar directamente al proveedor y luego solicitar la legalización de la compra	✗ 74%	
EMPATIA	1	El área de compras indirectos tiene atención personalizada para las categorías creadas en el nuevo modelo	✗ 73%	EMPATIA
	2	El personal de compras trata con cortesía y amabilidad	✓ 99%	
	3	Usted considera que el personal de Compras Indirectos comprende y se preocupa por las necesidades específicas de sus requerimientos	✓ 86%	
CALIFICACION TOTAL SERVICIO				81%

Nota. Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

5.1. Dimensión elementos tangibles.

En este apartado se presentan los resultados de la dimensión de tangibles, se inicia con ella por ser la que está por debajo de lo considerado por la norma LATAM como un servicio de calidad ocupando la menor calificación en el porcentaje de cumplimiento igual a 73% resultado de sus 4 componentes.

Componente 1. Usted considera que la herramienta Contacto es útil y agiliza la solución de sus requerimientos.

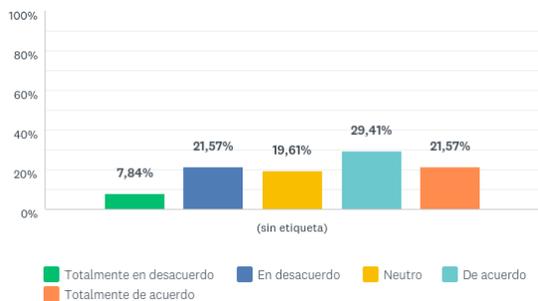


Figura 6 - Dim 1 Comp 1. Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

Como se observa en la gráfica el 49% de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados presenta insatisfacción y el 51% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 2 Usted considera que el seguimiento y estatus de Órdenes de Compra que ofrece la mesa de ayuda es eficiente

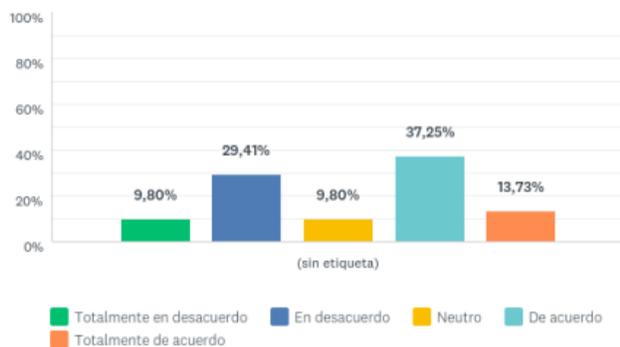
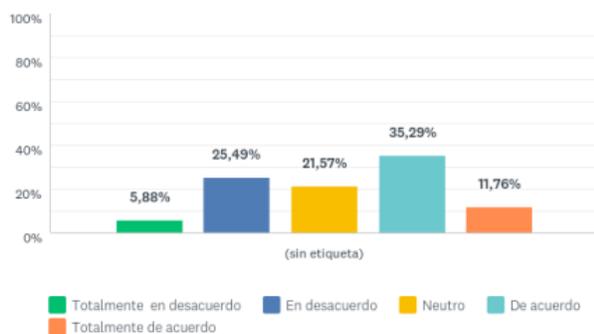


Figura 7 Dim 1 Com 2 Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 49% presenta insatisfacción y el 51% que pertenece a los usuarios que están satisfechos

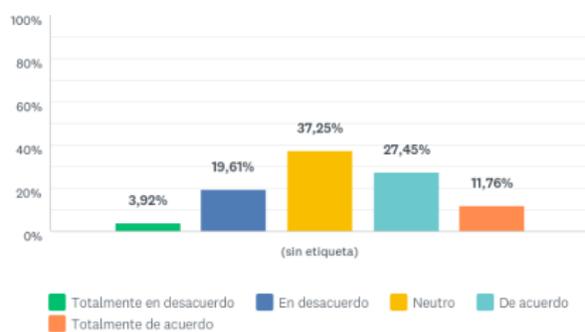
Componente 3 Los materiales de divulgación asociados con el nuevo modelo de atención de compras de materiales indirectos fueron útiles y claros



En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 53% presenta insatisfacción y el 47% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Figura 8 Dim 1 Com 3 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

Componente 4 Usted considera que las propuestas de cotización que se comparten a través de la herramienta contacto son visualmente atractivas y claras



En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 61% presenta insatisfacción y el 39% que pertenece a los usuarios que están satisfechos

Figura 9 Dim 1 Com4 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

5.2. Dimensión fiabilidad.

En esta sección se presentan los resultados de la dimensión de fiabilidad, la cual ocupó el 3 lugar en la mejor calificación con un porcentaje de cumplimiento de 81% resultados de sus 5 componentes, a continuación se analiza sus componentes de manera individual.

Componente 5 Compras Indirectos cumple con los acuerdos y promesas de tiempo en la solución de sus requerimientos por Contacto

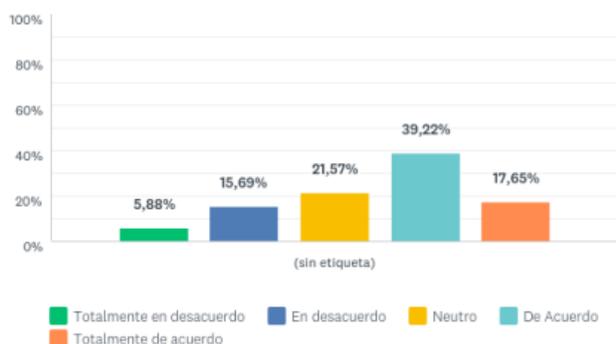


Figura 10 Dim 2 Com 5 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 43% presenta insatisfacción y el 57% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 6 El personal de Compras Indirectos muestra interés en sus requerimientos

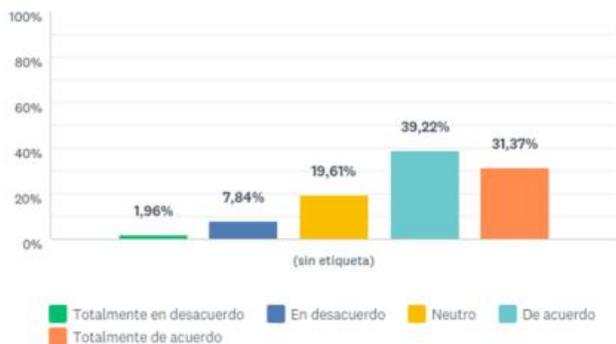


Figura 11 Dim 2 Com 6 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 29% presenta insatisfacción y el 71% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 7 El negociador lo mantiene informado del estado de su contacto ó

Requerimiento

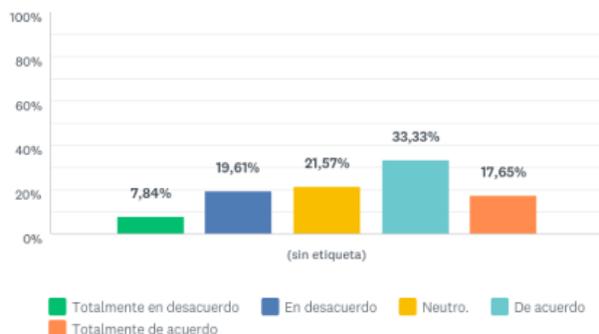


Figura 12 Dim 2 Com 7 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 49% presenta insatisfacción y el 51% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 8 Al cierre del contacto usted considera que su requerimiento fue solucionado correctamente

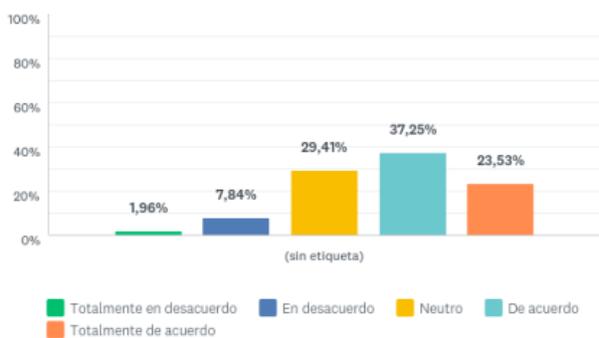


Figura 13 Dim 2 Com 8 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 39% presenta insatisfacción y el 61% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 9 Usted considera que el personal de compras indirectos logra el cumplimiento del tiempo de entrega pactado con el proveedor

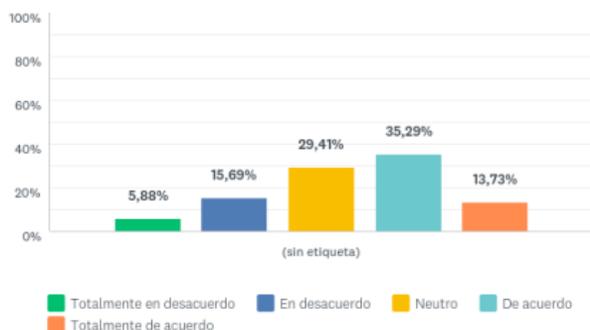


Figura 14 Dim 2 Com 9 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 51% presenta insatisfacción y el 49% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

5.3. Dimensión capacidad de respuesta.

En esta sección se presentan los resultados de la dimensión de capacidad de respuesta, la cual ocupó el 2 lugar en la mejor calificación con un porcentaje de cumplimiento de 82% resultados de sus 5 componentes.

Componente 10 El personal de Compras Indirectos siempre tiene disposición de ayuda

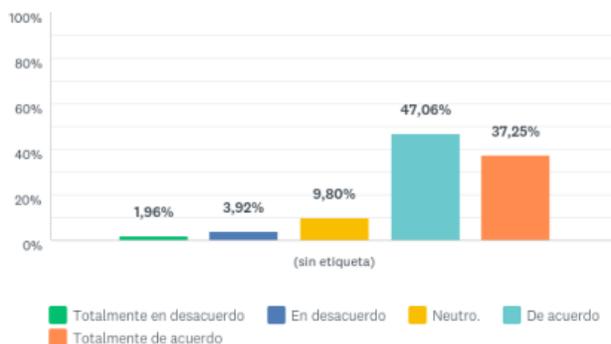


Figura 15 Dim 3 Com 10 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 16% presenta insatisfacción y el 84% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 11 Considera usted que el proceso de compras de materiales indirectos es rápido y ágil

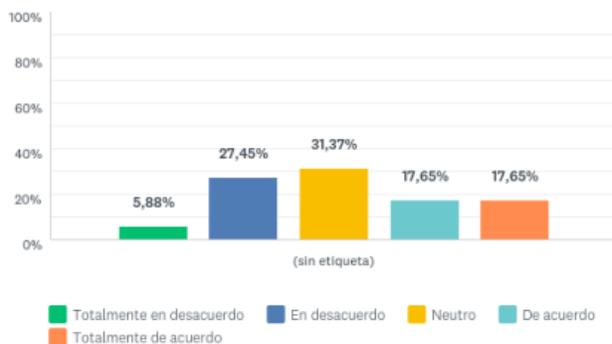


Figura 16 Dim 3 Com 11 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 65% presenta insatisfacción y el 35% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 12 Los Abastecedores de Compras prestan atención y servicio con prontitud a sus solicitudes de pedido en SAP

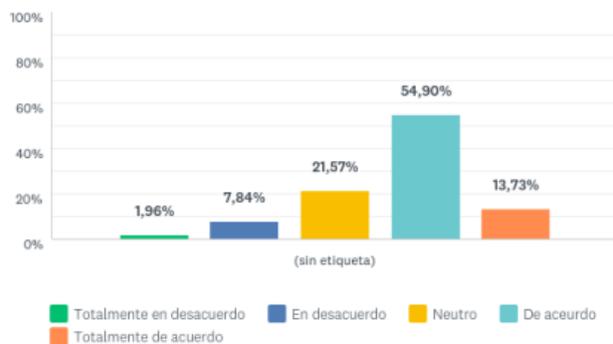


Figura 17 Dim 3 Com 12 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 31% presenta insatisfacción y el 69% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 13 El servicio ofrecido por los Negociadores a través de contacto es oportuno y efectivo

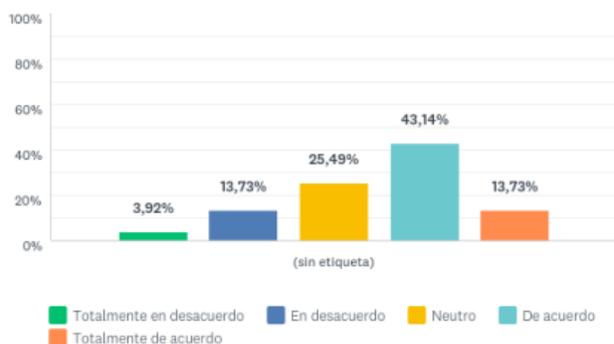


Figura 18 Dim 3 Com 13 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 43% presenta insatisfacción y el 57% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 14 Usted considera que es fácil contactarse con los negociadores y abastecedores por los diferentes medios de comunicación (Teléfono, Mail, Hangouts)

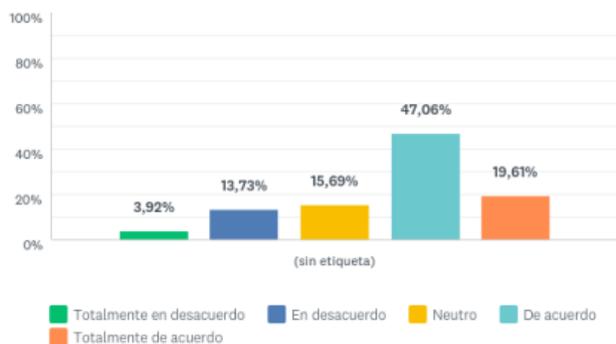


Figura 19 Dim 3 Com 14 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 33% presenta insatisfacción y el 67% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

5.4. Dimensión seguridad.

En esta sección se presentan los resultados de la dimensión de seguridad, la cual ocupó el 4 lugar en la mejor calificación con un porcentaje de cumplimiento de 81% resultados de sus 5

componentes. Aunque la dimensión de seguridad está calificada con un porcentaje global de 81% debe tratar de incrementar o mantener en el nivel actual a continuación se desglosan los resultados:

Componente 15 Usted considera que el personal de la Mesa de Ayuda cuenta con el conocimiento necesario para responder sus inquietudes

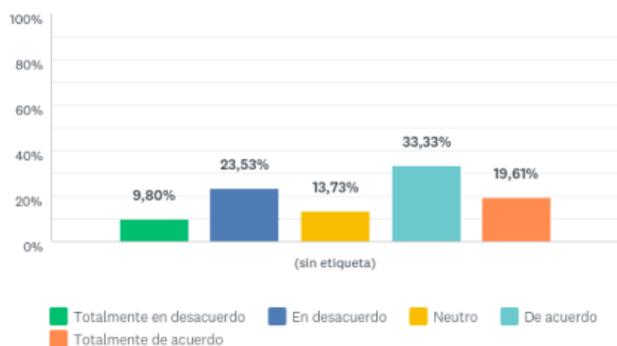


Figura 20 Dim 4 Com 15 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 47% presenta insatisfacción y el 53% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 16 El personal de compras le genera confianza y seguridad en el manejo de la información confidencial de sus requerimientos

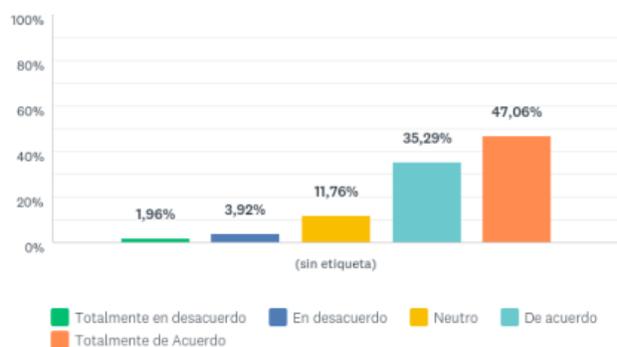


Figura 21 Dim 4 Com 16 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 18% presenta insatisfacción y el 82% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 17 Usted considera que el personal de compras le brinda una solución pronta y eficaz a sus requerimientos urgentes

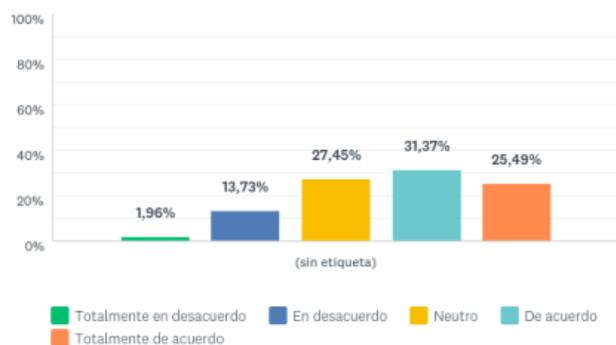


Figura 22. Dim 4 Com 17 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 43% presenta insatisfacción y el 57% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 18 El procedimiento de compras de materiales indirectos es fácil de entender para los usuarios

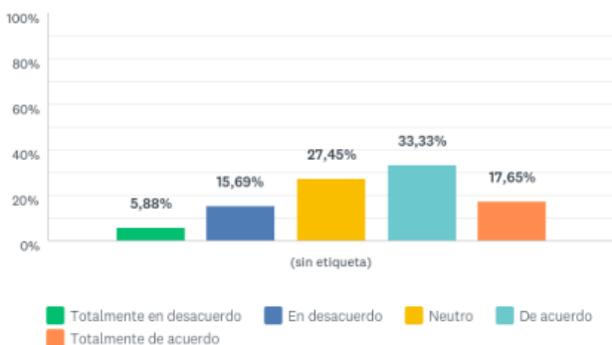


Figura 23. Dim 4 Com 18 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 49% presenta insatisfacción y el 51% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 19 En ocasiones usted prefiere saltar todos los pasos del proceso de compras y contactar directamente al proveedor y luego solicitar la legalización de la compra

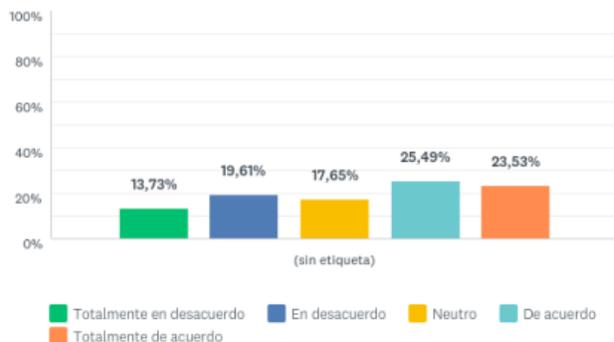


Figura 24. Dim 4 Com 19 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 51% presenta insatisfacción y el 49% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

5.5. Dimensión empatía.

En esta sección se presentan los resultados de la dimensión de fiabilidad, la cual ocupó el 1 lugar en la mejor calificación con un porcentaje de cumplimiento de 86% resultados de sus 3 componentes.

Componente 20 El área de compras indirectos tiene atención personalizada para las categorías creadas en el nuevo modelo

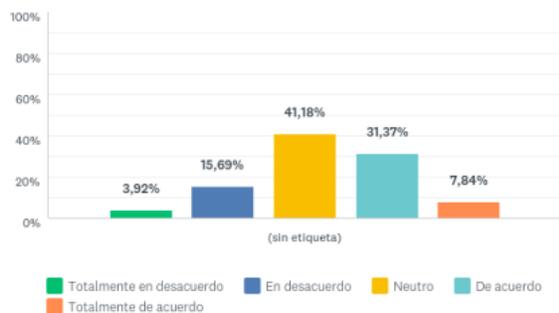


Figura 25. Dim 5 Com 20 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 61% presenta insatisfacción y el 39% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 21 El personal de compras trata con cortesía y amabilidad

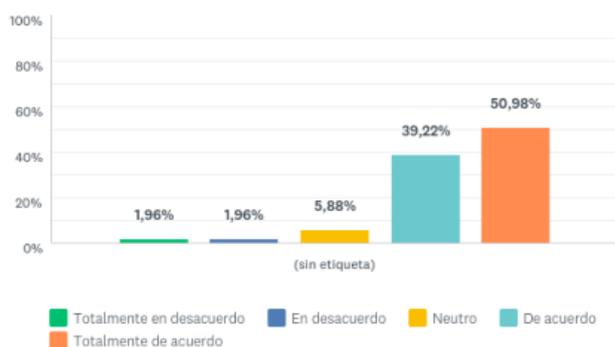


Figura 26. Dim 5 Com 21 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 10% presenta insatisfacción y el 90% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

Componente 22 Usted considera que el personal de Compras Indirectos comprende y se preocupa por las necesidades específicas de sus requerimientos

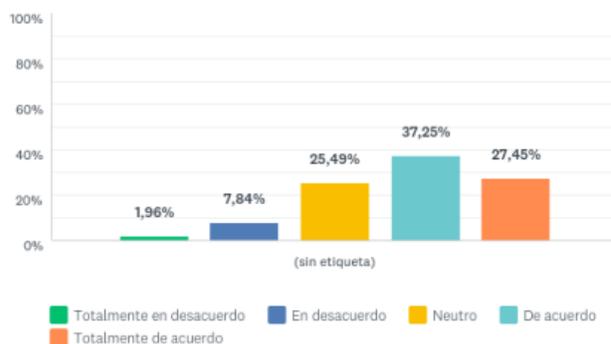


Figura 27. Dim 5 Com 22 Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la gráfica de los usuarios del servicio de compras de materiales indirectos en el negocio de helados el 35% presenta insatisfacción y el 65% que pertenece a los usuarios que están satisfechos.

6. Plan de acción

Dados los resultados de la encuesta SERVPERF analizados en el capítulo anterior que donde se identificaron los puntos débiles de cada una de las 5 dimensiones que son susceptibles de mejora y en los que se pueden proponer cambios que aminoren las inconformidades e insatisfacción de

los usuarios y que generen un cambio positivo en la percepción y evaluación del servicio de la dirección de compras de materiales indirectos. Después de revisar teoría se encontró que una de las herramientas más utilizadas en la mejora de estrategias que lleven a un servicio a ser exitoso es el BluePrint, (Macias, 2015) ya que permite de una forma visual conceptualizar el proceso y etapas por las que fluye el servicio, analizando desde dos áreas: (Giménez, 2014)

1. Onstage: actividades visibles para el cliente
2. BackStage: actividades realizadas por los prestadores de servicio que el cliente no son visibles para el cliente

Esta herramienta tiene componentes parecidos a los propuestos en el modelo Servperf como: evidencia física se relaciona con elementos tangibles, acciones del cliente, acciones visibles del empleado, acciones invisibles del empleado y proceso de soporte. Es importante que la dirección de negociación y abastecimiento de materiales indirectos revise a fondo esta herramienta para poder conocer como está prestando el servicio y como los clientes hacen uso de mismo para desarrollar el BluePrint e identificar los puntos de mejora.

Se observa que la dimensión de elementos tangibles es la dimensión con una menor calificación equivalente a 73, dimensión que cuenta con 4 componentes para los que se presentan propuestas de mejoras individuales que puedan elevar la calificación de la dimensión. En la realización de los focus groups se percibió que al analizar esta dimensión los usuarios sienten que es un proceso que no cuenta con elementos tangibles, dado esto se debió realizar un ajuste a los componentes de esta dimensión entendiendo los componente específicos de esta y del proceso de compras de materiales indirectos para que fueran viables a la hora de realizar la evaluación.(Santos, 2002)

Dada la forma de la prestación del servicio de negociación y abastecimiento desde un centro de servicios compartido donde la mayoría de comunicación con los usuarios es a través de teléfono, correo, herramienta contacto, el usuario no siente cercanía con proceso, lo percibe como un proceso largo, demorado y en ocasiones no entienden el funcionamiento e indican que no recibieron la capacitación necesaria del complejo proceso. A continuación se proponen planes de mejoras para trabajar en cada uno de los componentes de esta dimensión.

Tabla 4
Resultados dimensión elementos tangibles

DIM.	#	COMPONENTES	INDICE SOBRE 100%	TOTAL DIMENSION
ELEMENTOS TANGIBLES	1	Usted considera que la herramienta <i>Contacto</i> es útil y agiliza la solución de sus requerimientos	✘ 76%	ELEMENTOS TANGIBLES
	2	Usted considera que el seguimiento y estatus de Ordenes de Compra que ofrece la mesa de ayuda es eficiente	✘ 72%	
	3	Los materiales de divulgación asociados con el nuevo modelo de atención de compras de materiales indirectos fueron útiles y claros	✘ 73%	
	4	Usted considera que las propuestas de cotización que se comparten a través de la herramienta contacto son visualmente atractivas y claras	✘ 73%	
				✘ 73%

Nota. Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

A continuación se proponen planes de mejora para cada uno de los componentes de la dimensión que son susceptibles de mejora:

1. Usted considera que la herramienta *Contacto* es útil y agiliza la solución de sus requerimientos.

Plan mejora: Al lograr la capacitación y entendimiento total del proceso de negociación y abastecimiento por parte de los usuarios, tendrá una percepción positiva del uso de la herramienta contacto como medio de comunicación para la solución y trazabilidad de sus requerimientos.

2. Usted considera que el seguimiento y estatus de Órdenes de Compra que ofrece la mesa de ayuda es eficiente.

Plan mejora: Los usuarios tienen una percepción negativa de la mesa de ayuda en cuanto al seguimiento proactivo y reactivo de las órdenes de compra, en los focus group los usuarios manifestaron la necesidad de recibir información acerca del estado de su pedido. El plan de acción propuesto es compartir un archivo semanal en el drive donde se están actualizando las fechas de entrega del material, adicional a esto en casos puntuales donde el proveedor presente retrasos o modificación para la fecha de entrega la mesa de ayuda se comunique directamente con el usuario para tenerlo al tanto de los cambios presentados.

3. Los materiales de divulgación asociados con el nuevo modelo de atención de compras de materiales indirectos fueron útiles y claros.

Plan mejora: Delegar a los colaboradores del proceso de negociación y abastecimiento que se encuentren en los diferentes negocios de Grupo Nutresa para realizar capacitaciones a los usuarios que están en constante interacción con el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos. Realizar un manual interactivo que esté al alcance de todos los usuarios a través de la intranet de cada negocio

4. Usted considera que las propuestas de cotización que se comparten a través de la herramienta contacto son visualmente atractivas y claras.

Plan mejora: Se propone la creación de un formato estándar para compartir las propuestas de los materiales de forma unificadas para que sean atractivas y de fácil de entendimiento para los usuarios, adicional a esto es necesario que el área de negociación y abastecimiento de materiales indirectos defina una política de rango de la utilización de los diferentes formatos: RFQ Request For Information para proyectos el Formato único de cotización.

En la dimensión de fiabilidad hay que destacar la calificación obtenida en interés el que demuestran los colaboradores en los requerimientos de los usuarios cumpliendo así con la fórmula del servicio de Servicios Nutresa igual a la suma de efectividad, calidez y flexibilidad.

Tabla 5
Resultados dimensión fiabilidad

5	FIABILIDAD	1	Compras Indirectos cumple con los acuerdos y promesas de tiempo en la solución de sus requerimientos por Contacto	✘	79%	
6		2	El personal de Compras Indirectos muestra interés en sus requerimientos	✔	88%	
7		3	El negociador lo mantiene informado del estado de su contacto ó Requerimiento	✘	76%	
8		4	Al cierre del contacto usted considera que su requerimiento fue solucionado correctamente	✔	84%	
9		5	Usted considera que el personal de compras indirectos logra el cumplimiento del tiempo de entrega pactado con el proveedor	✘	76%	!
						FIABILIDAD

Nota. Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

Es necesario trabajar en el componente relacionado al cumplimiento de las fechas de entrega de las órdenes de compra pactadas con el proveedor, para poder mejorar este aspecto es necesario que el negociador sea quien pacte la fecha de entrega y la comunique al usuario al momento del cierre del contacto indicando los días de entrega después de enviada la OC, es necesario que el usuario se responsabilice de: la generación de la solicitud de pedido en SAP y después de su valorización su liberación adicional a esto el abastecedor debe garantizar el envío de la orden de compra con fecha futura y confirmación de recibido por parte del proveedor para lograr así un mayor cumplimiento en las fechas de entrega pactadas, para que la mesa de ayuda pueda realizar el respectivo seguimiento del estado de entrega de los pedidos.

En la dimensión capacidad de respuesta encontramos el componente con menor calificación de toda la encuesta con un valor de 71% en el cual los usuarios consideran que el proceso de compras de materiales indirectos no es rápido y ágil, esta percepción se debe a que el usuario tiene una necesidad y lo que busca es satisfacerla en el menor tiempo posible cumpliendo las condiciones pactadas con compras como: calidad, precio y tiempo.

Tabla 6
Resultados dimensión capacidad de respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	1	El personal de Compras Indirectos siempre tiene disposición de ayuda	✓	94%	
	11	2	Considera usted que el proceso de compras de materiales indirectos es rápido y ágil	✗	71%	
	12	3	Los Abastecedores de Compras prestan atención y servicio con prontitud a sus solicitudes de pedido en SAP	✓	84%	
	13	4	El servicio ofrecido por los Negociadores a través de <i>contacto</i> es oportuno y efectivo	✗	79%	
	14	5	Usted considera que es fácil contactarse con los negociadores y abastecedores por los diferentes medios de comunicación (Teléfono, Mail, Hangouts)	✓	83%	
						CAPACIDAD DE RESPUESTA
						✓ 82%

Nota. Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

Los usuarios consideran que no se logra el objetivo del área de compras cuando el material no cumple con alguna de las condiciones y esto se hace evidente cuando los eslabones de la cadena del proceso de negociación y abastecimiento no son eficientes. Cualquier retraso en cualquier parte del proceso afectará el objetivo del área, por eso el plan de acción necesario es que los subprocesos trabajen de forma articulada y estén en constante comunicación para poder satisfacer la necesidad del cliente.

De la mano de este componente encontramos que en la dimensión seguridad los usuarios consideran que el procedimiento de compras de materiales indirectos no es fácil de entender, esto está relacionado con la primera dimensión donde se mencionaba la falta de capacitación de los usuarios, al aplicar el plan de acción de la dimensión de los elementos tangibles se logra la eliminación de esta baja calificación, adicional a esto los usuarios tienen una percepción negativa del servicio de la mesa de ayuda, los usuarios consideran que el personal no tiene la capacitación y capacidad de solución inmediata a las inquietudes generadas en cada uno de sus requerimientos, lo que hace que el usuario perciba los subprocesos como barreras que no permiten que el servicio prestado sea fácil de entender y rápido por eso en ocasiones los usuarios prefieren saltar todos los pasos del proceso de compras y contactar directamente al proveedor y luego solicitar la legalización de la compra. El plan de acción propuesto es capacitar al personal

de la mesa de ayuda en todos los subprocesos para que puedan tener amplio y suficiente conocimiento para prestar un servicio que logre la satisfacción de los usuarios, el servicio de atención al cliente es el primer contacto con el usuario que adquiere el servicio por ende este debe generar confianza para que el usuario tenga plena tranquilidad que sus requerimientos serán solucionados con el acuerdo de nivel de servicio pactado desde Servicios Nutresa.

Tabla 7
Resultados dimensión seguridad

15	SEGURIDAD	1	Usted considera que el personal de la Mesa de Ayuda cuenta con el conocimiento necesario para responder sus inquietudes	✗	75%	<hr/> SEGURIDAD  81%
16		2	El personal de compras le genera confianza y seguridad en el manejo de la información confidencial de sus requerimientos	✓	96%	
17		3	Usted considera que el personal de compras le brinda una solución pronta y eficaz a sus requerimientos urgentes.	✓	83%	
18		4	El procedimiento de compras de materiales indirectos es fácil de entender para los usuarios	✗	77%	
19		5	En ocasiones usted prefiere saltar todos los pasos del proceso de compras y contactar directamente al proveedor y luego solicitar la legalización de la compra	✗	74%	

Nota. Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En la dimensión de empatía el componente con menor percepción es para la atención personalizada para las categorías creadas en el nuevo modelo, los usuarios perciben que los negociadores y abastecedores manejan todas las categorías y no tienen el conocimiento específico para los grupos de compra implementados en el nuevo modelo de atención capex, mantenimiento, mantenimiento reparación y operaciones, atención a planta, dotación, administrativo, papelería y útiles de oficina, visibilidad, impresos y pop, promocionales y servicios ocasionales.

Tabla 8
Resultados dimensión empatía

20	EMPATIA	1	El área de compras indirectos tiene atención personalizada para las categorías creadas en el nuevo modelo	✗	73%	<hr/> EMPATIA  86%
21		2	El personal de compras trata con cortesía y amabilidad	✓	99%	
22		3	Usted considera que el personal de Compras Indirectos comprende y se preocupa por las necesidades específicas de sus requerimientos	✓	86%	

Nota Fuente: Elaboración Propia a partir de los resultados obtenidos de la encuesta

En conclusión después de analizar y proponer plan de acción para cada componente con la menor calificación en cada dimensión se evidencia que en general el proceso no tiene una buena percepción pero resaltan la atención de los prestadores del servicio, los usuarios perciben al proceso como una barrera que no les permite tener repuestas oportunas a sus necesidades en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en sus diferentes categorías, el subproceso que mayor oportunidades de mejora requiere es el proceso de servicio al cliente a través de la mesa de ayuda, este es el del proceso donde ocurre el primer momento de verdad del servicio y si el usuario no siente la confianza necesaria en este, acudirán directamente a los negociadores saltando pasos del proceso para agilizar la solución de su requerimiento llevando a todas las partes involucradas a saltar el proceso estipulado. De la mano de la generación de confianza basada en el conocimiento necesario e íntegro por parte de los colaboradores del subproceso de la mesa de ayuda es necesario mejorar la gestión del conocimiento y comunicación dentro del equipo de compras de materiales indirectos para que todos estén alineados y trabajen de manera sincronizada y puedan brindarse apoyo en la solución a requerimiento de los usuarios.

7. Conclusiones

Esta investigación alcanzó su objetivo principal, el cual era identificar los factores determinantes en la baja valoración de la percepción en la prestación del servicio en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados de Grupo Nutresa.

La revisión bibliográfica permitió identificar dentro de los modelos de evaluación del servicio, cual se ajusta mejor a las necesidades específicas del trabajo. Se seleccionó el modelo

SERVPERF, porque permite evaluar la percepción de los usuarios de un servicio, que ya han hecho uso previo de él.

Se realizó la evaluación a través de la herramienta seleccionada de la calidad de los servicios prestados por el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en el negocio de helados de Grupo Nutresa, lo que permitió caracterizar a través de los componentes del modelo la percepción de los clientes, así como cuales de estos presentan un grado mayor de insatisfacción.

En segundo lugar se realizaron Focus group con el fin de recolectar mayor información para establecer necesidades del negocio de helados Nutresa, donde se evidencio que para la parte operativa y en materiales donde existen negociaciones macro el proceso y servicio son percibidos como ágiles, para los materiales no negociados y que necesitan cotización el proceso es percibido como burocrático, lento y largo, los usuarios consideran que el contactar la mesa de ayuda es un proceso adicional que no les está generando valor y si se lo consideran como una pérdida de tiempo puesto que al comunicarse no obtienen respuesta a sus inquietudes, por otra parte destacaron que el personal es amables y cordial, presta un excelente servicio y siempre están dispuestos a ayudar y pero recomiendan generar mayores negociaciones definidas para poder agilizar aún más el proceso de compra y solicitan la realizando de seguimiento mayor a la fecha de entrega de las órdenes de compra.

Finalmente, se propone un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos en la caracterización de cada uno de las dimensiones de modelo Servperf y de los componentes con una menor calificación del servicio en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.

En los resultados obtenidos para la percepción de la calidad del servicio en las cinco dimensiones del modelo en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos por parte de Meals de Colombia demuestran un porcentaje de 81%, lo que indica que el servicio prestado es sobresaliente, este índice resulta del promedio de los índices individuales para cada dimensión.

Seguidamente al analizar los resultados individuales de cada una de las dimensiones se puede ver que hay una dimensión por debajo del 80, que son los elementos tangibles con 73%. Las otras cuatro dimensiones tienen una puntuación como se da a conocer a continuación: fiabilidad 81%, Capacidad de respuesta 82%, Seguridad 80% y Empatía 86% siendo esta última la mejor evaluada por parte de los usuarios. Sin embargo al revisar en detalle los componentes de las dimensiones hay unos que se destacan por su alto cumplimiento: el personal de compras trata con cortesía y amabilidad 99%, el personal de compras le genera confianza y seguridad en el manejo de la información confidencial de los requerimientos 96% y el personal de Compras Indirectos siempre tiene disposición de ayuda 94%, a pesar de ser componentes de dimensiones diferentes llevan a la misma conclusión, los usuarios tienen una percepción positiva y se sienten altamente satisfechos con el servicio prestado por parte de los colaboradores del área de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.

De igual forma se revisan los componentes con los índices más bajos se encuentran: el componente 2 de la dimensión capacidad de respuesta, donde los usuarios consideran que el proceso de compras de materiales indirectos no es rápido y ágil con un índice de percepción de 71% de la mano de esta encontramos que la dimensión con menor índice de percepción es la dimensión de los elementos tangibles con índice equivalente a 73%.

Después de realizar un análisis global de las dimensiones del modelo se concluye que el principal problema radica en que a pesar de llevar más de un año con el nuevo modelo de atención, los usuarios consideran que materiales de divulgación asociados a la nueva forma de atención no son útiles y claros y hoy siguen sin tener claridad en el proceso del modelo de negociación y abastecimiento de materiales indirectos.

Este trabajo detecto oportunidades de mejora, para lo que una propuesta de plan de acción para mejorar la percepción de la calidad del servicio de negociación y abastecimiento de materiales indirectos está basado en capacitación de los usuarios para que logren un entendimiento del 100% del paso a paso del proceso y de este manera se obtenga el máximo provecho de las diferentes herramientas y de los subprocesos que este conlleva, dado que el dolor más grande de los usuarios es ven al proceso de compras como un proceso burocrático y poco flexible y practico.

Como líneas de aplicación futura, el grupo Nutresa puede implementar la evaluación de la calidad para determinar el grado de satisfacción de la prestación del servicio por parte del proceso de abastecimiento de materiales indirectos en los otros negocios de la organización, para lograr implementar una estrategia integral de servicios, que permita un mayor grado de satisfacción de los usuarios.

8. Referencias

- Adil, M., Ghaswyneh, O. F. M. Al, & Albkour, A. M. (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in ServicesMarketing Research. *Global Journal of Management and Business Research Marketing*, 13(6), 64–76. <https://doi.org/10.1108/09604520610711909>
- Aldana, L., & Vargas, M. (2014). Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas. Bogotá, Colombia: Ecoe-Universidad de La Sabana.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Retrieved from <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=EARTH.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=022575>
- Borman, M., & Janssen, M. (2013). Similarities and Differences in Critical Success Factors across Context and Time: An Examination in the Setting of Shared Services. *E - Service Journal*, 9(1), 85–105,139. <https://doi.org/10.2979/eservicej.9.1.85>
- Brady, M. K., Cronin, J. J. J., Brady, T., Brady, M. K., & Cronin, J. J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *The American Aviation Experience*, 65(3), 34–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Cabrera, A. M., López, P. A., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Universidad Central*, N° 4, 56.
- Caldas, L. M. N. (2010). La investigación en gestión de la cadena de suministro a nivel mundial. *Sotavento MBA*, 15, 40–52.
- Chiu, M. C., & Kremer, G. E. O. (2014). An investigation on centralized and decentralized

- supply chain scenarios at the product design stage to increase performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 114–128.
- Cho, D. W., Lee, Y. H., Ahn, S. H., & Hwang, M. K. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*, 62(3), 801–818. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.11.014>
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Davis-Sramek, B., Germain, R., & Krotov, K. (2015). Examining the process R&D investment-performance chain in supply chain operations: The effect of centralization. *International Journal of Production Economics*, 167, 246–256. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.037>
- Duque, E. (2014). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovaar*, 15(25), 64–80. https://doi.org/http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/pos/MDL/AC/AM/AF/Revision.pdf
- Duque, J. (1998). Ciudad Gestión ¿Qué es investigación, qué es un proyecto de investigación y como se desarrolla? Ciudad Gestión.Co, 1–55. Retrieved from <http://www.ciudadgestion.co/sin-categoria/que-es-investigacion-que-es-un-proyecto-de-investigacion-y-como-se-desarrolla/>

- Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15, 25.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. . (2012). ¿Qué son los Servicios Compartidos? Diferentes negocios, un solo soporte. *Deloitte*, 12. Retrieved from <http://goo.gl/zXDzgQ>
- Giménez, R. (2014). Diseño de Servicios ¿Qué es el BluePrint y para qué sirve? Retrieved from <https://www.clavei.es/blog/disenio-de-servicios-que>
- González, L., Carmona, M., & Rivas, M. (2007). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes. *Instituto Andaluz de Tecnología, España. Ed. Grupo de Comunicación Del Sur*.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grupo Nutresa. (2016). Informe Integrado Gestion. Retrieved August 6, 2018, from <http://informe2016.gruponutresa.com/>
- Grupo Nutresa. (2018). Grupo Nutresa. Retrieved August 6, 2018, from <https://www.gruponutresa.com/>
- Gupta, T. K., & Singh, V. (2012). Service Quality in Supply Chain : A Review. *International Journal of Engineering and Technology*, 2(8), 1395–1404.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*.
- Ibarra Morales, L. E., Belén, E. G., & Casa Medina, V. (2014). Aplicación del modelo Servqual

para evaluar la calidad en el servicio en los hospitales públicos de Hermosillo, Sonora.

Tecnociencia Chihuahua, 8(2), 98–108.

Ibarra Morales, L. E., & Casas Medina, E. V. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio.

Contaduría y Administración, 60(1), 229–260. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72153-4](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72153-4)

Kinney, T. C. T., & James, R. (1993). Investigación de mercados: un enfoque aplicado/Thomas C. Kinney y James R., 658.83 K5y.

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control.

Pearson Educación, 8° Edición, 845. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Kumar, N., Saxena, S., & Agrawal, R. (2012). Supply Chain Management: Road Ahead With a

Literature Review Based Analysis. *Journal of Supply Chain* Retrieved from

<http://search.proquest.com/openview/667b6c821d70696e81e3e579e13347d4/1?pq-origsite=gscholar>

Lings, I. N. . (2000). Internal Marketing And Supply Chain Management . *The Journal of*

Services Marketing, 14, 27–43.

Macias, M. (2015). Cómo diseñar servicios a través del Service Blueprint. Retrieved from

<http://advenio.es/como-disenar-servicios-a-traves->

Mentzer, J. J. T., Dewitt, W., Keebler, J. J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z.

G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.

<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>

- Montoya-Torres, J. R., & Ortiz-Vargas, D. A. (2014). Collaboration and information sharing in dyadic supply chains: A literature review over the period 2000–2012. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 343–354. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.05.006>
- Oliver, R. L. (1980). (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 460–469.
- Parasuraman, a, Zeithaml, V. a, & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *American Marketing Association*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, Berry, & Zeithaml. (1998). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure : An ...
- Pleger Bebko, C. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 9–26. <https://doi.org/10.1108/08876040010309185>
- Porter, M. E. (2011). Qué Es Estrategia? *Harvard Business Review*, 74(6), 100–117. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9611187954&lang=de&site=ehost-live>
- Prasetyanti, L. A., & Simatupang, T. M. (2015). A Framework for Service-based Supply Chain. *Procedia Manufacturing*, 4(Iess), 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.11.025>
- Rabin, J. H. (1983). Accent is on quality in consumer services this decade. *Marketing News*, 17(4), 12.

- Richter, P. C., & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present, and future. *European Management Journal*, 35(1), 26–38.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.004>
- Rodríguez, M. C. C., & Rodríguez, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, 0(48), 80–99.
- Rodríguez, M., & Plazas, R. (2002). Evaluación de la calidad de los servicios públicos domiciliarios.
- Ruiz, C. (2004). Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externo. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid*.
- Santos, J. (2002). From intangibility to tangibility on service quality perceptions: a comparison study between consumers and service providers in four service industries. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 292–302.
<https://doi.org/10.1108/09604520210442083>
- Schofield, R. A., & Breen, L. (2006). Suppliers, do you know your customers? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(4), 390–408.
<https://doi.org/10.1108/02656710610657594>
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2006a). A conceptual model for quality of service in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(7), 547–575. <https://doi.org/10.1108/09600030610684971>
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2006b). A framework for measurement of quality of service in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(1), 82–

94. <https://doi.org/10.1108/13598540610642501>

Siddiqui, F., Haleem, A., & Wadhwa, S. (2009). Role of Supply Chain Management in Context of Total Quality Management in Flexible Systems : A State-of the-Art Literature Review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(3), 1–14.

Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2013). Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1202–1212. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.04.001>

Su, Q., Song, Y. tao, Li, Z., & Dang, J. xiang. (2008). The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(4), 263–272. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.08.002>

Thomas, D. J., Thomas, D. J., Griffin, P. M., & Griffin, P. M. (1996). Coordinated supply chain management. *European Journal of Operational Research*, 94(1), 1–15.
[https://doi.org/10.1016/0377-2217\(96\)00098-7](https://doi.org/10.1016/0377-2217(96)00098-7)

Torres; C. A. B. (2006). *Metodología de la investigación: para administración; economía; humanidades y ciencias sociales*. Pearson educación.

Torres Fragoso, J., & Luna Espinoza, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270–1293. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.009>

Torres Samuel, M., & Vásquez Stanescu, C. L. (2015). Modelos De Evaluación De La Calidad Del Servicio: Caracterización Y Análisis. *Modelos de Evaluación de La Calidad Del Servicio: Caracterización y Análisis.*, 18(35), 57–76. Retrieved from

http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista35/Compendium_35_2015_4.pdf

Upton, D. M. (1994). The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72–89.

van der Valk, W., & Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 3–10.

<https://doi.org/10.1108/08876040910933048>

Wang, Y. L., Luor, T., Luarn, P., & Lu, H. (2015). Contribution and Trend to Quality Research-- a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informatica Economica*, 19(1), 34–45. <https://doi.org/10.12948/issn14531305/19.1.2015.03>

Wang, Y., Wallace, S. W., Shen, B., & Choi, T.-M. (2015). Service supply chain management: A review of operational models. *European Journal of Operational Research*, 247(3), 685–698. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.053>

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/10.2307/1251446>

Anexos

Anexo 1 Resultados Modelo Balance Satisfaction Index (BSI)

	Negocios																			
	Cafe		Camico		Chocolates		Comercial		Galletas		Helados		Novaventa		Oppear		Pastas		Otros	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Base	55	30	112	32	49	41	35	5	63	38	40	16	45	14	4	6	34	22	3	1
Negociación y Abastecimiento de materiales	57,0	72,2	61,5	68,2	68,8	68,1	69,1	65,1	65,3	67,3	54,0	73,2	57,6	70,8	74,4	83,1	69,4	75,4	71,4	75,0
Respuestas a los requerimientos especiales solicitados	56,1	73,3	60,8	69,5	69,5	64,1	70,8	70,0	64,6	70,3	52,1	69,6	56,5	71,2	81,3	83,3	70,2	78,4	75,0	75,0
Atención que se le brinda y el interés que se da a sus solicitudes	62,0	82,8	62,9	71,1	70,8	74,4	70,7	75,0	67,1	71,0	58,6	73,2	61,9	75,0	75,0	91,7	69,5	81,8	75,0	75,0
Proactividad y su ubicación frente a la realidad del negocio	52,0	66,4	60,0	63,3	64,9	63,8	65,0	55,0	61,1	62,2	47,2	69,6	54,3	66,1	62,5	83,3	64,5	75,0	66,7	75,0
Manejo de los recursos invertidos en las soluciones entregadas	57,1	70,7	66,4	71,0	72,4	70,8	69,6	60,0	68,0	68,6	55,7	73,1	58,3	71,2	81,3	79,2	70,4	76,1	75,0	75,0
Recursividad en la construcción de las soluciones entregadas	53,1	66,4	57,0	63,3	67,9	65,4	66,1	60,0	59,3	66,2	50,0	69,6	54,7	67,9	68,8	79,2	71,6	72,7	66,7	75,0
Planteamiento de nuevas formas de hacer y mejorar los procesos de los servicios	53,1	70,7	60,3	67,2	61,6	63,8	70,7	60,0	61,1	64,9	47,1	75,0	53,5	71,4	81,3	83,3	69,8	78,6	66,7	75,0
Conocimiento, claridad y coherencia con los procesos y políticas	58,2	73,3	66,3	71,9	71,5	72,4	70,8	70,0	70,8	73,0	61,1	80,8	60,1	76,8	75,0	83,3	74,2	70,5	75,0	75,0
Información que recibe sobre el avance de sus requerimientos	55,6	70,7	58,3	62,1	61,0	64,1	61,7	60,0	63,4	59,5	52,8	71,4	56,5	64,3	62,5	79,2	61,7	73,9	58,3	75,0
Cumplimiento de acuerdos y promesas	57,1	72,4	62,8	68,0	69,8	69,9	66,7	70,0	66,7	64,9	55,9	69,6	57,1	66,1	75,0	79,2	71,0	70,2	75,0	75,0
Oportunidad y Efectividad de las respuestas	55,6	67,2	56,5	64,8	69,2	66,0	70,8	60,0	62,5	64,2	52,8	75,0	53,6	69,6	68,8	83,3	66,9	71,6	66,7	75,0
Especificaciones (Alcance, Entregables, tiempos de respuesta y documentación)	54,2	68,1	57,4	65,6	68,6	62,5	71,7	60,0	64,8	64,9	49,3	69,6	56,5	66,1	87,5	79,2	66,1	72,7	75,0	75,0
Practicidad y Aplicabilidad de las soluciones	55,2	64,7	61,0	67,2	67,4	65,4	71,7	70,0	62,5	66,2	55,0	73,1	55,4	73,2	81,3	79,2	69,4	70,5	66,7	75,0
Confiabilidad de los servicios	62,5	72,4	66,5	75,0	71,5	71,7	77,5	70,0	73,1	70,3	61,0	76,8	66,1	75,0	81,3	91,7	72,7	80,7	83,3	75,0
Manejo de los inconvenientes o diferencias que se presentan	60,5	78,5	59,0	68,8	72,1	68,4	65,8	55,0	67,1	72,9	53,7	73,2	57,7	73,2	75,0	83,3	71,1	76,1	66,7	75,0
Trato que recibe de personas que atienden su requerimiento (Amabilidad, respeto y	78,0	90,5	76,8	85,9	90,1	87,5	80,8	90,0	84,7	86,5	70,1	91,1	79,2	85,7	87,5	91,7	79,5	85,2	100,0	75,0
Disponibilidad de las personas que atienden sus requerimientos	63,2	82,8	57,1	76,6	68,7	72,4	70,0	75,0	66,0	67,6	56,4	73,2	58,9	76,8	68,8	91,7	71,2	78,4	75,0	75,0

Anexo 2 Preguntas Focus Group

- 1 ¿Qué tipo de materiales suelen comprar?
- 2 ¿Son materiales de compra recurrente o esporádica?
- 3 ¿Conocen el modelo de atención del proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos actual?
- 4 ¿Con qué frecuencia realizan compras?
- 5 ¿Qué grupo de compras suelen usar?
- 6 ¿Tienen claridad de los 3 subprocesos dentro del proceso de compras?
- 7 ¿Conocen que gestiona la Mesa de Ayuda/Servicio al cliente de materiales Indirectos?
- 8 ¿Conocen que gestiona el subproceso de Abastecer?
- 9 ¿Conocen que gestiona el subproceso de Negociar?
- 10 Dado que es un servicio, ¿Cuáles creen que serían los elementos que se pueden percibir como tangibles en el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos?
- 11 ¿Qué entienden por fiabilidad?
- 12 Dentro de el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos cuales cree usted que serían los aspectos importantes para calificar la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
- 13 ¿Qué entienden por capacidad de respuesta?
- 14 ¿Qué componentes podrían medir el proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos en cuanto al deseo de ayudar a los clientes y de servirlos de forma rápida
- 15 ¿Qué entienden por seguridad en relación a un servicio?
- 16 ¿Cree usted que la seguridad estaría relacionada con conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitirle confianza? ¿Por qué?
- 17 ¿Qué entienden por empatía?
- 18 ¿Usted cree que la atención individualizada, el contar con categorías de negociación genera empatía? ¿Por qué?
- 19 ¿Cuáles su opinión respecto al proceso de negociación y abastecimiento de materiales indirectos ?
- 20 ¿Tienes algún comentario o recomendación para el proceso compras indirectos?

Anexo 3 Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ajuste propuesta de investigación	■										
Desarrollo de marco teórico	■										
Adquisición de permisos para acceso a información de Grupo Nutresa.		■					■				
Revisión y ajuste de instrumento encuesta SERVPERF							■				
Recolección de información Meals de Colombia									■		
Procesamiento de datos										■	
Análisis de información										■	
Diseño y construcción de plan de acción										■	

Nota. Tiempo de Ejecución: Meses

Fuente de Elaboración Propia

Anexo 4 Encuesta SERVPERF aplicada en negocio de helados de Grupo Nutresa.

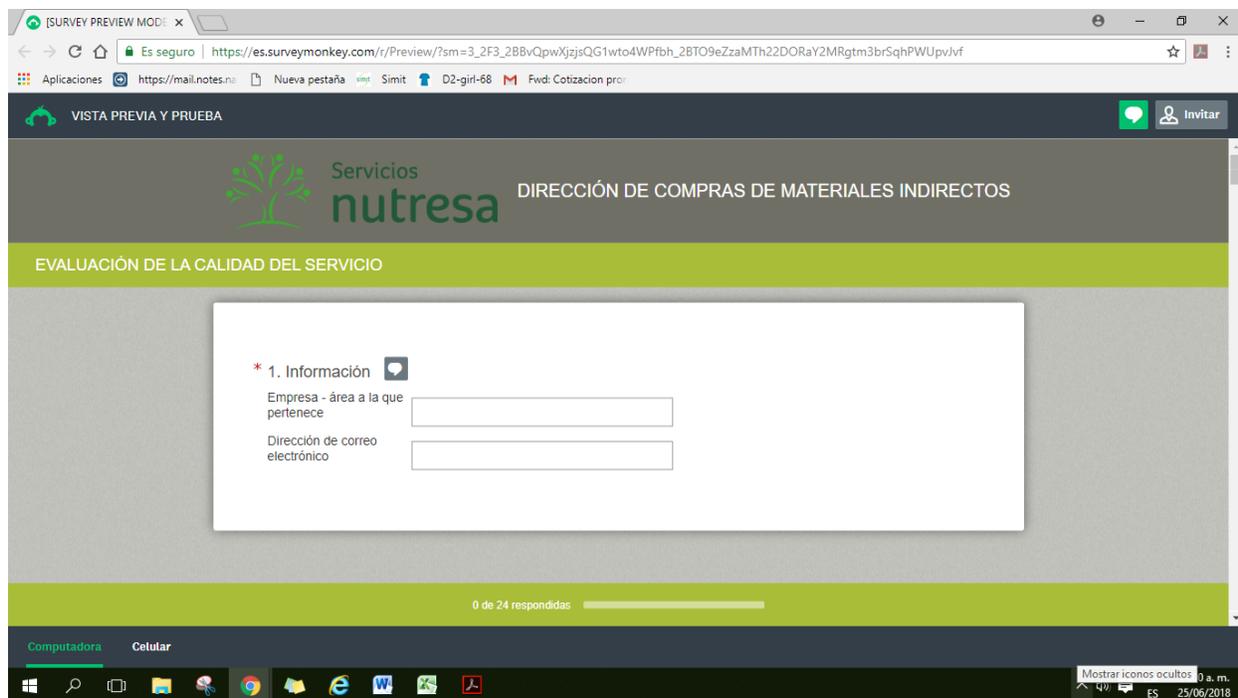
MODELO SERVPERF

MODELO SERVPERF, EL CUAL EVALÚA SOLAMENTE LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

#	COMPONENTES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro.	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Usted considera que la herramienta <i>Contacto</i> es util y agiliza la solucion de sus requerimientos					
2	Usted considera que el seguimiento y estatus de Ordenes de Compra que ofrece la mesa de ayuda es eficiente					
3	Los materiales de divulgacion asociados con el nuevo modelo de atencion de compras de materiales indirectos fueron utiles y claros					
4	Usted considera que las propuestas de cotizacion que se comparten a traves de la herramienta contacto son visualmente atractivas y claras					
1	Compras Indirectos cumple con los acuerdos y promesas de tiempo en la solucion de sus requerimientos por <i>Contacto</i>					
2	El personal de Compras Indirectos muestra interes en sus requerimientos					
3	El negociador lo mantiene informado del estado de su <i>contacto ó Requerimiento</i>					
4	Al cierre del contacto usted considera que su requerimiento fue solucionado correctamente					
5	Usted considera que el personal de compras indirectos logra el cumplimiento del tiempo de entrega pactado con el proveedor					
1	El personal de Compras Indirectos siempre tiene disposicion de ayuda					
2	Considera usted que el proceso de compras de materiales indirectos es rapido y agil					
2	Los Abastecedores de Compras prestan atencion y servicio con prontitud a sus solicitudes de pedido en SAP					
3	El servicio ofrecido por los Negociadores a traves de <i>contacto</i> es oportuno y efectivo					
4	Usted considera que es facil contactarse con los negociadores y abastecedores por los diferentes medios de comunicacion (Telefono, Mail, Hangouts)					
1	Usted considera que el personal de la Mesa de Ayuda cuenta con el conocimiento necesario para responder sus inquietudes					
2	El personal de compras le genera confianza y seguridad en el manejo de la informacion confidencial de sus requerimientos					
3	Usted considera que el personal de compras le brinda una solucion pronta y eficaz a sus requerimientos urgentes.					
4	El procedimiento de compras de materiales indirectos es facil de entender para los usuarios					
5	En ocasiones usted prefiere saltar todos los pasos del proceso de compras y contactar directamente al proveedor y luego solicitar la legalizacion de la compra					
1	El area de compras indirectos tiene atencion personalizada para las categorias creadas en el nuevo modelo					
2	El personal de compras trata con cortesía y amabilidad					
3	Usted considera que el personal de Compras Indirectos comprende y se preocupa por las necesidades especificas de sus requerimientos					

¿Tienes algún comentario o recomendación para el proceso compras indirectos?

Anexo 5 SERVPERF a través de internet en plataforma Survey Monkey



Anexo 7. Carta de autorización uso información gerencia de compras de materiales indirectos



Bogotá, 28 de Mayo de 2018

Señores
Universidad de LA SABANA
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Chía

Yo, **JUAN PABLO ANGEL** en mi calidad de Director de Compras Indirectos en Servicios Nutresa, autorizo a **LAURA NATALY SOTO BECERRA**, estudiante del programa Maestría en Gerencia Estratégica de la Universidad del La Sabana, a utilizar información confidencial de la organización para la tesis denominada: **MEDICIÓN DE CALIDAD PERCIBIDA DEL SERVICIO EN EL PROCESO DE COMPRAS DE MATERIALES INDIRECTOS EN EL NEGOCIO DE HELADOS GRUPO NUTRESA.**

El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico, el material suministrado por la empresa será la base para la construcción de la tesis.

La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.

Atentamente,

Juan Pablo Angel P.
Director de Compras Indirectos
Servicios Nutresa S.A.S.