



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del  
Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “LAS HERRAMIENTAS DE GESTION Y SU INCIDENCIA EN  
LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA  
EMPRESA FARCOMED LINEA “FYBECA” SUCURSAL MALL DE LOS  
ANDES - AMBATO”**

**AUTORA: LUISA MARIELA VELASCO GUERRERO**

**DIRECTOR DE TESIS: Ing. Mg. Kléver Moreno**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

**Ing. Mg. Kléver Moreno**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad

Ambato, Junio del 2011

Ing. Mg. Kléver Moreno  
Director de la Tesis de Grado

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Luisa Mariela Velasco Guerrero, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

Srta.Luisa Mariela Velasco Guerrero

C.I. 180375105-4

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....  
Ing. MSc. José Silva M.

.....  
Ing. MBA. Fabián Chávez

Ambato, Junio del 2011.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto de tesis a dios, a mis padres Luis y Rosa. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis queridos padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

*Mariela*

## **Agradecimiento**

En primer lugar quiero darle gracias a Dios por guiarme y darme la fuerza para seguir adelante como también:

A la universidad Técnica de Ambato y a todos quienes conforman mi querida facultad.

A mis padres y hermanos.

A las personas que laboran en Fybeca sucursal 731.

A mis amigos y amigas.

*Mariela*

## INDICE GENERAL

### **PÁGINAS PRELIMINARES**

Aprobación del tutor.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Aprobación de los miembros del tribunal de grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	xii
INTRODUCCION.....	xiii

### **CAPÍTULO I**

1. Problema de Investigación.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	4
1.2.3 Prognosis.....	5
1.2.4 Delimitación.....	5
1.2.5 Formulacion del Problema.....	6
1.2.6 Preguntas directrices.....	6
1.3 Justificación.....	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7

### **CAPÍTULO II**

2. Marco teórico.....	8
2.1 Antecedentes Investigativos.....	8
2.2 Fundamentación Filosófica.....	10
2.3 Categorías Fundamentales.....	11
2.4 Hipótesis.....	53

2.5. Variables.....	53
<b><u>CAPÍTULO III</u></b>	
3. Marco Metodológico.....	54
3.1 Enfoque de Investigación.....	54
3.2 Modalidad de investigación.....	55
3.3 Tipos de investigación.....	56
3.4 Población y muestra.....	57
3.5 Operacionalización de variables.....	59
3.6 Recolección de la información.....	62
3.7 Procesamiento y análisis de la información.....	62
<b><u>CAPITULO IV</u></b>	
4. Análisis e Interpretación de resultados.....	64
4.1 Análisis de resultados.....	64
4.2 Interpretación de datos.....	64
<b><u>CAPITULO V</u></b>	
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	82
5.1 Conclusiones.....	82
5.2 Recomendaciones.....	83
<b><u>CAPÍTULO VI</u></b>	
6. La Propuesta.....	86
6.1 Título.....	86
6.2 Datos Informativos.....	86
6.3 Antecedentes de la propuesta.....	87
6.4 Justificación.....	88
6.5 Impacto.....	89
6.6 Objetivos.....	89
6.6.1 Objetivo General.....	89
6.6.2 Objetivos Específicos.....	89
6.7 Análisis de Factibilidad.....	89
6.7.1 Factibilidad del talento humano.....	90
6.7.2 Factibilidad Técnica.....	90



6.7.3 Factibilidad Financiera.....	90
6.8 Análisis de la situación.....	90
6.9 Desarrollo de la propuesta.....	95
6.9.1 Fundamentación teórica.....	95
6.10 Tipos de medición y tipos de información.....	100
6.11 Etapa de evaluación y control.....	119
6.11.1 Administración.....	119
6.11.2 Organigrama estructural.....	120
6.11.3 Presupuesto.....	121
6.11.4 Cronograma.....	122
6.12 Previsión de la Evaluación.....	123
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>
Anexo 1 Encuesta Utilizada.....	127
Anexo 2 Satisfacción del Cliente.....	130
Anexo 3 Registro.....	131

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Árbol de problemas.....	3
Gráfico # 2 Categorización.....	12
Gráfico # 3 Calidad Total.....	14
Gráfico # 4 Premisas de Calidad Total .....	16
Gráfico # 5 Medición de Satisfacción.....	45
Gráfico # 6 Frecuencia de visitas .....	65
Gráfico # 7 Opinión del cliente.....	66
Gráfico # 8 Información sobre producto o servicios.....	68
Gráfico # 9 Exhibición de productos .....	69
Gráfico # 10 Productos suficientes .....	70
Gráfico # 11 Buena Atención.....	72
Gráfico # 12 Interés sobre necesidades del producto.....	73
Gráfico # 13 Conocimiento de información.....	75
Gráfico # 14 Atención personal .....	76
Gráfico # 15 Calificación del servicio .....	78
Gráfico # 16 Medición de su bienestar .....	79
Gráfico # 17 Servicio de quejas y reclamos.....	80
Gráfico # 18 Nivel de Satisfacción .....	91
Gráfico # 19 Cadena de valor.....	98
Gráfico # 20 Ciclo de Deming .....	99

## INDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Población y muestra .....	57
Tabla # 2 Operacionalización de Variable Independiente .....	59
Tabla # 3 Operacionalización de Variable Dependiente.....	61
Tabla # 4 Recolección de Información .....	62
Tabla # 5 Frecuencia de visita.....	65
Tabla # 6 Opinión del cliente .....	66
Tabla # 7 Información sobre producto o servicio .....	68
Tabla # 8 Exhibición de productos .....	69
Tabla # 9 Productos suficientes.....	70
Tabla # 10 Buena Atención.....	72
Tabla # 11 Interés sobre necesidades del productos .....	73
Tabla # 12 Conocimiento de información.....	74
Tabla # 13 Atención personal .....	76
Tabla # 14 Calificación del servicio.....	77
Tabla # 15 Medición de su bienestar.....	79
Tabla # 16 Servicio de Quejas y reclamos .....	80

## INDICE DE FIGURAS

Figura #1.....	37
----------------	----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo investigativo está orientado a la elaboración de un sistema de medición de la satisfacción del cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes, esto ayudará a mejorar la atención en las diferentes áreas de la sucursal.

Primeramente se elaboró un diagnóstico donde se determina las diversas causas y efectos por lo que se concluye en el problema central que es: “La falta de las herramientas de gestión y su incidencia en la medición de la satisfacción del cliente en la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes”, son diversas las situaciones que impiden el desarrollo y credibilidad tales como: Alto Nivel de Quejas y Reclamos, percepción de un mal servicio, falta de interés por parte de los colaboradores de la empresa, entre otros.

Las Herramientas de gestión para una mejor medición de la satisfacción de nuestros clientes es una medida muy útil para minimizar el margen de quejas y reclamos que se emiten continuamente un factor muy importante donde podemos observar de manera mas clara las fallas y errores para poder dar solución a esos pequeños problemas, generando un nivel de confianza no solo a los clientes internos, sino también los externos.

El éxito de las herramientas de gestión depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas empresas; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores más rápidamente.

## INTRODUCCIÓN

Las Herramientas de Gestión para medir la satisfacción al cliente hacia una mejora atención ayudan a minimizar el margen de quejas y reclamos en la empresa Farcomed- línea Fybeca sucursal Mall de los Andes Ambato.

En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos hoy en día, donde el cliente es el rey, es fundamental conseguir que nuestros clientes estén satisfechos. Hasta la última revolución industrial ocasionada por la informática, los nuevos materiales y las comunicaciones, las empresas desarrollaban su actividad en un entorno estable, donde los clientes eran más bien pasivos al existir más demanda que oferta en el mercado. Los ciclos del producto eran largos y la competitividad mucho menor a la actual. Ahora, el avance tecnológico ha posibilitado la súper producción de bienes y la globalización del mercado. El cliente se aprovecha de todo lo anterior y no cabe duda de que además de ser el rey del mercado, en ocasiones se convierte en caprichoso y vicioso.

Debemos integrar la satisfacción de los clientes dentro de la estrategia de nuestra empresa y para ello debemos aprender a gestionar y medir esta satisfacción.

Con la competitividad entre las empresas en este caso farmacéuticas las opciones para los usuarios están aumentando, esto ha obligado a las empresas a establecer estrategias para proporcionar un servicio más rápido y eficiente, **FYBECA** – Sucursal Mall de los Andes ubicada en Ambato ha logrado introducirse en la ciudad teniendo gran aceptación por parte de la ciudadanía ambateña, siendo el sector estratégico el que también otorga ventaja, es por esta situación que se instituye la necesidad de realizar una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los clientes cuyos resultados establezcan un punto de apoyo para la gerencia de la empresa y que sea de utilidad para la toma de decisiones y diseño de estrategias que originen una mejora en la prestación del servicio al cliente o consumidor, lograr reducir en forma considerable los tiempos de entrega de los productos, sean estos Medicina o no medicina, mejorar la

atención bajo un trato amable y todo sus relacionados con el fin de superar sus expectativas.

Este texto desarrollado en seis capítulos contiene y describe la problemática de la falta de medición de la satisfacción al cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos en la empresa Farcomed- Línea Fybeca sucursal Mall de los Andes- Ambato.

**Capítulo I.** Consta del planteamiento del problema; su contextualización a nivel nacional, regional y de la ciudad de Ambato, la identificación de la causa raíz y su respectivo análisis de causa – efecto, y lo más importante el planteamiento de objetivos, base para el desarrollo de la investigación.

**Capítulo II.** Contiene el marco teórico, se mencionan los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica en los campos de totalidad concreta, se describe algunos conceptos de varios autores en función del problema y se plantea la hipótesis con las variables correspondientes.

**Capítulo III.** Corresponde a la metodología que se empleó para la investigación, los instrumentos utilizados y los métodos que se aplicaron para recopilar la información y operacionalización de las variables para luego realizar el procesamiento de la información obtenida.

**Capítulo IV.** Se refiere al análisis e interpretación de resultados de la investigación, el resultado de las preguntas de la encuesta organizado en cuadros estadísticos de gráficos individuales. Este análisis estadístico facilita la identificación de los puntos claves de mejora y la conclusión de los resultados.

**Capítulo V.** Obtenida y procesada la información se llegó a establecer las conclusiones de acuerdo con los objetivos específicos que se diseñó en la investigación y se plantean las recomendaciones.

**Capítulo VI.** Consta la propuesta, donde se formula y elabora el sistema de medición de la satisfacción al cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la empresa Farcomed- Línea Fybeca sucursal Mall de los Andes- Ambato, bajo una sustentación teórica – práctica.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Las herramientas de gestión y su incidencia en la medición de la satisfacción del cliente en la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los andes - Ambato”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La carencia de herramientas de gestión influye en el proceso de medición de la satisfacción del cliente en la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes - Ambato”



### 1.2.1 Contextualización

En el ambiente actual cada vez más competitivo, el servicio de calidad es decisivo para el éxito corporativo, hoy en día escuchamos hablar constantemente de los servicios y mercados, a su vez los servicios cobran mayor importancia en las economías de los **países**, por lo tanto cada vez se habla con mayor énfasis acerca de la importancia de la calidad en el servicio.

La calidad en los servicios se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo de los negocios, el objetivo principal es cumplir los requerimientos de los clientes y cerciorarse que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el producto y los estándares de servicio obtenidos, retornarán al mismo proveedor una y otra vez para todas sus adquisiciones.

En **Ecuador** se han realizado diversos esfuerzos para recuperar el terreno perdido en lo que se refiere a una cultura de calidad en el servicio. Es notorio observar como algunas empresas están realizando acciones encaminadas a mostrarles a sus usuarios su cambio de actitud y su nueva disposición hacia la genuina satisfacción de las necesidades de los mismos.

El reto es brindarles bienes y servicios de alta calidad, si un producto o servicio encierra un beneficio preciso para el cliente, una buena calidad no hará sino incrementarlo, si el beneficio no se acredita, la calidad no logrará crearlo por muy bueno que sea el producto o servicio. Actualmente la calidad es una característica muy apreciada por el consumidor, Éste busca rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía como algunas cualidades esperadas en la adquisición de un bien o servicio.

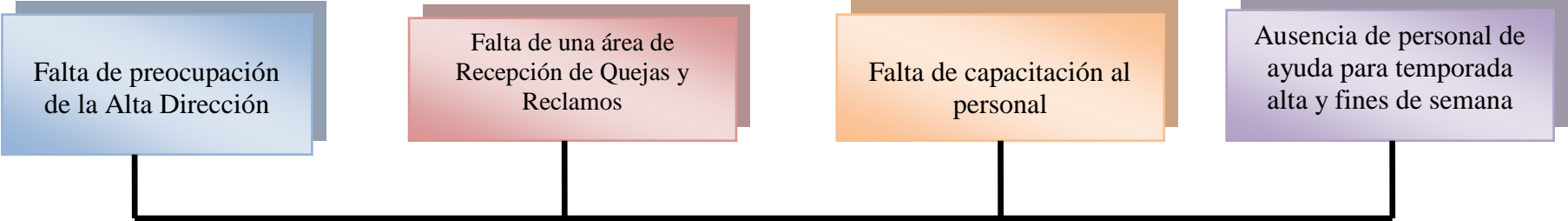
Con la competitividad entre las empresas en este caso farmacéuticas las opciones para los usuarios están aumentando, esto ha obligado a las empresas a establecer

estrategias para proporcionar un servicio más rápido y eficiente, **FYBECA** – Sucursal Mall de los Andes ubicada en Ambato ha logrado introducirse en la ciudad teniendo gran aceptación por parte de la ciudadanía ambateña, siendo el sector estratégico el que también otorga ventaja, es por esta situación que se instituye la necesidad de realizar una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los clientes cuyos resultados establezcan un punto de apoyo para la gerencia de la empresa y que sea de utilidad para la toma de decisiones y diseño de estrategias que originen una mejora en la prestación del servicio al cliente o consumidor, lograr reducir en forma considerable los tiempos de entrega de los productos, sean estos Medicina o no medicina, mejorar la atención bajo un trato amable y todo sus relacionados con el fin de superar sus expectativas.

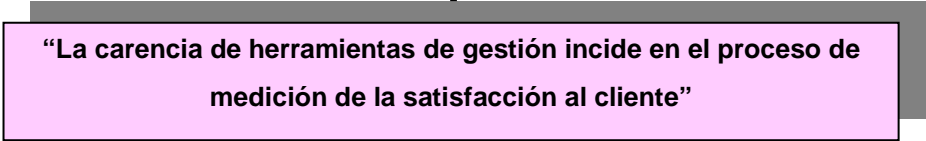
1.2.2 Análisis Crítico

Gráfico #1 Árbol de problemas

CAUSAS



PROBLEMA



EFFECTOS



Elaborado por: La Investigadora

A través del paradigma crítico propositivo nos ayuda a conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio que brinda la empresa FYBECA – Sucursal Mall de los Andes, y como la ausencia de herramientas de gestión influyen en la medición de la satisfacción del mismo, considerando que no existe ningún procedimiento que se encargue y asegure del bienestar del cliente, desconociendo su criterio por nuestro servicio, su grado de necesidad de nuestros productos, la existencia de los mismos acorde a sus urgencias, y el beneficio que sería para nosotros como empresa mejorar este proceso tanto para mantener nuestros fieles clientes como para captar más de ellos.

### **1.2.3 Prognosis**

La Sucursal Mall de los Andes “FYBECA”, si no aplica herramientas de gestión no optimizará el proceso de medición de satisfacción del cliente lo que provocará pérdida de los mismos, desprestigio de la empresa, ventaja para la competencia, malestar entre el personal y gerencias, es por ello que este tema cobra importancia ya que el desarrollo de estas estrategias fundamentarán el inicio y continuo mejoramiento de la satisfacción al cliente, del conocer sus quejas y reclamos, para evaluarnos, mejorar y crecer como empresa.

### **1.2.4 Delimitación**

Límite de contenido

Campo: Administrativo

Área: Herramientas de Gestión

Aspectos: Satisfacción al Cliente

Límite Espacial:

Farcomed Línea “Fybeca” – Sucursal Mall de los Andes – Ambato.

Límite temporal:

Septiembre – Noviembre 2010

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la carencia de herramientas de gestión en el proceso de medición de la satisfacción de cliente en la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes - Ambato”

### **1.2.6 Preguntas Directrices**

¿Qué herramientas de gestión deben aplicarse para la medición del proceso de satisfacción del cliente farmacias “Fybeca” sucursal Mall de los Andes - Ambato”

¿Qué tipo de documentos y registros deben crearse para la aplicación de la medición de la satisfacción del cliente en farmacias “Fybeca” sucursal Mall de los Andes - Ambato”

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente el país está siendo participante de una mayor entrada de empresas en el mercado, debido a esta competencia es necesario dar un buen servicio para crear una ventaja competitiva y así poder continuar siendo una empresa líder en el mercado. Por lo tanto se destaca la importancia de este estudio, para poner mayor atención en el trato a los clientes y sean estos leales a la empresa y a su vez captar más usuarios, adicional brindar un servicio de calidad y respaldar los conocimientos adquiridos en los años de estudio en la Facultad de Ciencias Administrativas y en el campo laboral, la base de toda empresa farmacéutica es la excelencia en el servicio; de aquí la importancia del mejoramiento continuo en la atención al cliente. El manejo de herramientas de gestión permitirá a la organización mantener el control oportuno, específicamente en la atención al cliente, así como también mejorar nuestra imagen corporativa.

Mediante el análisis de dichas herramientas se pueden eliminar los tiempos de entrega de los productos, potenciar la capacidad del colaborador de la empresa, optimizar los recursos disponibles, mejorar la atención al cliente tanto interno como externo y sobre todo contar con patrones de análisis de la percepción del cliente que permita a sus directivos tomar decisiones, lo que llevará a la empresa a ser más competitiva y a cumplir con los objetivos propuestos de integrar nuevos clientes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Establecer Herramientas de gestión para evaluar la satisfacción del cliente en la empresa Farcomed – Línea “ Fybeca”, sucursal Mall de los Andes, en la ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el actual manejo de la medición de satisfacción al cliente establecido en la empresa, a través de una prueba piloto.
- Determinar las herramientas de gestión, como son hoja de quejas, calificador del servicio, etc. Adecuadas para la medición del proceso de satisfacción al cliente.
- Elaborar el sistema de medición de la satisfacción del cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos de los clientes en la empresa Farcomed Línea Fybeca-Sucursal Mall de los Andes.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

CUENCA. L (2008) “Gestión de procesos y estrategias de Marketing para la provisión de servicios y Consultoría de Fénix Asesores en la ciudad de Quito Periodo 2008”.

Objetivos:

Aplicar la Gestión de Procesos y estrategias de Marketing en la Provisión de Servicios y Consultoría de Fénix Asesores con el fin de establecer prioridades para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos tangibles.

Conclusión:

El enfoque de procesos y aplicación de estrategias ayudan a la medición de la eficiencia y eficacia de los indicadores de gestión de cada proceso, estableciendo el cumplimiento de metas y objetivos.

HERRERA, D (2009) Indicadores de Gestión para la satisfacción al cliente. Facultad de Contabilidad y auditoría de la Universidad Indoamericana.

#### Objetivos

Proporcionar formación para elaborar un sistema de información sencillo y confiable que permita medir la percepción del cliente sobre el desempeño del negocio, proporcionando herramientas para interpretar y analizar los indicadores de gestión para la satisfacción del cliente y desarrollar programas de mejora.

#### Conclusión

La implantación de un sistema de medición de la satisfacción del cliente atraerá un mayor número de clientes o usuarios los mismos que representan en términos económicos mayores ingresos a favor de la organización

INDUSTRIA DE CALZADO INCALSID (2008) Proceso de Certificación a la Norma ISO 9001- 2000.

#### Objetivos

Realizar un levantamiento de procesos que permita detectar las falencias de los mismos en la Industria.

Tomando como referencia a la Industria de Calzado “Incalcid” la misma que inicio su proceso de Certificación a la Norma ISO 90001- 2000 en el año 2007, obteniendo en el año 2008 la Certificación, como es una Industria de calzado, dedicada a la producción y venta de calzado que requiere una óptima atención al cliente y el análisis del mismo, considero importante este relato ya que el mejoramiento del proceso de atención al cliente incrementó notablemente el beneficio para la empresa.



## Objetivo

Analizar el enfoque dado al cliente priorizando sus necesidades y estableciendo parámetros de medición que permitan mejorar nuestro servicio y ganar mayor fidelidad.

## Conclusión

La Industria de Calzado “Incalsid” estandarizó sus procesos a través de herramientas de gestión, que constantemente están ayudando a la mejora y medición de los mismos, oportunamente se detectan mejoras a ser instauradas sobre todo en el área de satisfacción del cliente tanto interno como externo, tema referencial de Tesis, siendo este aspecto importante como guía para el presente estudio.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación sustentada con un enfoque crítico – propositivo, caracterizado porque el problema seleccionado parte de un estudio socio económico, de la recolección de datos empíricos pretendiendo llegar a evidenciar el problema y sus consecuencias.

Requiere de sustentos científicos que orientaran el camino de la investigación en forma concreta y centrada, considerando que las herramientas de gestión demandan cambios.

El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejoren la satisfacción al cliente.

## **2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

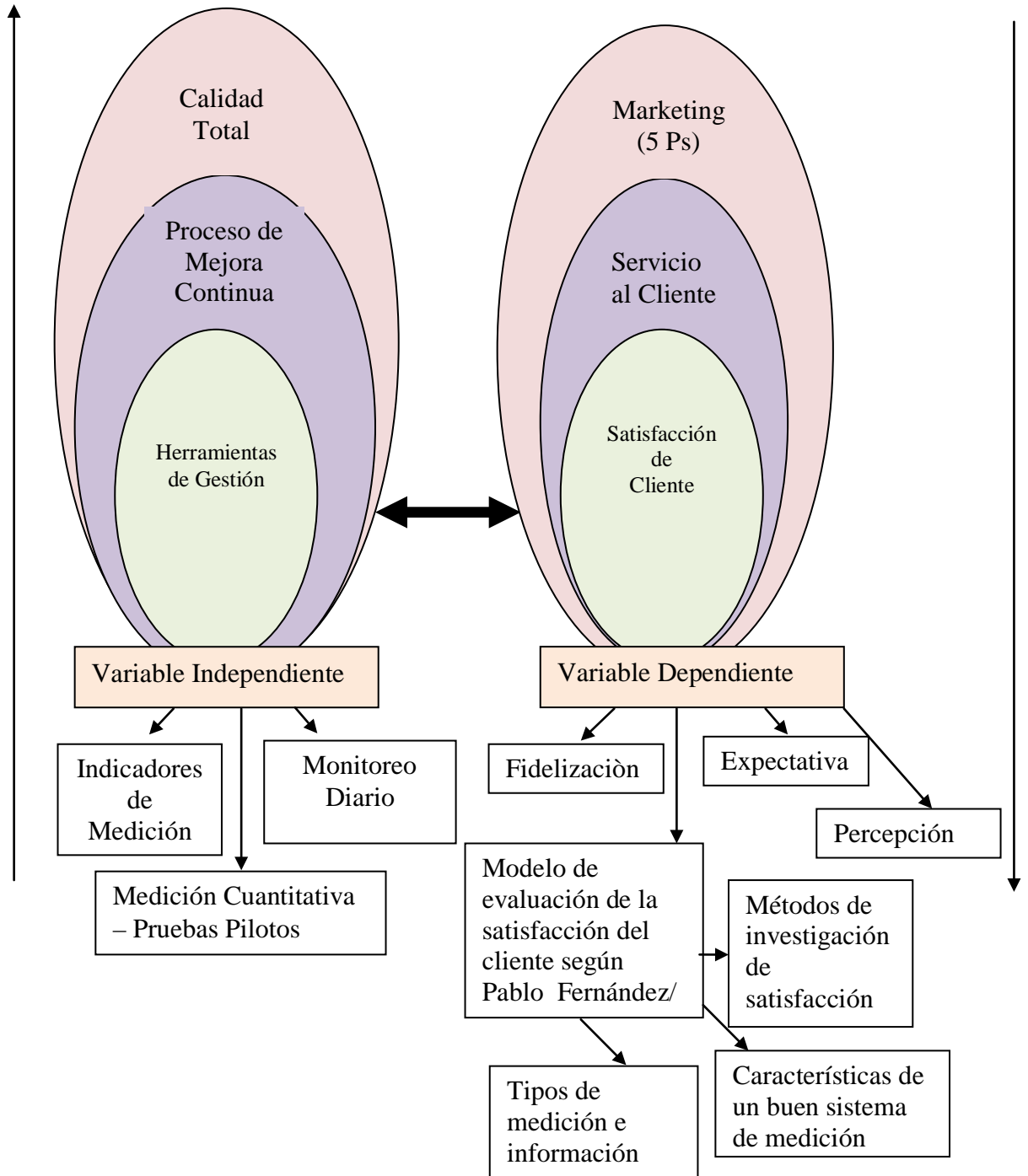
Formulación del Problema

¿Cómo incide la carencia de herramientas de gestión en el proceso de medición de la satisfacción de cliente en la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes - Ambato”

X = Herramientas de Gestión

Y = Satisfacción de cliente

**GRAFICO # 2**  
**CATEGORIZACIÒN**



Elaborado por: La Investigadora

## **Definición de Categoría**

### **Herramientas de gestión**

FadiKabboul (1994,pág 34), define las “herramientas de gestión como todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología aplicada a cada proceso”.

Eduardo Deming (1996,pág 45), según la óptica de este autor, las “herramientas de gestión son aquellos que administran y/o establecen acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.

Abell, D. (1994,pág 23), considera las “herramientas de gestión como las medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización”.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

### **CALIDAD TOTAL**

**CALIDAD.-** Grado de características que inherentes que cumplen con las necesidades y expectativas establecidas, que suelen ser empíricas u obligatorias.

La Calidad Total es la mejora continua de todas las actividades, procesos y personas en función del cliente.

### Gráfico # 3

### CALIDAD TOTAL



Fuente: Manual de Auditores Internos de Calidad ISO 9001-2008

## **El servicio de calidad al cliente**

El modelo **EFQM** se enfoca en la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

## **Necesidades básicas del cliente**

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.

## **El servicio de atención al cliente**

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos
- Identificar las **necesidades** de los clientes, así como **saber** dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

## La calidad de los datos como factor crítico de éxito de los sistemas de información

La calidad de los datos, la falta de calidad de los datos es uno de los principales problemas a los que se enfrentan los responsables de sistemas de información y las empresas en general, pues constituye uno de los problemas "ocultos" más graves y persistentes en cualquier organización.

### Gráfico # 4

#### PREMISAS DE CALIDAD TOTAL



**Fuente:** Fuente: Manual de Auditores Internos de Calidad ISO 9001-2008

#### PROCESO DE MEJORA CONTINUA

**Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado, producto o servicio.

**Enfoque basado en procesos:** Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones entre estos procesos, así como su gestión puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

**MEJORA CONTINUA.-** La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, Objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.



Es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

El **Mejoramiento Continuo** es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

## **IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **Ventajas**

Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos

Permite eliminar procesos repetitivos.

## **Desventajas**

Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

Hay que hacer inversiones importantes.

## **Razones para mejorar:**

### **El Cliente es el Rey**

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

### **Actividades Básicas de Mejoramiento**

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez

actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña.

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos

#### **Compromiso de la Alta Dirección:**

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

#### **Consejo Directivo del Mejoramiento:**

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

#### **Participación Total de la Administración:**

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un

curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

### **Participación de los Empleados**

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

### **Necesidades de Mejoramiento**

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el

grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

## HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como podréis comprobar en la mayoría de vuestras organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir **indicadores de gestión** si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:



- Para poder interpretar lo que está ocurriendo

- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Dónde es conveniente medir?

¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

## **QUE MEDIR**

Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan cuasi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

## **HERRAMIENTAS DE MEDICION**

Contar con herramientas que permitan automatizar tanto la adquisición como la presentación de los valores de la medición de resultados destaca las siguientes ventajas:

- Minimizar los errores de cálculo en el resultado de las métricas, logrando una mayor exactitud en sus valores.
- Permitir centrarnos en el análisis de los resultados de la medición y no en la etapa de adquisición de resultados.
- Definir unos umbrales máximos y mínimos, fuera de los cuales los valores para ciertas métricas sean directamente presentados como un aviso o error.

Importancia de los indicadores.

Los IG:

- Permiten medir cambios en alguna condición o situación a través del tiempo.
- Permiten evaluar y mejorar procesos.
- Muestran los resultados de iniciativas o acciones.
- Orientan las acciones que permitan alcanzar mejores resultados.

### **Construcción de indicadores**

Los indicadores deben ser:

Mensurables.

Relevantes.

Indicadores cuantitativos o cualitativos.

Indicadores directos o indirectos.

Indicadores positivos o negativos.

### **Bases de medición**

Los datos de campo se conocen como la base, obtenida mediante encuestas o entrevistas; la medición es un proceso de recolección de datos que se inserta en el sistema de toma de decisiones de forma muy adecuada.

### **Importancia de la medición**

La medición permite planificar, discernir con precisión las oportunidades de mejora de un proceso explicar el suceso de los hechos.

La medición nos orienta en el proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar, entre otros.

Las características y atributos de una buena medición son pertinencia y precisión: El grado de pertinencia (valoración propiamente dicha) de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

Precisión, es el grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar.

El uso de indicadores de gestión permite a los prestadores del servicio organizar su información y su empresa.

- Facilitan información clave a los organismos.



- Crean un incentivo para adoptar medidas correctivas.
- Son ideales también cuando los organismos están interesados en implantar sistemas de aseguramiento de la calidad.

### **Herramienta del monitoreo diario**

El índice de satisfacción del cliente es monitoreado y publicado para generar planes de acción que permitan mejorar la satisfacción de los clientes.

Este particular debe ser conocido a nivel Gerencial, Jefes de Agencia, Personal de Servicio al cliente, la Dirección debe proveer retroalimentación mensual en CSI y otra información de desempeño de satisfacción de Clientes a todos los Departamentos de Servicio.

### **Estrategia.-**

Monitorear el CSI de servicio (satisfacción general)

Periódicamente los resultados obtenidos en el índice de satisfacción del cliente son publicados en un lugar visible para todo el equipo de servicio al cliente.

**Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.

Analiza y explica cómo han sucedido los hechos, las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables, cuantificablemente debe tener:

### **Precisión.**

Con este término nos referimos al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar, a nosotros nos interesa

conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados. De ahí entonces que nos interese conocer a fondo la precisión del dato que estamos obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a) Realizar una buena definición operativa, vale decir definición de la característica, de las unidades de escala de medición, número y selección de las muestras, a través de pruebas introductorias o pilotos, cálculo de las estimaciones, errores permisibles (toleraciones de la medición).
- b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar el personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.

## **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Philip Kotler, (1998,15) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Thompson Ivan, (1996,19) se refiere a la "satisfacción del cliente" como un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos)".

Larrea Cfr, (1991) pág 73, indica la "satisfacción de cliente como el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios"

## **Las cinco P's:**

Para diseñar estrategias de marketing, disponemos de cinco instrumentos básicos, que se han de combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos previstos.

Esto se resume en las denominadas cinco P's:

- Product: Producto.
- Price: Precio.
- Place: Distribución / logística.
- Promotion: Publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.
- Post-Sales Service: Servicio post-venta / atención al cliente.

El producto y la distribución son instrumentos estratégicos a largo plazo, mientras que el precio y la promoción pueden modificarse con facilidad y rapidez.

**Producto:** Es cualquier bien, servicio o idea, que se ofrece al mercado. Es el medio para

Alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor.

Aspectos de la función del producto desde el Marketing:

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, servicios y / o ideas.
- Reposición, mantenimiento, modificación o abandono de producto.
- Diseño y composición de la cartera de productos.
- Acciones de la competencia.
- Calidad técnica.
- Marca e imagen.
- Envase y etiquetado.

Los dos últimos puntos citados, entre otros, se encuentran dentro de lo denominado Mix de Producto.

**Precio:** no es sólo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo utilizado para conseguirlo, así como los esfuerzos necesarios para obtenerlo. Es un instrumento a corto plazo, ya que es susceptible de una rápida modificación.

Tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto; un precio alto es percibido, a veces, como calidad, mientras que un precio bajo de lo contrario. Aspectos de la función del precio desde el Marketing:

- Costes operacionales, márgenes y descuentos.
- Sensibilidad de la demanda a las variaciones de precios.
- Restricciones y actuaciones de la competencia.
- Estrategias competitivas.
- Política de precios.
- Relación calidad – precio.

**Distribución:** tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. Es una variable a largo plazo, de carácter estratégico, ya que en muchas ocasiones es reversible por los altos costes que implica su modificación. Del mismo modo, debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios, ya que las formas de distribución evolucionan constantemente debido al impacto de las nuevas tecnologías, los costes, la segmentación del mercado y las exigencias de los consumidores.

El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor hasta el consumidor final.

Aspectos de la función de la distribución desde el Marketing:

- Tipos de canales de distribución: localización, dimensión y características de los puntos de venta.

- Merchandising: conjunto de actividades llevadas a cabo en el punto de venta para estimular la compra.
- Distribución directa / Marketing directo.
- Logística o distribución física.

**Promoción:** conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que aporta el producto y estimular al mercado de que lo adquiera.

Este concepto viene literalmente traducido del inglés (promotion), pero el término que engloba todas las actividades es comunicación.

Aspectos de la función de la promoción desde el Marketing. Es una combinación de las siguientes actividades:

- Venta
- Publicidad.
- Propaganda.
- Relaciones Públicas.
- Promoción de ventas.
- Marketing Directo.

**Servicio Post-Venta:** seguimiento y mantenimiento de la relación con los clientes, después de la compra del producto.

Hasta hace poco tiempo, eran cuatro las variables del marketing, pero a la vista de su importancia, se ha incluido este último como la quinta “p”.

A través de ella, lo que se quiere conseguir es mantener al cliente informado sobre nuevas ofertas, lanzamientos, servicios y/o garantías, para conseguir su fidelidad a la marca, empresa, producto, servicio, etc.

Además, se le quiere comunicar al cliente que ante posibles fallos del producto, dudas o sugerencias, la empresa está a su disposición. Es decir, que la relación cliente empresa

no termina cuando se ha conseguido vender el producto.

De esta forma se consigue que el cliente repita la acción de compra y motive a terceros. La consecución de este objetivo es otra herramienta de la comunicación; el boca a boca que puede beneficiar o perjudicar a la empresa a partes iguales. De esta forma se conseguirá que el cliente sienta un trato individualizado, y que, a pesar de formar parte de la clientela, es importante por sí mismo.

## **Cliente**

En términos generales y concretos, cliente es todo aquel individuo que consume y utiliza un bien, producto o servicio. No obstante, para definir mejor este concepto, se hizo una división en dos partes fundamentales denominadas cliente externo y cliente interno.

### **Cliente externo**

Quiénes son sus clientes externos? un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios.

### **Cliente interno**

Personas dentro de nuestra organización cuyas acciones influyen en la calidad del servicio prestado a los clientes externos. En una relación cliente-proveedor dentro de la misma organización, es aquella persona que espera que le presten un servicio.

### **Servicio Al Cliente**

Zeithaml y Bitner (2002 p. 4) mencionan que el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología o de servicio. Servicio

al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.

El servicio al cliente “es el conjunto de actividades que la organización utiliza para ganar y retener la satisfacción del cliente. Puede ser provisto antes, durante o después de la venta del producto o servicio” (Besterfield et al. 1999 p. 62).

Existen un conjunto de elementos que integran la composición del servicio al cliente y que se enlistan a continuación:

### **Organización**

1. Filiación de cada segmento de mercado.
2. Anotar los requerimientos.
3. Comunicarlos.

### **Cuidado Del Cliente**

1. Conocer sus expectativas.
2. Determinar sus puntos de vista.
3. Entregar lo que se promete.
4. Hacerlo sentir valorado.
5. Responder a sus quejas.
6. Darle respuesta.
7. Proveer un área limpia y confortable de atención.

### **Comunicación**

1. Optimizar la relación entre tiempo y atención personal.
2. Minimizar el número de puntos de contacto.
3. Proveer empleados amables, conocedores y entusiastas.
4. Escribir documentos en lenguaje amigable.

### **Características de los Servicios**

Se han revisado las definiciones de los servicios, pero no se ha hecho mención de las características propias de los servicios. Éstos tienen cuatro características que definen y delimitan su naturaleza. Kurtz (1998 p. 10) enunció los siguientes puntos, como características de los servicios, que se explican a continuación:

1. Intangibilidad: Los servicios son irrenunciablemente intangibles, debido a que no pueden ser vistos, tocados, o palpados.
2. Caducidad: Esta característica significa que los servicios no pueden ser inventariados o almacenados.
3. Inseparabilidad: La presente característica dicta que el proceso de producción y consumo de los servicios es algo simultáneo. Un servicio está siendo consumido a la vez que se está elaborando por un proveedor.
4. Variabilidad: Se refiere a la variación misma que pueden experimentar los servicios cuando son prestados a los clientes. La variabilidad está en función del factor humano, por lo que éste es un factor muy importante en la producción del servicio.

#### Dimensiones de la Calidad en el Servicio

El cliente no advierte la calidad como un concepto de una sola dimensión. Las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Algunos investigadores descubrieron que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, que son las siguientes:

1. Confiabilidad.
2. Responsabilidad.
3. Seguridad.
4. Empatía.
5. Tangibles.



Dichas dimensiones representan la manera en que los clientes organizan la información sobre la calidad en el servicio. Las dimensiones son relevantes para cualquier tipo de servicio. En ocasiones los clientes utilizan todas las dimensiones para determinar sus percepciones de calidad, y en otras ocasiones pueden usar sólo algunas. Estas dimensiones fueron definidas por Parasuraman et al (1988 Cfr. Zeithaml y Bitner 2002 p. 103) y se explican en detalle a continuación

### **Confiabilidad**

Es la capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Normalmente se presenta como la más importante determinante en las percepciones de calidad. En un sentido más amplio, la confiabilidad significa que la organización cumpla sus promesas, es decir que lo convinieron desde el principio el cliente y la organización, se materialice y lograr un buen acuerdo entre los dos.

Los clientes siempre van a acudir con una empresa que sepa cumplir con los convenios. Los compromisos deben ser la prioridad, para precisamente, crear una imagen de confiabilidad hacia los clientes.

### **Responsabilidad**

Es la disponibilidad para ayudar a los clientes y proveer el servicio con prontitud. Es la voluntad de colaborar con ellos. Tiene una gran importancia la atención y la prontitud para hacer frente a todas las demandas de los clientes. Aquí se destaca la experiencia que tiene la firma para atender los requerimientos del cliente, y que además lo haga de forma oportuna.

Para cumplir con esta dimensión, el enfoque debe ser puesto en el consumidor, no en los requisitos de la organización. En este sentido la flexibilidad y la personalización deben ser premisas de responsabilidad.

## **Seguridad**

Es todo el conocimiento y cortesía de los empleados, y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Los empleados deben tener un conocimiento claro de sus funciones así como prestar sus servicios con cortesía. La voluntad y la confianza deben ser inspiradas hacia el cliente.

Es probable que esta dimensión adquiera una importancia particular para aquellos servicios en que los clientes, perciben que se involucra un gran riesgo, o en los que se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados.

## **Empatía**

La empatía es el brindar a los clientes una atención individualizada y cuidadosa. Trata principalmente de transmitir a los clientes, la importancia que tienen ellos para la empresa. Se deben construir relaciones con los clientes para reflejar el conocimiento sus requerimientos y preferencias.

La atención individualizada y cuidadosa representa la cuarta dimensión de la calidad. El cliente tiene que sentirse importante para la empresa. El identificar las preferencias y necesidades del consumidor es el componente principal de esta dimensión.

## **Tangibles**

Esta dimensión se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos. Todo esto es una representación del servicio que se le da al cliente, y que inexpugnablemente se utilizarán como parámetro o indicador importante para evaluar la calidad.

Representa la imagen que muestra la empresa a sus clientes. Desde su apariencia, equipo, personal, instalaciones, materiales, etc. Es muy importante en servicios hospitalarios, turísticos y del ramo del entretenimiento.

Normalmente las empresas asocian esta dimensión con otra de las anteriores, para la creación, desarrollo e implementación de una estrategia de calidad en el servicio. También existen organizaciones que realzan o le otorgan más importancia a esta dimensión que a cualquier otra de las anteriores. Pero si no se le da la debida importancia a esta dimensión en particular, se puede incluso truncar una estrategia de calidad, sobre todo cuando la apariencia, en todos los sentidos, es algo que los individuos califican estrictamente.

### **Esquema de Servicio**

Un esquema de servicio es “un cuadro o un mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que las distintas personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con él, en forma objetiva sin tener en cuenta sus papeles o sus puntos de vista individuales” (Zeithaml y Bitner 2002 p. 254).

Asimismo detalla y explica los componentes del modelo, entre ellos, las acciones de los clientes, acciones en escena de los empleados, acciones tras bambalinas de los empleados y procesos de apoyo.

Acciones del cliente: Enmarcan las acciones de los consumidores antes de efectuar la compra, hasta la venta misma. Ésta se obtiene a través de evidencias físicas tales como comentarios y sugerencias por parte del cliente.

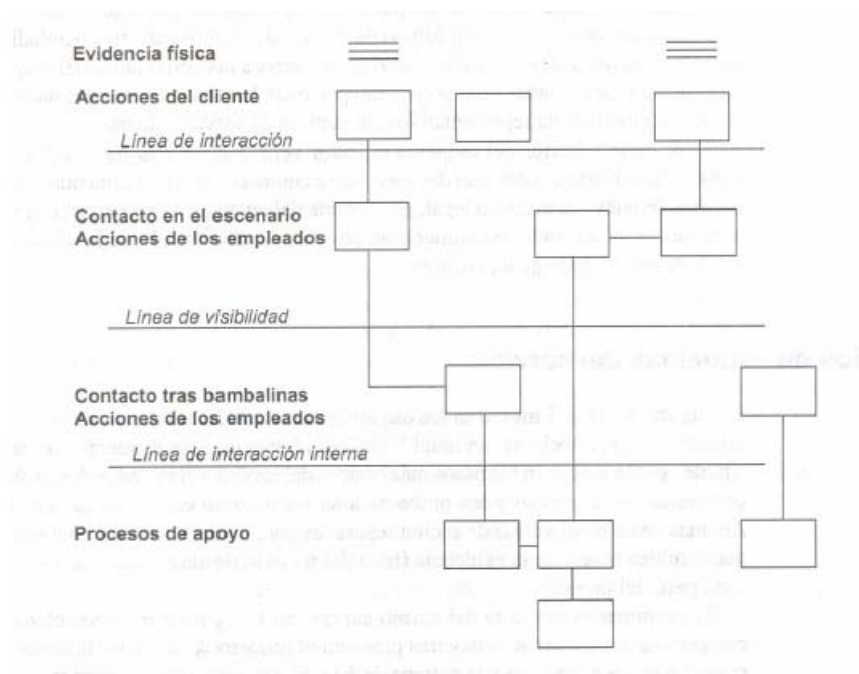
Contacto en el escenario (acciones de los empleados): El éxito del servicio depende de gran manera de estas acciones. El cumplimiento de este objetivo se planea con base a políticas internas de calidad de la empresa.

Contacto tras bambalinas (acciones de los empleados): Son todas aquellas acciones donde el cliente no ve y sirven como apoyo para prestar el servicio. Todas éstas requieren de una preparación previamente analizada y estructurada, la

cual permita al empleado estar preparado para realizar las actividades que cubran las necesidades del cliente.

Figura N.1

### CUADRO DE ESQUEMA DE SERVICIO



Fuente: Zeithaml V., Bitner M. (2002). Marketing de Servicios. México. Mc Graw Hill. 2ª Edición. P. 255.

### SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según Huete (Cfr Larrea 1991 pág.73) la satisfacción del cliente es “el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios”.

La satisfacción presenta una estructura que tiene un carácter netamente individual, esto quiere decir que los bienes iguales provocan grados de satisfacción diferentes

en dos clientes distintos, y que la manifestación de cada cliente tenga, varía de una persona a otra.

La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del servicio o producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida del negocio, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

### **Proceso de Satisfacción al Cliente**

Para que el concepto de satisfacción del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente la percibe; sólo así será posible gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más.

### **Medición de la Satisfacción del Cliente**

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones:

- Realimentación continua y no necesariamente formalizada.
- Medida objetiva, periódica y formal de la calidad percibida.

Es necesario hacer esta medición no solamente con los clientes que se han quejado, sino con aquellos a los que se les pudiera haber prestado un servicio no del todo satisfactorio y no se han quejado.

Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

La medición cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.

Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.

Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (Dpto. de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio. Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

#### No es cuestión de coste sino de sensibilidad y actitud

La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido.

Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente-ICS, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El ICS ha de formar parte del sistema de información corporativo.

Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora. Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora, como la que propone la Calidad Total, por ejemplo.

Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

Además del conocimiento que aporta sobre la insatisfacción existente -para poder gestionarla- este sistema de medición permite desarrollar más eficazmente estrategias competitivas basadas en la diferenciación; nos permite saber cómo son percibidos los conductores o inductores de diferenciación en los que anclamos nuestra ventaja competitiva.

### **La medición es un proceso**

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades; destacamos las principales:

- Identificación de las necesidades y expectativas del cliente; debe ser continua porque cambian con el tiempo.
- Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa.
- Proceso de datos y obtención de información.
- Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

### **La fidelidad del Cliente**

#### **Fieles**

La lealtad del cliente indica que nosotros somos una opción válida en el momento de elegir el sitio de compra, para un producto o servicio, que nos consideran como una posibilidad, que estamos presentes en la mente de los clientes como una alternativa a elegir en el momento de comprar.

Debemos recordar que cuando le damos algo a un cliente, éste lo toma como suyo y ya no se lo podemos quitar, siempre esperará que se lo demos como algo natural, no lo pide, lo espera y si no lo damos lo reclama.



## **Percepción**

La percepción se define como “el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo” (Schiffman y Kanuk 2001 p.122.).

Normalmente, un concepto comúnmente manejado en la definición de la percepción, es la interpretación. La palabra percepción también significa noción o apreciación. Pero su significado es más específico, si lo consideramos desde el contexto del comportamiento del consumidor. Percepción es una interpretación, un entendimiento de los estímulos o de una situación, que difiere claramente de una simple noción.

## **Expectativa**

Por intuición se puede definir qué es una expectativa. Puede considerarse como una esperanza, un prospecto, etc. Sin embargo, es necesario contar con una puntualización más clara y profunda, para su comprensión y su medición. Algunos profesionales del marketing de servicios han concluido que el cliente tiene varias expectativas del servicio. Se han detectado dos niveles en el tema de las expectativas.

El primer nivel puede denominarse servicio deseado, que es la combinación de lo que el cliente considera que puede ser, contra lo que piensa que debe ser el servicio. El segundo nivel se llama servicio adecuado, que es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar (Zeithaml y Bitner 2002 p.63).

Con respecto al nivel de servicio adecuado, éste aparece cuando el cliente cree que sus deseos no se van materializar completamente. Por esto adoptan una expectativa más baja, que obedece a un nivel de servicio que se puede aceptar. En otras palabras, es lo mínimo que puede tolerar el cliente.

Derivado de lo anterior, además se ha planteado que entre estos dos niveles, existe un área o variación, que indica la satisfacción o frustración de los clientes que reciben un servicio. Cuando el servicio se localiza por debajo del área de servicio adecuado, el cliente siente frustración y su satisfacción con la empresa queda minada. Cuando el servicio se encuentra por encima del servicio deseado, el cliente estará complacido (Ibidem).

LA GESTION DEL MARKETING DE SERVICIOS (Pablo Fernández/Héctor Bajac)

## **MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN**

### **TIPOS DE MEDICIÓN Y TIPOS DE INFORMACIÓN**

Se puede pensar que existen dos grandes tipos de medición de satisfacción, cuyo empleo dependerá del tipo de análisis que se desee realizar. Por un lado se puede generar información de tipo agregado de la que se obtienen cifras generales de satisfacción, incluso realizando análisis cultivaríamos para lograr conclusiones más refinadas.

En este tipo de estudio es posible llegar a conclusiones generales del tipo "entre los hombres, el porcentaje de-satisfacción es del 31%, mientras que entre las mujeres es del 55%". Estos análisis permiten identificar posibles causas de insatisfacción (por ejemplo, "la mayor insatisfacción se da con la atención en el mostrador") y clasificarlas por segmento (analizar si el sexo, la edad u otras variables que se consideren relevantes se relacionan con la satisfacción). Análisis más sofisticados permiten estimar la incidencia que distintas variables tienen sobre la satisfacción o la disposición a recomendar el servicio a terceros. También es posible realizar estudios longitudinales (a lo largo del tiempo) para ver si la satisfacción se incrementa o disminuye y entre qué segmentos, así como los efectos de distintas clases de acciones de la empresa.

Este tipo de información es de suma utilidad para la toma de decisiones, en cuanto a modificaciones en el diseño del servicio, la comunicación, selección de targets y

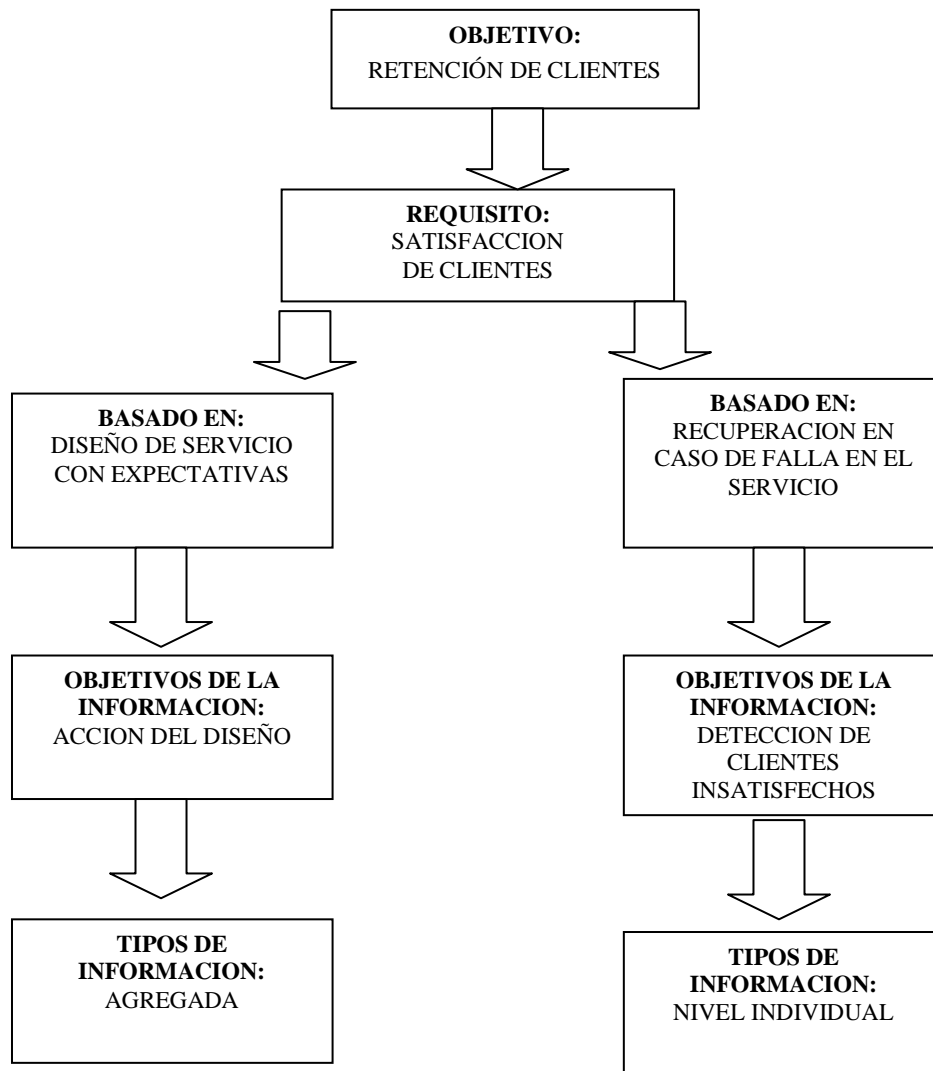
políticas de capacitación interna, entre otros aspectos. Es también el tipo de información que, como se dijo, suele utilizarse para la fijación de compensaciones.

Por otra parte existe otro tipo de información que también la empresa desea conocer. Es la referida a los individuos. Hasta ahora se han visto algunas de las posibilidades que ofrece la medición de satisfacción. Pero aún seguimos sin conocer concretamente cuáles de los clientes están insatisfechos y por qué. En el tipo de información anterior no hay nombres ni apellidos, tan sólo estadista agregadas. En el nivel de información individual es posible saber qué clientes han tenido algún problema con servicio, lo que permite a la empresa contactarlos para re tenerlos.

En realidad, ambos tipos de información, como lo muestra la figura 10.2., son necesarios. Por un lado, es deseable tener información agregada que permita generar tendencias y relaciones, para ser usadas como insumo en la toma de decisiones de management. Por otro lado, es importante poder individualizar a aquellos clientes que han recibido un mal servicio con el objeto de tomar medidas para evitar que dejen de usarlo.

## MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN

Gráfico # 5



### CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN SISTEMA DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN

1. Debe ser permanente.

Esto no implica que se tengan resultados generalizables para toda la población de clientes en todo momento. Se refiere a la necesidad de que las mediciones se

realicen en forma sistemática y periódica (trimestral, semestral o anual), por las razones siguientes.

- La satisfacción es un fenómeno dinámico, ya que está afectado por las acciones de los competidores. La medición permanente permite detectar cambios en la satisfacción de manera más rápida.
  - Al realizar mediciones continuas, el tema de la satisfacción está presente todo el tiempo y no solamente en el momento en que se realiza la medición.
  - Se reduce la "contaminación" por hechos cercanos a la medición. Independientemente de que los resultados totales se deseen semestral o anualmente, por razones metodológicas es recomendable que no se realicen todas las encuestas en un mismo momento, sino que se distribuyan lo más homogéneamente posible a lo largo del período en su totalidad. De esta manera se evitan eventuales efectos coyunturales capaces de distorsionar los resultados ya sea de manera favorable o desfavorable (Vavra, 1997).
  - Permite una más rápida detección de fallas en el servicio.
  - Permite evaluar más rápidamente los efectos de las medidas tomadas.
  - Puede transformarse en un mecanismo de mediación de gestión de la empresa.
2. Debe proveer un punto de comparación competitivo. Las mediciones de satisfacción no solamente deben abarcar la opinión de los clientes acerca del desempeño de la empresa, sino también del de las empresas competidoras más relevantes o del sector en general. Esto se debe a las razones que se enumeran a continuación.
- La satisfacción no es un fenómeno absoluto sino relativo. La satisfacción de los clientes de una determinada empresa debe compararse con la satisfacción de esos mismos clientes con otras empresas competitivas. Los clientes satisfechos de una determinada empresa la abandonarán si simplemente encuentran otro proveedor más satisfactorio.
  - Permite identificar cuáles son los competidores más proclives a quitar clientes a la empresa. Que los formularios que Fybeca utiliza para medir la satisfacción

de los clientes se indaga sobre cuál es el restaurante que la persona utiliza más frecuentemente cuando no va a sus propios locales, y cuál es el nivel de satisfacción con ese servicio.

3. Debe ofrecer información a nivel de cada local (si hay más de uno).

En caso de que la empresa tenga varias sedes, las mediciones deben efectuarse en cada una de ellas y no sean consideradas en conjunto. La dificultad para esto es económica, ya que implica tener una muestra que cuente común número significativo de casos por cada local y no simplemente para la totalidad. ¿Pero más allá del problema del mayor costo, los resultados conseguidos de esta manera son extremadamente más útiles desde el punto de vista gerencial. Podría afirmarse que las investigaciones que no permiten registrar sus resultados por local son de utilidad relativa. Esto se debe a varios factores.

- Las mediciones que generan información agrupadas son útiles para conocer la satisfacción de la base de clientes pero ocultan las diferencias entre los locales.
- Las mediciones agrupadas no permiten detectar qué locales son los que deben recibir más atención y mejoras.
- Las mediciones a nivel de cada local permiten establecer sistemas de incentivos por local asociados a la satisfacción de los clientes.

4. Debe ser de administración sencilla y económica.

- Existe una gran diversidad de técnicas para la medición de satisfacción. Es importante utilizar aquella que se adecuó más al tipo de cliente/consumidor y su relación con la empresa.
- La administración del cuestionario debe ser sencilla, de forma de reducir los porcentajes de rechazo.
- La medición debe realizarse utilizando la técnica más económica para cada caso, de forma de mejorar la frecuencia de indagación y las muestras utilizadas.

Berry y Parasuraman (1997) recomiendan desarrollar lo que ellos llaman un Sistema de Información de Calidad de Servicio (SQIS, por su sigla en inglés). En el mismo deben incluirse los siguientes elementos.

- Encuestas transaccionales: cuestionarios hechos después del uso del servicio.
- Captura de quejas, comentarios y preguntas: registro, clasificación y seguimiento de los contactos de los clientes con la empresa.
- Encuestas del mercado en su conjunto: medición de la satisfacción de los clientes con la empresa en su totalidad, y con otras empresas competidoras.
- Encuestas a empleados: sabido es que la satisfacción del personal tiene un impacto significativo sobre la satisfacción de los clientes, por lo tanto la empresa no debe olvidar este segundo público a satisfacer y retener.

## LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE SATISFACCIÓN

### Recepción de quejas

- Esta puede ser la forma más pasiva de medición de satisfacción. Sin embargo, se ha visto que las quejas pueden ser una fuente de información de extrema utilidad, incluso
- mejor que las mediciones de satisfacción por medio de métodos indagatorios convencionales. Por este motivo, muchas empresas están solicitando en forma proactiva los reclamos de sus clientes.
- Mejor que la simple "recepción" es el "manejo" de las quejas. Mediante esta técnica, la empresa busca solucionar el problema según parámetros establecidos y mantiene estadísticas sobre los distintos tipos de reclamos. Resulta útil para la identificación de los clientes insatisfechos y permite la detección de puntos débiles en el servicio. Si bien el sistema tiene limitaciones desde el punto de vista metodológico y no permite la generalización estadística de los resultados al total de la población de clientes, recolecta datos extremadamente útiles y especialmente confiables, ya que a diferencia de otros tipos de indagatoria en los que se solicita al cliente que realice un balance de su satisfacción y que establezca prioridades en los distintos elementos de servicio,

en este caso se miden comportamientos reales. No se trata de teorizaciones de los clientes sobre su propio comportamiento, sino del comportamiento mismo.

- Debe tenerse presente que la recepción de quejas no es una tarea fácil. Generalmente expone a los empleados a situaciones muy violentas y que requieren de un entrenamiento particular. De no contarse con esa habilidad particular, puede resultar contraproducente, y agregar discusiones e injurias al ofrecer una cara no amigable que termine por exasperar al cliente insatisfecho

#### Seguimiento Telefónico

- Ésta es una técnica cada vez más usada por las empresas de servicios para la medición de satisfacción, y admite operar bajo ambas modalidades: muestreo y censo. En el primer caso, se decide contactar telefónicamente a un grupo de clientes, tomados al azar, normalmente al día siguiente de haber utilizado el servicio. Alternativamente, si la cantidad de clientes y los costos lo permiten, es posible llamar a todos los que usaron el servicio un determinado día. De esta forma se obtiene una investigación censal de la satisfacción, la que no solamente permitirá generar estadísticas agregadas, sino también conocer las opiniones individuales y tomar medidas en consecuencia.
- Este esquema es seguido por una gran cantidad de empresas en Ecuador. Entre ellas, el servicio de emergencias móviles de call center Plasticaucho, dentro de su plan de calidad, ha implantado un sistema de llamadas al día siguiente de brindar una prestación.
- Mediante este mecanismo, la empresa puede tener una medición casi en tiempo real de la satisfacción de sus usuarios. Las ventajas y limitaciones de las encuestas telefónicas se discuten más adelante en este capítulo. Debe agregarse que este tipo de acción no solamente genera un importante cúmulo de información, sino que además tiene efectos positivos sobre la imagen que los usuarios tienen del servicio.<sup>7</sup>
- Es recomendable que la llamada se realice lo más cerca posible de la utilización del servicio: es preferible que el cliente tenga la experiencia muy vivida en su memoria. Además es sabido que la satisfacción varía con el



tiempo transcurrido, por lo que una medición inmediata parece ser lo más confiable (Peterson et al., 1992).

#### Los grupos motivacionales

- Esta técnica consiste en reunir grupos de hasta 10 personas seleccionadas (muchas veces clientes de la empresa, aunque no necesariamente) para indagar sobre sus percepciones. La particularidad de los grupos motivacionales es que no se trata de entrevistas individuales sino grupales. En ellas los participantes brindan más información debido a la sinergia grupal que se produce. Esta clase de investigación tiene la virtud de permitir explorar las motivaciones de los clientes en forma mucho más profunda que las encuestas, ya que la pauta es mucho menos estructurada. Puede profundizarse en el momento sobre temas que surjan y que sean de interés.
- Por otra parte, los grupos motivacionales tienen la limitación de que los resultados no son estadísticamente generalizables a una determinada población, y además no permiten tener información a nivel individual para servir como insumo de recuperación. Esto ocurre por dos motivos: por una parte, al hacerse las entrevistas en conjunto, las opiniones de cada individuo se ven influidas por las de los demás miembros del grupo. Por otro lado, no tiene sentido realizar grupos motivacionales si se desea tener información a nivel individual, tanto por su costo relativamente alto como por sus dificultades operacionales. En la gran mayoría de los casos, resultaría imposible organizar grupos motivacionales haciendo participar a la totalidad de usuarios que utilizaron un determinado servicio.
- Por lo tanto, con el objeto de evitar errores en la interpretación de los resultados

De los grupos motivacionales se deben tener en consideración los siguientes puntos.

- Los grupos motivacionales no constituyen una técnica cuantitativa, sino cualitativa. No es posible realizar interpretaciones del tipo: "El 70% de los

clientes adultos opinan X", sino más bien: "En general, los clientes adultos tienden a opinar X".

- Los grupos motivacionales no pueden ser usados para obtener opiniones individuales dado que las mismas son brindadas en entrevistas conjuntas, lo que hace que las opiniones de los participantes se influyan mutuamente.
- Los grupos motivacionales solamente pueden ser utilizados con muestras relativamente pequeñas. Estrictamente, no hay impedimento metodológico para que todos los clientes participen de grupos motivacionales, pero la elevación del costo y las dificultades operacionales lo vuelven impracticable.

Teniendo presentes estas limitaciones, es posible afirmar que, si bien los resultados no son técnicamente generalizables a una determinada población (no es posible realizar inferencia estadística), en los hechos es una técnica que ha demostrado ser robusta y cuyos resultados reflejan con razonable precisión la realidad que se intenta explorar. Adicionalmente, los grupos motivacionales son una herramienta sumamente útil para comprender el comportamiento de los clientes y quizás sea la más efectiva para profundizar en sus motivaciones. Se trata de una técnica de bajo costo, fácilmente aplicable y con resultados muchas veces sorprendentes (Krueger, 1994).

#### Las encuestas

Las encuestas consisten en la aplicación de un cuestionario predefinido a una muestra de la población de interés, por ejemplo, la totalidad de clientes de la empresa, o quienes recurrieron a ella en un determinado período. Las formas de aplicación del cuestionario son variadas. Puede realizarse en forma personal o por teléfono, una modalidad cada vez más utilizada. En este caso, el encuestador ingresa directamente las respuestas en un computador, lo que se denomina CATI (por la sigla del inglés Computer Aided Telephone Interview, entrevista telefónica asistida por ordenador).

Otro mecanismo es el del llenado de tarjetas de comentarios, en el cual no interviene encuestador alguno. Este tipo de encuestas puede hacerse cuando el cliente está presente en el local de la empresa, o puede utilizarse el correo.

Adicionalmente, existe la posibilidad de enviar el cuestionario en formato electrónico, para ser completado en un ordenador (Maher, 1987).

Cada una de estas modalidades de recolección de datos tiene puntos a favor y en contra, y la elección de una de ellas debe basarse en el tipo de investigación que se desee realizar. Así, por ejemplo, si es necesario aplicar un cuestionario sumamente largo, entonces no conviene utilizar encuestas telefónicas, mientras que si el cuestionario es breve pero se requiere de los resultados con gran urgencia, la encuesta telefónica parece ser el método más idóneo. A continuación se enumeran las ventajas e inconvenientes de cada uno de estos métodos.

#### ENCUESTA PERSONAL

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Bajo nivel de rechazo de la encuesta.	Poco control sobre el trabajo de los encuestadores.
Bajo nivel de rechazo a responder preguntas dentro de la encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caro de supervisar.</li> <li>• Altos costos.</li> <li>• Tiempos largos de realización.</li> </ul>
Pueden mostrarse ayudas visuales al encuestado, como tarjetas, logos, etc.	Procedimiento operacionalmente complicado.
Permite utilizar cuestionarios largos.	Posibles sesgos generados por el encuestador.
Bajas posibilidades de mala interpretación de preguntas por parte del encuestado.	
Permite encuestar sobre temas delicados.	

## **HIPÓTESIS**

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide la carencia de herramientas de gestión en el proceso de medición de la satisfacción de cliente en la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes - Ambato”

### **2.4 HIPÓTESIS**

“La aplicación de herramientas de gestión permite mejorar el proceso satisfacción de clientes en la empresa Farcomed línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes – Ambato.

### **2.5 VARIABLES.**

X = Herramientas de Gestión - Cuantitativa

Y = Satisfacción de cliente - Cualitativa

## **CAPITULO III**

### **3.- MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.**

La metodología de investigación utilizada en el presente trabajo es de tipo cualitativo, porque se sustentará en el paradigma crítico propositivo que pretende demostrar el beneficio que dará la propuesta al mejorar el proceso de satisfacción al cliente, cerciorándose de sus requerimientos al proporcionar estándares de servicio adecuados con el objetivo que el cliente retorne una y otra vez a la organización “FYBECA”.

Afirma Rojas Soriano (1985) La investigación es una búsqueda de conocimientos ordenada, coherente, de reflexión analítica y confrontación continua de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza (p. 12,13).

### **3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.**

Para el presente problema objeto de estudio se utilizará las siguientes modalidades de investigación: Básica, Documental y de Campo.

Es básica <http://www.monografias.com/trabajos7/inci/inci.shtml> (s/a). Se caracteriza porque forma parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico (s/p).

Es Documental Díaz, Fausto (2009) “Analiza la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo los documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, etc”.

Es de Campo, Díaz Fausto (2009) “Estudia sistemáticamente los hechos en el lugar en que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista, la encuesta, etc”.

### **3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN:**

Para la ejecución del proyecto se aplicará la investigación, exploratoria, descriptiva y experimental:

Investigación exploratoria, Díaz, Fausto (2009) “Se realiza cuando no se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador, su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico”.

Esta técnica explicará el fenómeno, de la falta de herramientas de gestión para mejorar el servicio de atención al cliente, para lo que en base al análisis de las diferentes causas se podrá aplicar índices de medición que contribuyan a satisfacer y superar las necesidades de los clientes.

La investigación descriptiva, Díaz Fausto (2009), “detalla las características más importantes del problema en estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo, su objetivo es describir un problema en una circunstancia tempero-espacial determinada, es decir, detallar cómo es y dónde se manifiesta”.

Al describir la problemática del proyecto se aplicó la investigación descriptiva, de una forma clara y sencilla se definió el problema que tiene la empresa Farcomed Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes - Ambato”.

La investigación experimental, GARZA MERCADO, Ario (1979) “Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular”, (p,2,3).

De manera que la Investigadora maneja de manera deliberada la variable experimental y luego observa lo que ocurre en condiciones controladas, se plantea una propuesta cuya aplicación significará cambios en la realidad estudiada.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

“Una población o universo es el conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada se debe Definir en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (Kinnear y Taylor 1993 p. 363).

El número promedio de personas que reciben el servicio en las áreas sometidas de análisis de la Sucursal “Mall de los Andes” Fybeca son:

TABLA#1  
FYBECA SUCURSAL "MALL DE LOS ANDES"  
MES DE OCTUBRE

CLIENTES DIARIOS	CAJA N.1	CAJA N.2	CAJA N.3
310	110	85	115

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La investigadora

Siguiendo la metodología propuesta, la fórmula para determinar el número de encuestas a aplicar a los clientes de Fybeca Sucursal “Mall de los Andes” es:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 pQ + Ne^2}$$



Donde:

n= Tamaño necesario de la muestra.

Z= Nivel de confiabilidad 95%.

P= Probabilidad de Ocurrencia 0.5

Q= Probabilidad de no ocurrencia 1 – 0.5

N= Población

E= Error de muestreo o 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) 310}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 310 (0.05)^2}$$

$$n = 171 \text{ clientes}$$

El número de personas a ser encuestadas es de 171 clientes.

TABLA # 2

3.5. Operacionalización de Variables

Hipótesis: La aplicación de herramientas de gestión permitirá mejorar el proceso satisfacción de clientes en la empresa Farcomed  
 Línea “Fybeca” sucursal Mall de los Andes – Ambato.

Matriz de Operacionalización de variables

Variable independiente: Herramientas de Gestión

CONCEPTUALIZACIONES	CATEGORIAS	INDICADORES	TEMAS	TECNICAS INSTRUMENTOS E
<p>Herramientas de Gestión:                      Son aquellas que administran y/o establecen acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.</p>	Planificación	No. Visitas/mes	1. En el último mes, ¿Cuántas veces ha visitado la sucursal Fybeca – mall de los Andes para solicitar algún servicio?	Encuesta y Cuestionario a clientes
	Gestión	No. Clientes atendidos /día	2.- ¿Qué tan importante considera usted, que la sucursal Fybeca – Mall de los Andes conozca la opinión de su cliente?	
		No. Quejas	3- ¿El asesor de venta le proporcionó una información completa sobre el producto o servicio de su interés?	
	Ratios	% Rotación de productos.	4.- ¿Le pareció adecuada la distribución de los productos	

			para su exhibición? ( ) 5.- En el momento de su visita, ¿contaban con la unidad de producto para mostrársela? 6.- La atención del asesor y las cajeras (os) fue de manera rápida?	
--	--	--	---	--

Elaborado por: La Investigadora

TABLA # 3

Variable Dependiente: Satisfacción del Cliente

CONCEPTUALIZACIONES	CATEGORIAS	INDICADORES	TEMAS	TECNICAS INSTRUMENTOS E
<p>Satisfacción del Cliente.-</p> <p>Es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.</p>	<p>Nivel</p> <p>Rendimiento</p> <p>Servicio</p> <p>Expectativas</p>	<p>% satisfacción del cliente</p> <p>Evaluación al vendedor</p> <p>% Percepción</p> <p>% cumplimiento Información a través de Servicio al Cliente</p>	<p>7.- ¿El asesor mostró interés en preguntarle acerca de sus necesidades sobre el producto o servicio?</p> <p>8.-¿El asesor tenía un conocimiento claro y preciso de la información que le proporcionó?</p> <p>9.- ¿El asesor se encargó de atenderlo personalmente?</p> <p>10.-En general, ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la Sucursal Fybeca – Mall de los Andes”</p> <p>11.- ¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?</p> <p>12.- Le gustaría se implemente un servicio de recepción de Quejas y Reclamos?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a clientes</p>

Elaborado por: La investigadora

### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

TABLA # 4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

TECNICAS	INSTRUMENTOS
1. Información Secundaria 1.1. Lectura científica	1. Información Secundaria 1.1. Satisfacción del Cliente 1.2. Tipos de Clientes 1.3. Calidad 1.4. Mejora Continua 1.5. Tesis Calidad en el Servicio en el Departamento de Ventas de un Concesionario Automotriz.
2. Información Primaria 2.1. Encuesta	2. Información Primaria 2.1. Cuestionario a los clientes

Elaborado por: La investigadora

### 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución del siguiente trabajo de investigación, se utilizará las siguientes técnicas de investigación, con los respectivos instrumentos y técnicas de recopilación.

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). Una encuesta consiste en una serie de preguntas escritas en un formulario que el encuestado debe contestar. Las preguntas están

diseñadas para conseguir información específica sobre un tema investigado aplicado a una muestra representativa de la población (83 , 84).

Es aquella donde no existe la comunicación interpersonal entre La Investigadora y el sujeto de estudio. Ayuda a obtener respuestas escritas objetivas sobre el problema planteado y se aplica cuando los informantes son varias personas, para ello es necesario elaborar un Cuestionario.

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). Un cuestionario es el método que utiliza un formulario expreso destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado lo llena por sí mismo.

El cuestionario es en base de preguntas cerradas con el objetivo de que la respuesta tenga una sola alternativa y sea de fácil tabulación.

PAZMAY RUIZ, Galo (2000). La Observación puede ser realizada de manera directa por La Investigadora, cuando este participa del hecho observado, o puede realizarse de manera indirecta, cuando se realiza por ejemplo a través de una filmación (80).

La observación tiene que ser previamente programada, diseñadas fichas, determinados los tiempos (días y horas a realizarse) y aseguradas las condiciones favorables para ejecutarla con objetividad e imparcialidad.

Los cuestionarios serán tabulados cuantitativamente por pregunta y su valor total representado en cuadro acompañado de un diagrama de pastel con sus datos respectivos y representativos, luego se realiza el análisis de cada pregunta de manera escrita de los resultados obtenidos en dichos cuestionarios y con esto dar conclusiones que sirvan de guía para la acertada medición de la satisfacción al cliente.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1- ANALISIS DE RESULTADOS**

#### **4.2.- INTERPRETACION DE DATOS**

Luego de realizar la investigación correspondiente en base a encuesta realizada a los clientes de Fybeca – Mall de los Andes, se ha procedido a interpretar los resultados concernientes para tomar decisiones que beneficiaran a la organización.

#### **PREGUNTA 1**

**En el último mes, ¿Cuántas veces ha visitado la sucursal Fybeca – Mall de los Andes para solicitar algún servicio?**

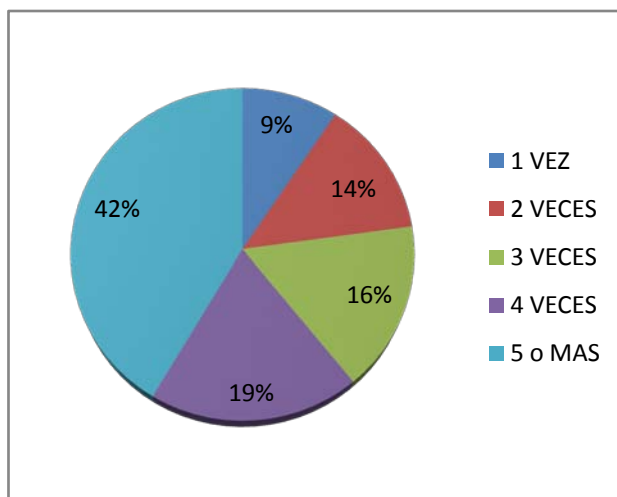
**TABLA #5 FRECUENCIA DE VISITAS**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 vez</b>	16	9%
<b>2 veces</b>	23	14%
<b>3 veces</b>	28	16%
<b>4 veces</b>	33	19%
<b>5 o mas</b>	71	42%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #6 FRECUENCIA DE VISITAS**



Elaborado por: La Investigadora

### **ANALISIS E INTERPRETACION**

Un 9% de los encuestados afirma que ha visitado al menos 1 vez en el último mes, la Farmacia Fybeca - Mall de los Andes, un 19% ha visitado en un promedio de 4 veces, y un 42% es decir 71 personas lo han visitado 5 veces o más, por lo que se nota la gran afluencia de clientes en esta agencia.



## PREGUNTA 2

¿Qué tan importante considera usted, que la sucursal Fybeca – Mall de los Andes conozca la opinión de su cliente?

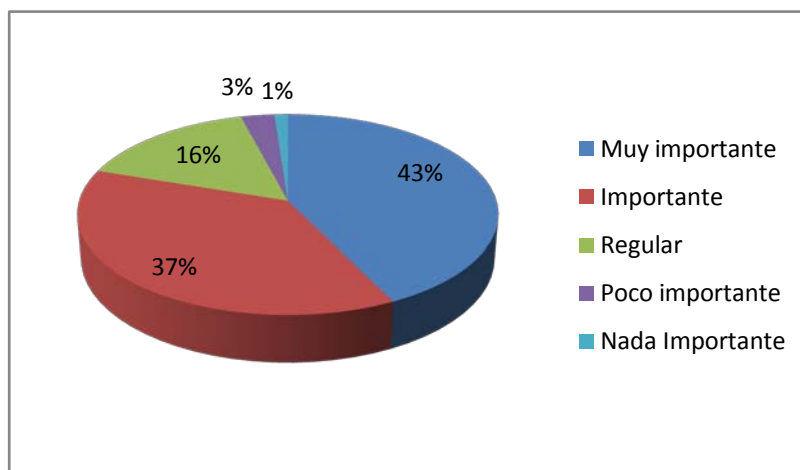
**TABLA #6 OPINION DEL CLIENTE**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Muy Importante</b>	73	43%
<b>Importante</b>	64	37%
<b>Regular</b>	27	16%
<b>Poco Importante</b>	5	3%
<b>Nada Importante</b>	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #7 OPINION DEL CLIENTE**



Elaborado por: La Investigadora

### **ANALISIS E INTERPRETACION**

El 43% de encuestados están de acuerdo que es muy importante, el 16% opinan que es regular, mientras que el 1% es decir 2 clientes encuestados opinan que no es nada importante que se conozca la opinión de los clientes, por lo tanto podemos observar que para la mayoría de nuestros clientes es muy importante conocer su opinión.

### **PREGUNTA 3**

**¿El asesor de venta le proporcionó una información completa sobre el producto o servicio de su interés?**

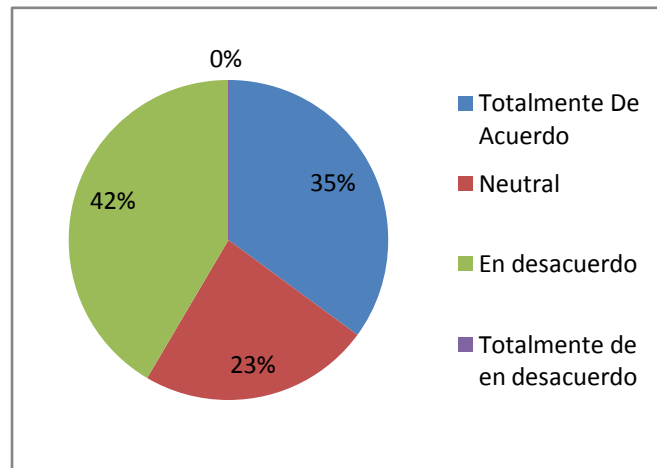
**TABLA #7 INFORMACION SOBRE PRODUCTO O SERVICIO**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	60	35%
<b>Neutral</b>	40	23%
<b>En desacuerdo</b>	71	42%
<b>Totalmente de en desacuerdo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

### **GRAFICO #8 INFORMACION SOBRE PRODUCTO O SERVICIO**



Elaborado por: La Investigadora

### **ANALISIS E INTERPRETACION**

El 35% se encuentra totalmente de acuerdo, el 23% es decir 40 encuestados tiene una opinión neutral, mientras la mayoría el 42% de sus cliente se encuentran en desacuerdo Es decir que los asesores no brindan una buena información del los productos y servicios que brinda la sucursal.

### **PREGUNTA 4**

**¿Le pareció adecuada la distribución de los productos para su exhibición?**

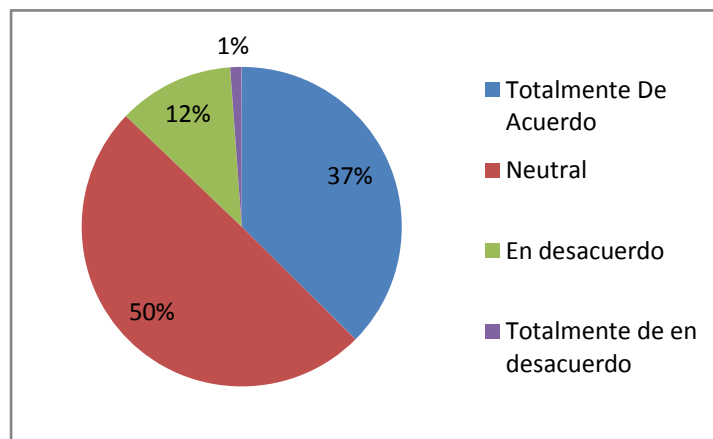
**TABLA #8 EXIBICION DE PRODUCTOS**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	64	37%
<b>Neutral</b>	85	50%
<b>En desacuerdo</b>	20	12%
<b>Totalmente de en desacuerdo</b>	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #9 EXIBICION DE PRODUCTOS**



Elaborado por: La Investigadora

### **ANALISIS E INTERPRETACION**

El 37% de los encuestados dijo se encuentran totalmente de acuerdo, por lo tanto el 50% opinaron neutral, mientras que el 12% manifiestan que están en desacuerdo y finalmente el 1% es decir 2 clientes no le parece adecuada la distribución de los productos para su respectiva exhibición.

Por lo que la distribución de productos para su exhibición es importante para que el cliente le permitirá ahorro de tiempo entre otros.

**PREGUNTA 5**

**¿En el momento de su visita, ¿contaban con la unidad de producto para mostrársela?**

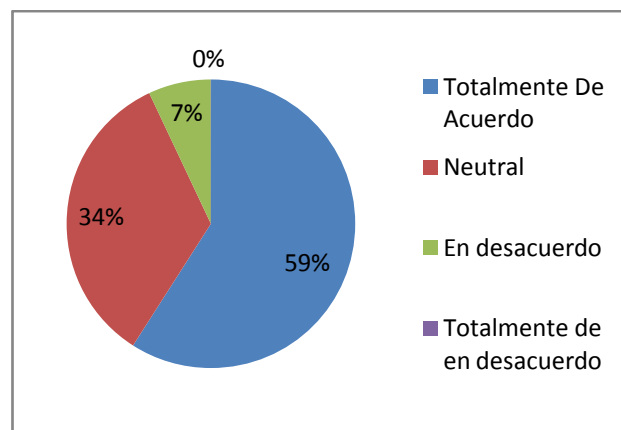
**TABLA #9 PRODUCTOS SUFICIENTES**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	101	59%
<b>Neutral</b>	58	34%
<b>En desacuerdo</b>	12	7%
<b>Totalmente de en desacuerdo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #10 PRODUCTOS SUFICIENTES**



Elaborado por: La Investigadora

## **ANALISIS E INTERPRETACION**

El 59% manifiestan que si cuentan con todos los productos al momento de solicitarlos, el 34% opinan neutral, mientras que el 7% es decir 12 encuestados se encuentran en desacuerdo. Por lo tanto cantidad de productos solicitados es muy importante a la hora de brindar un servicio de calidad y excelencia.

### **PREGUNTA 6**

**¿La atención del asesor y las cajeras (os) fue de manera rápida?**

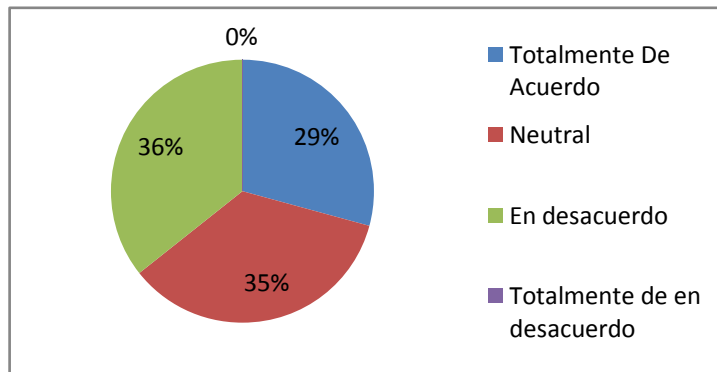
**TABLA #10 BUENA ATENCION**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	50	29%
<b>Neutral</b>	60	35%
<b>En desacuerdo</b>	61	36%
<b>Totalmente de en desacuerdo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

### GRAFICO #11 BUENA ATENCION



Elaborado por: La Investigadora

### ANALISIS E INTERPRETACION

El 29% de clientes encuestados piensan que es totalmente de acuerdo, el 35% manifiestan una opinión neutral, mientras que la mayoría el 35% es decir 61 clientes se encuentran en desacuerdo.

Por lo tanto la gran parte de clientes encuestados no están satisfechos con la rapidez que brindan los asesores y cajeros al momento de atenderlos.

### PREGUNTA 7

**¿El asesor mostró interés en preguntarle acerca de sus necesidades sobre el producto o servicio?**

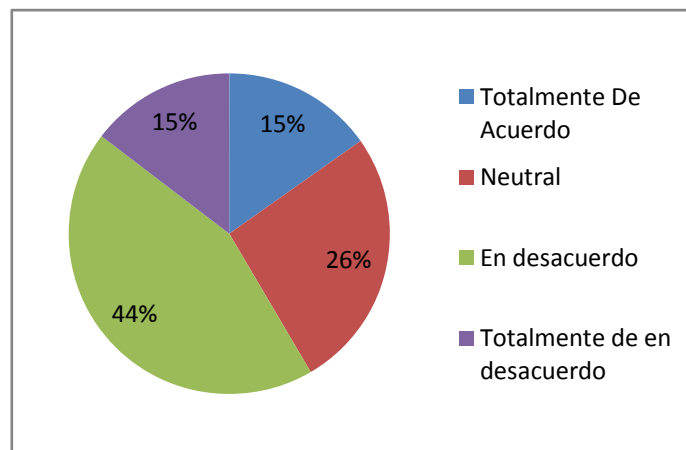
**TABLA #11 INTERES SOBRE NECESIDADES DEL PRODUCTO**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	26	15%
<b>Neutral</b>	45	26%
<b>En desacuerdo</b>	75	44%
<b>Totalmente de en desacuerdo</b>	25	15%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #12 INTERES SOBRE NECESIDADES DEL PRODUCTO**



Elaborado por: La Investigadora



## **ANALISIS E INTERPRETACION**

El 15% de encuestados dijo que estaban totalmente de acuerdo, el 26% opinaron neutral, mientras que el 44% dieron a conocer que se encontraban en desacuerdo.

Por lo tanto la mayoría de clientes encuestados están de acuerdo que los asesores de medicinas y no medicinas no se interesan sobre las necesidades del cliente al adquirir el producto.

## **PREGUNTA 8**

**¿El asesor tenía un conocimiento claro y preciso de la información que le proporcionó?**

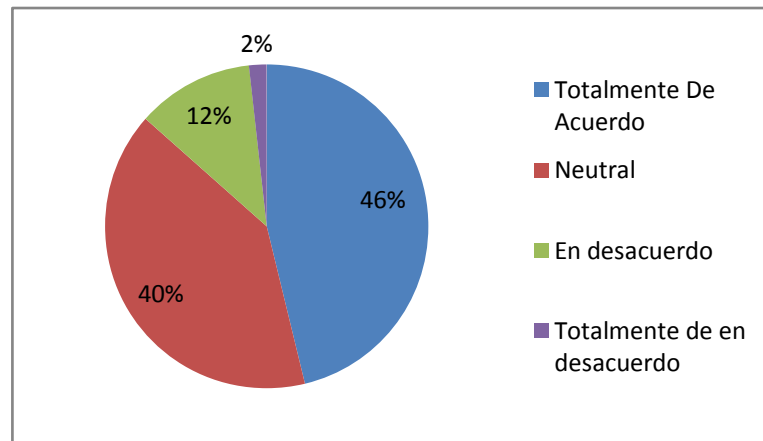
**TABLA #12 CONOCIMIENTO DE INFORMACION**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	79	46%
<b>Neutral</b>	69	40%
<b>En desacuerdo</b>	20	12%
<b>Totalmente de en desacuerdo</b>	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

### GRAFICO #13 CONOCIMIENTO DE INFORMACION



Elaborado por: La Investigadora

### ANALISIS E INTERPRETACION

El 46% dijo estar totalmente de acuerdo, el 12% manifestaron estar en desacuerdo y tan solo el 2 % es decir 3 encuestados dieron a conocer que se encuentran en total desacuerdo.

Esto nos lleva a deducir que es muy importante la conocer el producto antes de ofrecerle al cliente o tener un conocimiento claro y detallado del lucro o servicio.

## PREGUNTA 9

¿El asesor se encargó de atenderlo personalmente?

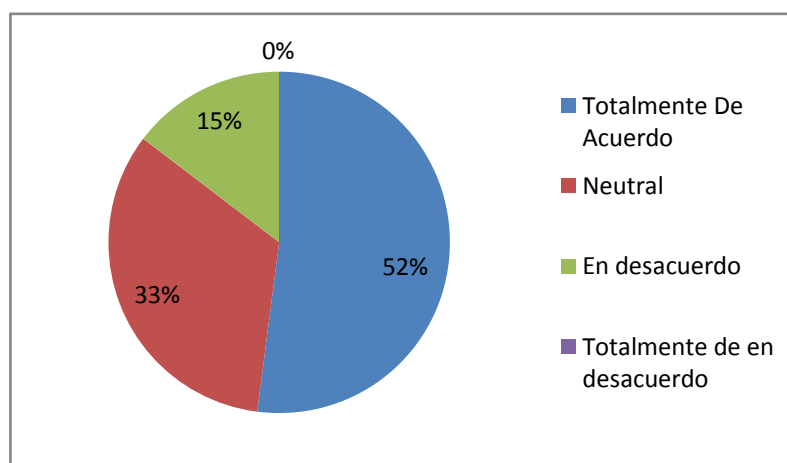
**TABLA #13 ATENCION PERSONAL**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Totalmente De Acuerdo</b>	89	52%
<b>Neutral</b>	57	33%
<b>En desacuerdo</b>	25	15%
<b>Totalmente de en desacuerdo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #14 ATENCION PERSONAL**



Elaborado por: La Investigadora

## **ANALISIS E INTERPRETACION**

El 52% afirma que están totalmente de acuerdo, el 32% de los encuestados opinan neutral, mientras que el 15% es decir 25 cliente encuestados dijeron estar en desacuerdo.

Por lo tanto la atención que se le da al cliente que visita Fybeca – Mall de los Andes es muy importante, la atención, el servicio sobre todo la amabilidad entre otros.

### **PREGUNTA 10**

**¿En general, ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la Sucursal Fybeca – Mall de los Andes?**

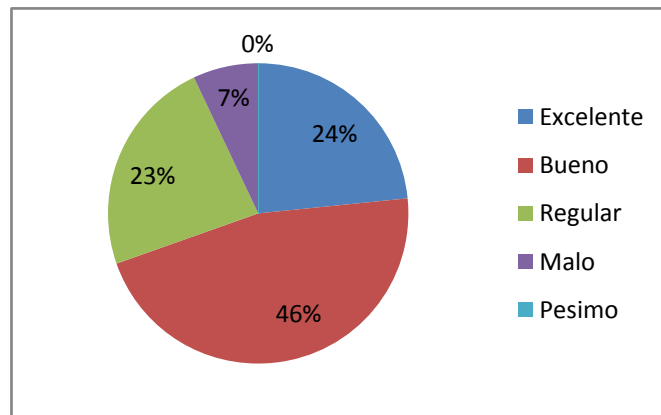
**TABLA #14 CALIFICACION DEL SERVICIO**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	40	24%
<b>Bueno</b>	79	46%
<b>Regular</b>	40	23%
<b>Malo</b>	12	7%
<b>Pésimo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

### GRAFICO #15 CALIFICACION DEL SERVICIO



Elaborado por: La Investigadora

### ANALISIS E INTERPRETACION

El 24 % de clientes encuestados manifiestan que el servicio es excelente, el 46% da a conocer que es bueno, el 23% llego a la conclusión que es regular y tan solo el 7 % afirma que el servicio es malo.

Por lo tanto el servicio del departamento de ventas Fybeca –Mall de los Andes se encuentra en un nivel de bueno de aceptación.

## PREGUNTA 11

¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?

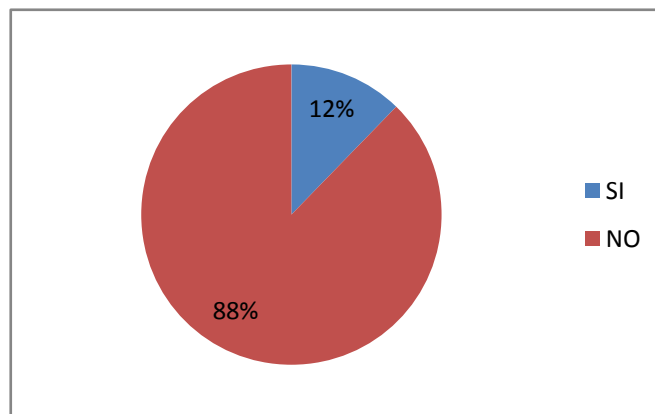
**TABLA #15 MEDICION DE SU BIENESTAR**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	21	12%
<b>NO</b>	150	88%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #16 MEDICION DE SU BIENESTAR**



Elaborado por: La Investigadora

## ANALISIS E INTERPRETACION

El 12% que corresponde a la minoría de los encuestados manifiestan que si consideran información para este tipo de medición de su bienestar, mientras que

88% que pertenece a la mayoría manifiestan que no se les ha solicitado alguna clase de información relacionado con la medición de su bienestar.

Por lo tanto es importante solicitar este tipo de información para poder mejorar continuamente el la medición del bienestar de cada uno de nuestros clientes.

### **PREGUNTA 12**

**¿Le gustaría se implemente un servicio de recepción de Quejas y Reclamos?**

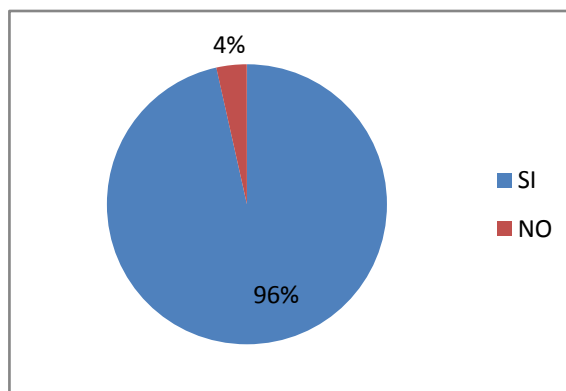
**TABLA #16 SERVICIO DE QUEJAS Y RECLAMOS**

<b>CRITERIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	165	96%
<b>NO</b>	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos clientes Fybeca

Elaborado por: La Investigadora

**GRAFICO #17 SERVICIO DE QUEJAS Y RECLAMOS**



Elaborado por: La Investigadora

## **ANALISIS E INTERPRETACION**

El 96% que corresponde a la mayoría de los encuestados manifiestan que si se debería implementar el servicio de Quejas y Reclamos, mientras que solo el 4% es decir 6 clientes encuestados piensan que no se debería implementar dicho servicio.

Esto nos lleva a deducir que el servicio de implementación de recepción de quejas y reclamos se debería de llevar a cabo para un mejor control de satisfacción al cliente.



## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Farmacias Fybeca es un empresa dedicada al servicio y comercialización de medicinas y no medicinas con diferentes puntos de venta en todo el país, la sucursal Mall de los Andes Ambato está considerada como farmacia mediana por la cual tenemos gran afluencia de clientes.
- La opinión de nuestros clientes es nuestra principal prioridad porque nos permite conocer sus necesidades y mejorar en su servicio continuamente para mejor desarrollo y credibilidad de nuestra sociedad.

- La información del producto dentro de la organización es el punto esencial para la adquisición del mismo por lo cual el personal responsable del semejante debe conocer a fondo las causas y beneficios del bien o servicio para poder recomendarlo y sugerirlo.
- Por la gran afluencia de clientes que nos visitan constantemente en nuestra ubicación, la rapidez y eficiencia al momento de atenderlos es muy importante y tanto asesores de ventas y cajeros deberán realizar su trabajo de manera vertiginosa.
- Hoy en día la principal garantía de cada empresa es la atención que brinda a cada uno de sus clientes, por la tanto fybeca es un a empresa que se encuentra al servicio de la ciudadanía por mas de 80 años con sucursales por todo el país y su meta principal es llegar a ser pionera en el mercado y tener un prestigio de excelencia, en la ciudad de Ambato en la sucursal Mall de los Andes existe gran cantidad de cliente que nos visitan día a día, por encuestas realizadas anteriormente llegamos a la conclusión que el servicio es bueno.
- La sugerencia e información para el bienestar de nuestros visitantes es muy importante para el desarrollo de la organización.
- Una recepción de quejas y reclamos facilitaría la recolección de información y la medición de la satisfacción del servicio al cliente dentro de la sucursal.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que el personal que labora dentro de la sucursal sea continuamente capacitado, para que no tenga ningún inconveniente a la

hora de brindar un buen servicio y atención a todos los clientes que nos visitan día a día.

- Se debe tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de cada uno de nuestros clientes porque de esa manera podemos observar los puntos débiles y fuertes de nuestra empresa y poder modificar día a día para obtener un gran desarrollo organizacional e ir mejorando consecutivamente.
- La empresa debería invertir en constante capacitación para el personal que se encuentra al cuidado de nuestros clientes ya que son los responsables de dar a conocer los beneficios y cuidados de cada producto o servicio que brinda la organización y brindar la información necesaria solicitada por cada comprador del producto de interés.
- Las tareas encomendadas a cada una del personal que labora dentro de la institución son múltiples y de gran importancia pero por la gran cantidad de clientes que nos visitan diariamente es recomendable dar prioridad a sus necesidades y sugerencias.
- Se debería crear herramientas de gestión donde podamos de manera rápida y eficaz llegar al punto exacto de cual sería el mayor inconveniente para que mejore nuestro servicio y atención.
- Se debe tomar en cuenta las sugerencias de cada comprador e ir constantemente realizando técnicas de recolección de información para poder medir su bienestar inquietudes y reclamos de cada uno de ellos para llegar a una solución inmediata de esta manera no afectara el cambio en la organización.

- Se recomienda también, crear una recepción múltiple de quejas y reclamos para poder medir las inquietudes solicitadas por nuestros clientes y con ello tener información clara del estado de satisfacción y el servicio que recibe nuestros consumidores.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **6.1. TITULO**

Elaboración de un sistema de Medición de la Satisfacción del Cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos de los clientes de la empresa Farcomed Linea “Fybeca” Sucursal Mall de los Andes - Ambato”

#### **6.2. DATOS INFORMATIVOS**

Nombre de la Institución: Farcomed Linea “Fybeca” Sucursal Mall de los Andes

Provincia : Tungurahua

Cantón : Ambato

Dirección : Av. Atahualpa y Víctor Hugo

Teléfono : 032 -423642.

Beneficiarios : Clientes

Personal que labora en la sucursal Farcomed

Tiempo Estimado : Durante 6 meses

Unidad Ejecutora : Directivos de la sucursal Fybeca Mall de los Andes

### **6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Medición de la Satisfacción del Cliente, es un instrumento primordial para garantizar su confort y aceptación del producto, su propósito es contribuir con el desarrollo de la organización y promover iniciativas y proyectos destinados a impulsar el proceso consultivo de ventas.

La siempre limitada disponibilidad de recursos humanos y financieros, frente a la magnitud y diversidad de tareas que deben enfrentar las empresas, obliga a los funcionarios y técnicos de la administración a una permanente búsqueda de nuevos caminos para mejorar su desarrollo, incrementando los niveles de eficiencia interna y perfeccionando la capacidad de negociación con actores externos. Contribuciones importantes, en este sentido, han sido el avance de la capacidad de análisis acerca de las posibilidades de desarrollo de la empresa Farcomed línea Fybeca sucursal Mall de los Andes y la creciente adopción de instrumentos de medición de satisfacción al cliente como herramienta para una mejor servicio y atención.

Es preciso tomar en cuenta que en el cumplimiento de los objetivos, políticas y estrategias involucra a instituciones y actores tan diversos como: empresas públicas y privadas y organizaciones territoriales de diferente naturaleza y en si a toda la comunidad que nos visita diariamente.

El levantamiento de nuevos procedimientos que garanticen y aseguren la efectividad organizacional es una de las acciones a corto plazo que está tomando la sucursal Mall de los Andes Fybeca, la aplicación de herramientas de Gestión para la medición de la satisfacción del cliente nos permitirá tener una mejor visión acerca de las necesidades del mismo, la propuesta nace de la necesidad de conocer el nivel real de clientes satisfechos y fieles a nuestra entidad y la migración de clientes perdidos por la mala atención, el objetivo es impulsar una mejor atención o reflexión sistémica acerca de las tendencias objetivas que se

observan en la empresa y que inciden en su desarrollo y crecimiento.

#### **6.4. JUSTIFICACION**

La calidad en el servicio se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo de los negocios en la actualidad. El objetivo principal es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el producto y los estándares de servicio obtenidos, retornarán al mismo proveedor una y otra vez para todas sus adquisiciones.

Para ser competitivos en el mundo actual hay que brindar bienes y servicios de alta calidad. El concepto de calidad lo es todo en el beneficio. Si un producto o servicio encierra un beneficio preciso para el cliente, una buena calidad no hará sino incrementarlo.

Particularmente en el sector farmacéutico plantea la necesidad de ofrecer servicio con alta calidad y en las funciones que desarrollan los mismos, Fybeca busca brindar a sus clientes rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía como algunas cualidades esperadas en la adquisición de los productos.

A pesar de que es una empresa con cierta experiencia en la región y que Constantemente se preocupa por la mejora no tiene estandarizado un proceso que asegure la satisfacción del cliente, no conoce con certeza cuál es la opinión de sus clientes acerca de la calidad del servicio recibido, para construir un estándar que permita ofrecer certidumbre y un nivel de profesionalismo en la entrega del servicio.

Es por esta situación, que se instituye la necesidad de realizar una investigación que recolecte y analice las percepciones y expectativas de los clientes, cuyos resultados establezcan un punto de apoyo para la gerencia de la empresa, y que sea de utilidad para la toma de decisiones y el diseño de estrategias que originen una mejora en la prestación del servicio, al consumidor de fármacos y productos varios Fybeca.

## **6.5. IMPACTO**

Si una débil orientación al cliente al parecer está causando serios problemas a nivel de empresa y su imagen frente a su entorno, la investigación será útil para entender mejor este problema y buscar alternativas, por lo tanto el impacto principal está en la comprensión y búsqueda de posibles soluciones al problema en mención.

## **6.6 OBJETIVOS**

### **6.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el sistema de medición de la satisfacción del cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos de los clientes la empresa Farcomed Linea Fybeca-Sucursal Mall de los Andes.

### **6.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Estandarizar el proceso de medición de la satisfacción del cliente para el área de ventas y facturación de la empresa.
- Generar indicadores que permitan llevar el control y seguimiento del proceso.
- Difundir e implementar el proceso de medición de la satisfacción del cliente para garantizar la continuidad en su implementación.

## **6.7ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, financieros, legales, de talento humano y políticos que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo.



### **6.7.1. FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO**

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el soporte del Jefe de la agencia Fybeca Sucursal Mall de los Andes, como también de los empleados y clientes de la empresa quienes en las encuestas aplicadas así lo manifiestan. De igual manera existe interés del personal administrativo de la empresa, quienes esperan contar con resultados reales y concretos para el análisis de la mejora.

### **6.7.2. FACTIBILIDAD TECNICA**

La sucursal Fybeca Mall de los Andes se ha caracterizado, por contribuir al mantenimiento y recuperación de la salud y bienestar de la comunidad, ofreciendo servicios y productos de calidad, como también una excelente atención de esta manera buscando siempre la mejora continua y caminando a la par de la tecnología y cambios que la modernidad nos exige.

### **6.7.3. FACTIBILIDAD FINANCIERA**

La propuesta directamente se financiará con recursos de la investigadora. Posteriormente por parte de la sucursal Fybeca Mall de los Andes al ser ejecutada la propuesta.

## **6.8ANÁLISIS DE LA SITUACION INICIAL**

### **Filosofía Empresarial**

#### **Misión**

Somos la cadena de farmacias líder en el Ecuador, con los autoservicios más grandes y modernos de Latinoamérica.

## Visión

FYBECA es una empresa orgullosamente ecuatoriana que contribuye con el desarrollo del país, velando por la salud de su gente.

## Valores

- Honradez, integridad y ética.
- Innovación y mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Afán de servir.

La sucursal Fybeca – Mall de los Andes está sujeta a evaluaciones propias de su marca, en un periodo semestral la consultora externa Tinvider del grupo macro, realiza encuestas bajo muestreo a los clientes de toda la familia Farcomed, en el Anexo N. 3, se encuentran los resultados de esta encuesta, en base a estos datos podemos deducir lo siguiente:

**GRAFICO #18 NIVEL DE SATISFACCION**



Fuente: Base de datos - Tinvider

Elaborado por: La Investigadora

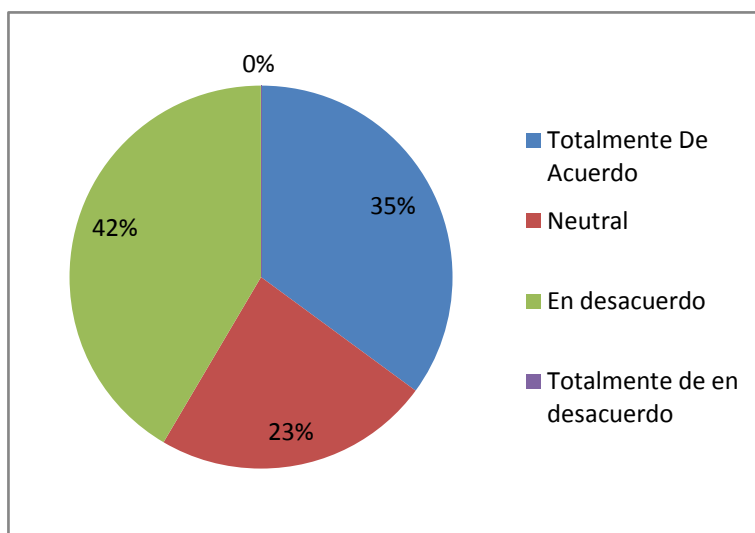
En referencia a este gráfico podemos concluir que la muestra tomada de 182 clientes únicamente de la sucursal Fybeca - Mall de los Andes, del periodo Julio – Diciembre 2010, resalta los resultados que el 42% de clientes atendidos están satisfechos con el producto, servicio y recurso humano, es decir 76 clientes, frente al 42% de clientes es decir 106, que muestran su descontento tanto en atención, producto, rapidez, etc., para conocer sus comentarios Ver Anexo N. 3. Donde se muestran las verbalizaciones de los clientes dando a conocer su descontento.

Estos resultados permiten un análisis inmediato para corregir el porcentaje de clientes insatisfechos ya que la cifra no es baja al contrario tener un resultado de 106 clientes insatisfechos es alto, se debe considerar que el peor desprestigio que puede tener una empresa es el mismo generado por el cliente insatisfecho pues transmite a varios individuos el mal concepto que se lleva sobre el servicio y producto Fybeca.

De acuerdo también a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes, tenemos lo siguiente:

### **PREGUNTA N. 3**

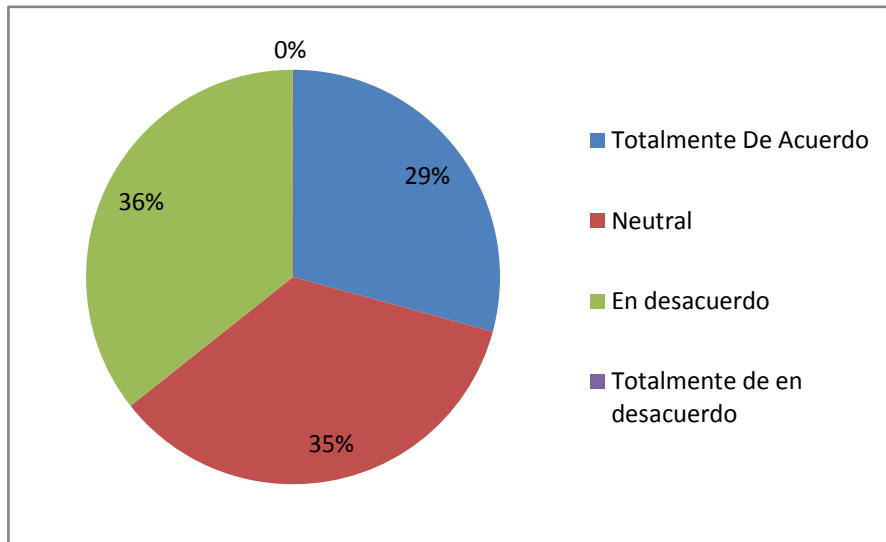
**¿El asesor de venta le proporcionó una información completa sobre el producto o servicio de su interés?**



Elaborado por: La Investigadora

**PREGUNTA 6**

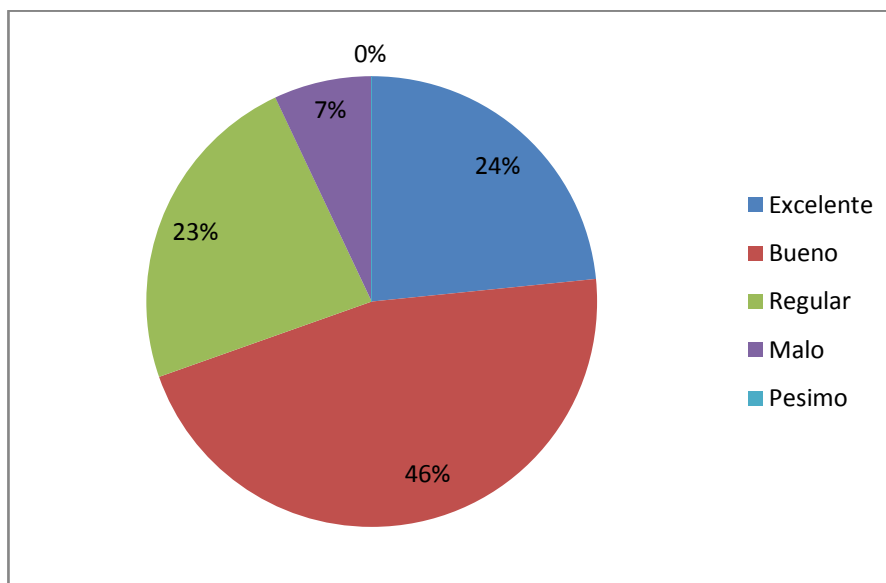
**¿La atención del asesor y las cajeras (os) fue de manera rápida?**



Elaborado por: La Investigadora

**PREGUNTA 10**

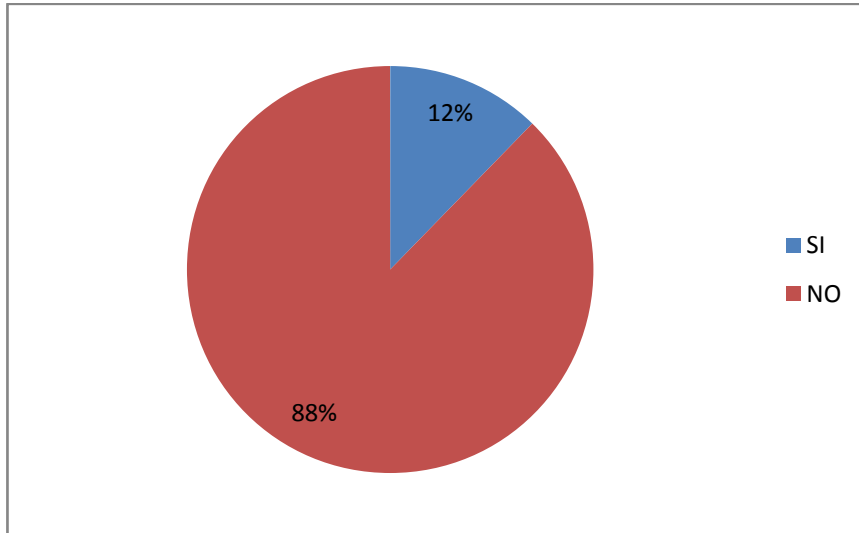
**¿En general, ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la Sucursal Fybeca – Mall de los Andes?**



Elaborado por: La Investigadora

**PREGUNTA 11**

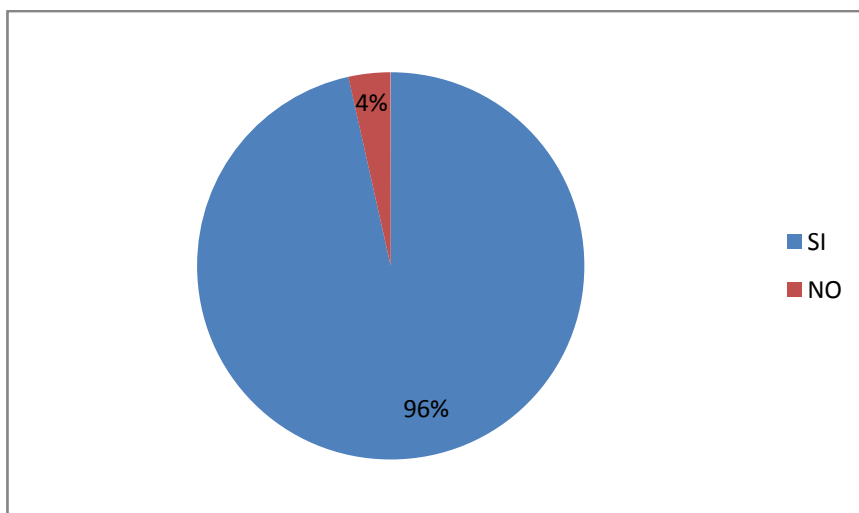
**¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?**



Elaborado por: La Investigadora

**PREGUNTA 12**

**¿Le gustaría se implemente un servicio de recepción de Quejas y Reclamos?**



Elaborado por: La Investigadora

Podemos concluir que el 42% de los 171 encuestados están en desacuerdo con la información acerca del producto que les dio el asesor de ventas, adicional el 36% considera que la atención de las cajeras y asesores no fue ágil, esta cuestión es lógica ya que la demora incurrida es dada también por la falta de conocimiento, lo que retrasa el proceso de entrega del producto al cliente, resultados muy interesantes respecto de cómo califican nuestros clientes el servicio ofrecido desconciertan ya que un 23% lo califica regular y un 7% malo, el porcentaje de clientes insatisfechos al que pretendemos llegar debe minimizarse, para consolidar nuestra propuesta de acuerdo a la pregunta N. 11, el 88% de los encuestados afirman que nunca se les ha solicitado este tipo de información para conocer sus opiniones y medir su satisfacción, por lo que nace el objetivo de la presente propuesta, para esto el 96% de los encuestados afirman desear que si se instaure un mecanismo que permita medir su nivel de satisfacción para con nuestro producto o servicio.

Con estos antecedentes y detectando la necesidad de incluir un proceso que ayude a medir y reducir el índice de insatisfacción del cliente, se procede a:

## **6.9 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

### **6.9.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Basándonos en los principios y aplicaciones de la gestión del Marketing por Servicios de Pablo Fernández y Héctor Bajac.

Siguiendo el principio de que sólo se puede actuar sobre lo mensurable, si la empresa admiten la importancia estratégica de la satisfacción de sus clientes, debe generar mecanismos para su medición.

La información surgida de esta medición permitirá realizar análisis detallados de los principales motivos de satisfacción e insatisfacción entre los usuarios. Este

insumo permite realizar ajustes y mejoras en el diseño y producción de la prestación.

Por otra parte al proveer datos a nivel individual, facilita la aplicación de acciones de recuperación en los casos que sean necesarias.

Basado en el enfoque del texto guía, los métodos de recolección de información a aplicarse en la presente propuesta son: recepción de quejas, seguimiento telefónico y encuestas, éstas pueden ser telefónicas, personales, por correo o por fichas completadas por el usuario.

¿Por qué Fybeca debe medir la satisfacción?

La empresa y su gente se desempeñan mejor en las áreas medibles. Las mediciones hacen que ciertos aspectos de desempeño se hagan visibles para los responsables y para el resto de la organización.

La actual medición de la satisfacción nos proveerá insumos que alerten sobre brechas entre lo que los clientes esperan y lo que efectivamente se les está brindando.

La medición de la satisfacción puede ser utilizada como un elemento de gestión o control de la empresa, dichas herramientas, se utilizarán como indicador dentro de los cuadros de mando, que sirve para fijar las remuneraciones del personal involucrado.

Considerando la satisfacción del cliente Fybeca como un activo importante, ésta es claramente un elemento generador de ingresos actuales y futuros.

El trabajo debe verse como el de un auditor externo, que en lugar de verificar la corrección de procesos administrativos, mide si la empresa está realizando bien su trabajo frente a sus clientes.

El manejo de la medición de la satisfacción al cliente a través de herramientas de calidad tales como: formatos e recepción de quejas y reclamos, documentos de referencia, procedimientos documentados, herramientas de análisis estadístico, entre otros, este tipo de tipo de información es de suma utilidad para la toma de decisiones, en cuanto a modificaciones en el diseño del servicio, la comunicación, selección de tarjetas y políticas de capacitación interna.

A criterio de la investigadora la satisfacción de los clientes debe ser parte integral de la estrategia de negocios de la empresa. Para medir si el objetivo realmente se está logrando, el sistema de medición de Fybeca se basa en las siguientes características de valor:

1.- Debe ser permanente:

Las mediciones se realizarán en forma sistémica y periódica cada trimestre, para detectar fallas en el servicio de manera más rápida, evaluar los efectos de las medidas tomadas, y generar el mecanismo de gestión de la empresa.

2.- Debe ofrecer información a nivel de cada punto Fybeca:

Las mediciones deben efectuarse en cada punto Fybeca, para evitar ocultar diferencias entre los locales, detectar los puntos que requieren más atención y mejoras, establecer sistemas de incentivos por punto Fybeca asociados a la satisfacción del cliente.

3.- Debe ser de administración sencilla y económica:

El cuestionario utilizado para conocer la percepción del cliente será sencillo para reducir los porcentajes de rechazo.



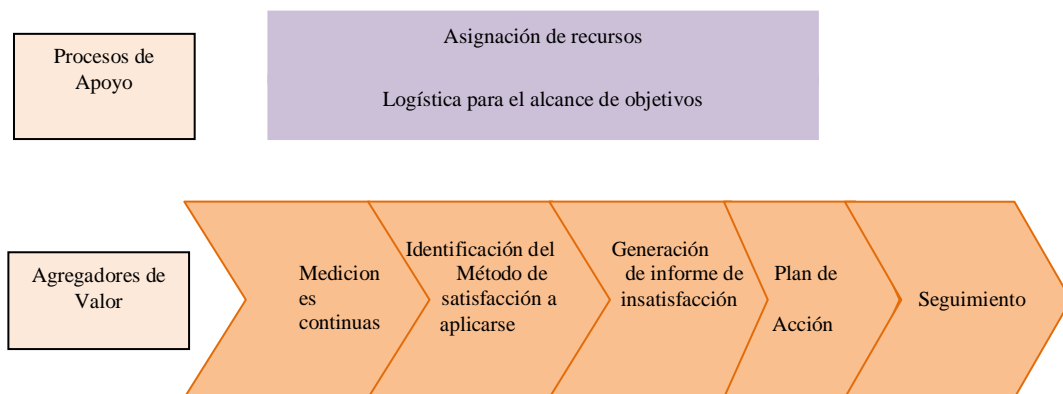
En base a:

- Encuestas transaccionales.- cuestionarios hechos después del uso del servicio.
- Captura de quejas, comentarios y preguntas.- registro, clasificación y seguimiento de los contactos de los clientes con la empresa.
- Encuestas a empleados.- el personal tiene un impacto significativo sobre la satisfacción de los clientes.

### **Cadena de Valor del Sistema de Satisfacción del cliente**

A continuación se presentan la secuencia del sistema de Medición de la Satisfacción del cliente para su implementación como un modelo estándar para levantar acciones de control en los distintos puntos Fybeca:

#### **Gráfico #19 Cadena de Valor del Sistema de Medición de la Satisfacción del Cliente**



Elaborado por: La Investigadora

El modelo de un sistema de la medición de la satisfacción del cliente, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la

evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

El sistema se basa en la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar y Actuar” (PHVA) puede describirse brevemente como:

Planificar.- Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

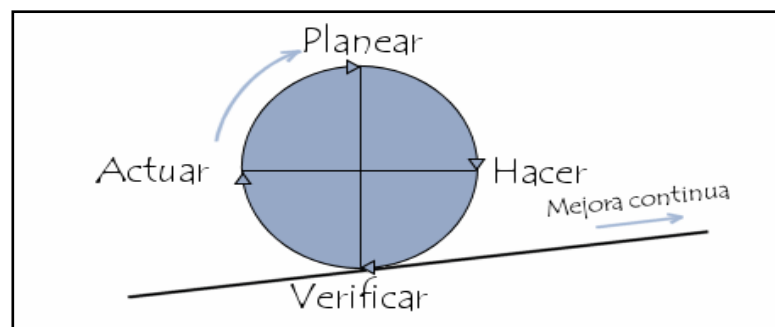
Hacer.- Implementar los procesos

Verificar.- Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.

Actuar.- Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso de satisfacción del cliente.

Uno de los principios básicos para mejorar la calidad en el servicio al cliente es la prevención y las mejoras continuas. Esto significa que la calidad es un proyecto interminable, cuyo objetivo es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después de que ocurran. Así, la calidad puede representarse en un ciclo de acciones correctivas y preventivas llamado "**ciclo de Deming**":

**Gráfico # 20 Ciclo de Deming**



Las medidas del desempeño del sistema consiste en realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de Fybeca. Para lo que se determinarán los métodos para obtener y utilizar dicha información.

El seguimiento de la percepción del cliente incluye la obtención de elementos de entrada de fuentes como: la encuesta de satisfacción del cliente planteada, los datos del cliente sobre el producto y servicio entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de clientes, las felicitaciones o programas de incentivo, las garantías utilizadas y el informe de los agentes comerciales. ( ISO 9001 – 2008).


## **METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **6.10 TIPOS DE MEDICION Y TIPOS DE INFORMACION**

Los métodos de recolección de información son sumamente variados.

Sucursal Fybeca Mall de los Andes cuenta con una amplia instalación para servicio del cliente, los colaboradores son alrededor de 16 empleados entre cajeros y asesores de servicio y venta.

Con el soporte y fluidez de información proporcionada por la Jefa de la sucursal la señora Sabrina Parra, se levantó el procedimiento de Medición de la Satisfacción del cliente, el mismo que para mantenernos bajo un esquema de control de documentación, está identificado y codificado para mantener una mejor organización:

	<b>Servicio al Cliente</b>	<b>Código:</b> <b>FYB-PR-SERCLI-01</b>
		<b>Fecha de Elaboración:</b> <b>08/03/2011</b>
		<b>Edición: 00</b>
<b>Elaborado por:</b> <b>Mariela Velasco</b>	<b>Revisado por:</b> .....	<b>Aprobado por:</b> .....

## 1. OBJETIVO

- 1.1. Mejorar la Satisfacción del Cliente Externo.
- 1.2. Establecer las causas de quejas y reclamos de clientes, realizar su análisis, tratamiento y seguimiento para su solución y mejora.

## 2. ALCANCE

- 2.1. Desde la aplicación de estudios para medir la Satisfacción del Cliente Externo, hasta el análisis y presentación de Informes para la mejora del mismo.
- 2.2. Desde la recepción de una queja o reclamo hasta el resumen, análisis, solución e informe, para la Revisión Gerencial.

## 3. POLÍTICA

- 3.1. Se establece habilitar la línea servicio al cliente 1800 – Fybeca.
- 3.2. La Medición de Satisfacción de Cliente y consumidor, es ejecutada por la Jefatura de agencia sucursal 731.

En caso de que la Gerencia de Servicio al cliente se encuentre ausente, los registros de Quejas y Reclamos serán procesados por el Asistente de la Sucursal. La comunicación con el Cliente es responsabilidad del departamento de Ventas. Las Quejas y Reclamos que no proceden en su análisis por parte de Fybeca Sucursal Mall de los Andes, son:

- Diferentes Marcas
- Diferentes referencias
- Producto sobre usado
- Uso no adecuado

1.3. El porcentaje de ISC de Servicios y Ventas no deberá ser menor a 75%.

#### 4. RESPONSABILIDAD

El aseguramiento de este procedimiento es de responsabilidad de todo el equipo de Asesores Comerciales, Cajeras, Facturadoras y Jefatura de agencia.

#### 5. PROCEDIMIENTO

Nº	Actividad	Responsable	Documento de referencia
1	El cliente establece el reclamo vía telefónica o con visita a la sucursal.	Jefatura Sucursal	1800- Fybeca
2	Si el reclamo es por producto defectuoso considerado así por el cliente, se procede a llenar el formulario de quejas por producto.	Asesor de Servicio	FYB-RG-VT-01 Solicitud de devolución de mercadería y Quejas por servicio
3	Si el reclamo es por servicio considerado así por el cliente, se procede a llenar el formulario de quejas por servicio.	Asesor de Servicio	FYB-RG-VT-02 Recepción de Quejas y Reclamos de Servicio
4	En el caso de la queja por	Asesor de	

	producto se analiza la apariencia física del producto para su devolución.	Servicio	
5	Si la factura esta dentro de los 15 días a partir de la fecha de compra se procede a emitir Nota de crédito.	Jefatura Sucursal	Nota de Crédito
5	El asesor de Servicio procede a comunicarse con el cliente por el motivo de su queja o reclamo, esta llamada se lo hace máximo al tercer día, de esta manera se está dando cumplimiento a la retroalimentación al cliente de que su queja o reclamo ha sido atendida.	Asesor de Servicio	FYB-RG-VT-03 Registro de llamada al Tercer día
6	La queja y/o reclamo es revisada y validada por la Gerencia de Servicio para establecer el responsable que gestionará su análisis, seguimiento y mejora.	Jefatura Sucursal	FYB-RG-VT-04 Matriz de Quejas y Reclamos
7	Permanentemente el área responsable monitorea el comportamiento de las quejas y reclamos para así generar acciones de solución y mejora.	Jefatura Sucursal	FYB-RG-VT-04 Matriz de Quejas y Reclamos
8	Los planes de acción son presentados y analizados	Responsables asignados por la	

	trimestralmente en el Comité de Servicio y de ser necesario este comité tendrá una reunión mensual para análisis y mejora.	Gerencia de Servicio	
7	Prepara el informe final para ser expuesto y analizado con la Gerencia General	Jefatura Sucursal	Informe Final

## 6. DOCUMENTOS

FYB-RG-VT-01 Solicitud de devolución de mercadería y Quejas por servicio Mercadería

FYB-RG-VT-02 Recepción de Quejas y Reclamos de Servicio

FYB-RG-VT-03 Registro de llamada al Tercer día

FYB-RG-VT-04 Matriz de Quejas y Reclamos

FYB-RG-VT-05 Encuesta de Satisfacción del Cliente

Elaborado por

Revisado por

Aprobado por

Mariela Velasco

Jefatura sucursal / Ventas

Jefatura Zona

Documentos generados:

Los documentos requeridos por el anterior proceso deben controlarse, definiendo controles necesarios para:

- Aprobar y revisar los documentos antes de emisión
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Mantenerlos identificados bajo un código, fecha de elaboración y N. de Edición.





## **1.- Recepción de Quejas**

Las quejas pueden ser una fuente de información de extrema utilidad, incluso mejor que las mediciones de satisfacción por medio de métodos indagatorios convencionales.

Fybeca a través de la recepción y manejo de quejas, busca solucionar el problema según parámetros establecidos y mantener estadísticas de los distintos tipos de reclamos.

Resulta útil para la identificación de los clientes insatisfechos y permite la detección de puntos débiles en el servicio.

Este sistema tiene limitaciones desde el punto de vista metodológico y no permite la generalización estadística de los resultados al total de la población de clientes, para el presente estudio es muy útil ya que recolecta datos extremadamente útiles y especialmente confiables, se miden comportamientos reales.

Se debe tener presente que la recepción de quejas no es tarea fácil, hay que contar con la habilidad particular para no incurrir en agresiones, discusiones e injurias al ofrecer una cara no amigable que termine por exasperar al cliente insatisfecho.



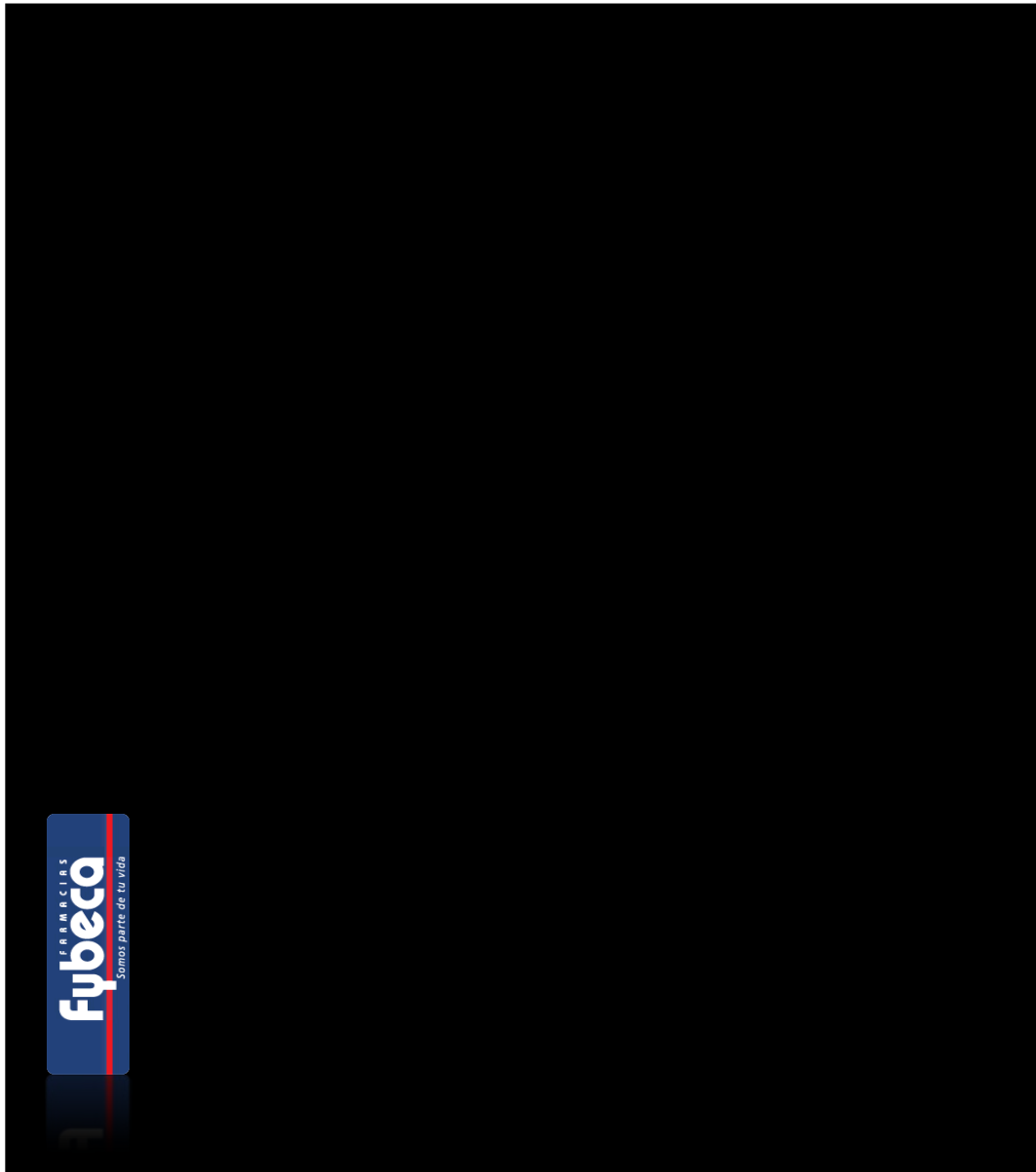
## **2.- Seguimiento telefónico**

Fybeca utilizará esta técnica para la medición de satisfacción, y admite operar bajo dos modalidades muestreo y censo, en el primer se contacta a un grupo de clientes, tomados al azar mínimo al tercer día de ofrecido el servicio y producto. De esta manera se obtiene una investigación censal de la satisfacción, la que no

solamente permitirá generar estadísticas agregadas sino también conocer las opiniones individuales y tomar medidas en consecuencia.

Este esquema es adoptado ya por una gran cantidad de empresas en Ecuador, el objetivo es implantar este sistema con el objetivo de proporcionar un mejor servicio al cliente y tener presente su percepción, con una llamada telefónica al 3 día.

Mediante este mecanismo la empresa puede tener una medición casi en tiempo real de la satisfacción de sus usuarios, este tipo de acción no solamente genera un importante cúmulo de información, sino que además tiene efectos positivos sobre la imagen que los usuarios tienen del servicio.



La investigadora analiza la implantación de esta herramienta y es recomendable para que la llamada se realice lo más cercana posible de la utilización del servicio: es preferible que el cliente tenga la experiencia muy vivida en su memoria. Fybeca persiste en conseguir la percepción del cliente de inmediato ya que la opinión varía una vez transcurrido el tiempo.



## **Las Encuestas**

Consisten en la aplicación de un cuestionario predefinido a una muestra de la población de interés. Esta puede realizarse en forma personal o telefónica, para el caso de Fybeca la encuesta será aplicada en forma telefónica, para lo que el encuestador ingresa directamente las respuestas en un computador, lo que se denomina CATI (Computer Aided Telephone Interview), entrevista telefónica asistida por ordenador).

Al no tener el contenido del cuestionario sumamente largo, es ideal, aplicar la siguiente encuesta telefónica.

### **ENCUESTA**

#### **ACOGIDA**

1. Fue usted recibido la sucursal Fybeca Mall de los Andes de forma rápida y Cortés?
2. Las instalaciones de Fybeca Mall de los Andes son confortables?

#### **PROCESO CONSULTIVO**

3. Estuvo usted satisfecho con la explicación del asesor de ventas respecto producto?
4. Cuando usted llego Fybeca se le ofreció algún tipo de refresco?
5. Estuvo usted satisfecho con el tiempo que le dedico el asesor de ventas que le atendió para comprender sus necesidades?
6. El asesor de ventas lo atendió en forma cortés y profesional todo el tiempo que estuvo con usted?

#### **PRESENTACIÓN SELECTIVA**

7. Estuvo usted satisfecho con el asesor de ventas cuando le presentó el producto con las características y funciones que satisfagan sus necesidades?

8. Estuvo satisfecho del conocimiento que el asesor de ventas tenía de los productos y servicios que ofrece Fybeca?

#### DEMOSTRACIÓN

9. Se le ofreció una demostración del uso del producto?
10. Estuvo satisfecho con el procedimiento en general para ofrecer el servicio del asesor de ventas?

#### PRESENTACION PERSONAL

11. El asesor de ventas que lo atendió disponía de: tarjetas de presentación, planes de promoción, lista de precios, catálogos o información en general?

#### SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

12. Se le comunicó que recibirá una encuestas de satisfacción de clientes y que nos gustaría que los complete?
13. En el momento de la entrega de su producto, cree usted que la experiencia de entrega fue positiva?
14. La entrega de su producto, se realizó en una forma ágil?
15. Se le entrego un paquete con información de los beneficios de FYBECA, y números de teléfono para contacto en caso de que lo necesite?
16. Recomendaría la atención, producto y servicio del punto Fybeca Mall de los Andes a un amigo?

#### **Cómo mejorar la calidad de la información en Fybeca?**

1. Determinar los requerimientos de los clientes

El anterior cuestionario debe medir todos los aspectos del servicio que sean relevantes para los clientes y que influyan en la satisfacción global del servicio. Para la presente investigación estos requerimientos los calificamos “Dimensiones de Calidad”. Para la elaboración del cuestionario se tuvo una idea más o menos acabada, de modo de saber incluir las preguntas, se utilizó conocimiento previo,

reuniones, metodología de incidentes críticos (Hayes, 1998), sin dejar de considerar el conocimiento acumulado de personal de contacto que cotidianamente interactúa con los clientes y conoce cuáles son los elementos que generan satisfacción o insatisfacción.

## 2. Usar escalas de no menos de 5 puntos

En el caso de realizar estas preguntas cerradas, se presenta la interrogante de cuántas opciones incluir para responderla. Si son demasiadas, será confuso y complicado por tanto nuestro cuestionario es corto:

En las preguntas que cuestionan el nivel de satisfacción del cliente o usuario el puntaje ideal de calificación es 5, ya que los rangos de calificaciones varían así:

Calificación	Puntos
I	1
MY	2
EI	3
S	4
TS	<b>5</b>

Es decir si se obtiene un acumulado de calificación incluso al rango 4 los resultados no son aceptables, la calificación que nos da el 75% nivel objetivo del ISC es el puntaje 5.

Seguidamente se explicará en que consiste la calificación ISC.

Los resultados de esta encuesta mantienen también datos anexos:

Se debe mantener estas verbalizaciones del cliente, su calificación de satisfacción bajo una matriz que englobe todo su historial y que despliegue resultados por





No sólo la forma de las preguntas es lo importante para asegurar una buena calidad de la información, sino también su ubicación dentro el cuestionario. Si se ordenan de lo particular a lo general, esto es, desde aspectos específicos hacia los más globales, de hecho las últimas respuestas serán una especie de deducción racional, más que impresiones espontáneas, que es lo que se busca.

Por este motivo, las preguntas de satisfacción general deben ir ubicadas al principio del cuestionario para que las opiniones no sean “contaminadas” por respuestas anteriores.

## 5. Recomendaciones

Recomendaría el servicio de Fybeca a un amigo?

Una forma efectiva y simple de medir satisfacción es preguntar si recomendaría el servicio a un amigo.

Además de su gran simplicidad y claridad, esta pregunta presenta una ventaja desde el punto de vista del comportamiento del consumidor. Es probable que si un cliente adquirió un producto Fybeca y no está totalmente satisfecho, sea reticente a reconocerlo para evitar la disonancia cognitiva, por lo tanto si se le pregunta sobre satisfacción con el servicio es probable que reciba una respuesta favorable aunque no sea fiel reflejo de su opinión. Por el contrario, si se pregunta si se recomendaría a un amigo, entonces ya no se trata del cliente mismo que se está hablando de un tercero y por lo tanto es más factible que el cliente manifieste su disconformidad.

En la encuesta Fybeca encontramos la siguiente pregunta:

Recomendaría la atención, producto y servicio del punto Fybeca Mall de los Andes a un amigo?

## 6. Cómo medir la relación entre Satisfacción y Rentabilidad

La satisfacción no puede ser entendida como un fin en sí misma, sino que es un pre requisito para la rentabilidad de la empresa. Todos los programas que estén enfocados a aumentar la satisfacción de los clientes deberían poder mostrar su efecto en los resultados del balance.

La medición de la satisfacción, cuando se realizan, se limitan a indagar sobre el acuerdo de los clientes con una serie de atributos del servicio considerados como de mayor importancia (por los directivos Fybeca o por la investigadora) y la satisfacción general de la interacción con la empresa.

Satisfacción con las instalaciones

Satisfacción con la atención

Satisfacción con la rapidez

Satisfacción con el precio

Satisfacción general

b) Generación de indicadores de gestión al proceso de Satisfacción del Cliente:

PROCESO: VENTAS

PROCEDIMIENTO: MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

PROCESO	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
Ventas	Medición de la satisfacción del cliente	Porcentaje de Satisfacción	Gerente de Servicio- Ventas / Asesores Comerciales/ Servicio	Anual	75%
		# clientes con quejas / total clientes	Gerente de Servicio- Ventas / Asesores Comerciales/ Servicio	Mensual	<=2%

ISC.- Índice de satisfacción del Cliente

El Índice de Satisfacción del Cliente se medirá a través de la encuesta mensual realizada al cliente por parte de la Sucursal Fybeca – Mall de los Andes bajo los siguientes parámetros:

<b>Categoría: Venta Consultiva</b>	
<b>Estándares Mandatorios:</b>	
No.	ESTÁNDARES CLAVE
<b>BIENVENIDA</b>	
1	Fybeca - Mall de los Andes tiene un procedimiento escrito para saludar y conocer a los clientes. Todos los responsables han comprendido este requerimiento.
2	Los Clientes son bienvenidos a la Farmacia Fybeca en forma rápida , cortés y entusiasta.
<b>CONSULTA</b>	
3	Se ofrece alguna clase de refresco a los Clientes.
4	El Asesor de Ventas de Medicina o No Medicina realiza una entrevista al cliente para comprender claramente sus necesidades respecto al producto.
5	El Asesor de Ventas de Medicina o No Medicina trata a todos los Clientes en forma profesional y cortés en todo momento.

Continua:

<b>PRESENTACIÓN SELECTIVA</b>	
6	El Asesor de Ventas de Medicina o No Medicina presenta las características y beneficios principales del producto de acuerdo a las necesidades del cliente .
7	Los asesores de Ventas de Medicina o No Medicina demuestran amplio conocimiento de todos los productos.
8	Beneficios de planes de financiamiento, Tarjetas de crédito y descuento, Planes Plus, etc, son explicados a los Clientes.
<b>DEMOSTRACIÓN</b>	
9	Se ofrece demostraciones de productos a todos los clientes.
10	Las demostraciones son conducidas en forma profesional.

Objetivo del ISC:

**OBJETIVOS DE CALIDAD & ISC 2011**

<b>VENTA CONSULTIVA</b>	<b>100%</b>
<b>ISC VENTAS</b>	<b>75%</b>

El resultado del desempeño del objetivo del proceso de Venta Consultiva debe llegar al 100% en base al estricto cumplimiento de los estándares antes mencionados, el personal será evaluado en forma visual y de acuerdo a los resultados que arroje la Encuesta de Satisfacción al Cliente hecha mensualmente está se la realizará bajo responsabilidad del Gerente de Servicios o en su caso su responsable alterno.

El resultado del Índice de Satisfacción del cliente deberá alcanzar el 75% de cumplimiento y eficiencia bajo la calificación dada por el cliente en la Encuesta de Satisfacción, el puntaje máximo a alcanzar es de 5 puntos.

c) La divulgación del sistema de medición de la satisfacción del cliente.-

La satisfacción es un fenómeno dinámico. Las acciones de la empresa, sus competidores y de otras empresas de otros sectores la afectan en forma permanente. Por lo tanto la empresa debe contar con un sistema de seguimiento mediante el cual se realicen mediciones periódicas que permitan detectar cambios en la satisfacción así como evaluar el impacto de las acciones emprendidas.

Es importante tener en cuenta que el crecimiento de las expectativas no solamente se da por la mejora de los servicios sino también por las innovaciones en otros servicios. El presente sistema será difundido a todos los niveles de la organización y retroalimentado cada tres meses y continuamente a personal nuevo, poniendo hincapié en la rapidez, amabilidad, accesibilidad, calidad de lo tangible, son todos estos elementos muy fácilmente comparables entre sectores.

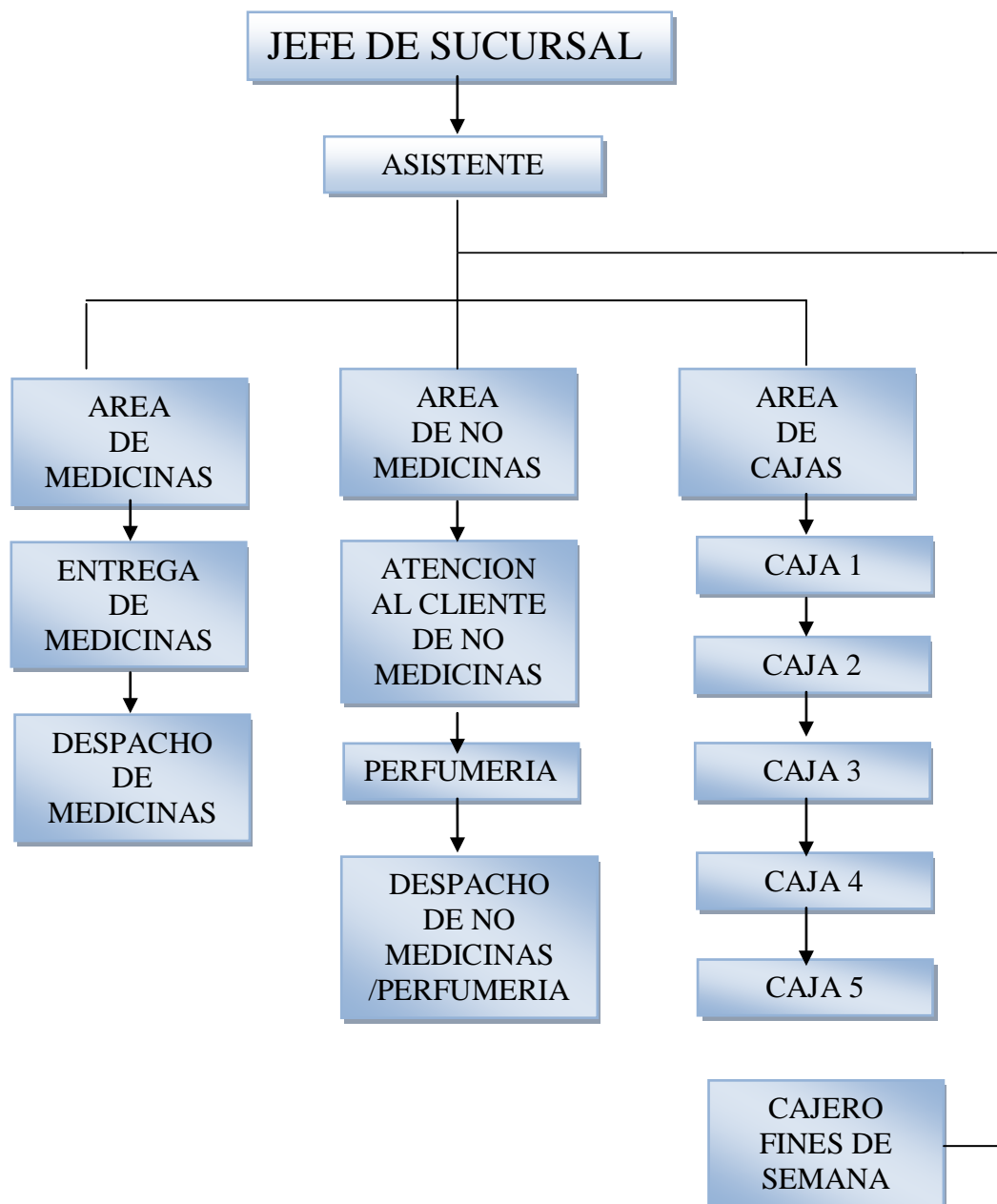
## **6.11 ETAPA DE AVALUACIÓN Y CONTROL**

### **6.11.1 ADMINISTRACION**

Quienes administraran la ejecución de la propuesta son: la investigadora con el valioso apoyo del personal que labora en la empresa Farcomed – Línea Fybeca sucursal (731) Mall de los Andes, de la ciudad de Ambato, dentro de este propósito que podría concretarse.

## 6.11.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

### FARMACIAS FYBECA SUCURSAL 731



Elaborado por: La Investigadora

### 6.11.3 PRESUPUESTO

El presupuesto para funcionamiento de la Tesis es el siguiente:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR USD.</b>
<b>Derecho de Tutor.</b>	<b>150</b>
<b>Uso de Equipos de Oficina</b>	<b>100</b>
<b>Impresiones/Anillados, etc.</b>	<b>47</b>
<b>Internet</b>	<b>26</b>
<b>Imprevistos 5%</b>	<b>16.15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>339.15</b>

Elaborado por: La Investigadora

### **Financiamiento**

La presente tesis será financiada por parte de la investigadora.





## 6.12 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se utiliza para evaluar si los cambios proyectados ocurren como se tiene previsto. Las evaluaciones de impacto determinan el cumplimiento de los objetivos del plan de mantenimiento establecidos en el marco de resultados, estos pueden ser resultados intermedios o resultados finales.

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz.

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan Evaluar?	La Empresa Farcomed – Línea “Fybeca”, sucursal Mall de los Andes de la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo elaborar un sistema de medición de la satisfacción del cliente para minimizar el nivel de quejas y reclamos.
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá el sistema de medición de la satisfacción del cliente.
¿Quién evalúa?	Personal a cargo de la ejecución del plan.
¿Cuándo evalúa?	Según cronograma propuesto..
¿Cómo evalúa?	A través de cuestionarios y entrevistas.
¿Con que evaluar?	Aplicando herramientas de gestión.

Elaborado por: La Investigadora.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Besterfield et al. (1999). Total Quality Management. Estados Unidos. Prentice Hall.

Brocka B. y Brocka S. (1992). Quality Management. Implementing the best ideas of the masters. Estados Unidos. Richard Irwin Inc.

Grönroos C. (1994). Marketing y gestión de servicios. España. Díaz de Santos.

Hayes, B. (1992). Cómo medir la satisfacción del cliente. España. Ediciones Gestión 2000.

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación.. Mc Graw Hill.

Hunt D. (1993). Managing for quality. Integrating quality and business strategy. Estados Unidos. Primera Edición. Richard Irwin Inc.

Kinney, T. y Taylor, J. (1993). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. México. McGraw Hill.

Kurtz D. y Clow K. (1998). Services marketing. Estados Unidos. John Wiley&Sons.

Larrea P. (1991). Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia. Madrid. Díaz de Santos.

Schiffman, L., Kanuk, L. (2001). Comportamiento del consumidor. Prentice Hall.

Weiers, R. (1986). Investigación de mercados. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Zeithaml V. y Bitner M. (2002). Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México. McGraw Hill.

Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. (1990). Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. Estados Unidos. Free Press.

### **ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS:**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti3n_de_la_calidad)"

<http://www.calidadclub.com/>

<http://www.clientesect.com>

# ANEXOS

## ENCUESTA

El presente cuestionario es parte de una investigación cuyo objetivo es analizar la percepción del cliente sobre el servicio brindado en el departamento de ventas de la sucursal Fybeca – “Mall de los Andes”. La información que nos proporcione se utilizará para fines de la investigación y será estrictamente confidencial. Le solicitamos atentamente su cooperación y apoyo contestando a los siguientes cuestionamientos.

Gracias por su gentil ayuda

Instrucciones: marque con una “x” la opción de su preferencia

1. En el último mes, ¿Cuántas veces ha visitado la sucursal Fybeca – mall de los Andes para solicitar algún servicio?

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- 4 veces
- 5 o más veces

2.- ¿Qué tan importante considera usted, que la sucursal Fybeca – Mall de los Andes conozca la opinión de su cliente?

Muy Importante  Importante  Regular  Poco importante  Nada importante

3- ¿El asesor de venta le proporcionó una información completa sobre el producto o servicio de su interés?

Totalmente De Acuerdo  Neutral  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Le pareció adecuada la distribución de los productos para su exhibición?

Totalmente De Acuerdo  Neutral  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

5.- En el momento de su visita, ¿contaban con la unidad de producto para mostrársela?

Totalmente De Acuerdo  Neutral  En desacuerdo  Totalmente de acuerdo en desacuerdo

6.- La atención del asesor y las cajeras (os) fue de manera rápida?

Totalmente De Acuerdo  Neutral  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

7.- ¿El asesor mostró interés en preguntarle acerca de sus necesidades sobre el producto o servicio?

Totalmente De Acuerdo  Neutral  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

8.- ¿El asesor tenía un conocimiento claro y preciso de la información que le proporcionó?  Totalmente De Acuerdo  Neutral  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo

9.- ¿El asesor se encargó de atenderlo personalmente?

Totalmente De Acuerdo  Neutral  En desacuerdo  Totalmente en desacuerdo totalmente en desacuerdo

10.-En general, ¿cómo califica el servicio del departamento de ventas de la Sucursal Fybeca – Mall de los Andes”

Excelente  Bueno  Regular  Malo  Pésimo

11.- ¿Se le ha solicitado antes información para este tipo de medición de su bienestar?

Sí  No

12.- Le gustaría se implemente un servicio de recepción de Quejas y Reclamos?

Sí  No

Sugerencias para mejorar la calidad en el servicio del departamento de ventas de productos de medicina o no medicina Fybeca – Mall de los Andes:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



ANEXO N. 2

<b>CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>				
<b>SUBCRITERIOS / Puntuación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<p><b>1. Percepción de los clientes (Medición de satisfacción):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accesibilidad.</li> <li>Flexibilidad y actitud proactiva.</li> <li>Capacidad de respuesta.</li> <li>Adecuación del producto/servicio a las necesidades.</li> <li>La entrega del producto/servicio.</li> <li>La fiabilidad del producto.</li> <li>Manuales y documentación técnica de operación.</li> <li>Información posventa.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratamiento de reclamaciones.</li> <li>Tiempo de respuesta para servicio posventa.</li> <li>Garantías.</li> </ul>				
<p><b>2. Otros indicadores de satisfacción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Premios y galardones recibidos.</li> <li>Tasa de defectos, errores y rechazos.</li> <li>Demanda de información posventa.</li> <li>Garantías ejecutadas.</li> <li>Número y tratamiento de reclamaciones.</li> <li>Plazo de entrega comparado con los competidores.</li> </ul>				
<p><b>3. Fidelidad de los clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuota de mercado.</li> <li>Duración de las relaciones empresariales.</li> <li>Recomendaciones efectivas.</li> <li>Frecuencia/valor de los pedidos.</li> <li>Nuevo negocio y negocio perdido.</li> <li>Negocio repetitivo.</li> </ul>				
<b>AREAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				

### ANEXO N.3

S
SATISFECHO
I
INSATISFECHO

Desde 01/09/2010  
 Hasta 31/12/2010

Sucursal	# Clientes	Cliente	Codigo recl	Cliente	Reclamo	Area	Respuesta	Teléfono	Estado	Reclamo #
731	1	1001515319	346	A	DEMORA EXCESIVA EN LA ENTREGA DEL PRODUCTO	NO MEDICINAS	NINGUNA	062954763	I	14212
731	2	1900242551	346	B	LA ATENCION ES POCO CORDIAL	NO MEDICINAS	NINGUNA	072-812757	I	14220
731	3	201217783	53	C	PEDIDO MAL TOMADO	NO MEDICINAS	NINGUNA	094610670	I	15601
731	4	1701704171	262	A	MAL DESPACHO	MEDICINAS	NINGUNA	2283752	I	15602
731	5	1102614177	347	B	ERROR DE MIS DATOS EN LA FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	072-563848	I	17368
731	6	301627428	53	C	DEMORA EN LA FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	072-241846	I	17372
731	7	201658457	53	A	DEMORA EN LA FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	032989544	I	17373
731	8	1202202972	53	B	DEMORA EN LA FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	052-736780	I	17378
731	9	1721425732	347	C	DEMORA EN LA FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	099672076	I	15825
731	10	1721425732	347	A	MAL DESPACHO	MEDICINAS	NINGUNA	099672076	I	15825
731	11		375	B	MAL DESPACHO	MEDICINAS	NINGUNA		I	15787
731	12	992291815	374	C	MAL DESPACHO	NO MEDICINAS	NINGUNA	411786	I	16012
731	13	1800375311	262	A	MAL DESPACHO	NO MEDICINAS	NINGUNA	05-970146	I	16541
731	14	102400819	53	B	EL ASESOR DE VENTA NO TIENE CONOCIMIENTO DE LO QUE VENDE	NO MEDICINAS	NINGUNA	2290689	I	17405
731	15	102400819	53	C	NO SABEN TRATAR AL CLIENTE	NO MEDICINAS	NINGUNA	2290689	I	17405
731	16	103160602	53	A	PEDIDO MAL TOMADO	NO MEDICINAS	NINGUNA	2889495	I	17406
731	17	103160602	53	B	PEDIDO MAL TOMADO	NO MEDICINAS	NINGUNA	2889495	I	17406
731	18	600087746	262	C	MAL DESPACHO	NO MEDICINAS	NINGUNA	2962587	I	14685
731	19	600087746	262	A	MAL DESPACHO	NO MEDICINAS	NINGUNA	2962587	I	14685
731	20	701218331	50	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	2966479	I	15764
731	21	1708337892	50	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	06749-456	I	15766
731	22	1708337892	50	A	DEMORA EN LA ENTREGA	MEDICINAS	NINGUNA	06749-456	I	15766
731	23	1201919949	53	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	042-727388	I	15805
731	24	1201919949	53	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	042-727388	I	15805
731	25	602881088	262	A	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	2916250	I	16017
731	26	602881088	262	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	2916250	I	16017
731	27	1800435214	262	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	410335	I	16223
731	28	1800435214	262	A	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	410335	I	16223
731	29	9999999999	262	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA		I	16534
731	30	9999999999	262	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA		I	16535
731	31	9999999999	262	A	TODO ESTUVO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA		S	16536
731	32	9999999999	262	B	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA		S	16537
731	33	9999999999	262	C	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA		S	16538
731	34	9999999999	262	A	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA		S	16539
731	35	9999999999	262	B	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA		S	16540
731	36	9999999999	262	C	NO ME PARECIO BIEN EL PERCHADO PORQUE NUNAC ENCONTRE LO QUE BUSCABA	MEDICINAS	NINGUNA		I	16542

731	37	9999999999	262	A	MALAS CARAS	MEDICINAS	NINGUNA		I	16543
731	38	9999999999	262	B	EL COSTO ES MUY ALTO	MEDICINAS	NINGUNA		I	16544
731	39	9999999999	262	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA		S	16545
731	40	9999999999	262	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA		S	16546
731	41	9999999999	262	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA		S	16547
731	42	300141124	262	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	05-751696	S	16550
731	43	1709252892	262	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	05-2700334	S	16551
731	44	602097826	262	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA		S	16648
731	45	602097826	262	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA		S	16648
731	46	1001362035	50	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	062855488	S	17440
731	47	601051410	50	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA		S	17441
731	48	1310140866	347	C	NO SON CORDIAL EN EL AREA DE MEDICINAS	MEDICINAS	NINGUNA	094905767	I	16953
731	49	1802816395	53	A	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	2873445	S	16954
731	50	1400299481	53	B	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	07-2701925	S	16955
731	51	1707859235	262	C	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	022687754	S	16858
731	52	1000485217	262	A	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	022-360181	S	16836
731	53	201366465	53	B	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	032658148	S	14865
731	54	700817547	53	C	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	2923622	S	15576
731	55	101510311	45	A	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	072255374	S	16750
731	56	1900242551	45	B	SI ME ATENDIERON BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	072-812757	S	16751
731	57	1101834149	347	C	SE DEMORAN MUCHO PARA BUSCAR UN GENERICO	NO MEDICINAS	NINGUNA	097-585542	I	17277
731	58	1900242551	53	A	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	072-812757	S	17291
731	59	1790040271	262	B	SE DEMORAN MUCHO PARA BUSCAR UN GENERICO	MEDICINAS	NINGUNA	022-557300	I	15458
731	60	1707356521	346	C	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	2956752	S	14691
731	61	1706650312	262	A	TODO BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15457
731	62	300493079	53	B	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15494
731	63	1802127173	346	C	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15599
731	64	1200791273	53	A	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15603
731	65		375	B	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15787
731	66	103841409	50	C	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16624
731	67	601790286	53	A	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16748
731	68	1305502047	262	B	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17263
731	69	1305502047	262	C	TODO BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17263
731	70	501727853	347	A	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14255
731	71	1202276935	262	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15814
731	72	1202276935	262	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15815
731	73	1101474466	346	A	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15927
731	74	1890010661	375	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16645
731	75	1205772021	53	C	PEDIDO MAL TOMADO	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17078
731	76	1001663648	53	A	PEDIDO MAL TOMADO	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17211
731	77	702517665	53	B	PEDIDO MAL TOMADO	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17217
731	78	1000118354	262	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14838
731	79	1002526976	262	A	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14839
731	80	1718308429	262	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14840

731	81	1703131662	262	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14841
731	82	1802905701	262	A	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16835
731	83	1802905701	262	B	DEMORA EN LA ENTREGA	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16835
731	84	701017121	346	C	DEMORA EN LA ENTREGA	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16850
731	85	1302145055	53	A	DEMORA EN LA ENTREGA	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16851
731	86	1301256846	50	B	DEMORA EN LA ENTREGA	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17335
731	87	1301256846	50	C	DEMORA EN LA ENTREGA	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17335
731	88	909055147	374	A	NO SON ORDENADOS	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15607
731	89	909055147	374	B	NO SON RAPIDOS	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15607
731	90	300350972	262	C	MAL DESPACHO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15459
731	91	401386727	262	A	MAL DESPACHO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15913
731	92	401386727	262	B	MAL DESPACHO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15913
731	93	1802029270	48	C	MALA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16104
731	94	101270395	346	A	NADIE ME EXPLICO PARA QUE SIRVE EL PRODUCTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16459
731	95	1707356521	53	B	PEDIDO MAL TOMADO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16460
731	96	1890010661	375	C	DESABASTECIMIENTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16641
731	97	1890010661	375	A	DESABASTECIMIENTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16641
731	98	1890010661	375	B	DESABASTECIMIENTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16642
731	99	1890010661	375	C	DESABASTECIMIENTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16642
731	100	1890010661	375	A	DESABASTECIMIENTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16643
731	101	1890010661	375	B	DESABASTECIMIENTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16643
731	102	1890010661	375	C	DESABASTECIMIENTO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16644
731	103	1890010661	375	A	DESABASTECIMIENTO	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16644
731	104	1890010661	375	B	DESABASTECIMIENTO	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16645
731	105	1890010661	375	C	DESABASTECIMIENTO	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16645
731	106	702372616	347	A	PEDIDO MAL TOMADO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16758
731	107	1900076850	347	B	PEDIDO MAL TOMADO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16761
731	108	700715790	45	C	TODO ESTUVO BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16823
731	109	1708924657	53	A	TODO ESTUVO BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16826
731	110	600014229	374	B	TODO ESTUVO BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16902
731	111	600014229	374	C	TODO ESTUVO BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16902
731	112	190072009	53	A	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16903
731	113	601926934	53	B	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16904
731	114	906376090	53	C	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16905
731	115	1801159052	346	A	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16906
731	116	1701809665	53	B	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16907
731	117	1302145055	262	C	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17299
731	118	1302145055	262	A	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17299
731	119	1002564266	53	B	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17386
731	120	1802678027	53	C	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17414
731	121	1707278634	262	A	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14188
731	122	1801620582	53	B	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14453
731	123	1801620582	53	C	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	14453
731	124	300350972	262	A	EXCESIVA DEMORA EN FACTURACION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15459
731	125	602563157	347	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14278

731	126	600085310	262	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14285
731	127	600085310	262	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14285
731	128	1801807551	262	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14291
731	129	1102747357	53	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15235
731	130	920194883	375	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14406
731	131	920194883	375	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14406
731	132	1102925540	53	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16306
731	133	1705269619	346	A	NO ME GUSTO LA FORMA DE EXPLICAR	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16319
731	134	501730667	53	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16710
731	135	1703527653	262	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16890
731	136	103703534	53	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16969
731	137	1102928197	262	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16970
731	138	103022067	53	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16973
731	139	1718382680	48	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17380
731	140	100766211	262	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17381
731	141	602570038	53	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17075
731	142	1103315717	53	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17076
731	143	1306516954	346	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17090
731	144	1700578279	346	C	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	17143
731	145	401401591	53	A	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14346
731	146	1800523043	53	B	BIEN MUY BIEN	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15823
731	147	1800523043	53	C	BIEN MUY BIEN	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15823
731	148	703318220	347	A	MALA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15824
731	149	703318220	347	B	MALA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15824
731	150	9999998884	375	C	MALA ATENCION	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15731
731	151	9999998884	375	A	MALA ATENCION	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15734
731	152	9999998884	375	B	MALA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	15730
731	153	1002045589	50	C	MALA ATENCION	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16489
731	154	1102354063	50	A	MALA ATENCION	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16490
731	155	1890010661	375	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16884
731	156	1890010661	375	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16884
731	157	102261211	262	A	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16900
731	158	102261211	262	B	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16900
731	159	900273095	53	C	DEMORA EN LA ENTREGA	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	17301
731	160	1709808925	346	A	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14169
731	161	1703527653	346	B	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14170
731	162	703110361	262	C	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14846
731	163	703110361	262	A	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14846
731	164	1101662243	262	B	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14847
731	165	1101662243	262	C	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14847
731	166	1100648805	262	A	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14849
731	167	1100648805	262	B	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14849
731	168	1100669645	262	C	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14850
731	169	1100669645	262	A	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14850
731	170	703110361	262	B	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14851
731	171	703110361	262	C	SI TODO OK	NO MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14851

731	172	700004369	262	A	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14852
731	173	700004369	262	B	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	14852
731	174	1803347978	53	C	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15885
731	175	101854776	53	A	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	15951
731	176	100843960	53	B	SI TODO OK	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	S	16046
731	177	100032887	53	C	PESIMA LA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16177
731	178	906191135	262	A	PESIMA LA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16475
731	179	906191135	262	B	PESIMA LA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16475
731	180	1000485217	262	C	PESIMA LA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16836
731	181	1700111220	262	A	PESIMA LA ATENCION	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16841
731	182	102267812	53	B	PEDIDO MAL TOMADO	MEDICINAS	NINGUNA	XXX	I	16870
<b>TOTAL</b>		<b>SATISF</b>								<b>76</b>
		<b>INSATISF</b>								<b>106</b>