

1-1-2008

## **Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm Bogotá**

Oliveth Botia Fonseca  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Diana Paola Rivera Moreno  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Botia Fonseca, O., & Rivera Moreno, D. P. (2008). Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1191](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1191)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE DEL  
GRUPO UNIPHARM BOGOTÁ

OLIVETH BOTIA FONSECA  
DIANA PAOLA RIVERA MORENO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.  
2008

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE DEL  
GRUPO UNIPHARM BOGOTÁ

OLIVETH BOTIA FONSECA  
DIANA PAOLA RIVERA MORENO

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de  
Administradoras de Empresas

Director  
Fernando Martínez Díaz

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2008

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma Asesor metodológico

Ciudad y fecha (día, mes año) \_\_\_\_\_

Queremos dedicar este trabajo a Dios, como fuente e  
inspiración de sabiduría, también a nuestros padres y  
familiares por su apoyo, paciencia y credibilidad,  
a nuestros amigos por su sonrisa y su entusiasmo,  
y en general a todos aquellos seres queridos  
que no alcanzan a ser mencionados en  
estas cortas letras...

OLIVETH

PAOLA

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestro agradecimiento más especial es al profesor Fernando Martínez Díaz, por su paciencia, su dedicación y sus sabios aportes a este documento.

También a la Universidad de la Salle y todo su cuerpo de docentes y directores, por todo lo entregado y recibido en conocimientos y enseñanzas para todos estos años de carrera.

A todos ellos y a quienes de una u otra manera contribuyeron al término de esta tarea, muchas gracias....

OLIVETH  
PAOLA

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
1. TEMA .....	3
1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.3. TITULO .....	3
2. RESEÑA HISTORICA GRUPO UNIPHARM .....	4
3. PROBLEMA.....	10
3.1 PLANTEAMIENTO.....	10
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
4. OBJETIVOS.....	12
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	12
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5. JUSTIFICACIÓN.....	13
6. MARCO TEÓRICO .....	15
6.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO AL CLIENTE .....	15
6.1.1 Definición. ....	15
6.1.2 Características del servicio al cliente .....	15
6.1.3 La importancia de la satisfacción al cliente.....	16
6.1.4 Administración de las relaciones con el cliente.....	17
6.1.5 Creación de clientes satisfechos.....	18
6.1.6 Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente .....	19
6.1.7 La auditoría del servicio .....	21
6.1.8 Metodología de la auditoría del servicio.....	23
6.1.9 El Criterio de Pareto.....	25
6.1.10 Plan del trabajo de campo. ....	26

6.2 MARCO CONCEPTUAL .....	29
6.3 MARCO ESPACIAL .....	31
6.4 MARCO TEMPORAL .....	31
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	32
7.1 TIPO DE ESTUDIO.....	32
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	32
7.3 FUENTE Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	33
7.3.1 Fuentes primarias .....	33
7.3.2 Fuentes secundarias .....	34
8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO UNIPHARM .....	35
8.1 SITUACION ACTUAL .....	35
9. TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS.....	37
9.1 Objetivos del trabajo de campo.....	37
9.2 Metodología del trabajo de campo.....	37
9.2.2 Diseño de la herramienta de medición.....	41
9.2.3 Índices de satisfacción .....	41
9.2.4 Análisis comparativo .....	63
9.3 PRIORIZACION DE PROBLEMAS Y CAUSAS.....	67
9.3.1 Análisis de problemas y causas desde la percepción interna.....	67
10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	88
10.1 BENEFICIOS .....	88
10.2 ESTRATEGIAS.....	89
10.2.1 Estrategia No. 1. Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente.....	89
10.2.2 Estrategia No. 2 Diseño de un modelo de servicio al cliente .....	90
10.2.3 Estrategia No. 3. Capacitación en servicio al cliente .....	97
10.2.4 Fortalecer las actividades de promoción y publicidad.....	99
10.2.5 Determinar la posibilidad de contratar un Call Center.....	99
10.2.5 Costos de implementación de la propuesta. ....	101
11. CONCLUSIONES .....	102



12. RECOMENDACIONES.....104  
BIBLIOGRAFÍA.....105

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Nivel de satisfacción general respecto a la atención .....	42
Tabla 2 Nivel de satisfacción por factores .....	43
Tabla 3 Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados .....	45
Tabla 4 Nivel de satisfacción por factores, respecto a la atención telefónica .....	47
Tabla 5 Motivaciones para usar los servicios .....	49
Tabla 6 Percepción sobre la línea de productos .....	51
Tabla 7 Adquisición de los productos por vía telefónica .....	52
Tabla 8 Oportunidad de los pedidos .....	53
Tabla 9 Percepción de la confiabilidad de la empresa.....	54
Tabla 10 Oportunidad en el despacho .....	56
Tabla 11 Percepción de la presentación del producto .....	57
Tabla 12 Percepción de las actividades del vendedor en el proceso de venta .....	58
Tabla 13 Percepción del precio respecto al de la competencia .....	59
Tabla 14 Frecuencia de reclamos.....	61
Tabla 15 Solución de dudas y quejas .....	62
Tabla 16 Indicadores de referencia.....	63
Tabla 17. Aspectos evaluados con menor porcentaje clasificados como inaceptables.....	65
Tabla 18 Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente.....	92
Tabla 19 Requisitos de los vendedores.....	95
Tabla 20 Priorización de causas .....	84
Tabla 21 Problemas y causas relacionados .....	85
Tabla 22 Costos de implementación.....	101

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Nivel de satisfacción general respecto a la atención .....	42
Gráfico 2 Nivel de satisfacción por factores .....	44
Gráfico 3 Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados .....	46
Gráfico 4 Nivel de satisfacción por factores, respecto a la atención telefónica.....	48
Gráfico 5 Motivaciones para usar los servicios .....	49
Gráfico 6 Percepción sobre la línea de productos .....	51
Gráfico 7 Adquisición de los productos por vía telefónica.....	52
Gráfico 8 Oportunidad de los pedidos.....	53
Gráfico 9 Percepción de la confiabilidad de la empresa .....	55
Gráfico 10 Oportunidad en el despacho .....	56
Gráfico 11 Percepción de la presentación del producto.....	57
Gráfico 12 Percepción de las actividades del vendedor en el proceso de venta ...	58
Gráfico 13 Percepción del precio respecto al de la competencia.....	60
Gráfico 14 Frecuencia de reclamos .....	61
Gráfico 15 Solución de dudas y quejas.....	62

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Organigrama.....	8
Figura 2 Análisis de la situación de la empresa frente al servicio al cliente.....	90
Figura 3 Factores impuestos por el cliente .....	94
Figura 4 Modelo de servicio al cliente.....	97
Figura 5 Árbol de problema presentación personal .....	68
Figura 6 Árbol de problema disponibilidad del empleado .....	69
Figura 7 Árbol de problema calidad de la información.....	70
Figura 8 Árbol de problema Solución de inquietudes.....	71
Figura 9 Árbol de problema Tiempo de transferencia de llamada.....	72
Figura 10 Árbol de problema amabilidad en la atención .....	73
Figura 11 Árbol de problema devolución de llamada.....	74
Figura 12 Árbol de problema agilidad en la atención.....	75
Figura 13 Árbol de problema actividades del vendedor.....	76
Figura 14 Árbol de problema reclamos no atendidos.....	77
Figura 15 Árbol de problema solución de dudas.....	78
Figura 16 Árbol de problema agresividad comercial.....	79
Figura 17 Árbol de problema facilidad para comunicarse.....	80
Figura 18 Árbol de problema relaciones con los clientes.....	81
Figura 19 Árbol de problema imagen de la empresa .....	82
Figura 20 Árbol de problema publicidad .....	83
Figura 21 Resumen de problemas y causas comunes .....	86

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado plantea el diseño de una propuesta de mejora en el servicio al cliente de la empresa Grupo Unipharm Bogotá sustentada en una evaluación previa del mismo. Esta evaluación se realiza con el fin de establecer los niveles de satisfacción, la calidad de la atención y la percepción general de los clientes actuales de la empresa, dado que durante el año 2007 se incrementó el número de quejas en un 22%.

La evaluación ha permitido determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un programa de mejoramiento pertinente.

Se trata de un tema de gran interés, pues en la actualidad las empresas dan más relevancia a actividades como la administración de los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente. De la misma manera, aunque existe preocupación por crecer, no se toma importancia de cómo crece la competencia con base en estrategias orientadas a la retención de clientes.

Debido a que los clientes son la razón de ser de las organizaciones, es importante brindarles un buen servicio, un reclamo es una forma de decir a la empresa que lo puede hacer mejor. Si se atiende, el cliente permanecerá y la empresa encontrará su diferencia competitiva, si no se le atiende y se generan motivos para que el cliente reclame, se pierde imagen y credibilidad, lo cual trasciende a potenciales clientes.

Por esta razón se ha considerado importante evaluar la calidad del servicio al cliente para el Grupo Unipharm Bogotá, para que una vez evaluado el servicio se

identifiquen las falencias y sea posible proponer soluciones para contrarrestar las causas de las debilidades en esta área. De esta manera, será posible proponer puntos de mejoramiento en la calidad y satisfacción de los clientes actuales y el mejoramiento de la imagen empresarial frente a estos y los futuros clientes.

## **1. TEMA**

Servicio al cliente

### **1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Alta Gerencia Empresarial

### **1.2. SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN**

Plan de Desarrollo Empresarial

### **1.3. TITULO**

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE DEL  
GRUPO UNIPHARM BOGOTÁ

## 2. RESEÑA HISTORICA GRUPO UNIPHARM

EL GRUPO UNIPHARM es una compañía farmacéutica suiza fundada en 1.963 con Sede Logística y de Desarrollo en Zürich y Administrativa en Chur. Desde su origen ha sido una Empresa con visión global y futurista dedicada a la innovación, desarrollo, manufactura y comercialización de medicamentos (humanos y veterinarios) además de materia prima de alta tecnología; siempre con la filosofía de ofrecer productos con estándares de calidad europea a precios accesibles.

UNIPHARM se caracteriza por su positivismo y agresividad empresarial, lo que le ha valido el reconocimiento de la Industria Farmacéutica en todos los países donde está presente.

Estas características reflejan la pasión por la excelencia que tiene el GRUPO UNIPHARM y constituyen el pilar fundamental sobre el que ha basado su consolidación y desarrollo en los mercados de Europa, América, Asia y África.

Como otras compañías multinacionales europeas, el enfoque más reciente de UNIPHARM es desarrollar y consolidar su participación en los mercados latinoamericanos en los que, adicionalmente posee dos de las más modernas plantas farmacéuticas:

- En Veracruz MÉXICO donde, con tecnología de punta se elaboran medicamentos sólidos, líquidos, inyectables y semisólidos (incluyendo betalactámicos) y es una de las plantas más eficientes del mundo en fabricación de microesferas para atender la demanda de la Industria Farmacéutica multinacional.



- En Villa Nueva GUATEMALA, una de las más extensas y eficientes plantas farmacéuticas de América Latina en la que se elaboran medicamentos en todas las presentaciones para los diversos mercados mundiales.

Con estas plantas de fabricación que elaboran sus productos bajo normas europeas de GMP y con materias primas Grado BP (farmacopea británica) y USP (farmacopea norteamericana) previamente adquiridas y testadas en nuestro centro de acopio de Zürich, el GRUPO UNIPHARM atiende la creciente demanda de sus productos en cuatro continentes, particularmente en su expansión latinoamericana.

Dentro del enfoque de expansión en el continente, la Presidencia del GRUPO decidió en el año 1.999 crear una filial del GRUPO UNIPHARM en COLOMBIA. Desde ese año se iniciaron los trámites de Registro Empresarial, registros de marcas y registros sanitarios de los productos y, a partir de 2.002 se inició en nuestro país la operación comercial con el nombre de LABORATORIOS UNI con un selecto grupo de profesionales del sector.

Los productos del GRUPO UNIPHARM se encuentran hoy a disposición de los colombianos en Farmacias de Cadena y Cajas de Compensación y en las Farmacias independientes de mayor reconocimiento, quienes los adquieren en la Red de Mayoristas Farmacéuticos.

Con las líneas farmacéuticas compuestas por antibióticos, antihistamínicos, inhibidores de bomba de protones, antiinflamatorios, dermatológicos el GRUPO UNIPHARM cumple también en COLOMBIA su misión que es la de poner a disposición de los doctores y sus pacientes “MEDICAMENTOS CON CALIDAD SUIZA A PRECIOS ACCESIBLES”.

El Grupo Unipharm ejerce todas las actividades comerciales para la fabricación, distribución, comercialización, importación y exportación de productos químicos, farmacéuticos humanos, veterinarios, cosméticos, dietéticas, alimenticios, de tocador y demás de consumo popular, como productos de aseo y la importación de materias primas para dichos productos.

En Colombia se comercializan medicamentos de consumo humano importados sin ninguna transformación, que participan en el mercado farmacéutico de productos de marca patentados oficialmente en sus países de origen, y registrados según las leyes colombianas regidas por el INVIMA.

El mercado de medicamentos en Colombia tiene dos segmentos importantes: el de los medicamentos innovadores respaldado por una patente para recuperar la inversión requerida para la investigación y el de los medicamentos genéricos presentes en el mercado después del vencimiento de la patente.

Para garantizar la rotación efectiva de unidades, han implantado el concepto de mercadeo de precisión, que tiene como principio fundamentalmente ubicar productos únicamente en las farmacias pareto de cada cliente y directamente relacionadas con sus paneles médicos, estableciéndose un eje tan productivo como irrompible.

FARMACIA → MEDICO → PRODUCTO

## **Misión**

Somos una compañía multinacional con base europea y enfoque latinoamericano que ofrece a los diferentes segmentos de la sociedad, la mejor alternativa de salud, bienestar y servicio a través de productos farmacéuticos y afines de alta calidad elaborados con tecnología de punta, a un precio y lugar accesibles.

## **Visión**

Seremos una empresa líder a nivel latinoamericano con base en un crecimiento económico sustentado en el valor agregado de nuestros productos y servicios a nuestros clientes, fabricantes, distribuidores y consumidores de la industria farmacéutica y afines, así como en la innovación continua de nuestras líneas y prácticas de negocio.

## **Imagen corporativa**



**Grupo Unipharm S.**  
Laboratorios UNI S.A.

## **Estructura Organizacional**

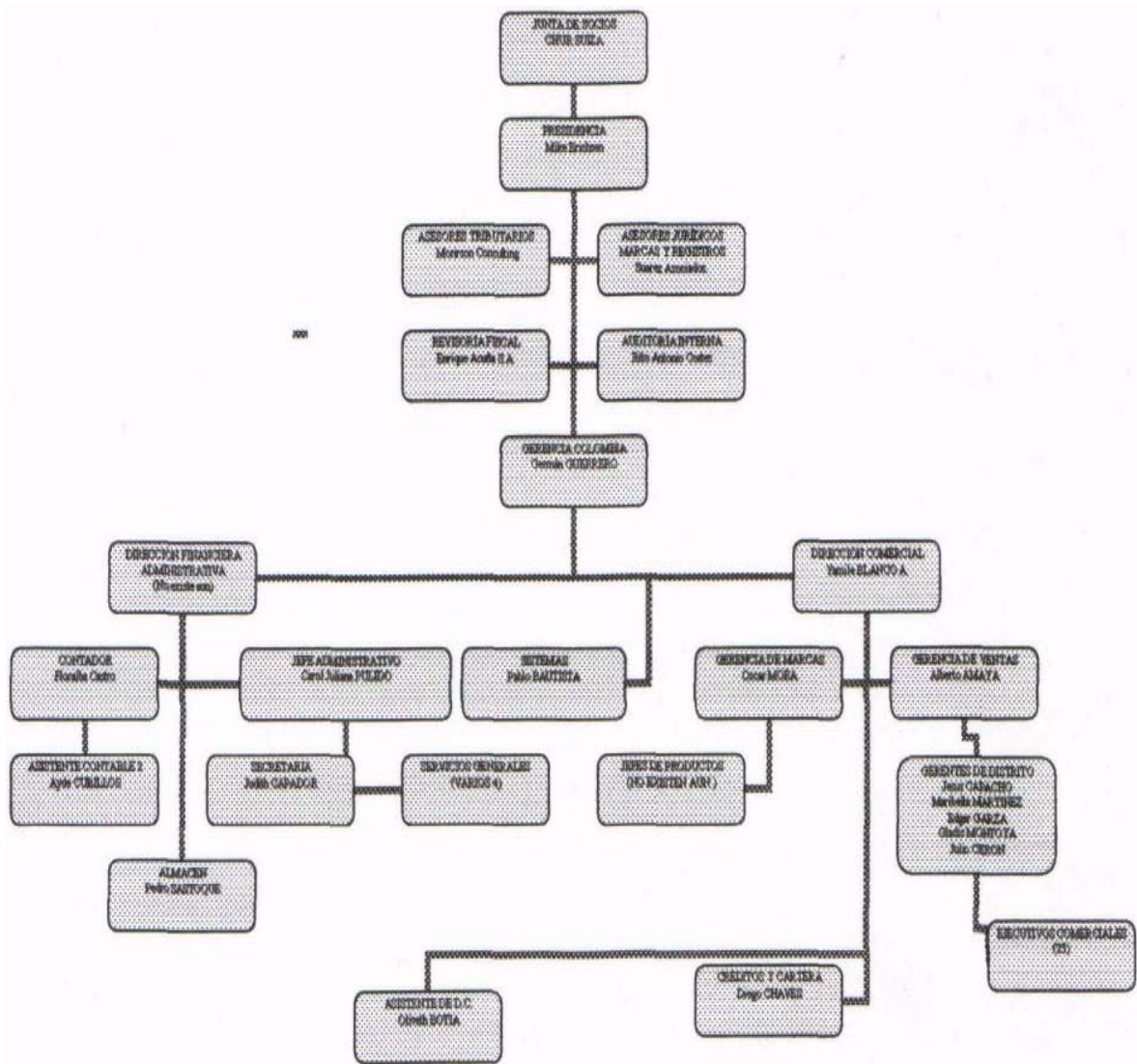
Unipharm (International), A.6.: Compañía matriz del grupo unipharm en donde la Junta Directiva establece la filosofía, políticas de calidad y administrativas que determinan el futuro de la empresa.

Unipharm (Zürich), A.G.: Enfocada al suministro de materias primas para la producción, así como al estudio del desarrollo de la tecnología que permite la elaboración, en los Centros de Producción, de nuevas y mejores formas farmacéuticas.

A escala mundial, el Grupo Unipharm tiene su centro administrativo y financiero en Chur - Suiza y hace presencia en 52 países de Europa, África, Estados Unidos, Canadá, Centro América y Colombia y es ampliamente reconocido por su tecnología de punta en la fabricación.

En Colombia, contamos con 50 colaboradores para realizar todas las funciones de importación y comercialización en el mercado, hacemos presencia en 5 ciudades de Colombia, representados por los Gerentes de Distrito, Accounter Manager y Delegados de Visita Médica y Comercial. En el presente organigrama se presenta la estructura de varios departamentos que aun no han sido implementados en la compañía.

Figura 1 Organigrama



## **Productos y servicios**

El portafolio de productos que ofrece incluye aquellos cuyos nichos de mercado son amplios y de formulación diaria. Además de la calidad suiza venden el concepto de Mercadeo con sentido social al alcance del consumidor colombiano.

- Productos de Prescripción Médica
- Productos Odontológicos
- Productos de Venta libre
- Productos Veterinarios
- Productos Oftálmicos

### **3. PROBLEMA**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO**

El Grupo Unipharm Bogotá hace parte de las filiales del Grupo Unipharm Chur Suiza. En Bogotá lleva 6 años en el mercado con excelente posicionamiento y recordación dentro de un importante grupo de médicos colombianos.

Aunque la empresa cuenta con reconocimiento nacional, y muchas de sus políticas de servicio y ventas se fundamentan en las establecidas por Casa Matriz en Suiza, la empresa no cuenta con un área o departamento de servicio al cliente que permita establecer indicadores para la calidad del servicio y los niveles de satisfacción de sus actuales clientes. Sin embargo, el número de quejas y reclamos ha ido en aumento durante el último año (2007) alcanzando un incremento del 22%. Por tal razón, la gerencia de la empresa en Colombia, considera la importancia de conocer la percepción actual de los clientes con el fin de proponer estrategias que permitan consolidar la imagen de la empresa en el mercado, retener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

De esta manera surge la necesidad de planear y ejecutar una evaluación del servicio, con la finalidad de que a las directivas de la empresa les sea posible: Conocer y segmentar el mercado en Bogotá, establecer los estándares de calidad, identificar las necesidades de los clientes, definir una metodología para establecer indicadores de satisfacción, retroalimentar la percepción del cliente, diseñar estrategias de promoción y ventas y comprometer a las directivas y demás empleados en el mejoramiento de la atención y el servicio todo esto en pro del crecimiento de la empresa.

Igualmente, una evaluación del servicio permite que se identifiquen debilidades a fin de proponer mejoras y permite además que se identifiquen necesidades a nivel

interno en cuanto a capacitación de los empleados y la definición de indicadores de calidad en la atención a los clientes.

La mencionada evaluación permitirá dar un primer paso para mejorar la calidad del servicio mediante la generación de una propuesta encaminada a superar debilidades en el mismo, y de esta manera estar a la vanguardia de los conceptos administrativos orientados en captar y retener clientes mediante la calidad en la atención. Esto será un factor fundamental para que la compañía no esté expuesta a perder fácilmente sus clientes actuales, y permitirá que no se desaprovechen oportunidades de crecimiento en ventas y posicionamiento de imagen.

La evaluación de la calidad del servicio y definición de los estándares de satisfacción será aplicada a los clientes de la Ciudad de Bogotá para la empresa objeto de estudio, utilizando principalmente herramientas para obtener información primaria como es la observación y las encuestas.

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características de una propuesta para mejorar la calidad en la atención y el servicio al cliente de la empresa Grupo Unipharm Bogotá, con base en la identificación de las debilidades en cuanto a la calidad, y los niveles de satisfacción?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para el grupo UNIPHARM BOGOTÁ con base en una evaluación previa de la situación actual del servicio.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer un diagnóstico para el Grupo UNIPHARM BOGOTÁ, en lo pertinente a su desempeño con respecto al servicio al cliente, con el fin de conocer su situación actual en este tema.

Establecer la percepción actual de los clientes del Grupo UNIPHARM BOGOTÁ sobre la atención que reciben, mediante el diseño y aplicación de un instrumento de medición tipo encuesta.

Analizar los resultados de la aplicación del instrumento y emitir un diagnóstico para establecer los principales problemas y causas objeto de mejoramiento.

Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio con base en el diagnóstico.



## 5. JUSTIFICACIÓN

“La competitividad cada vez se torna más agresiva y genera la necesidad a la gerencia de mercados de actualizar sus funciones, crear, desarrollar nuevos programas que no solo le permitan conquistar nuevos mercados, sino garantizar la fidelidad de sus clientes”.<sup>1</sup>

Dada la anterior afirmación, se plantea que el servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa o negocio interesado en prevalecer y crecer en un mercado. Por tal razón, el Grupo Unipharm en Bogotá, percibe la necesidad de iniciar estrategias basadas en los clientes con base en un estudio previo de la imagen de servicio que le proyectan a estos.

Las necesidades de mejoramiento en los aspectos de servicio al cliente para la empresa Unipharm se detectan gracias al incremento de las reclamaciones y devoluciones. No obstante, la gerencia percibe que para ser competitivo no solo se requiere de disponer un buen portafolio de productos, sino que además se debe propender por atender las necesidades del cliente en pro de lograr relaciones de largo plazo con este.

Es así como se genera la propuesta de realizar una evaluación de la calidad del servicio al cliente, donde se establezca la percepción de los clientes de la empresa desde diferentes puntos de vista. Esto implica que como egresada de la Facultad de Administración de empresas, y ejecutoras de la mencionada evaluación, puedan aplicarse conocimientos fundamentales sobre planeación y diagnóstico que conlleven al logro de los objetivos propuestos para la presente propuesta.

El fin último de la evaluación sugerida, es diseñar una propuesta que permita

---

<sup>1</sup> MORA VANEGAS, Carlos. Bases rentables de clientes reales. Artículo disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/como-garantizar-la-fidelidad-de-sus-clientes.htm>

eliminar las falencias detectadas con respecto a la calidad del servicio al cliente de la empresa objeto de estudio. El diseño de la propuesta trae consigo la aplicación de análisis de información, definición de indicadores de gestión y costeo de su implementación entre otros aspectos que deben ser del dominio teórico del profesional en Administración de Empresas.

La metodología de trabajo incluye el diseño y aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso la encuesta, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de mejoramiento.

Para la empresa Grupo Unipharm, los resultados y la propuesta son esenciales para la toma de decisiones respecto a sus estrategias con los clientes, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE SERVICIO AL CLIENTE

**6.1.1 Definición.** "El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos".<sup>2</sup>

#### 6.1.2 Características del servicio al cliente

1. El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
2. Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
5. La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos".
6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

---

<sup>2</sup> SERNA GÓMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición. Bogotá. 3R editores. 2003. p-17

7. La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente. El, en los nuevos mercados, compra valor agregado.<sup>3</sup>

**6.1.3 La importancia de la satisfacción al cliente.** Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

1. Satisfacer a sus clientes
2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores
3. Conservar los clientes en el largo plazo
4. Ganar penetración en el mercado

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes valor siempre creciente. El valor, es la calidad relacionada con el precio. Los clientes ya no adquieren sólo con base en el precio. Comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio con el precio y la oferta de la competencia. El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas; el apoyo antes de la venta, como una facilidad en la colocación de pedidos; una entrega rápida, oportuna y precisa, y un apoyo postventa, como el servicio en el campo, garantías y apoyo técnico. Si la competencia ofrece mejores alternativas a un precio similar, los consumidores naturalmente seleccionaran el paquete que contenga la calidad percibida como más elevada, por lo que es absolutamente vital para el éxito competitivo comprender exactamente lo que los consumidores deseen. Si un competidor ofrece el mismo paquete de productos y servicios a un precio inferior, los clientes lo elegirán. Sin embargo, precios inferiores requieren costos inferiores si la empresa debe seguir siendo rentable. Las mejoras en la calidad de la operación; por lo tanto los negocios deben enfocarse tanto a mejorar de manera

continúa el paquete de beneficios al consumidor como reducir los costos.

Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden las expectativas de los clientes: Nuestra definición principal de la Calidad. El enfoque de los clientes no es simplemente un problema de calidad sino buena práctica de los negocios que se traduce directamente en mayores utilidades. Algunos estudios han demostrado que cuesta aproximadamente 5 veces más atraer clientes nuevos que conservar los anteriores, y que los clientes satisfechos adquieren más y están dispuestos a pagar precios elevados. \*

Una fuerte ventaja competitiva es impulsada por los deseos y necesidades de los clientes; su satisfacción a través de productos superiores y de la excelencia en el servicio es una manera importante de tener una ventaja competitiva.

La conservación de los clientes es factor clave del éxito competitivo y está íntimamente ligado con la calidad y la satisfacción del consumidor. Las características del producto tienen mucha influencia en la primera venta que se hace; en ese momento, los clientes desconocen los problemas de calidad que puedan resultar. Sin embargo, la calidad del producto y del servicio rendido durante la vida del producto determina la cantidad de eventos subsecuentes<sup>8</sup>.

**6.1.4 Administración de las relaciones con el cliente.** Una empresa va ganándose la lealtad del cliente al crear confianza y al administrar efectivamente las relaciones e interacciones con los clientes, por medio de los empleados que están en contacto con él.

En los servicios la satisfacción o la falta de satisfacción del cliente ocurren durante los momentos de verdad. Cada una de las instancias en las cuales un cliente entra en contacto con algún empleado de la empresa. Los momentos de verdad pueden

---

<sup>3</sup> Ibid. P -17

ser contactos directos con representantes de clientes o con personal de servicio, o cuando los clientes leen cartas, facturas y otra correspondencia de la empresa.

Aparecen problemas provenientes de promesas no cumplidas, de no dar un servicio completo, de un servicio no efectuado cuando era necesario, de un servicio efectuado de manera incorrecta o incompleta, o por omitir la transmisión de información correcta. En los momentos de verdad, los clientes se forman una percepción de la calidad del servicio, al comparar sus expectativas con los resultados reales.

Una administración excelente de las relaciones con el cliente dependerá de cuatro aspectos:

1. Compromisos con los clientes
2. Estándares de servicio enfocados al cliente
3. Capacitación y delegación de autoridad
4. Administración efectiva de las quejas

**6.1.5 Creación de clientes satisfechos.** La satisfacción del cliente resulta de proporcionar bienes y servicios que satisfagan o excedan sus necesidades. Las necesidades y expectativas reales del cliente se conocen como calidad esperada, que es lo que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y lo que realmente se entrega al cliente y puede diferir considerablemente de la calidad esperada. Esta diferencia ocurre cuando, de un paso al siguiente, se pierde o mal interpreta información. Por ejemplo, investigación errónea de mercado puede evaluar de manera incorrecta las necesidades y expectativas reales del cliente, los diseñadores de productos y servicios pueden desarrollar especificaciones que no reflejen de manera adecuada estas necesidades.

El personal de contacto con el cliente pudiera no entregar de acuerdo con especificaciones. Una complicación adicional proviene del cliente, que ve y supone la calidad del producto (calidad percibida) de forma considerablemente distinta a lo que de hecho recibe (calidad real). Dado que la calidad percibida es la que impulsa el comportamiento del cliente, en esta área es donde realmente se deberían centrar las preocupaciones.

Estos diferentes niveles de calidad se pueden resumir mediante una ecuación fundamental:

Calidad percibida - calidad real- calidad esperada

Cualquier diferencia entre la calidad esperada y la real puede causar ya sea una satisfacción no esperada (cuando la calidad real es superior a la esperada) o una falta de satisfacción (si la calidad real es inferior a la esperada). Para comprender estas relaciones se requiere de un sistema para medir la satisfacción del cliente y la capacidad de utilizar la retroalimentación para el mejoramiento. Este modelo sugiere que los productores deben tener gran cuidado en asegurarse que las necesidades del cliente se cumplen o se exceden, tanto en el proceso de diseño como en el de producción.

**6.1.6 Sistema de servicio, como actúan en la satisfacción del cliente.** Cuando se habla de Cliente, se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

Sin embargo, si se visualiza a los Clientes de una empresa en un concepto más amplio e integral, se puede decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el

tiempo.

Clasificación de algunos tipos de clientes. Al hablar del Cliente, se debe necesariamente ampliar el tradicional concepto de Cliente, entendiendo como aquel que compra algo al proveedor, e introducir a esta definición un concepto importantísimo, que es la calidad de Cliente "interno" y "externo" que este pueda revestir.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la Empresa Orientada Hacia el Consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Puede agregarse que es una economía de mercado, la competencia no se presenta entre lo que producen las empresas en sus fábricas, sino principalmente en las distintas formas de servicio que agregan a lo que sale de la fábrica y que el cliente estima y valora.

Cuando se toma conciencia de que no se vende un producto, sino los servicios que este puede proporcionar, y de que no se vende un producto solamente, sino un complejo servicio que responde a ciertas medidas a las necesidades del Cliente, se deberá concluir que el servicio es objetivo general de la Empresa y, en especial, una finalidad de la comercialización.

De aquí se deduce que para que la Empresa se dirija verdaderamente hacia el mercado y el consumidor, debe asumir la función "Servicio", entendido en el sentido global mencionado, como política global integral de la Empresa. Por lo tanto, deberá tenderse a tener cada vez mayores servicios englobados en los productos o en el simple acto de venta y menores servicios especializados



ofrecidos en forma separada. Además, deberá tenderse a aceptar el servicio como "filosofía" empresarial para todos los sectores operativos: desde el proyecto hasta la fabricación, desde la venta y distribución hasta la utilización o consumo.

De todo lo dicho anteriormente se desprende que ya no se puede hablar de un producto, en su estado esencial de simple producto, sino también de los servicios que lo acompañan.

**6.1.7 La auditoría del servicio.** La auditoría del servicio es uno de los elementos fundamentales en un programa de servicio al cliente. Un componente de las estrategias de competitividad de una empresa.

"La auditoría del servicio es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos".

De la definición anterior se infiere que la auditoría del servicio requiere unos elementos fundamentales para que forme parte válida de una estrategia integral del servicio al cliente externo.

- Elementos de la auditoría del servicio. Son elementos de una auditoría del servicio:
  - a. El conocimiento claro de los clientes objetivos o segmentos de clientes.
  - b. Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
  - c. Elaboración clara del Blueprint: ciclo o ciclos del servicio.
  - d. Definición y diseño específico de los "momentos de verdad" dentro del ciclo de

servicio.

e. Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la organización.

f. Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No confundir la auditoría del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoría de mercados.

g. Introducir la auditoría del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.

h. Retroalimentar a la organización con los resultados de las auditorías para que estas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo. Hacerlo en forma permanente y sistemática. Comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.

i. Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

- Características de la auditoría del servicio. La auditoría del servicio es:

a. Exploratoria, pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.

b. Descriptiva, procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.

c. Confirmatoria, como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la

organización, con respecto al servicio que ofrece.<sup>4</sup>

**6.1.8 Metodología de la auditoría del servicio.** Para llevar a cabo el proceso de planeación de la auditoría del servicio, es necesario ejecutar las siguientes actividades:

Definir los objetivos de la auditoría. La auditoría del servicio, como tal, es un estudio de campo, pues la investigación se realiza sobre el conjunto de clientes a quienes la compañía ofrece su servicio.

Los objetivos de la auditoría del servicio son:

- A. Identificar las necesidades y expectativas del cliente.
- B. Obtener los índices de satisfacción del cliente.
- C. Determinar la capacidad competitiva de la empresa estudiada, con respecto a su competencia directa.

Conocer los aspectos básicos de la compañía. Para llevar a cabo la auditoría del servicio es necesario conocer aspectos generales de la empresa analizada, lo cual facilitará el diseño de la herramienta de referencia para medir la calidad del servicio que la organización ofrece.

Para lograr este objetivo, resulta importante conocer:

- a. La misión de la compañía.
- b. Las políticas generales de la compañía.
- c, La estructura organizacional.
- d, El clima laboral.
- e. Los factores claves de éxito en las relaciones comerciales.

---

<sup>4</sup> Ibíd. P-20

- f. La jerga del mercado al cual pertenece la empresa estudiada.
- g. La estructura de los canales de comercialización.
- h. La organización de mercadeo, ventas y servicio.
- i. La estructura del área de producción.
- j. Las evaluaciones de calidad analizadas
- k. Los estudios de mercados.
- l. Otros.

Analizar el ciclo del servicio. La planeación de la auditoría del servicio depende en mayor grado del análisis efectuado al ciclo del servicio de la organización estudiada.

El ciclo del servicio es el proceso a través del cual el cliente interactúa con la compañía analizada; es decir, corresponde a los diferentes contactos del cliente con la organización para obtener el servicio ofrecido.

Para identificar y analizar el ciclo del servicio, se puede buscar apoyo en las técnicas de análisis de procesos, dentro del contexto filosófico de la calidad total, o de la reingeniería.

Esas técnicas incluyen: la tormenta de ideas, los diagramas causa/efecto, y los de flujo que se presentan como una alternativa para el análisis y la representación del ciclo del servicio.<sup>5</sup>

Diseño de la encuesta. Su objetivo es evaluar el ciclo del servicio de manera exhaustiva, tomando como referencia el listado de preguntas obtenido en el proceso de diseño de las herramientas de medición.

Se caracteriza por ser un cuestionario elaborado, el cual evalúa los momentos de

verdad correspondientes al ciclo del servicio de la organización auditada.

Para definir una encuesta en la auditoría del servicio, se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Retomar el conjunto de preguntas de referencia para el diseño de las herramientas de medición de la auditoría.
2. Estructurar la encuesta, considerando todo el conjunto de preguntas obtenidas en la actividad anterior, con el propósito de evaluar los momentos de verdad del ciclo en la empresa auditada.

Aplicación. La aplicación de esta herramienta implica entre 20 y 40 minutos, dependiendo de lo extenso del cuestionario, lo que hace necesario la utilización de citas previas para la recolección de información por este método.

**6.1.9 El Criterio de Pareto:** El Criterio de Pareto se fundamenta en un gráfico de barras verticales, utilizado para determinar dentro de un conjunto de aspectos, los que son más importantes, con base en un criterio establecido.

Objetivos:

1. Identificar los clientes más importantes en los cuales se desea concentrar la atención de la auditoría.
2. Medir la calidad del servicio que se ofrece a los clientes más importantes de la organización.

Actividades

---

<sup>5</sup> Ibid, p-27-28

1. Definir el criterio de selección de los clientes más importantes de la organización.
2. Determinar datos de los clientes de quienes se desea obtener la percepción de satisfacción con respecto al servicio que reciben, basados en el criterio antes definido.
3. Ordenar en una tabla los datos obtenidos en forma descendente
4. Crear una columna de datos acumulados
5. Graficar el diagrama de barras verticales
6. Definir la muestra base de la auditoria<sup>6</sup>

**6.1.10 Plan del trabajo de campo.** En el proceso de recolección de información por parte del personal responsable del trabajo de campo resulta básico disponer de un adecuado plan de trabajo, el cual facilite la obtención de la percepción del cliente sobre la calificación del servicio que recibe.

El plan del trabajo de campo se basa en el diseño de la muestra realizada, de disponibilidad de recursos económicos y humanos para obtener la información del cliente.

Para realizar el plan del trabajo de campo, se deben considerar las siguientes actividades:

1. Retomar el diseño de la muestra.

2. Seleccionar cuidadosamente al grupo de trabajo de campo, considerando las características que deben cumplir las personas del grupo de acuerdo con el perfil presentado en la organización de la auditoría del servicio.
3. Capacitar al grupo sobre el ciclo del servicio de la organización auditada, el manejo de las herramientas de medición y el comportamiento en la interacción con el cliente. De un buen adiestramiento dependerá la tasa de respuesta y de respuestas obtenidas y documentadas por el grupo. El propósito es disponer de información completa, confiable y oportuna.
4. Definir responsabilidades en las personas participantes de la de información, distribuyendo la muestra diseñada. En la distribución del plan se debe considerar el perfil del investigador de campo, el perfil del entrevistado, las distancias entre los clientes, el tiempo de duración en la aplicación de las herramientas.
5. Establecer la organización del trabajo de campo, mediante un coordinador general, supervisores y encuestadores, definiendo con claridad las líneas de autoridad.
6. Determinar índices de gestión en la labor desempeñada por el grupo de trabajo con base en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, en términos de oportunidad, confiabilidad y porcentaje de respuesta de los clientes.

Administración de la ejecución del trabajo de campo. Cuando se ejecuta el trabajo de campo, es natural que se presenten dificultades con el personal responsable de la recolección de información; por tanto, es necesario realizar un seguimiento, evaluación y control de la labor desarrollada por el personal de campo, para lo cual se utilizan supervisores expertos, quienes a su vez dependerán de un coordinador general del trabajo de campo

Por otra parte, cuando se aplican encuestas u otros instrumentos de medición,

---

<sup>6</sup> Ibid, p-136-137

éstas pueden generar expectativas, interés e inclusive problemas, tanto en el interior de la organización auditada, como en los clientes entrevistados.

Es así como, dentro de la organización evaluada debe existir claridad con respecto a los objetivos de la auditoría, de tal forma que se destaque el propósito de detección de deficiencias y fortalezas en la calidad del servicio ofrecido, no para justificar con los resultados obtenidos, sanciones o despidos de los colaboradores. De igual forma, en la ejecución del trabajo, el entrevistado puede no estar en disposición para atender al personal de campo, a pesar que se definan citas anticipadas, lo cual debe manejarse adecuadamente, resaltando el interés de la organización auditada por mejorar las relaciones comerciales y de servicios con sus clientes.

Las expectativas, el interés y los posibles problemas que puedan surgir de la aplicación de las herramientas de medición, se deben manejar mediante La retroalimentación de los resultados obtenidos, tanto al cliente interno como al externo, por ser ellos partícipes activos en el proceso de auditoría del servicio.

Procesar la información obtenida. Para procesar la información obtenida en el trabajo de campo se debe» realizar las siguientes actividades:

1. Planear el proceso de tabulación de los diferentes instrumentos de medición utilizados en la auditoria.
2. Realizar la digitación de datos utilizando un soporte computarizado.
3. Procesar los datos obtenidos con el propósito de generar los índices de satisfacción del cliente y los de competencia, desde el punto de vista cualitativo.
4. Obtener las frecuencias de ocurrencia correspondientes a las necesidades y expectativas, y a los factores generadores de satisfacción e insatisfacción, las cuales se tabulan tomando como referencia la información cualitativa



presentada en las diferentes herramientas de la auditoría.

5. Documentar los resultados obtenidos.
6. Evaluar el porcentaje de no respuesta de los diferentes instrumentos cuantitativos de la auditoría, con el propósito de determinar la necesidad de generar escenarios que amplíen el marco referencial del análisis de los resultados obtenidos.

Plan del proceso de tabulación de los datos. El procesamiento de la información requiere un plan adecuado de manipular los datos que se obtienen con los diferentes instrumentos de la auditoría del servicio.

El proceso de planeación de la información tiene como base la revisión de esos datos, con el propósito de detectar errores, clasificarlos de manera más adecuada, eliminar respuestas contradictorias y ordenarlos de manera uniforme que facilite su tabulación.

Dentro de las actividades que se llevan a cabo en la planeación del procesamiento, se presenta la codificación de alternativas de respuesta y la categorización de preguntas presentadas en los cuestionarios.

La codificación de las alternativas de respuesta presentadas en las herramientas de medición consiste en la asignación de un símbolo o número a las diferentes alternativas de respuesta, con el propósito de facilitar el proceso de tabulación.<sup>7</sup>

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

**CLIENTE EXTERNO:** Es el Cliente final de la Empresa, el que está fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

**CLIENTE INTERNO:** Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el

puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

No se puede departamentalizar el servicio, es decir, en la Empresa, todos son productos, todos son Clientes, todos son proveedores, por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la Satisfacción dentro de la calidad y servicio.

**CLIENTES FINALES:** Se refiere a las personas que utilizaran el producto o servicio adquirido a la Empresa y que se espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

**CLIENTES INTERMEDIOS:** Son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la Empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

Satisfacción; visto como un concepto de servicio. En el servicio prestado por una Empresa, están incluidas todas aquellas prestaciones, tanto de uso como socio-culturales, que hacen más ventajosa a los intermediarios la venta del producto y que permite conseguir a los consumidores la máxima satisfacción.

**QUEJA:** Es aquella comunicación que pretende poner en evidencia una falla, equivocación o error cometido por alguna de las empresas del Grupo con el cliente, en el servicio o en el estado de un producto. El cliente manifiesta una inconformidad vinculada al servicio. Estas situaciones no afectan directamente el patrimonio del cliente.

**RECLAMO:** Es la comunicación que plantea un incumplimiento en la oferta de servicios que se hizo, cuando el cliente adquirió un producto y en la que él solicita

---

<sup>7</sup> Ibid, p-140-143

que la compañía solucione la situación o la rectifique.

**SOLICITUD DE INFORMACIÓN:** Es toda aquella información requerida por el cliente acerca de los productos y servicios que ofrece el Grupo Unipharm.

**SOLICITUD DE SERVICIO:** Es cualquier requerimiento establecido por el cliente.

### **6.3 MARCO ESPACIAL**

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, hemos seleccionado el Grupo Unipharm Bogotá quienes han incursionado en el mercado farmacéutico colombiano, teniendo una gran aceptación en el medio.

### **6.4 MARCO TEMPORAL**

La medición en la Calidad del Servicio en el Grupo Unipharm Bogotá se realizará con clientes del año 2007.

## **7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **7.1 TIPO DE ESTUDIO**

Descriptiva: Para Carlos Eduardo Méndez, este tipo de investigación se encuentra en el segundo nivel de conocimiento e “identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes el universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”<sup>8</sup> De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de investigación que se propone realizar.

Es exploratoria por que “permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que investiga”.<sup>9</sup> En este caso conocer la percepción de los clientes del Grupo Unipharm.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a u proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Esta investigación es descriptiva porque se busca identificar las características generales del Grupo Unipharm en cuanto a la satisfacción de los clientes, además se delimitarán los hechos que conforman el problema, se estructurarán los diferentes elementos que componen la investigación para luego recolectar y analizar las pautas y actividades de la atención brindada y así establecer el modelo de mejoramiento de la calidad del servicio.

### **7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

---

<sup>8</sup> MENDEZ A. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill. 2003.p-133

El método que se manejará en esta investigación, es el inductivo; ya que conlleva “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas”.<sup>10</sup>

El método Inductivo, tiene como objeto llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales.

Para el presente Proyecto de Trabajo de Grado, se partirá de un diagnóstico inicial que permita determinar la situación actual, información que sin duda será útil en el desarrollo de la propuesta de mejoramiento para el Servicio al Cliente del Grupo Unipharm, posteriormente aplicaremos una encuesta a la población, una vez cumplida esta etapa se procederá con la tabulación análisis e interpretación de la información recolectada, para ello se aplicaran algunas matrices como (PEYEA, POAM, PCI y DOFA); para identificar de este modo las oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades; características del entorno interno y externo de la empresa y su sector.

### **7.3 FUENTE Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**7.3.1 Fuentes primarias.** Es aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por las investigadoras a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, los métodos utilizados son<sup>11</sup>, encuestas que fueron aplicadas a los clientes del Grupo Unipharm Bogotá, con base en la metodología presentada por el autor Humberto Serna en su texto “Servicio al Cliente, métodos de auditoría y medición”. (Ver anexo 1).

---

<sup>9</sup> Ibid. P-133

<sup>10</sup> Ibid. P-141

<sup>11</sup> CERDA, Hugo, op.cit., p.231

Serna, Humberto, Gerencia Estratégica, Ema gerenciales 9 Edición. P 13

**7.3.2 Fuentes secundarias.** La información que se empleará para esta investigación proviene de datos suministrados directamente por el Grupo Unipharm Bogotá, además de datos bibliográficos, de Internet, y todos los necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos de la investigación.

## **8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL GRUPO UNIPHARM CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE**

### **8.1 SITUACION ACTUAL**

Nos vemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estamos llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado. Como consecuencia vendrá la desregularización de las economías, la homogenización de los productos y la clientelización de los mercados.

Para realizar este diagnostico en el cual se encuentra el Grupo Unipharm Colombia el equipo investigador realizó una serie de encuestas a los clientes de la Ciudad de Bogotá del Laboratorio Farmacéutico para poder determinar información integral del área de mercados, administrativa, técnica, financiera, legal y tributaria.

Actualmente el Grupo Unipharm, no cuenta con una línea especializada que brinde información oportuna e inmediata a las inquietudes de los clientes; en sus años de incursión en el mercado farmacéutico no ha realizado ninguna evaluación de la calidad del servicio ofrecido y por lo tanto no se han tomado ningún tipo de correctivos a las situaciones indeseables que se pueden presentar en un determinado momento.

Aparentemente el problema surge desde el interior de la organización debido a que no existe una cultura, ni un proceso eficiente de comunicación para prevenir las reclamaciones antes de corregirlas.

Los anteriores puntos no sólo resumen la problemática del Grupo Unipharm respecto al proceso de evaluación de la calidad del servicio, sino al origen del mismo, pues de mejorarse los procesos de medición de la calidad estas reclamaciones automáticamente deben disminuir generando un alivio en la circulación de información y mayor satisfacción en los clientes.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a las compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.



## 9. TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS

El trabajo de campo es realizado de manera total por las investigadoras. Se realiza la totalidad de la encuesta por vía telefónica en un lapso de 8 días.

Los resultados de la encuesta se presentan de manera tabulada y graficada, presentando los valores absolutos y los porcentajes. Estos a su vez se comparan con los índices de satisfacción y se realiza una narrativa de los resultados para cada una de las preguntas.

### 9.1 Objetivos del trabajo de campo

- Obtener los índices de satisfacción del cliente externo
- Identificar los atributos y debilidades del servicio en pro del mejoramiento.
- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes con referencia a la atención de pedidos, despacho de mercancías e imagen de la compañía.

### 9.2 Metodología del trabajo de campo

Para desarrollar la evaluación de la calidad del servicio al cliente externo de la empresa objeto de estudio, se desarrollan las siguientes etapas:

**9.2.1 Selección de la muestra.** La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

Del error permitido.

Del nivel de confianza con el que se desea el error.

Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z<sup>2</sup> = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

De esta manera, se aplica la fórmula de población finita a la población objeto de estudio, es decir la cantidad de clientes de Unifarm.

**Población finita:** población de 176 clientes.

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 176}{4^2 (176 - 1) + 2^2 \times 50 \times 50} =$$

$$n = \frac{1.760.000}{19.000}$$

$$n = 92,63$$

El resultado de la fórmula es de 93 clientes a encuestar. Sin embargo, dada la dificultad de contactarlos a todos, se logra hacer encuesta a 73 de ellos.

La empresa actualmente maneja una base de datos de 176 clientes fijos a nivel Bogotá. Esta base de datos se organiza por volumen de compras, de esta manera, se inicia el contacto telefónico con los clientes, empezando desde los más compradores de la empresa. Se logra encuestar a un grupo de 73 clientes, dado que muchos de ellos no fueron receptivos a responder las preguntas, otros no se encontraban los encargados en la ciudad, o no pasaban al teléfono.

Así, para el desarrollo de la auditoria se realiza un total de setenta y tres (73) (42% de la población total) encuestas estructuradas con preguntas cerradas y opciones de respuesta de selección múltiple en la ciudad de Bogotá, tomada de la base de datos de clientes de la empresa. Esto implicó hacer contacto directo por vía telefónica con las personas que realizan pedidos y/o adquieren la mercancía de la empresa.

Se decide hacer contacto telefónico con los clientes, encontrando las siguientes

ventajas:

- Rapidez en el contacto. Se estima menos tiempo en la encuesta, mientras que personalizada hubiese sido mas dispendioso.
- Menor costo. La ejecución de llamadas es menos costosa que hacer las visitas, pues se invierte menos recursos en transporte y tiempo.
- También resulta mas económico cuando la población está dispersa geográficamente. Pues aunque todos están en Bogotá, no se concentran en zonas específicas, sino que están repartidos por toda la ciudad.
- Es una manera más rápida de hacer las encuestas, pues el desplazamiento a visitar los clientes para encuestarlos, requiere más tiempo.
- Se logra encuestar a más clientes en menor tiempo.

Entre las limitaciones de la encuesta por teléfono se determinan\_

- Se requirió actualizar todos los datos de los clientes previamente. Esto necesitó un tiempo de trabajo adicional.
- No se pueden observar las actitudes y posturas físicas del cliente. Esto para determinar su grado de interés en responder las preguntas y su actitud frente a la empresa.
- Algunos clientes no se encontraban nunca, por eso no se pudieron encuestar. Por teléfono es fácil que se hagan negar.

En cuanto al tiempo de demora en respuestas de los clientes, cada encuesta duró

en promedio entre 5 y 7 minutos. En tiempo se invirtieron 6 días de trabajo, (cuatro horas cada uno), hasta lograr obtener respuesta de los clientes mas importantes.

**9.2.2 Diseño de la herramienta de medición.** Para el desarrollo de este trabajo, se define como herramienta de medición una encuesta semiestructurada cuya finalidad es medir la satisfacción del cliente externo mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción.

El diseño del cuestionario (ver anexo 1) se fundamenta en el texto de Humberto Serna Gómez, “Auditoria del servicio al cliente”. De allí se determinan las preguntas pertinentes para la empresa. De igual manera, los indicadores de medición se toman con base en este mismo texto.

**9.2.3 Índices de satisfacción.** Para la evaluación se han definido los siguientes indicadores:

Apenas aceptable	= Rango entre el 90% y 94%
Bueno	= Rango entre el 95% y 99%
Excelente	= 100%

Los índices por debajo del 90% se consideran inaceptables

A continuación se representan gráficamente los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado:

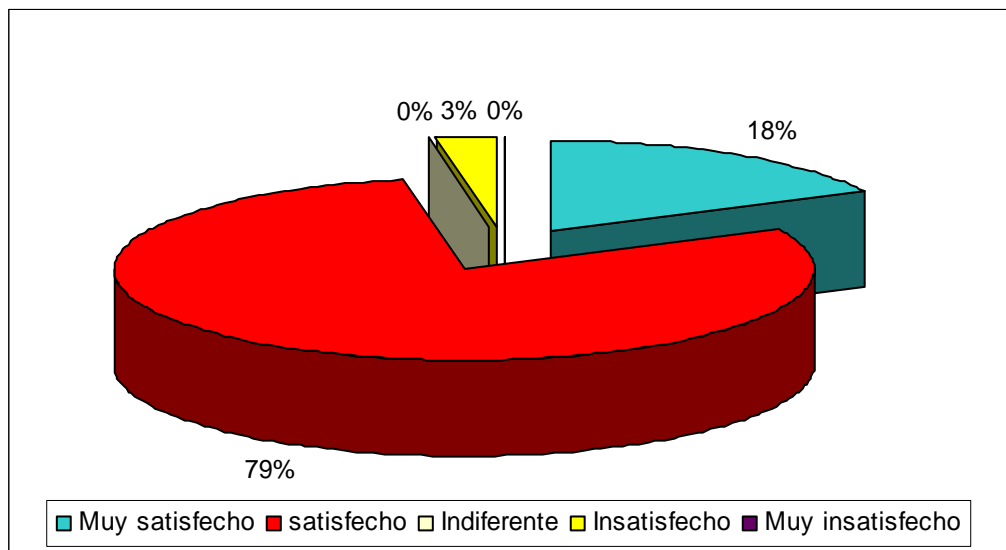
**Pregunta No. 1** De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?

**Tabla 1 Nivel de satisfacción general respecto a la atención**

<b>1. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido con la empresa, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención que en general se le ha ofrecido?</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PARTICIPACION %</b>
Muy satisfecho	13	17,81%
satisfecho	58	79,45%
Indiferente	0	0,00%
Insatisfecho	2	2,74%
Muy insatisfecho	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 1 Nivel de satisfacción general respecto a la atención**



Fuente: Autoras del proyecto

Como primera medida, se realiza una pregunta averiguando el nivel general de satisfacción del cliente con respecto a la atención que reciben de la empresa. Los resultados demuestran que el 17,81% expresa que se siente muy satisfecho, el 79,45% satisfecho y un 2,74% insatisfecho.

Tomando en cuenta los indicadores previstos, ninguna de las respuestas arroja más del 90%, lo que indica que el nivel de satisfacción general está por debajo de

lo esperado.

Se destaca que la atención a los clientes se hace de dos formas: La primera es personalizada, donde un vendedor de la empresa se acerca al cliente, está pendiente de sus solicitudes y tramita la venta hasta su finalización. La otra es vía telefónica, donde la mayoría de veces el cliente llama a solicitar productos, pedir información y consultar algún tema relacionado con los productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la responsabilidad en la atención a los clientes está principalmente en la fuerza de ventas, y en quienes reciben las llamadas telefónicas. Por tal razón es importante evaluar a fondo la manera como se esta atendiendo al cliente, a fin de subir los porcentajes de satisfacción.

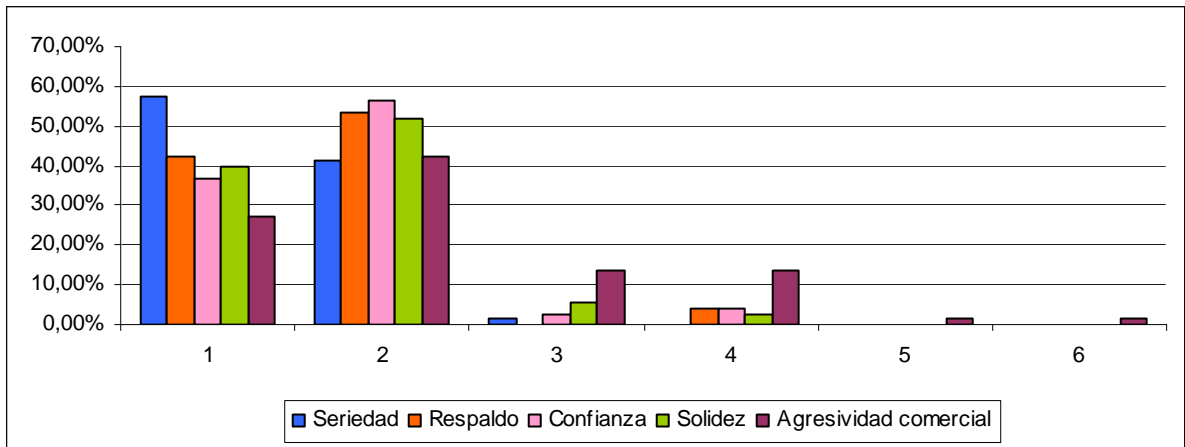
**Pregunta No. 2.** ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la Empresa de acuerdo a los siguientes parámetros

**Tabla 2 Nivel de satisfacción por factores**

2. ¿ Cual es su nivel de satisfacción con la empresa de acuerdo a los siguientes parámetros												TOTAL	
	MS	%	S		IND		INS		MNS		NS		
Seriedad	42	57,53%	30	41,10%	1	1,37%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	73
Respaldo	31	42,47%	39	53,42%	0	0,00%	3	4,11%	0	0,00%	0	0,00%	73
Confianza	27	36,99%	41	56,16%	2	2,74%	3	4,11%	0	0,00%	0	0,00%	73
Solidez	29	39,73%	38	52,05%	4	5,48%	2	2,74%	0	0,00%	0	0,00%	73
Agresividad comercial	20	27,40%	31	42,47%	10	13,70%	10	13,70%	1	1,37%	1	1,37%	73

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 2 Nivel de satisfacción por factores**



Fuente: Autoras del proyecto

La segunda pregunta se relaciona con el nivel de satisfacción por factores, en esta se evalúan la seriedad, el respaldo, la solidez, la confianza y la agresividad comercial.

De los ítems evaluados se obtienen los siguientes resultados:

Seriedad = Muy satisfecho el 57,53%, satisfecho el 41,10% e indiferente el 1,37%

Respaldo = Muy satisfecho el 42,47%, satisfecho el 53,42% e insatisfecho el 4,11%

Confianza = Muy satisfecho el 36,99%, satisfecho el 56,16%, indiferente el 2,74% e insatisfecho el 4,11%

Solidez =Muy satisfecho el 39,73%, satisfecho el 52,05%, indiferente el 5,48% e insatisfecho el 2,74%

Agresividad comercial = Muy satisfecho el 27,04%, satisfecho el 42,47%, indiferente el 13,70%, insatisfecho otro 13,70% muy insatisfecho el 1,37% y para nada satisfecho el 1,37%

Como se observa, ninguno de los resultados se ubica sobre rangos superiores al 90%, dejando claro que los niveles de satisfacción siguen por debajo de os



indicadores establecidos como adecuados.

Al evaluar la satisfacción con respecto a factores como los planteados anteriormente, se pretende saber la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa. Se observan valores bajos para la confianza y solidez, para la agresividad comercial se denotan resultados de un 27,04% para muy satisfecho y 42,47% para satisfecho, dejando claro que a la empresa le puede hacer falta posicionar mejor su imagen ante los clientes actuales y futuros.

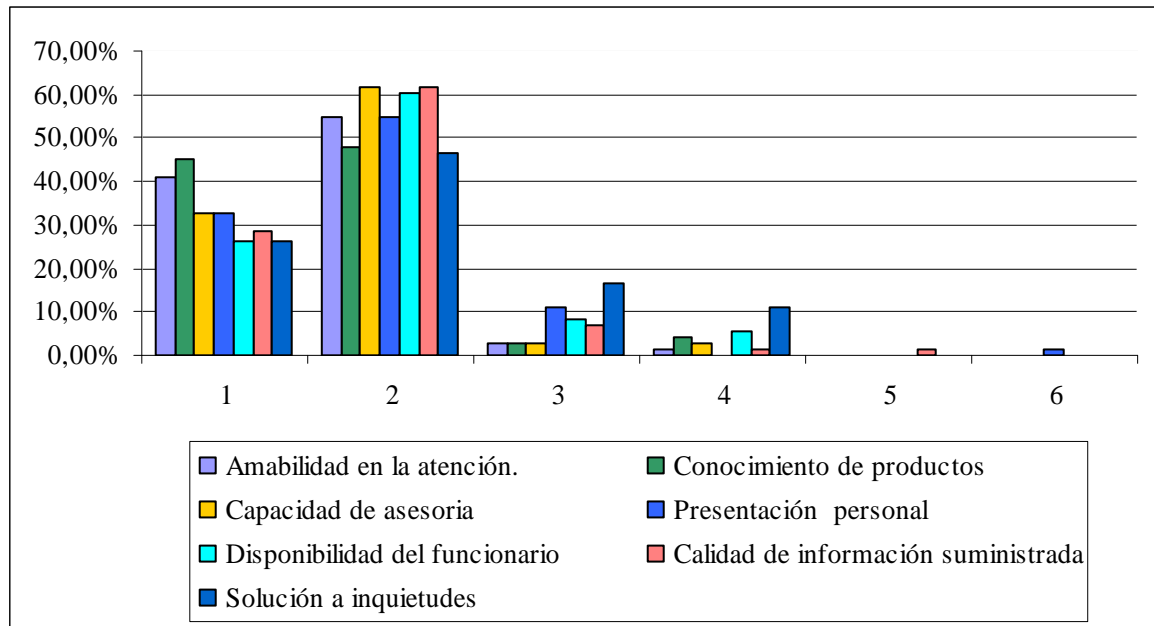
**Pregunta No. 3.**Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa, en cuanto a:

**Tabla 3 Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados**

3. ¿ Cual es su grado de satisfacción con respecto a la atención por parte de los empleados de la empresa en cuanto a:													
	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MNS	%	NS	%	TOTAL
Amabilidad en la atención.	30	41,10%	40	54,79%	2	2,74%	1	1,37%	0	0,00%	0	0,00%	73
Conocimiento de productos	33	45,21%	35	47,95%	2	2,74%	3	4,11%	0	0,00%	0	0,00%	73
Capacidad de asesoría	24	32,88%	45	61,64%	2	2,74%	2	2,74%	0	0,00%	0	0,00%	73
Presentación personal	24	32,88%	40	54,79%	8	10,96%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,37%	73
Disponibilidad del funcionario	19	26,03%	44	60,27%	6	8,22%	4	5,48%	0	0,00%	0	0,00%	73
Calidad de información suministrada	21	28,77%	45	61,64%	5	6,85%	1	1,37%	1	1,37%	0	0,00%	73
Solución a inquietudes	19	26,03%	34	46,58%	12	16,44%	8	10,96%	0	0,00%	0	0,00%	73

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 3 Grado de satisfacción por factores, con respecto a la atención de los empleados**



Fuente: Autoras del proyecto

La pregunta numero tres pretende evaluar la satisfacción respecto a factores como amabilidad, conocimiento de los productos, asesoría, presentación personal, disponibilidad, calidad de la información y solución de inquietudes de parte de los empleados de la empresa hacia los clientes.

Como se observa en la tabla 3, los resultados se ubican por debajo del 90% para la mayoría de factores evaluados. Los porcentajes para amabilidad fueron del 41,10% en muy satisfecho, y 54,79% en satisfecho. En cuanto a conocimiento de los productos, se observan resultados del 45,21% en muy satisfecho y 47,95% en satisfecho. La capacidad de asesoría y la presentación personal arrojan resultados del 32,88% en muy satisfecho. De igual manera la calidad de la información con el 28,77% y la solución de inquietudes con el 26,03% en muy satisfecho, demuestran que estos factores son los más sensibles en la calificación.

En este sentido es importante fijarse en el desempeño de los empleados, sus

actitudes y conocimientos, así como la presentación personal, dado que estos factores influyen en la percepción del cliente sobre la imagen de la empresa. Aunque se puede decir que si se suman los porcentajes de “muy satisfecho” y “satisfecho” arrojan mas del 90% en los ítems de amabilidad, conocimiento de los productos y capacidad de asesoria, es evidente que los porcentajes sumados para los ítems de presentación personal, disponibilidad del funcionario, calidad de la información y solución de inquietudes, estos resultan por debajo del 90%, es decir, es inaceptable el nivel de satisfacción del cliente acerca de estos factores, por tanto los esfuerzos deben enfocarse a mejorar estos ítems.

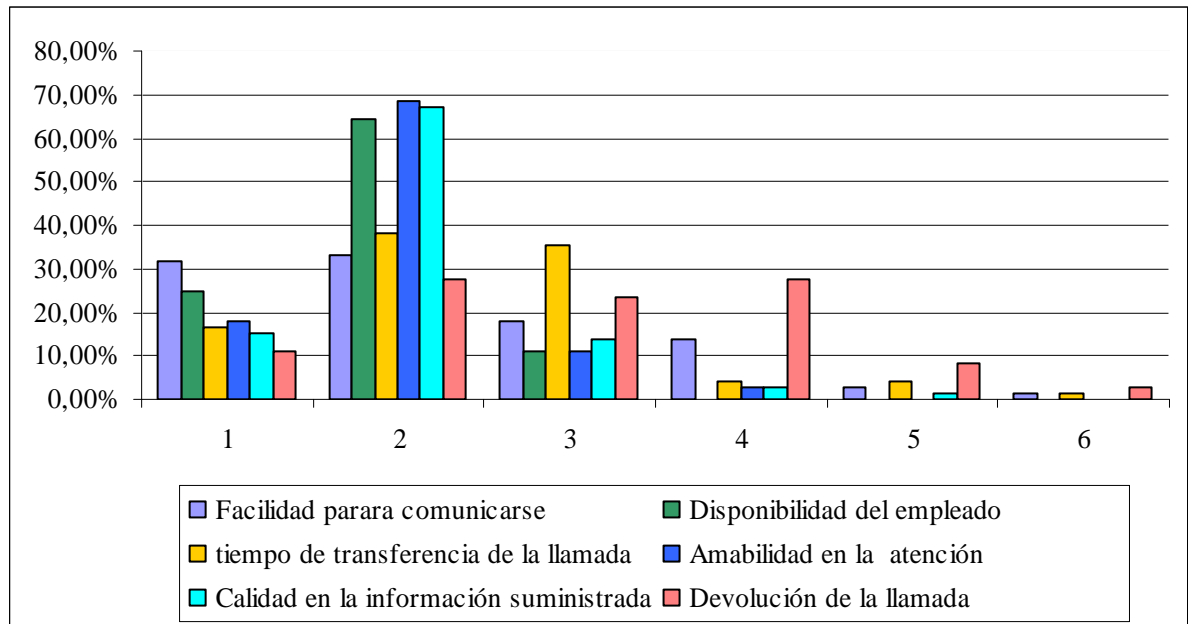
**Pregunta No. 4** Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:

**Tabla 4 Nivel de satisfacción por factores, respecto a la atención telefónica**

4. ¿ Cual es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:													TOTAL
	MS	%	S	%	IND	%	INS	%	MNS	%	NS	%	
Facilidad parara comunicarse	23	31,51%	24	32,88%	13	17,81%	10	13,70%	2	2,74%	1	1,37%	73
Disponibilidad del empleado	18	24,66%	47	64,38%	8	10,96%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	73
tiempo de transferencia de la llamada	12	16,44%	28	38,36%	26	35,62%	3	4,11%	3	4,11%	1	1,37%	73
Amabilidad en la atención	13	17,81%	50	68,49%	8	10,96%	2	2,74%	0	0,00%	0	0,00%	73
Calidad en la información suministrada	11	15,07%	49	67,12%	10	13,70%	2	2,74%	1	1,37%	0	0,00%	73
Devolución de la llamada	8	10,96%	20	27,40%	17	23,29%	20	27,40%	6	8,22%	2	2,74%	73

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 4 Nivel de satisfacción por factores, respecto a la atención telefónica**



Fuente: Autoras del proyecto

Dado que la comunicación telefónica es uno de los aspectos de mayor influencia en la atención, la pregunta numero cuatro pretende evaluar ítems como: facilidad para comunicarse, disponibilidad del empleado, tiempo de transferencia de la llamada, amabilidad, calidad de la información y devolución de llamadas a fin de determinar los puntos críticos que deben ser mejorados.

Para este caso, todos los resultados se ubican debajo del 90%, lo crítico es que sumados los porcentajes de “muy satisfecho” y “satisfecho”, ninguno de los factores evaluados se ubica por encima del 90%, por lo que se puede afirmar que los clientes perciben que la atención telefónica es uno de los puntos más débiles.

Sumados los porcentajes de “muy satisfecho” y “satisfecho” para todos los ítems se tienen resultados así: facilidad para comunicarse 64,39%, disponibilidad 88,44%, tiempo de transferencia 54,8%, amabilidad 86,3%, calidad de la información 82,23% y devolución de llamada 38,36%. Estos resultados permiten

vislumbrar fallas principalmente en la facilidad para comunicarse, tiempo de transferencia y devolución de llamada, que son los factores con mas bajos porcentajes. Sin embargo, es necesario plantear mejoras en todos los factores relacionados con la atención telefónica.

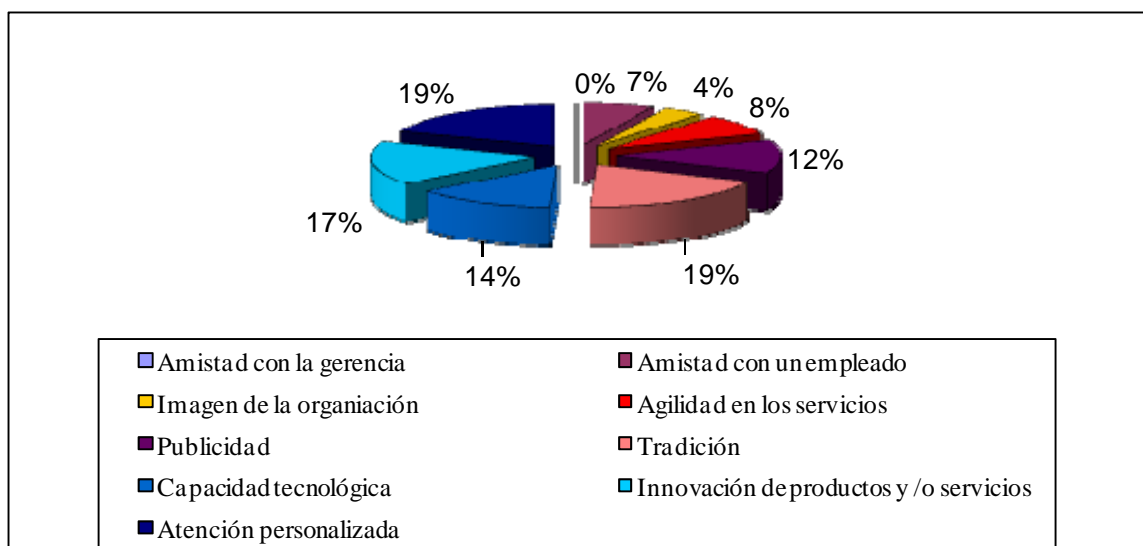
**Pregunta No. 5.** ¿Qué lo motivo a utilizar los productos de la empresa?

**Tabla 5 Motivaciones para usar los servicios**

5. Que lo motivo a utilizar los productos de la empresa		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amistad con la gerencia	0	0,00%
Amistad con un empleado	5	6,85%
Imagen de la organización	3	4,11%
Agilidad en los servicios	6	8,22%
Publicidad	9	12,33%
Tradicición	14	19,18%
Capacidad tecnológica	10	13,70%
Innovación de productos y /o servicios	12	16,44%
Atención personalizada	14	19,18%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 5 Motivaciones para usar los servicios**



Con esta pregunta se busca plantear cual es el mayor motivo por el cual los clientes se acercan a adquirir los productos de la empresa. Esta apreciación e fundamenta en la imagen que la compañía proyecta y la intervención de los empleados en la promoción de ventas.

En los resultados se aprecia que el 19,18 de los clientes se sienten motivados por la tradición y la atención personalizada. La innovación de productos refleja el 16,44 de clientes que se motivan por esto, otro 13,70 aprecian la capacidad tecnológica y un 12,33 por la publicidad que hace la empresa.

También se destacan resultados como amistad con un empleado con el 6,85%, imagen de la organización con el 4,11% y agilidad en la atención con un 8,22%. Estos últimos porcentajes tan bajos permiten reflejar que la imagen de la empresa es uno de los factores menos valorados por los clientes, y que la calidad de la atención no es uno de los motivos principales por los que un cliente compra en la empresa.

De este aspecto se destaca una vez más la necesidad de mejorar en la atención y la percepción de la imagen de la empresa ante sus clientes. También es necesario fortalecer la publicidad en pro de esta imagen, dado que esta se presenta como uno de los factores de menor influencia en las motivaciones del cliente.

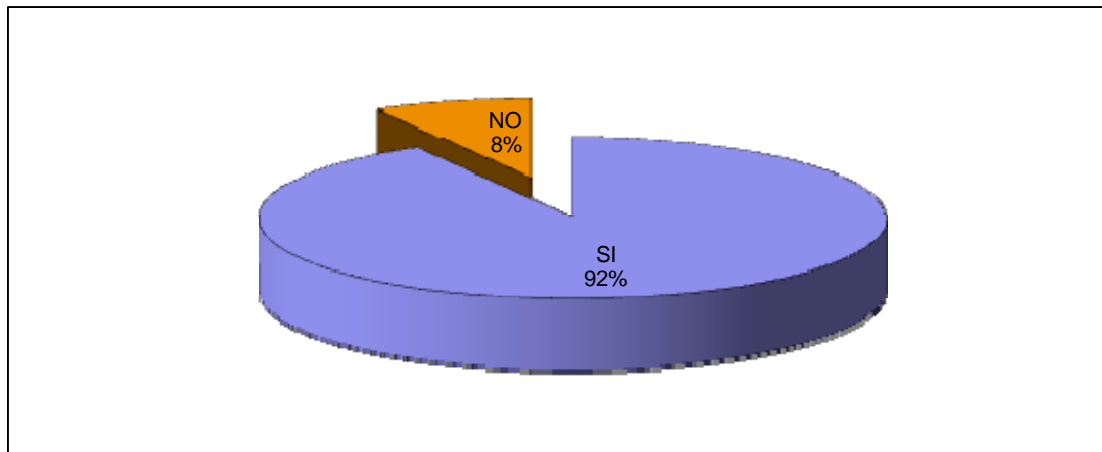
**Pregunta No. 6.** Considera usted que la línea de productos de la empresa esta acorde con las necesidades de sus clientes?

**Tabla 6 Percepción sobre la línea de productos**

<b>6.Considera usted que la línea de productos de la empresa esta acorde con las necesidades de sus clientes</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	67	91,78%
NO	6	8,22%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 6 Percepción sobre la línea de productos**



Fuente: Autoras del proyecto

Sobre la línea de productos se pretende establecer si los clientes identifican los mismos con sus necesidades. Al respecto el resultado supera el 90%, con un 91,78% de encuestados que expresan que los productos si están acordes con sus necesidades, frente a un 8,22% que manifiesta lo contrario.

Aunque el porcentaje de respuestas positivas para esta pregunta es alto, es importante poner atención a los 8,22% clientes que no sientes que los productos estén acorde con sus necesidades, pues un pequeño grupo de clientes inconformes puede fomentar una mala imagen de la empresa.

**Pregunta No. 7.** ¿Cuándo usted requiere los productos de la empresa, tiene fácil

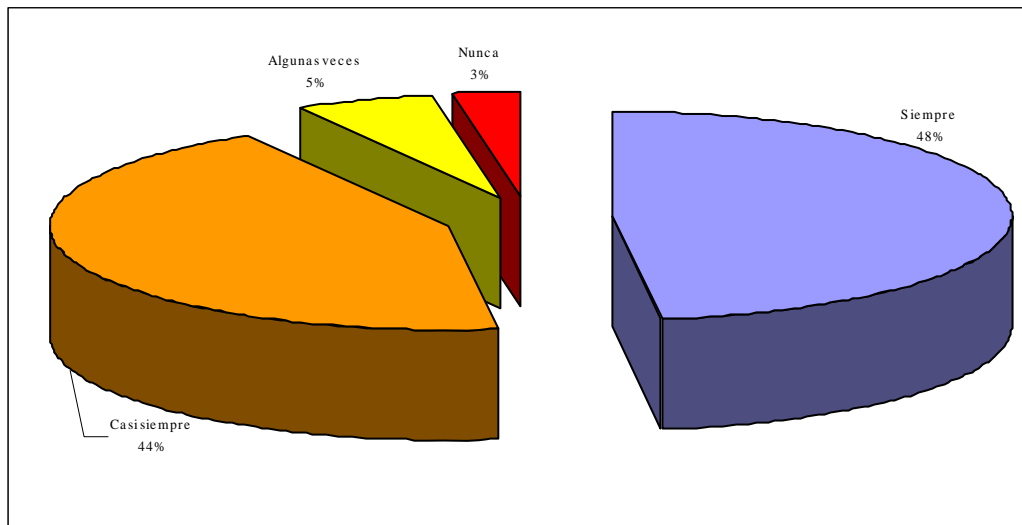
acceso por medio telefónico u otro medio de comunicación?

**Tabla 7 Adquisición de los productos por vía telefónica**

7. Cuando usted requiere los productos de la empresa, tiene facil acceso por medio telefónico u otro.		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	35	47,95%
Casi siempre	32	43,84%
Algunas veces	4	5,48%
Nunca	2	2,74%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 7 Adquisición de los productos por vía telefónica**



Fuente: Autoras del proyecto

La pregunta numero 7 se orienta a establecer la facilidad que tiene el cliente para acceder a la empresa por vía telefónica. Los resultados arrojados son del 47,95% para “siempre”, 43,84% para “casi siempre”, 5,48% para “algunas veces” y 2,47% para “nunca”.



Aunque sumados los resultados de las dos primeras opciones de respuesta (91,79) se observa que el indicador se ubica en la categoría de “apenas aceptable” (entre 90% y 94%) por tanto el tópico de la atención telefónica sigue siendo uno de los puntos susceptibles de mejorar con respecto al servicio al cliente.

Es importante resaltar que la empresa actualmente la empresa no cuenta con un call center, y que la atención telefónica la hace directamente el personal de la empresa. Por tal razón, las estrategias en la atención telefónica deben propender por la capacitación del personal y el fomento del compromiso con el servicio al cliente en aras de un mejor desempeño en la atención telefónica.

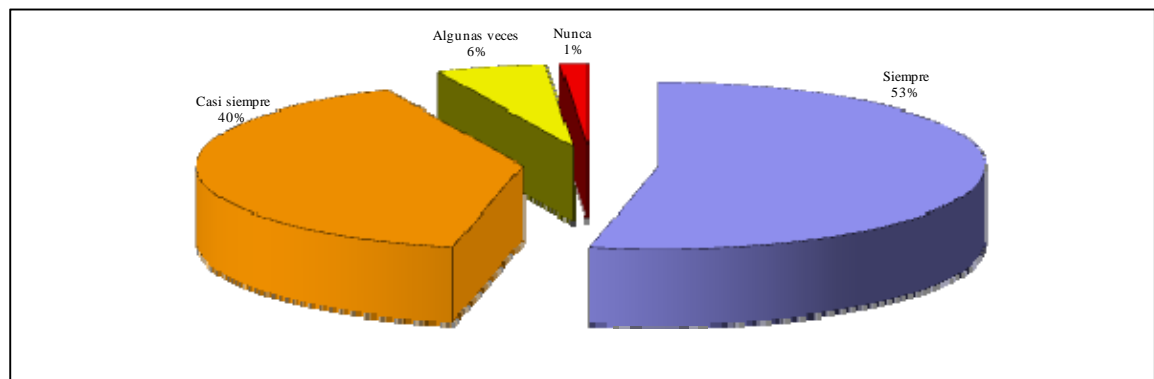
**Pregunta No. 8.** La toma del pedido es oportuna?

**Tabla 8 Oportunidad de los pedidos**

<b>8. La toma del pedido es oportuna</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	39	53,42%
Casi siempre	29	39,73%
Algunas veces	4	5,48%
Nunca	1	1,37%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 8 Oportunidad de los pedidos**



Fuente: Autoras del proyecto

La pregunta numero ocho investiga la oportuna toma de pedidos con el fin de señalar si la gestión de ventas es eficiente en este tema. Las respuestas arrojan resultados del 53,42% para “siempre”, 39,73% para “casi siempre”, 5,48% para “algunas veces” y 1,37% para “nunca”.

La sumatoria de las respuestas de “siempre” y “casi siempre” suma el 93,15%, indicando que este tema es “apenas aceptable” con relación a la eficiencia en la calidad de la atención telefónica de pedidos.

De la oportunidad en la toma de pedidos, depende en gran parte el éxito del cierre de la venta, por tanto es relevante que la eficiencia se ubique entre los indicadores del 95% al 100%.

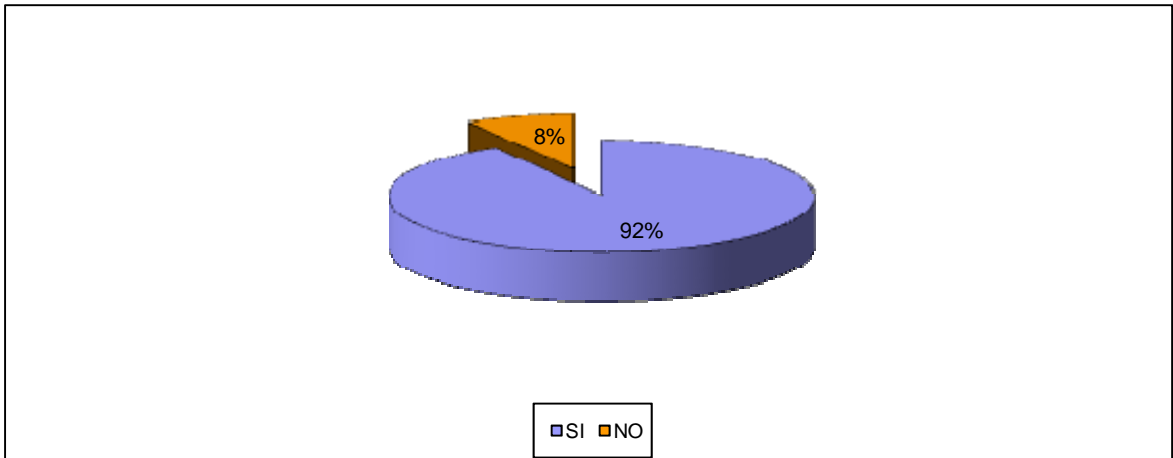
**Pregunta No. 9.** ¿Generalmente usted percibe a la Empresa como una empresa confiable?

**Tabla 9** Percepción de la confiabilidad de la empresa

<b>9. Generalmente usted percibe a la empresa como una empresa confiable</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	67	91,78%
NO	6	8,22%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 9 Percepción de la confiabilidad de la empresa**



Fuente: Autoras del proyecto

En cuanto a la confiabilidad, el resultado arrojado es que el 92% de los encuestados consideran a la empresa como confiable, y un 8% expresan que no lo perciben así.

Aunque el resultado puede parecer alto, lo cierto es que se ubica en el indicador de “apenas aceptable” (del 90% al 94%), y por otra parte se haría necesario establecer por que razón el 8% de los clientes no consideran la empresa como confiable, no solo por que este pequeño grupo puede dejar de considerar a la empresa como su proveedora, sino por que pueden transmitir su percepción a otros clientes.

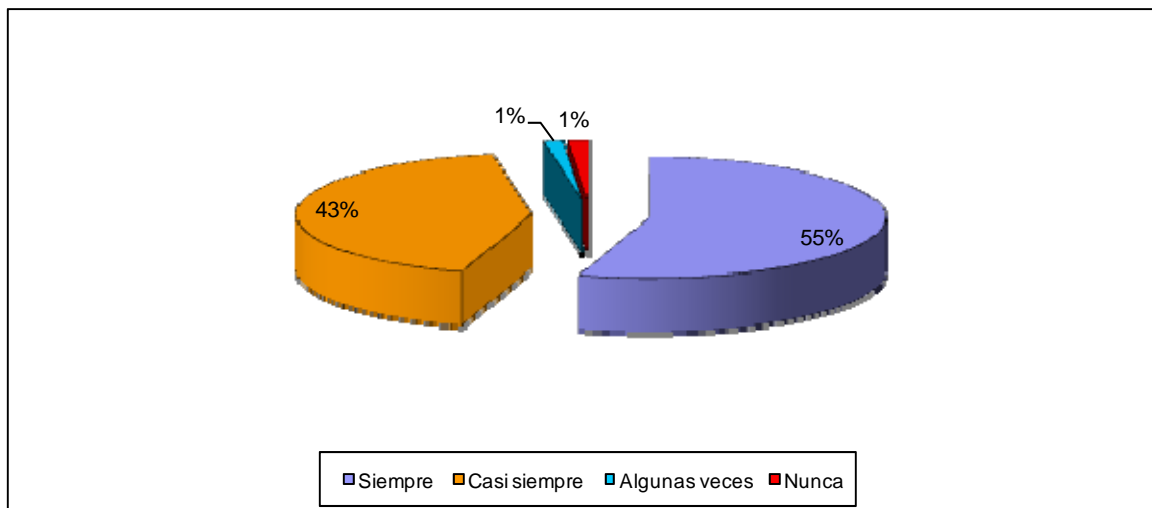
**Pregunta No. 10.** El despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?

**Tabla 10 Oportunidad en el despacho**

10. El despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	40	54,79%
Casi siempre	31	42,47%
Algunas veces	1	1,37%
Nunca	1	1,37%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 10 Oportunidad en el despacho**



Fuente: Autoras del proyecto

La entrega oportuna de pedidos es uno de los aspectos más importantes del servicio al cliente de la empresa, pues aparte de fomentar una imagen de seriedad, para los clientes es importante tener a tiempo sus solicitudes para a su vez cumplir con sus actividades y/o cumplir con compromisos con otros clientes, tomando en cuenta que la empresa provee al por mayor productos farmacéuticos.

En los resultados se refleja que el 54,79% de los clientes expresa que “siempre” recibe sus productos a tiempo, otro 42,47% manifiesta que “casi siempre”, un 1,37 dice que “algunas veces” y otro 1,37% precisa que “nunca” recibe sus pedidos a

tiempo.

La sumatoria de las respuestas de “siempre” y “casi siempre” resulta el 97,26%, ubicándose en el indicador de “bueno” (del 95% al 99). Aunque el resultado es satisfactorio, es necesario reevaluar las estrategias de entregas de manera periódica a fin de lograr el 100% de satisfacción y mantener un índice de satisfacción perfecto para el proceso de entregas.

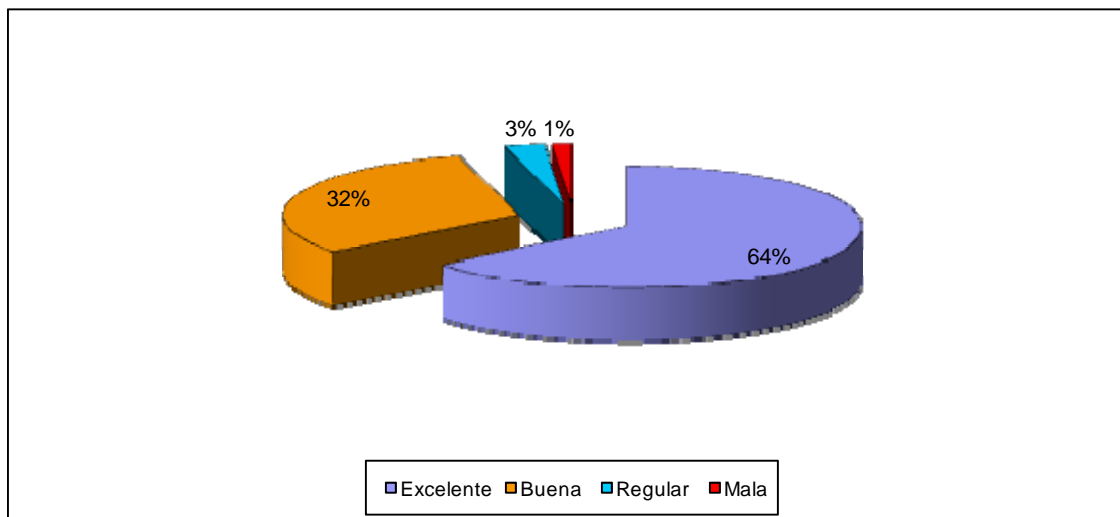
**Pregunta No. 11.** La presentación de los productos de la empresa es:

**Tabla 11** Percepción de la presentación del producto

11. la presentación del producto de la empresa es		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	47	64,38%
Buena	23	31,51%
Regular	2	2,74%
Mala	1	1,37%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 11** Percepción de la presentación del producto



Fuente: Autoras del proyecto

Los resultados de la percepción sobre la presentación del producto son del 64,38% para “excelente”, 31,51% para “buena”, 2,74% para “regular” y el 1,37% para “mala”.

La sumatoria de los porcentajes para las respuestas de “excelente” y “buena” resulta el 95,89%, ubicándose en el indicador de “bueno” por encima del 94%.

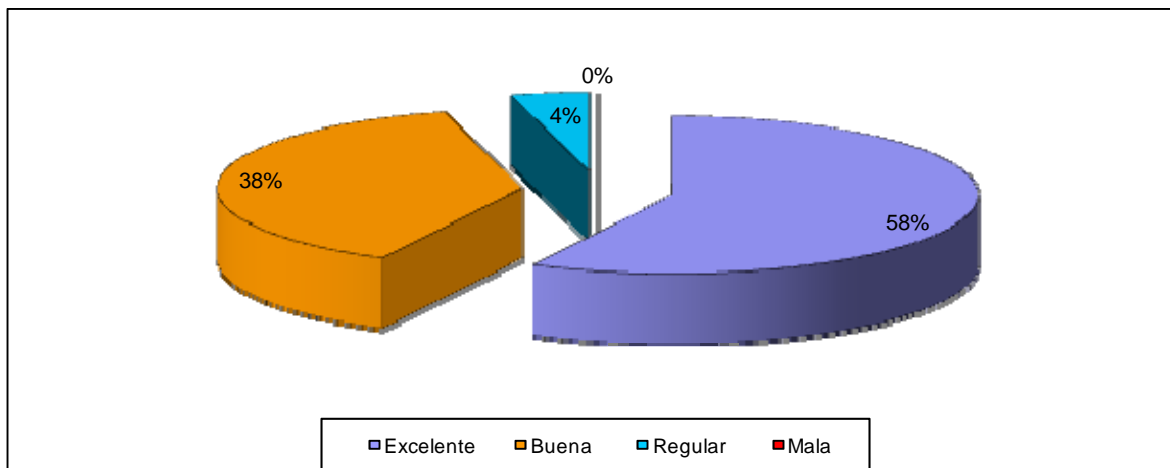
**Pregunta No. 12.** La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:

**Tabla 12** Percepción de las actividades del vendedor en el proceso de venta

12. La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	42	57,53%
Buena	28	38,36%
Regular	3	4,11%
Mala	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 12** Percepción de las actividades del vendedor en el proceso de venta



Fuente: Autoras del proyecto

Las actividades del vendedor son de gran influencia en el servicio al cliente, pues este proyecta la imagen de la empresa con sus actitudes, forma de expresarse, capacidades, conocimiento y forma de atender al cliente.

Los resultados son del 57,53% para “excelente”, un 38,36% para “buena”, 4,11% para “regular” y 0% para “mala”.

La suma de la cantidad porcentual para las respuestas “excelente” y “buena” arroja un 95,89%, ubicándose en el rango de satisfacción “buena” (del 95% al 99%), no obstante, dada la importancia del contacto del vendedor con el cliente, y la influencia que los representantes de ventas de la empresa tienen en los ingresos y la imagen de la compañía, se plantea que el indicador debe ser del 100% en la respuesta “excelente”, o por lo menos ubicarse en un rango superior al 90%.

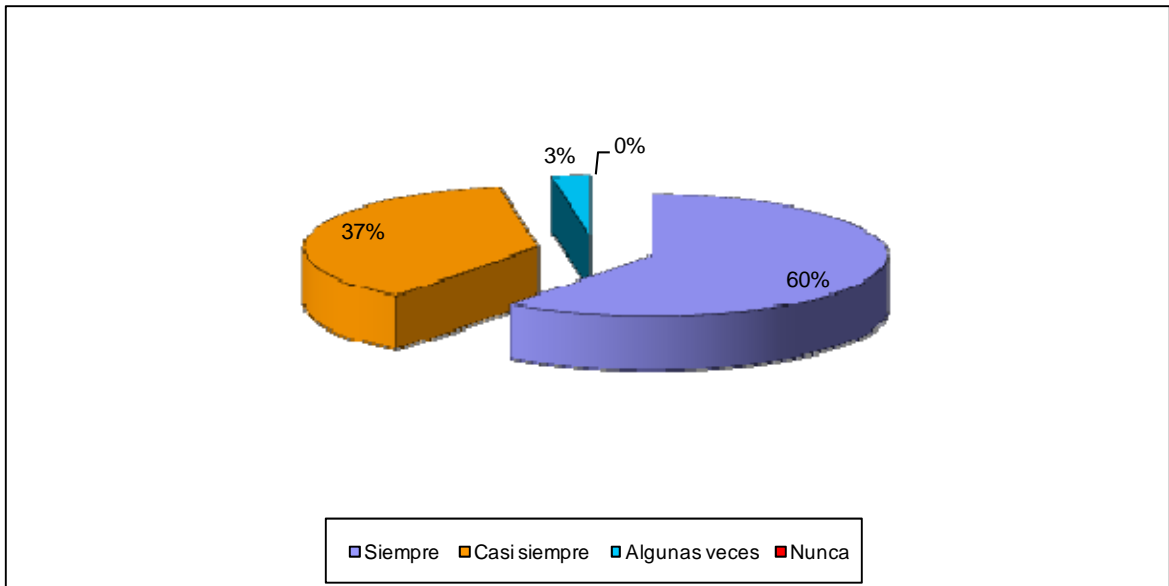
**Pregunta No. 13.** Son competitivos los precios de la empresa con respecto a otros proveedores?

**Tabla 13** Percepción del precio respecto al de la competencia

<b>13. Son competitivos los precios de la empresa con respecto a otros proveedores</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	44	60,27%
Casi siempre	27	36,99%
Algunas veces	2	2,74%
Nunca	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 13 Percepción del precio respecto al de la competencia**



Fuente: Autoras del proyecto

Con respecto a la percepción de los precios, los resultados evidencian que el 60,27% expresa que “siempre” son competitivos frente a los de la competencia, un 36,99% manifiesta que “casi siempre” son competitivos, y un 2,74% piensa que “algunas veces”.

La sumatoria de los resultados en la respuesta “siempre” y “casi siempre” para esta pregunta, permite observar que la percepción sobre la competitividad de los precios esta ubicado en el rango establecido como “bueno” (del 95% al 99%), por lo que se puede determinar que con referencia a este tema, el cliente se siente satisfecho.



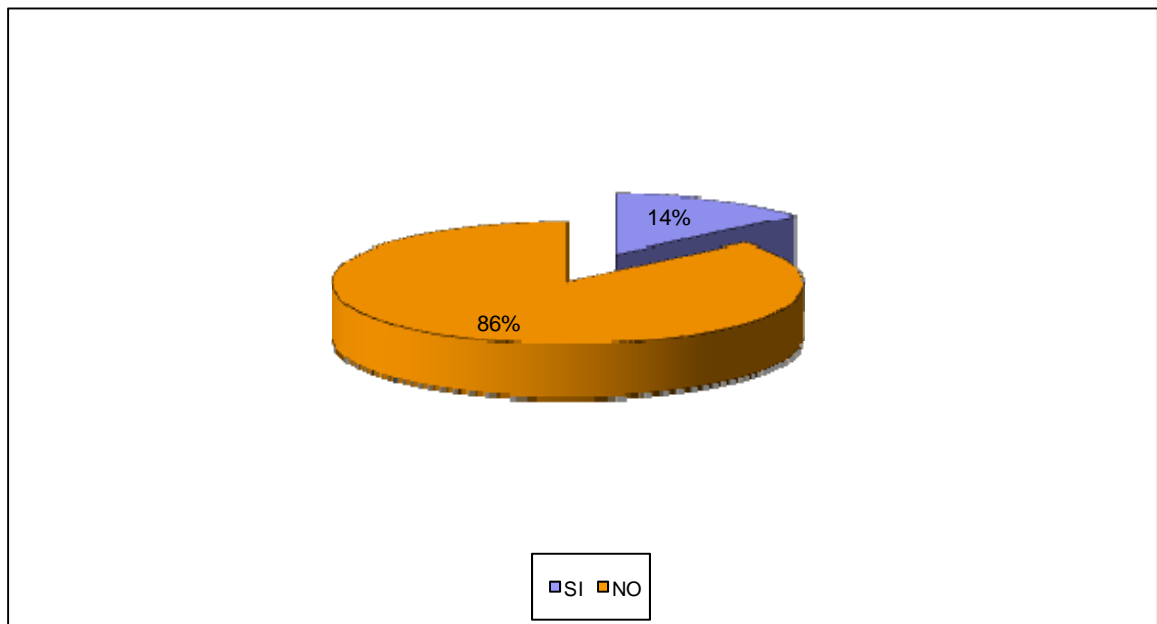
**Pregunta No. 14.** Ha realizado usted algún reclamo a la empresa?

**Tabla 14** Frecuencia de reclamos

14: Ha realizado usted algún reclamo a la empresa		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	13,70%
NO	63	86,30%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 14** Frecuencia de reclamos



Fuente: Autoras del proyecto

La pregunta número catorce busca establecer si los clientes han realizado algún reclamo a la empresa en algún momento. Los resultados permiten ver que el 13,70% sí ha realizado reclamos, y un 86,30% expresa que no. Este último porcentaje de respuestas se ubica por debajo del rango mínimo de “apenas aceptable” (del 90% al 94%), dejando evidente que no es un nivel de satisfacción adecuado para lo que la empresa se propone con respecto al servicio, que para el

caso es ubicarse por encima del 94% entre los rangos “bueno” y “excelente”.

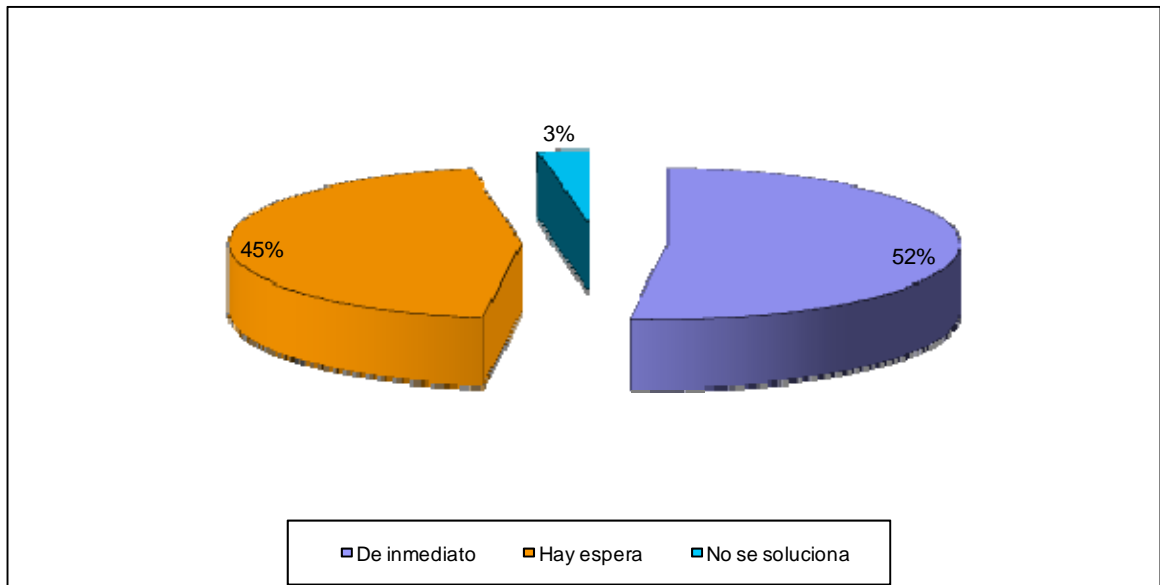
**Pregunta No. 15.** Si tiene usted alguna duda, se le soluciona:

**Tabla 15 Solución de dudas y quejas**

<b>15. Si tiene usted alguna duda, se soluciona:</b>		
	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
De inmediato	38	52,05%
Hay espera	33	45,21%
No se	2	2,74%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autoras del proyecto

**Gráfico 15 Solución de dudas y quejas**



Fuente: Autoras del proyecto

Las respuestas para esta pregunta determinan resultados del 52,05% en la opción “de inmediato”, un 45,21% en la opción “hay espera” y un 2,74% manifiesta que no se soluciona.

Al comparar los resultados con los indicadores de satisfacción adecuados para la empresa, se observa que la opción “de inmediato” está muy baja respecto a lo esperado.

La solución de dudas a los clientes refleja la importancia que se le brinda a estos últimos en contribuir por un servicio completo que satisfaga todas sus necesidades. Pues en el mercado de hoy, el cliente no espera solamente adquirir un producto, sino que este vaya acompañado de asesoría, recomendaciones y solución de dudas.

**9.2.4 Análisis comparativo.** Una vez realizada la narrativa de los resultados, a continuación se expone un análisis comparativo de los resultados, a fin de plantear los puntos susceptibles de mejoramiento con respecto a la satisfacción del cliente.

En la siguiente tabla, se presentan los resultados más relevantes de la encuesta frente a los indicadores predeterminados como los niveles de satisfacción adecuados dentro de la empresa:

**Tabla 16 Indicadores de referencia**

INDICADOR ESTABLECIDO			
EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
100%	Entre el 95% y 99%	Entre el 90% y 94%	Menos del 90%

Fuente: Autoras del proyecto con base en Humberto Serna

## Indicadores obtenidos con la encuesta

ASPECTO EVALUADO	RESULTADO MÁXIMO DE LA ENCUESTA	CATEGORIA DENTRO DE LOS INDICADORES
Nivel de satisfacción general	97,26	BUENO
<b>Nivel de satisfacción en cuanto a:</b>		
Seriedad	98,63	BUENO
Respaldo	95,89	BUENO
Confianza	93,15	APENAS ACEPTABLE
Solidez	91,78	APENAS ACEPTABLE
Agresividad comercial	69,51	INACEPTABLE
<b>PROMEDIO</b>	<b>89,792</b>	INACEPTABLE
<b>Grado de satisfacción en cuanto a:</b>		
Amabilidad en la atención	95,89	BUENO
Conocimiento de productos	93,16	APENAS ACEPTABLE
Capacidad de asesoría	94,02	BUENO
Presentación personal	87,67	INACEPTABLE
Disponibilidad del empleado	86,30	INACEPTABLE
Calidad de la información	90,41	INACEPTABLE
Solución de inquietudes	72,61	INACEPTABLE
<b>PROMEDIO</b>	<b>88,58</b>	INACEPTABLE
<b>Grado de satisfacción en atención telefónica</b>		INACEPTABLE
Facilidad para comunicarse	64,39	INACEPTABLE
Disponibilidad del empleado	88,44	INACEPTABLE
Tiempo de transferencia	54,80	INACEPTABLE
Amabilidad en la atención	86,30	INACEPTABLE
Calidad de la información	82,19	INACEPTABLE
Devolución de llamada	38,36	INACEPTABLE
<b>PROMEDIO</b>	<b>69,08</b>	INACEPTABLE
<b>Motivación para usar los productos</b>		INACEPTABLE
Amistad con la gerencia	0,00	INACEPTABLE
Amistad con un empleado	6,85	INACEPTABLE
Imagen de la empresa	4,11	INACEPTABLE
Agilidad en la atención	8,22	INACEPTABLE
Publicidad	12,33	INACEPTABLE
Tradición	19,18	INACEPTABLE
Capacidad tecnológica	13,70	INACEPTABLE
Innovación en productos	16,44	INACEPTABLE
Atención personalizada	19,18	INACEPTABLE
<b>Línea de productos respecto a las necesidades del cliente</b>	91,78	INACEPTABLE
<b>Facilidad de acceso telefónico para adquirir los productos</b>	91,79	INACEPTABLE
<b>Oportunidad en la toma de pedidos</b>	93,15	INACEPTABLE
<b>Confiabilidad en la empresa</b>	91,78	INACEPTABLE
<b>Oportunidad en la entrega de pedidos</b>	97,26	INACEPTABLE
<b>Presentación de los productos</b>	95,89	INACEPTABLE
<b>Percepción de las actividades del vendedor</b>	95,89	INACEPTABLE
<b>Competitividad de los precios</b>	97,26	INACEPTABLE
Reclamos no realizados	86,30	INACEPTABLE
Solución de dudas	52,05	INACEPTABLE
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>82,71</b>	

Fuente: Autoras del proyecto

Al comparar de manera general los resultados con los indicadores predeterminados, se observa que las necesidades de mejoramiento están en la atención telefónica, percepción y motivaciones del cliente para adquirir los productos, y todos los aspectos que involucran contacto personal con el cliente como percepción de la gestión de ventas, (presentación personal, disponibilidad del empleado, solución de inquietudes).

En la siguiente tabla se presentan los aspectos evaluados como inaceptables, sobre los cuales se efectuarán las sugerencias de mejoramiento:

**Tabla 17. Aspectos evaluados con menor porcentaje clasificados como inaceptables**

ASPECTO EVALUADO	RESULTADO MÁXIMO DE LA ENCUESTA	CATEGORIA DENTRO DE LOS INDICADORES
Agresividad comercial	69,51	INACEPTABLE
Presentación personal	87,67	INACEPTABLE
Disponibilidad del empleado	86,30	INACEPTABLE
Calidad de la información	90,41	INACEPTABLE
Solución de inquietudes	72,61	INACEPTABLE
Facilidad para comunicarse	64,39	INACEPTABLE
Tiempo de transferencia	54,80	INACEPTABLE
Amabilidad en la atención	86,30	INACEPTABLE
Devolución de llamada	38,36	INACEPTABLE
Amistad con la gerencia	0,00	INACEPTABLE
Amistad con un empleado	6,85	INACEPTABLE
Imagen de la empresa	4,11	INACEPTABLE
Agilidad en la atención	8,22	INACEPTABLE
Publicidad	12,33	INACEPTABLE
Tradicición	19,18	INACEPTABLE
Capacidad tecnológica	13,70	INACEPTABLE
Innovación en productos	16,44	INACEPTABLE
Atención personalizada	19,18	INACEPTABLE
Linea de productos respecto a las necesidades del cliente	91,78	INACEPTABLE
Facilidad de acceso telefónico para adquirir los productos	91,79	INACEPTABLE
Oportunidad en la toma de pedidos	93,15	INACEPTABLE
Confiabilidad en la empresa	91,78	INACEPTABLE
Oportunidad en la entrega de pedidos	97,26	INACEPTABLE
Presentación de los productos	95,89	INACEPTABLE
Percepción de las actividades del vendedor	95,89	INACEPTABLE
Competitividad de los precios	97,26	INACEPTABLE
Reclamos no realizados	86,30	INACEPTABLE
Solución de dudas	52,05	INACEPTABLE
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>80,81</b>	

Fuente: Autoras del proyecto

De esta manera, a continuación se presentan los aspectos evaluados que fueron calificados como inaceptables y que se relacionan con el talento humano; es decir su índice estuvo por debajo del 90%.

INDICADOR ESTABLECIDO			
EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	INACEPTABLE
100%	Entre el 95% y 99%	Entre el 90% y 94%	Menos del 90%

- Presentación personal
- Disponibilidad del empleado
- Calidad de la información
- Solución de inquietudes
- Tiempo de transferencia de llamadas
- Amabilidad en la atención
- Devolución de llamada
- Agilidad en la atención
- Actividades del vendedor
- Reclamos no atendidos
- Solución de dudas

Otro factor de influencia en los indicadores inaceptables respecto a los de referencia, se relacionan con la comunicación entendida ésta como la manera en que la empresa se proyecta al público a través de la publicidad, la imagen corporativa y las actividades de mercadeo.

Los puntos con un indicador inaceptable en esta área son:

- Agresividad comercial

- Facilidad para comunicarse
- Relaciones con los clientes
- Imagen de la empresa
- Publicidad

De acuerdo al trabajo de campo realizado y según la tabulación de las encuestas la empresa a continuación presentaremos nuestra Propuesta de Mejoramiento para el Servicio al Cliente del Grupo Unipharm Bogota.

### **9.3 PRIORIZACION DE PROBLEMAS Y CAUSAS**

**9.3.1 Análisis de problemas y causas desde la percepción interna.** Tomando en cuenta los bajos indicadores presentados en algunos aspectos relacionados con el servicio al cliente, a continuación se presenta el análisis interno relacionado con estos resultados. Lo presentado aquí se obtiene de entrevistar al personal involucrado.

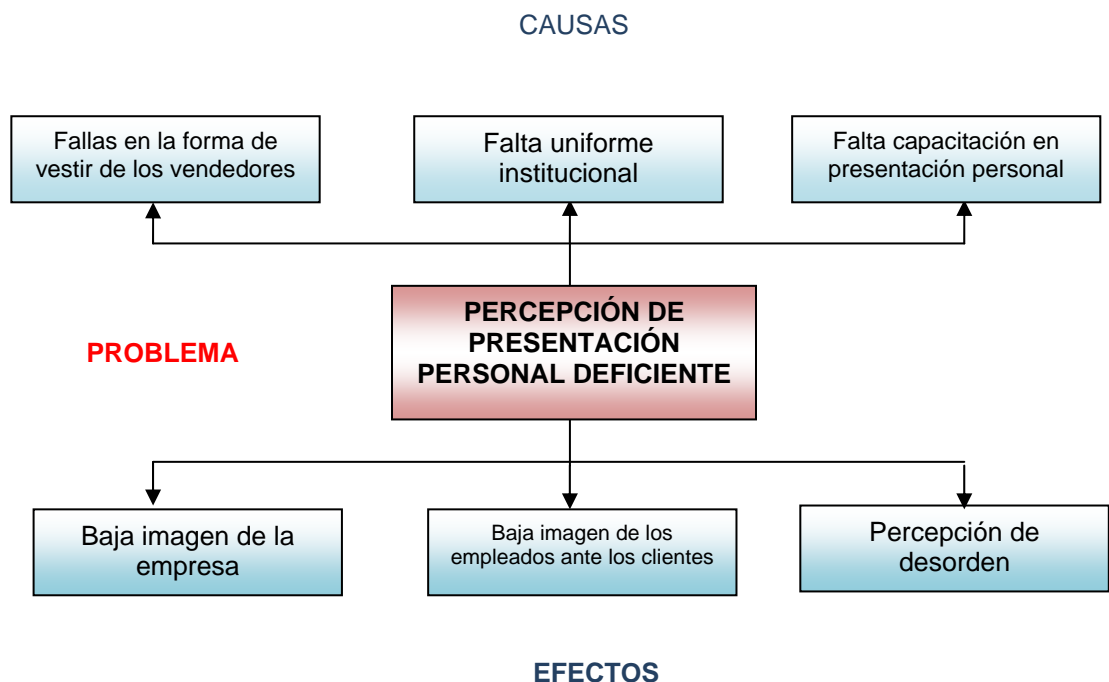
Este análisis se realiza bajo el diagrama de Pareto. Se trata de una “herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano VILFREDO PARETO (1848- 1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema.”<sup>12</sup>

Los propósitos de aplicar este diagrama son: Analizar las causas y proponer el

mejoramiento.

Como primera medida, se presentan los aspectos cuyos resultados de los indicadores fueron calificados como inaceptables, y junto con esto, la lista de las tres posibles causas generadoras de los resultados y sus efectos. La lista de causas y efectos se plantea según la percepción de 10 empleados de la empresa. A continuación se presenta el árbol de problema para cada situación así:

**Figura 2** Árbol de problema presentación personal



Fuente: Las autoras

En la Figura 2 **Árbol de problema presentación personal**, se representa en problema relacionado con la presentación personal de los empleados que atienden al cliente. Al indagar en las causas, se establece que no hay evaluación de parte de la empresa con respecto a la presentación personal y tampoco se capacita al respecto, pues un empleado puede considerar estar bien presentado

<sup>12</sup> Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/diagramadepareto/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/)

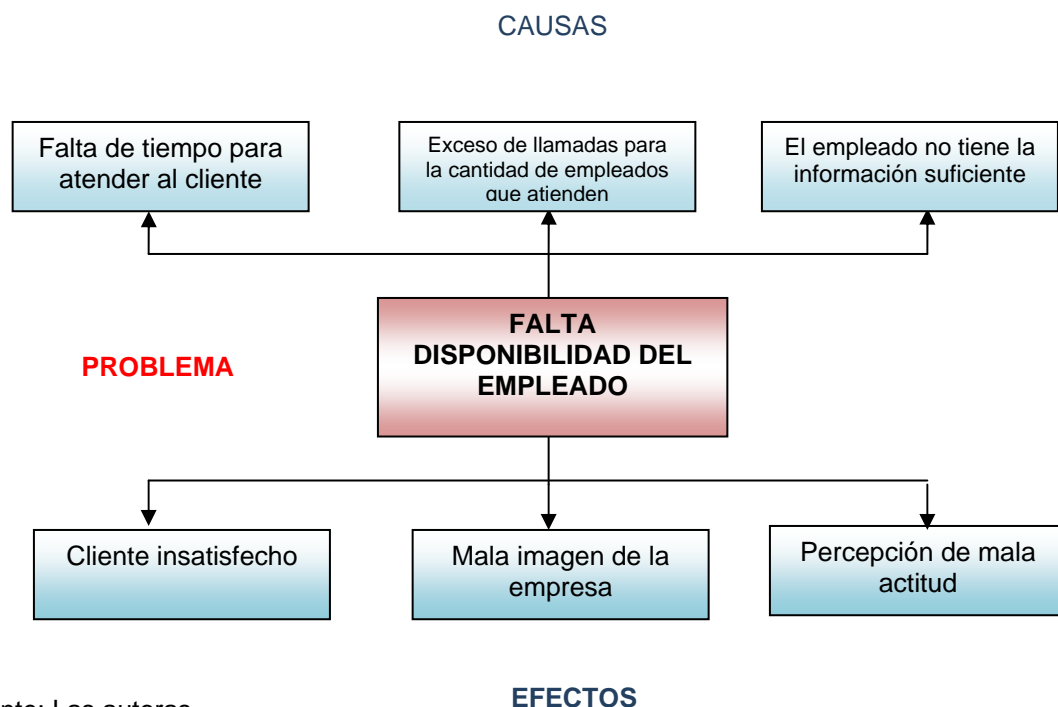


pero no necesariamente esto puede ser así.

También se atribuye a la falta de implementación de uniformes, puesto que esto ayudaría a que las personas mantuvieran un estilo acorde con la imagen que quiere proyectar la empresa, y se evitaría estar pendiente de la presentación del empleado.

Las consecuencias de la mala percepción en la presentación pueden ser: mala imagen, desorden y hasta sentimiento de falta de respeto hacia el cliente.

**Figura 3** Árbol de problema disponibilidad del empleado

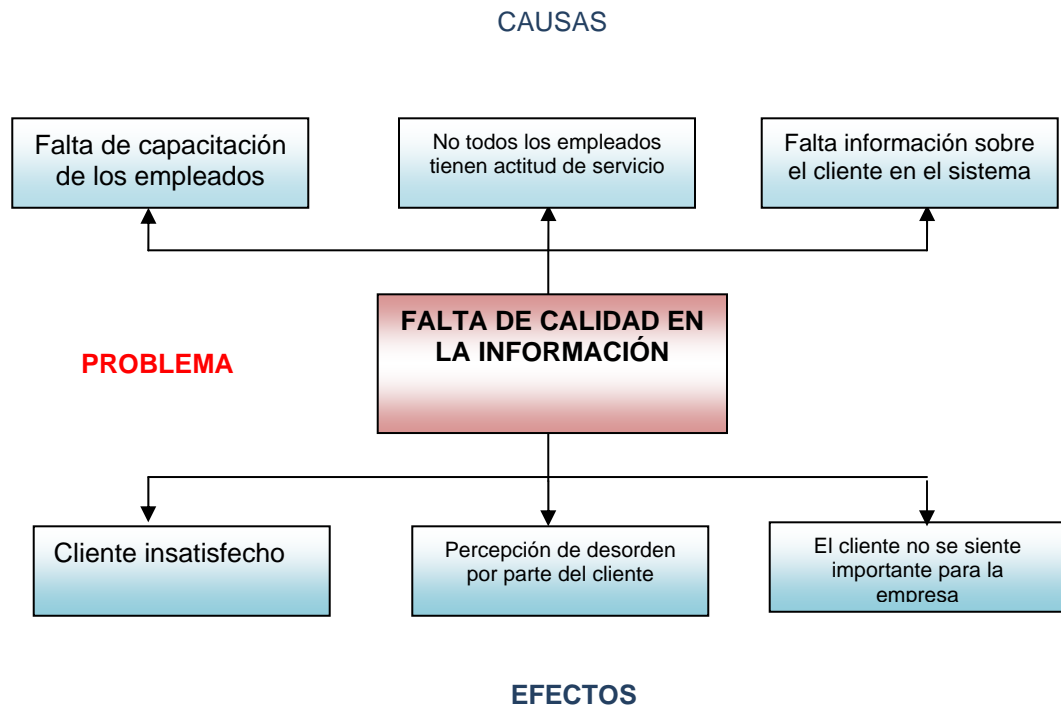


Fuente: Las autoras

En la Figura 3 **Árbol de problema disponibilidad del empleado** se representa el problema expresado como “falta de disponibilidad del empleado”, al respecto, los empleados manifiestan que esto puede obedecer a falta de tiempo, exceso de llamadas por atender y falta de información del empleado. Las consecuencias de

esto pueden ser cliente insatisfecho, mala imagen por desorden y mala actitud.

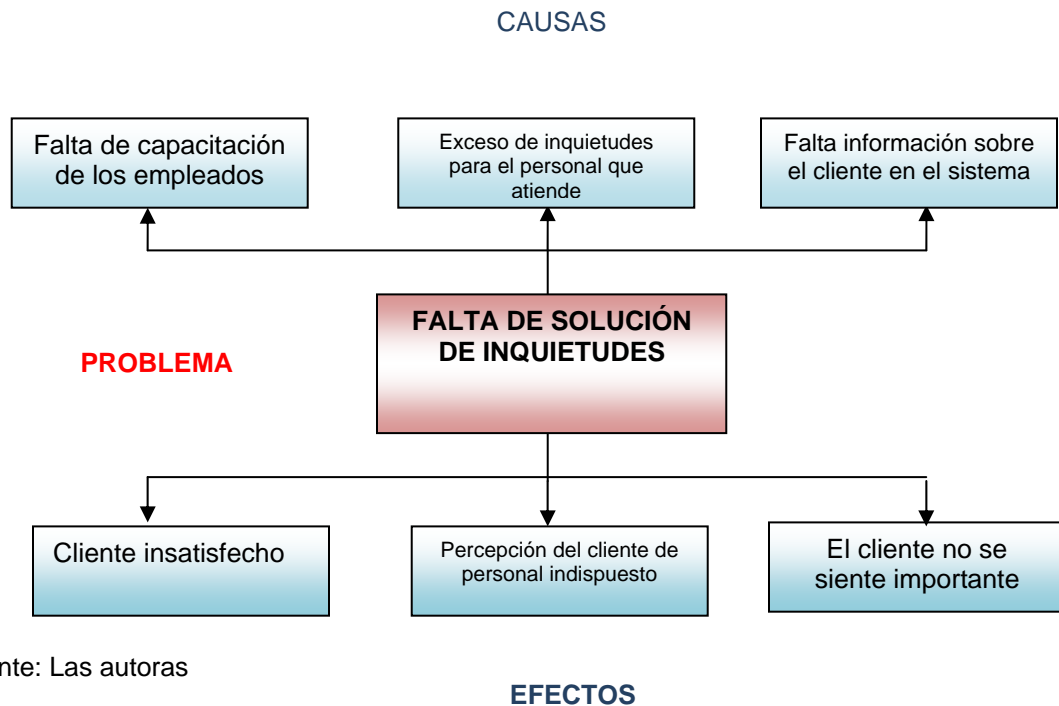
**Figura 4** Árbol de problema calidad de la información



Fuente: Las autoras

En la Figura 4 **Árbol de problema calidad de la información** el problema sobre “falta de calidad de la información suministrada”, se relaciona con posible falta de capacitación de los empleados, falta de actitud e servicio (derivado de la falta de capacitación y/o sobrecarga de labores) y falta de información sobre el cliente en el sistema. Las consecuencias son cliente insatisfecho, percepción de desorden y percepción de desinterés de la empresa por el cliente.

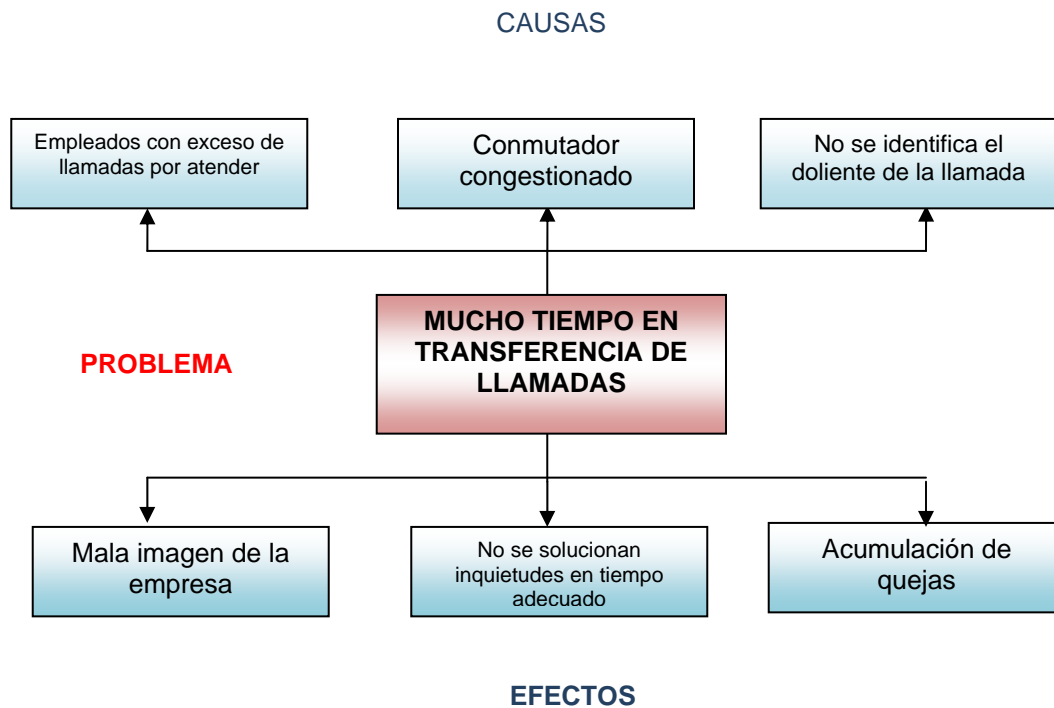
**Figura 5** **Árbol de problema Solución de inquietudes**



Fuente: Las autoras

En la Figura 5 **Árbol de problema Solución de inquietudes** se determina el problema “falta de solución de inquietudes”, al respecto, los empleados manifiestan que esta percepción puede obedecer a la falta de capacitación, exceso de inquietudes de los clientes y poco personal para atenderlas, además de una posible falta de información que el empleado debería tener para solucionar las inquietudes del cliente. Esto a su vez se relaciona con la capacitación.

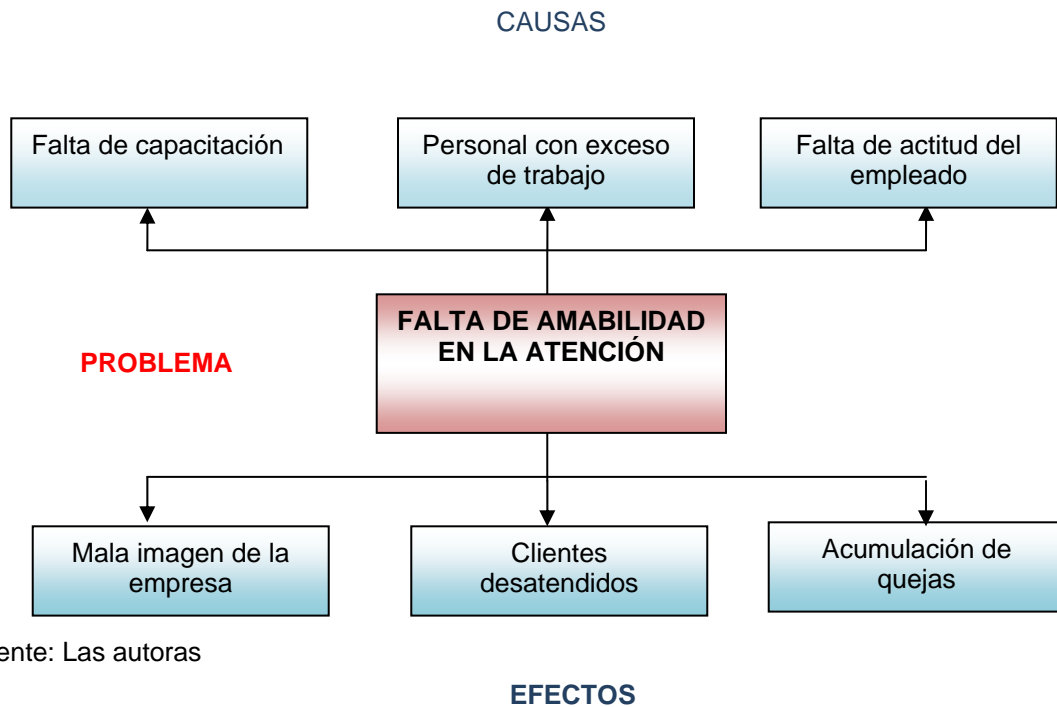
**Figura 6** Árbol de problema Tiempo de transferencia de llamada



Fuente: Las autoras

La Figura 6 **Árbol de problema Tiempo de transferencia de llamada** representa el problema “demoras en el tiempo de transferencia de llamadas”. Las causas estimadas son, exceso de llamadas, conmutados con poca capacidad y fallas para identificar a la persona que debe atender determinado caso. Las consecuencias pueden ser: mala imagen para la empresa, falta de solucionar las inquietudes del cliente y acumulación de quejas y reclamos.

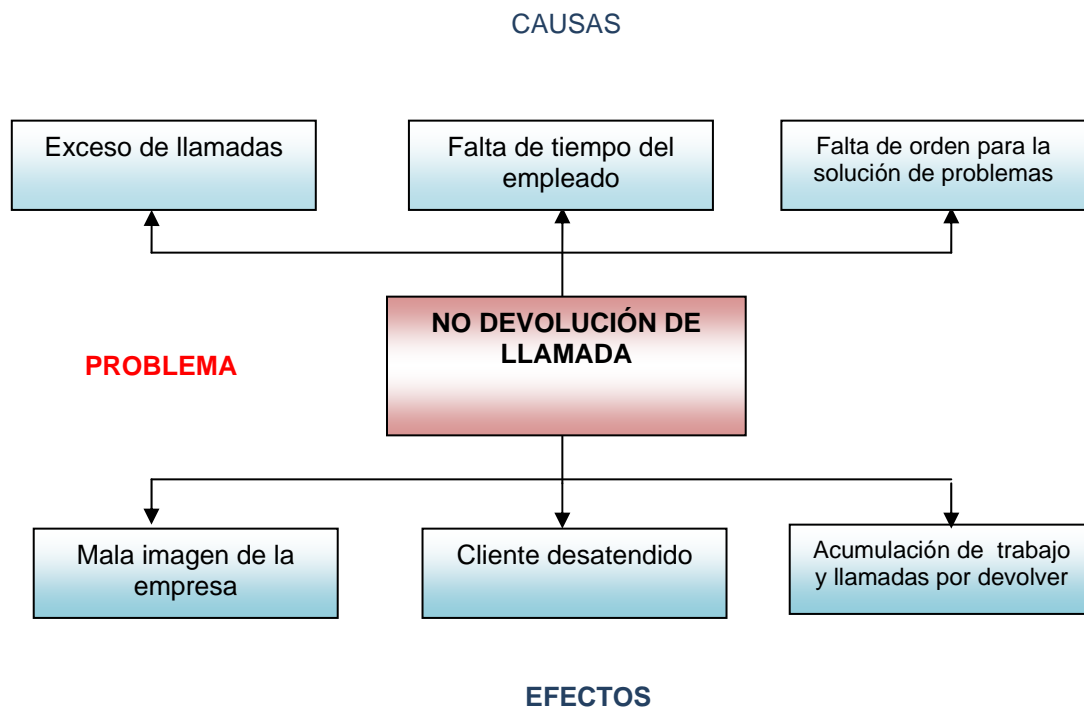
Figura 7 **Árbol de problema amabilidad en la atención**



Fuente: Las autoras

La Figura 7 **Árbol de problema amabilidad en la atención** refleja el problema “falta de amabilidad en la atención”, las causas de esto son la falta de capacitación, personal con exceso de trabajo y falta de actitud del empleado. Estas dos últimas se relacionan con la falta de capacitación. Las consecuencias pueden ser mala imagen de la empresa, clientes desatendidos y acumulación de quejas.

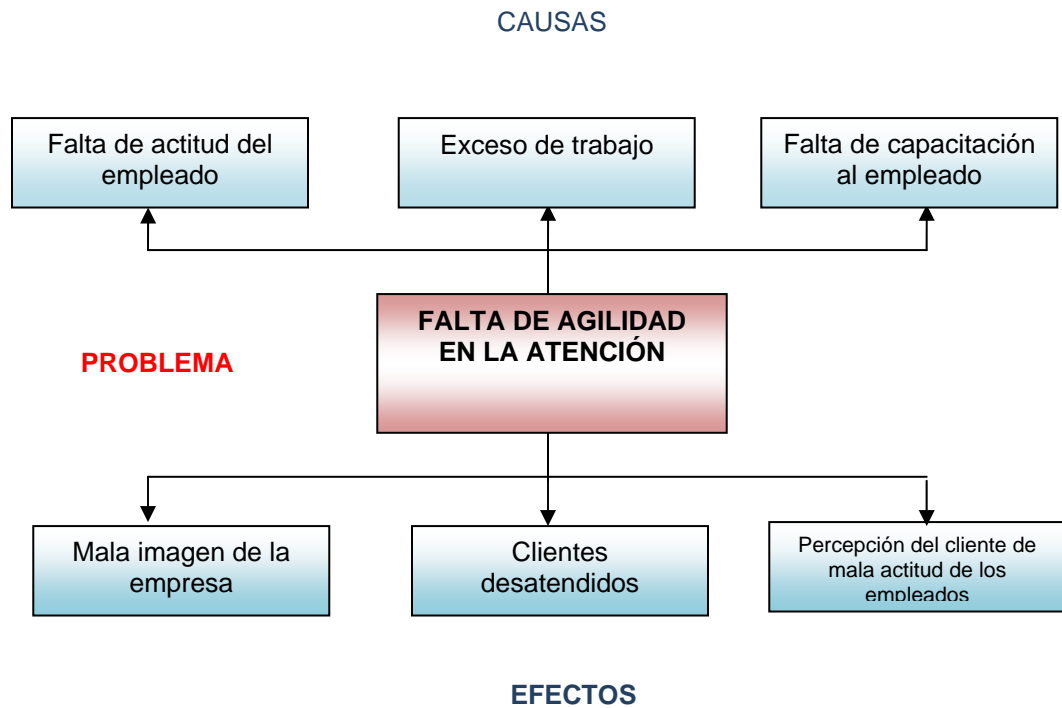
**Figura 8** Árbol de problema devolución de llamada



Fuente: Las autoras

La Figura 8 **Árbol de problema devolución de llamada** refleja el problema de la “no devolución de llamadas a los clientes”. Las causas que manifiestan los empleados son: Exceso de llamadas, falta de tiempo del empleado y falta de organización para la solución de quejas. Al respecto se expresa que no existe un sistema de seguimiento de quejas y reclamos así como de la solución de los mismos. Las consecuencias de esto son también mala imagen de la empresa, clientes desatendidos y acumulación de reclamos sin solucionar.

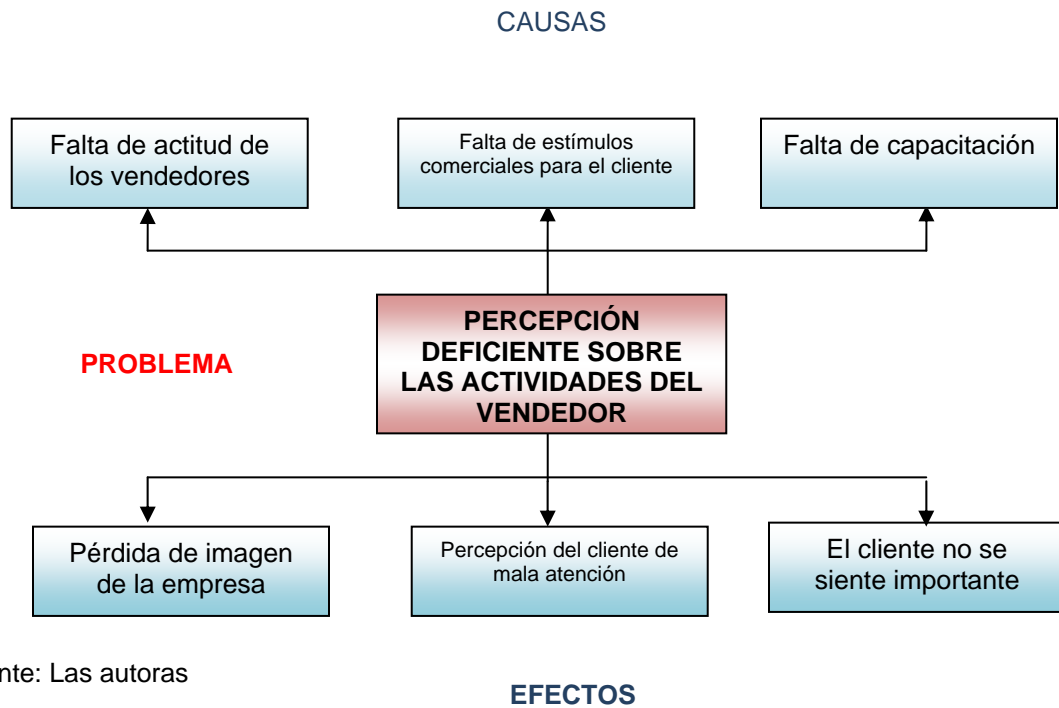
**Figura 9** Árbol de problema agilidad en la atención



Fuente: Las autoras

En la Figura 9 **Árbol de problema agilidad en la atención** se representa el problema “falta de agilidad en la atención”. Las posibles causas de esta percepción pueden ser falta de actitud del empleado, exceso de trabajo y falta de capacitación. Las consecuencias afectan la imagen de la empresa, clientes desatendidos, y percepción del cliente de mala actitud de los empleados de la empresa.

**Figura 10** **Árbol de problema actividades del vendedor**

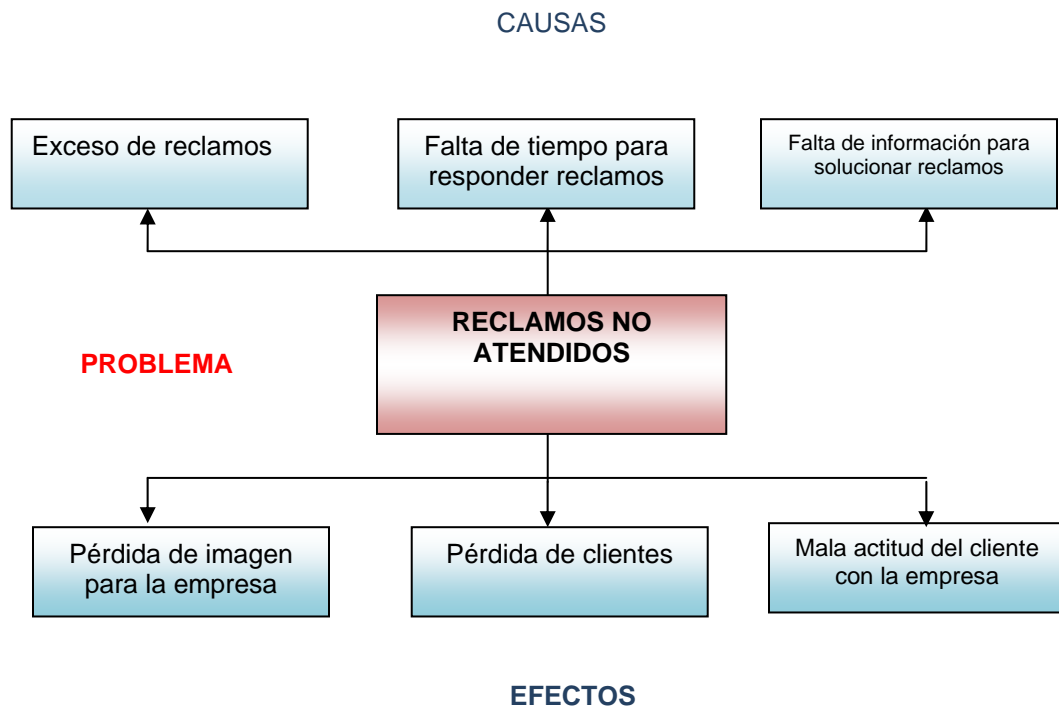


Fuente: Las autoras

En la Figura 10 **Árbol de problema actividades del vendedor** se representa el problema “percepción de deficiencia en las actividades del vendedor”. Esto significa que el cliente considera que los vendedores no ejecutan actividades relevantes para incentivar la venta. Las causas de esto, según los empleados, pueden ser falta de actitud de los vendedores, falta de estímulos comerciales de parte de la empresa y falta de capacitación en mercadeo y promoción de ventas.



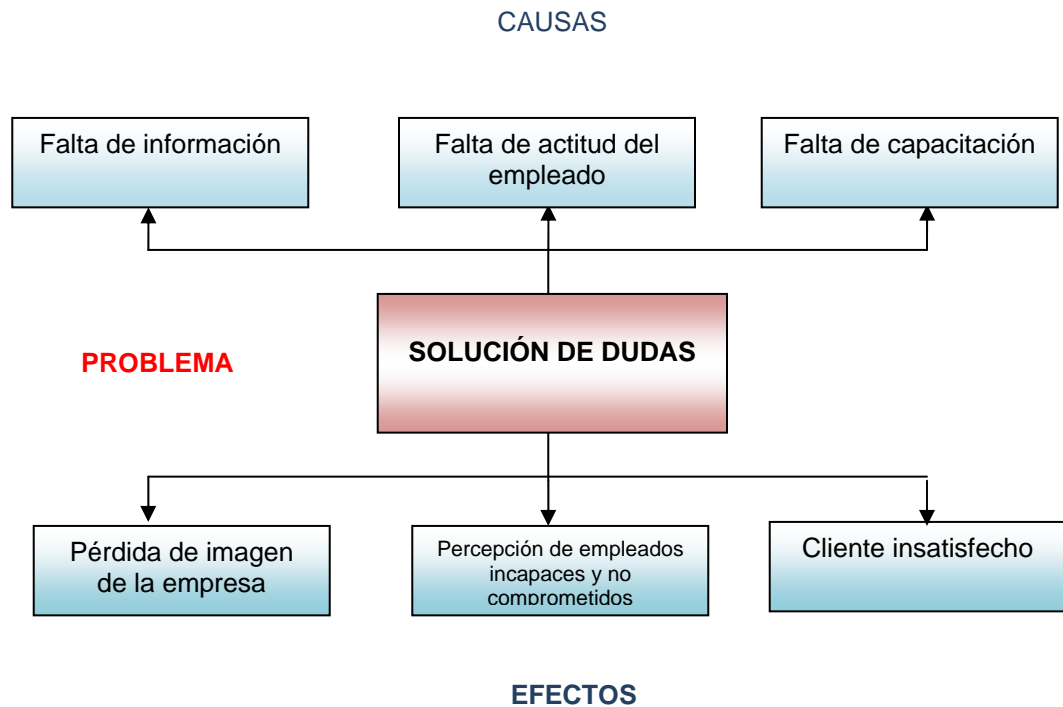
**Figura 11** Árbol de problema reclamos no atendidos



Fuente: Las autoras

El problema “reclamos no atendidos” se refleja en la figura 7. Aquí el cliente percibe que se dejan reclamos pendientes y temas que no se solucionan por parte de la empresa. Las causas pueden ser exceso de reclamos, falta de tiempo para responder reclamos, lo cual se relaciona con el exceso de los mismos y falta de información del empleado para atender estos reclamos. Las consecuencias son pérdida de imagen, pérdida de clientes y mala actitud del cliente con la empresa.

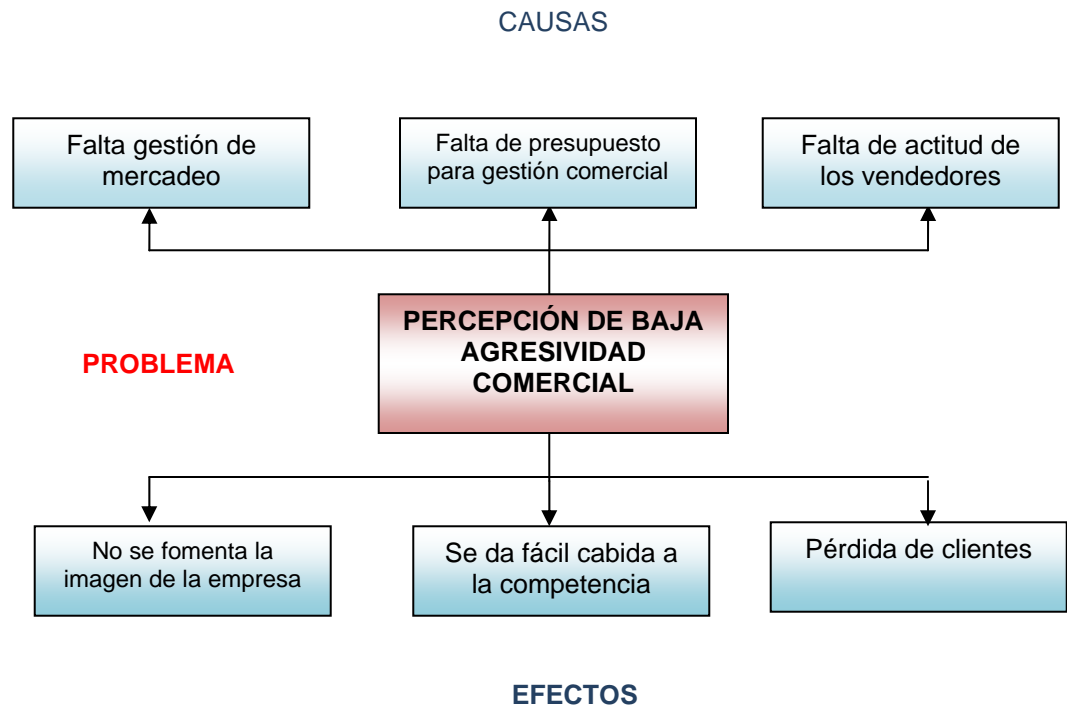
Figura 12 Árbol de problema solución de dudas



Fuente: Las autoras

Otro problema es la “falta de solución de dudas” el cual se representa en la figura 12. Entre las principales causas están: la falta de información del empleado para solucionar estas dudas, la falta de actitud y la falta de capacitación. Las tres causas están relacionadas. Las consecuencias son pérdida de imagen de la empresa, percepción del cliente de que la empresa tiene empleados no calificados y por ende cliente insatisfecho.

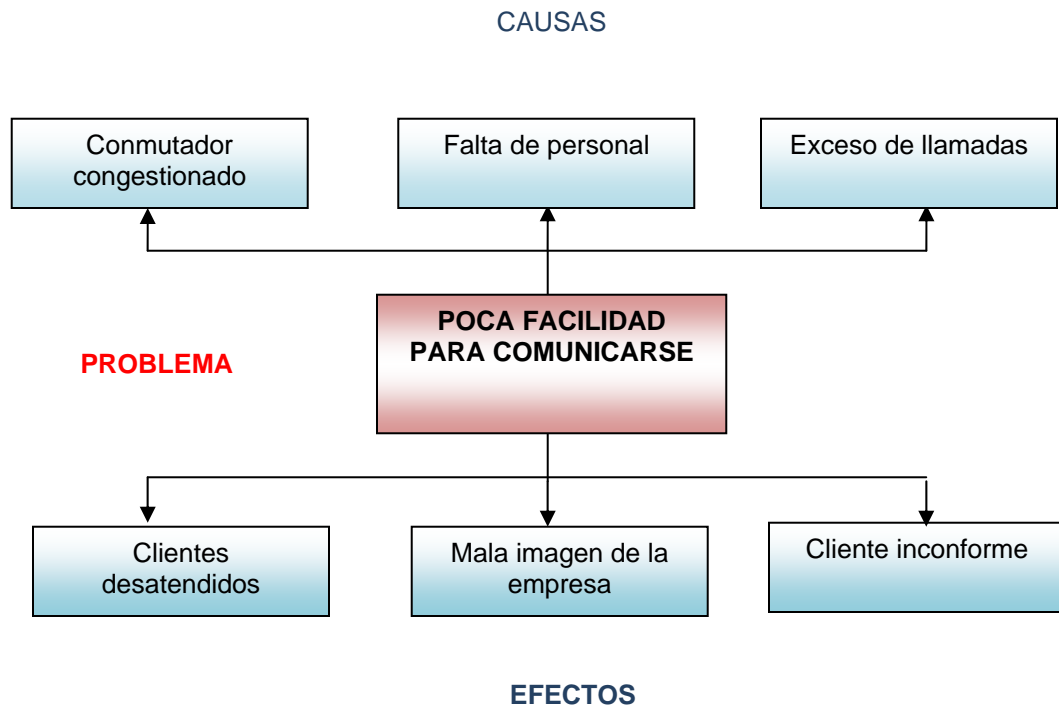
Figura 13 Árbol de problema agresividad comercial



Fuente: Las autoras

La figura 13 representa el problema "percepción del cliente de baja agresividad comercial de la empresa". Este aspecto se relaciona con la gestión de mercados, y las posibles causas determinadas son: falta de gestión de mercadeo, falta de presupuesto para gestión de mercadeo y falta de actitud de los vendedores. Las consecuencias son fácil entrada de la competencia y pérdida de clientes, relacionadas con la falta de promoción y gestión de mercadeo.

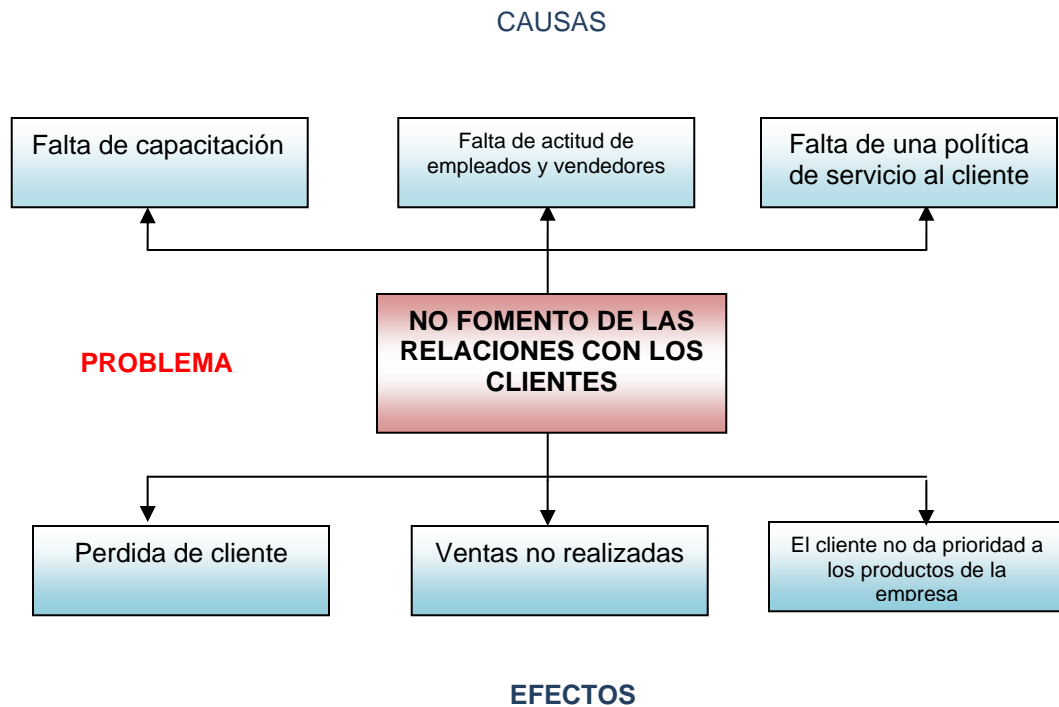
**Figura 14** Árbol de problema facilidad para comunicarse



Fuente: Las autoras

El problema “poca facilidad para comunicarse” se representa en la figura 14. Las posibles causas son: conmutador congestionado, falta de personal suficiente para atender las llamadas y exceso de llamadas. Las consecuencias son: clientes desatendidos, mala imagen de la empresa y clientes inconformes. Esto último puede generar también la pérdida del cliente.

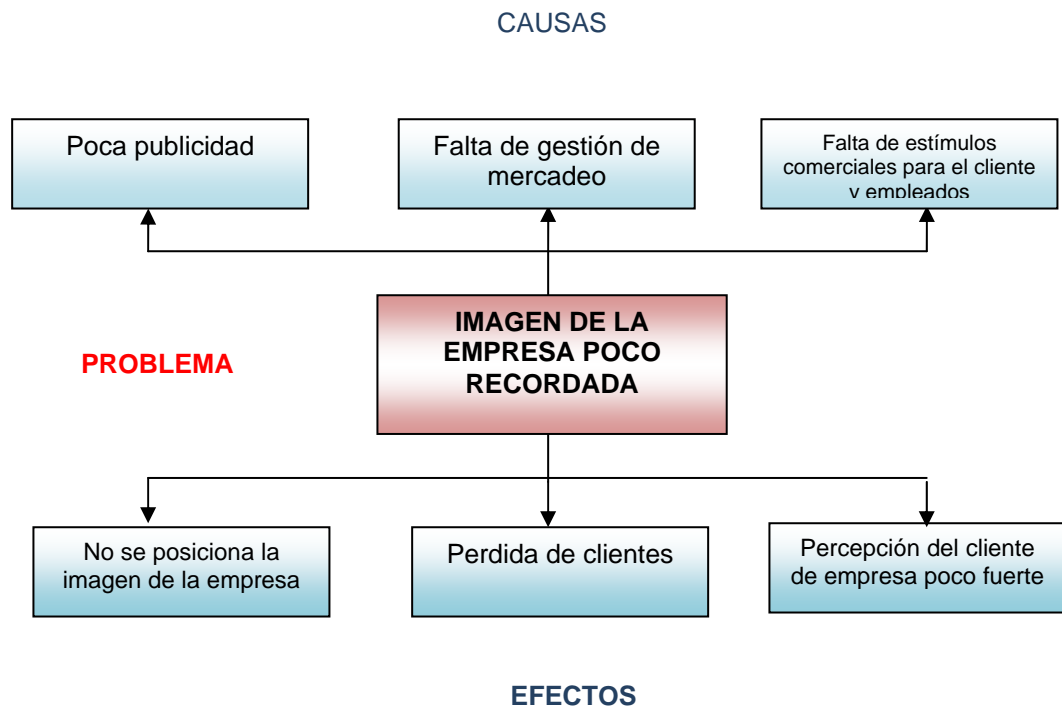
**Figura 15** Árbol de problema relaciones con los clientes



Fuente: Las autoras

La Figura 15 representa el problema “no fomento de las relaciones con el cliente” relacionado con las causas: falta de capacitación en relaciones públicas y fidelización del cliente a través de las relaciones, falta de actitud del empleado y falta de políticas claras de fidelización propuestas por la empresa. Las consecuencias pueden ser: pérdida de los clientes, ventas no realizadas y entrada de la competencia.

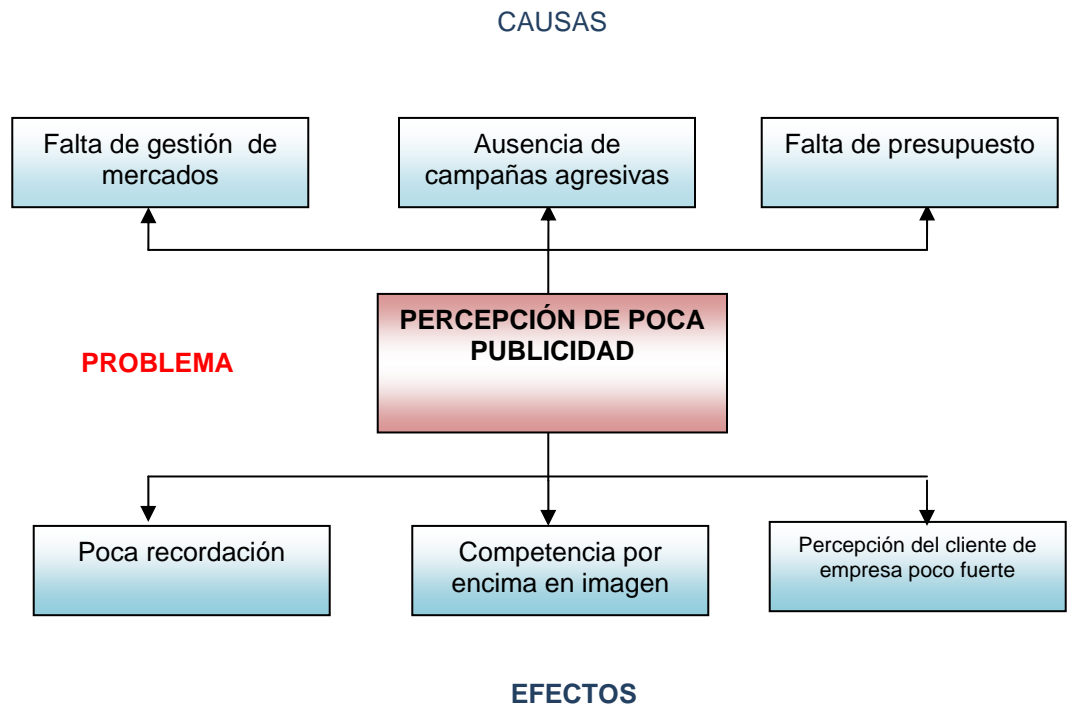
Figura 16 Árbol de problema imagen de la empresa



Fuente: Las autoras

En la Figura 16 se representa el problema “poca recordación de la empresa por parte del cliente”. Al respecto, se destacan causas como la poca publicidad, falta de gestión de mercadeo y falta de estímulos comerciales. Las consecuencias mas relevantes pueden ser: pérdida de clientes, imagen de debilidad de la empresa.

**Figura 17** Árbol de problema publicidad



Fuente: Las autoras

En la Figura 17 se representa el problema “percepción de poca publicidad”. Las causas son faltas de gestiones de mercadeo, ausencia de campañas de publicidad notorias y agresivas y faltad e presupuesto para actividades publicitarias. Las consecuencias son: poca recordación del cliente, mejor imagen de la competencia que si realiza actividades de publicidad y percepción de debilidad de la empresa.

Una vez presentados los problemas y causas para cada aspecto evaluado como inaceptable, en la tabla 19 se priorizan las causas, tomando como referencia aquellas que superen o sumen mas del 60%:

**Tabla 18 Priorización de causas**

PROBLEMAS	CAUSAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
Percepción de deficiente presentación personal	Fallas en la forma de vestir	2	20%
	Falta de uniforme institucional	2	20%
	Falta de capacitación en imagen personal	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Falta de disponibilidad del empleado	Falta de tiempo	3	30%
	Exceso de llamadas	5	50%
	Carencia de información	2	20%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Falta de calidad de la información	Falta de capacitación sobre productos	5	50%
	Falta de actitud de servicio	2	20%
	Falta de información para el empleado	3	30%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Falta de solución de inquietudes	Falta de capacitación	5	50%
	Exceso de inquietudes	3	30%
	Falta de información	2	20%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Mucho tiempo de transferencia de llamada	Exceso de llamadas	3	30%
	Congestión de llamadas	3	30%
	No se identifica quien debe atender	4	40%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Falta de amabilidad en la atención	Ausencia de capacitación en servicio	6	60%
	Personal sobrecargado de trabajo	2	20%
	Falta de actitud de los empleados	2	20%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
No devolución de llamadas	Exceso de llamadas	2	20%
	Falta de tiempo del empleado	2	20%
	Falta de orden para la solución de problemas	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Falta de agilidad en la atención	Falta de actitud del empleado	1	10%
	Sobrecarga de trabajo	3	30%
	Falta de capacitación	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Actividades del vendedor deficientes	Falta de actitud vendedora	4	40%
	Falta de estímulo comercial	5	50%
	Falta de capacitación	1	10%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Reclamos no atendidos	Exceso de reclamos	2	20%
	Falta de tiempo para atender reclamos	2	20%
	Falta de información para solucionar	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
No solución de dudas	Falta de información	5	50%
	Falta de actitud del empleado	4	40%
	Falta de capacitación	1	10%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Percepción de baja agresividad comercial	Baja gestión de mercados	6	60%
	Falta de presupuesto para gestión de mercados	3	30%
	Falta de actitud vendedora	1	10%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Poca facilidad para comunicarse	Conmutador congestionado	3	30%
	Falta de personal	4	40%
	Exceso de llamadas	3	30%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Relaciones poco estrechas con los clientes	Falta de capacitación	2	20%
	Falta de actitud	2	20%
	Falta de políticas y capacitación en servicio	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Poca recordación de la imagen de la empresa	Poca publicidad	2	20%
	Falta gestión de mercados	2	20%
	Falta de estímulos comerciales	6	60%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>
Percepción de poca publicidad	Falta de gestión de mercados	6	60%
	Ausencia de campañas agresivas	3	30%
	Falta de presupuesto	1	10%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: las autoras



Posteriormente, con base en lo anterior, se resume en la tabla 20 las causas comunes y los problemas relacionados, a fin de dejar un grupo depurado de aspectos negativos que deben ser mejorados:

En la siguiente tabla se resumen los problemas y causas:

**Tabla 19 Problemas y causas relacionados**

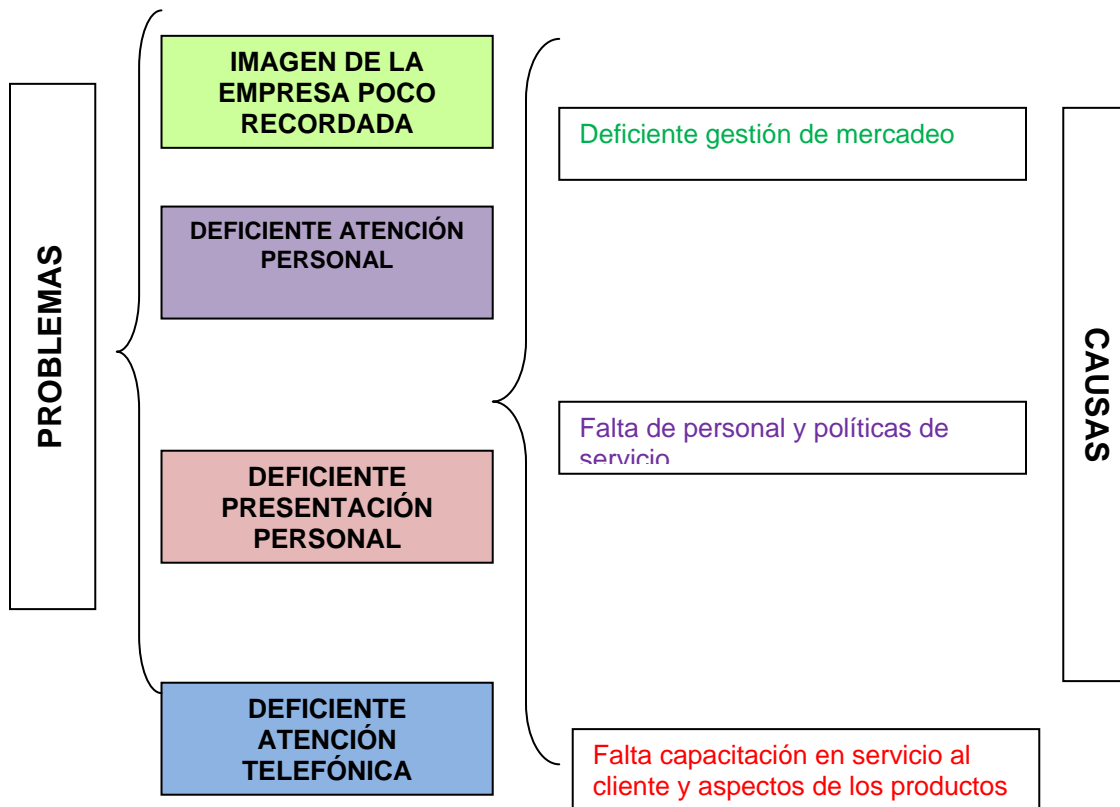
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSAS</b>
Percepción de deficiente presentación personal	Fallas en la forma de vestir Falta de uniforme institucional Falta de capacitación en imagen personal
Falta de disponibilidad del empleado	Falta de tiempo Exceso de llamadas Carencia de información
Falta de calidad de la información	Falta de capacitación sobre productos Falta de actitud de servicio Falta de información para el empleado
Falta de solución de inquietudes	Falta de capacitación Exceso de inquietudes Falta de información
Mucho tiempo de transferencia de llamada	Exceso de llamadas Congestión de llamadas No se identifica quien debe atender
Falta de amabilidad en la atención	Ausencia de capacitación en servicio Personal sobrecargado de trabajo Falta de actitud de los empleados
No devolución de llamadas	Exceso de llamadas Falta de tiempo del empleado Falta de orden para la solución de problemas
Falta de agilidad en la atención	Falta de actitud del empleado Sobrecarga de trabajo Falta de capacitación
Actividades del vendedor deficientes	Falta de actitud vendedora Falta de estímulo comercial Falta de capacitación
Reclamos no atendidos	Exceso de reclamos Falta de tiempo para atender reclamos Falta de información para solucionar
No solución de dudas	Falta de información Falta de actitud del empleado Falta de capacitación
Percepción de baja agresividad comercial	Baja gestión de mercados Falta de presupuesto para gestión de mercados Falta de actitud vendedora
Poca facilidad para comunicarse	Conmutador congestionado Falta de personal Exceso de llamadas
Relaciones poco estrechas con los clientes	Falta de capacitación

	Falta de actitud Falta de políticas y capacitación en servicio
Poca recordación de la imagen de la empresa	Poca publicidad Falta gestión de mercados Falta de estímulos comerciales
Percepción de poca publicidad	Falta de gestión de mercados Ausencia de campañas agresivas Falta de presupuesto

Fuente: Las autoras

En la anterior tabla, se ponen colores a los problemas comunes, y las causas comunes de estos problemas, con el fin de depurar la información y concretar tanto los problemas como sus causas para el pertinente mejoramiento. De esta manera, La clasificación por colores queda:

**Figura 18 Resumen de problemas y causas comunes**



Fuente: Las autoras

Entonces una vez depurados los problemas y establecidas las causas de mayor

influencia, se concluye que existen cuatro problemas principales causados por tres aspectos que deben ser mejorados. Los problemas son: deficiente atención personal y telefónica, imagen de la empresa poco recordada y deficiente presentación personal. Estos problemas se relacionan principalmente con la falta de capacitación, falta de gestión de mercados y falta de políticas claras en atención y servicio al cliente.

Sobre las anteriores causas se planteara la pertinente propuesta de mejoramiento como sigue:

## **10. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

En este capítulo se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de mejora del servicio al cliente. Como primera medida se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias pertinentes para lograr establecer una cultura o modelo de servicio al cliente en la empresa.

### **10.1 BENEFICIOS**

El diseño de políticas y objetivos encaminados al mejoramiento del servicio al cliente presenta los siguientes beneficios:

Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que este prefiera a la empresa por encima de otras.

Establecer relaciones de largo plazo con los clientes. Esto permite que la empresa mantenga clientes fieles y rubros de ingresos de cierta forma permanentes.

Conocer lo que para cada cliente es importante en particular y atender sus necesidades en pro del sostenimiento económico de la empresa.

Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir con los requerimientos del cliente.

Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción de ventas tan efectivas como la publicidad.

Se promueve la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.

La lealtad del cliente impulsa los ingresos de la empresa y se relaciona con las utilidades que se perciben de la actividad económica.

Se genera una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa.

## **10.2 ESTRATEGIAS**

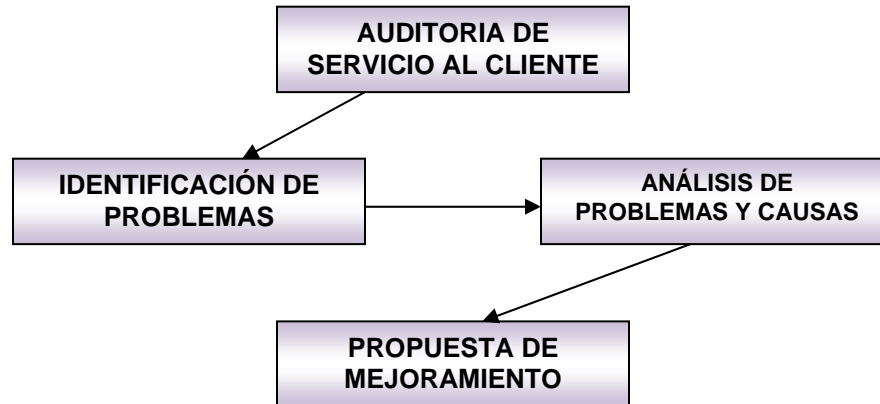
**10.2.1 Estrategia No. 1. Análisis de la situación actual de la empresa frente al servicio al cliente.** Para esto, es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades de servicio al cliente. Esta primera parte, en el capítulo 9 de este trabajo, se inicia con la implementación de una auditoria encaminada a determinar las necesidades tanto del cliente como de la empresa:

- Inicialmente, se plantea un análisis de problemas y causas a fin de determinar la solución más pertinente. Para esto se usa el análisis de Pareto con el cual se destacan los problemas de mayor influencia en las deficiencias encontradas en la auditoria.
- Seguidamente, se detectan cuatro problemas principales, siendo el primero de ellos la baja recordación del nombre de la empresa y/o de su imagen en el mercado donde se desempeña. El segundo de ellos es la percepción de una deficiente atención personal resumida en la no solución de inquietudes de los clientes, falta de actitud del empleado que atiende y no solución de quejas y reclamos. El tercer problema más relevante es una percepción de deficiente presentación personal y el cuarto deficiencias en la atención telefónica.
- De los anteriores problemas se determinan tres causas fundamentales, las cuales son: una deficiente o baja gestión de mercadeo, falta de personal y políticas de servicio al cliente, y falta de capacitación en temas de servicio y atención al cliente. Sobre estas tres causas principales se ciñe la propuesta de

mejora mas adecuada para implementar.

- Así, la propuesta de mejoramiento implica primero que todo el diseño de un modelo de servicio al cliente adaptado a la empresa.

**Figura 19** Análisis de la situación de la empresa frente al servicio al cliente



**10.2.2 Estrategia No. 2 Diseño de un modelo de servicio al cliente.** Adicional a las anteriores ventajas, el diseño de un modelo de servicio al cliente debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, como por ejemplo:

**Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa,** determinando sus características, necesidades y volúmenes de compra. De esta manera se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa y se enfocan las políticas de servicio priorizando los clientes. Esto no quiere decir que la calidad del servicio se debe enfocar solo a aquellos clientes que compran mas a la empresa, sino que los esfuerzos pueden ser equiparados a cada necesidad.

**Caracterizar a los clientes.** Para definir de forma objetiva el nivel de servicio a ofrecerles a los clientes, es necesario clasificar a estos en grupos de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el

nivel de servicio que cada cliente demanda.

**Identificar y clasificar las necesidades del cliente:** Con esto se pretende establecer las dificultades o debilidades que actualmente se presentan con relación al servicio. Se destaca que un primer paso es la auditoria del servicio al cliente, la cual se recomienda ejecutar de manera periódica con intervalos de cada 6 meses para hacer seguimiento y establecer los problemas y causas.

**Establecer indicadores de medición** del servicio en los siguientes aspectos:

Duración del ciclo pedido - entrega.

Varianza de la duración del ciclo pedido - entrega.

Disponibilidad del producto.

Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística.

Flexibilidad ante situaciones inusuales.

Retornos de productos sobrantes y defectuosos.

Respuestas a las emergencias.

Actuación sin errores (en el producto y en la información que llega al cliente).

Tiempo de entrega.

Trato y relaciones con el cliente.

Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.

Servicio de posventa.

Tiempo de atención a reclamaciones.

Servicio de garantía.

**Identificar necesidades y capacidades del cliente interno** con respecto a la atención al cliente externo. Es decir, se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa para poder atender a los clientes de la misma con calidad. Esto incluye que se evalúen los procesos y procedimientos a fin de determinar aquellos que

generan inconvenientes en la prestación del servicio. Para esto es muy importante establecer los costos de mejoramiento de los procesos y los recursos en los que debe incurrir la empresa para mejorar las debilidades en este aspecto. Una buena manera de lograr una revisión de los procesos totales con enfoque al cliente, es la implementación de una norma de calidad ISO 9000.

**Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente.** Para esto la empresa debe plantearse los siguientes cuestionamientos:

**Tabla 20** Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

<b>Interrogante</b>	<b>Definiciones a lograr</b>
¿Estamos preparados?	Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior Necesidades de capacitación
2. ¿ Para quién?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Caracterización de los grupos de clientes</li> <li>· Características de la atención a dar a cada grupo</li> <li>· Sistema de información y orientación al cliente</li> </ul>
3.¿ Qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contenido del servicio que se brinda</li> <li>· Características</li> </ul>
4.¿ Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Procedimientos para el cliente solicitar el servicio</li> <li>· Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio</li> </ul>
5.¿ Quién?	· Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6.¿ Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estructura organizativa</li> <li>· Magnitud de los parámetros relevantes del servicio</li> </ul>
7.¿ Cuando?	· Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio
8. ¿ Con qué?	· Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	· Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente.</li> <li>· Objetivos y metas del servicio al cliente.</li> </ul>

Fuente: GOMÉZ ACOSTA, Marta. ACEVEDO SUAREZ, José y GONZÁLES GONZÁLES, Roberto. Diseño del servicio al cliente. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>

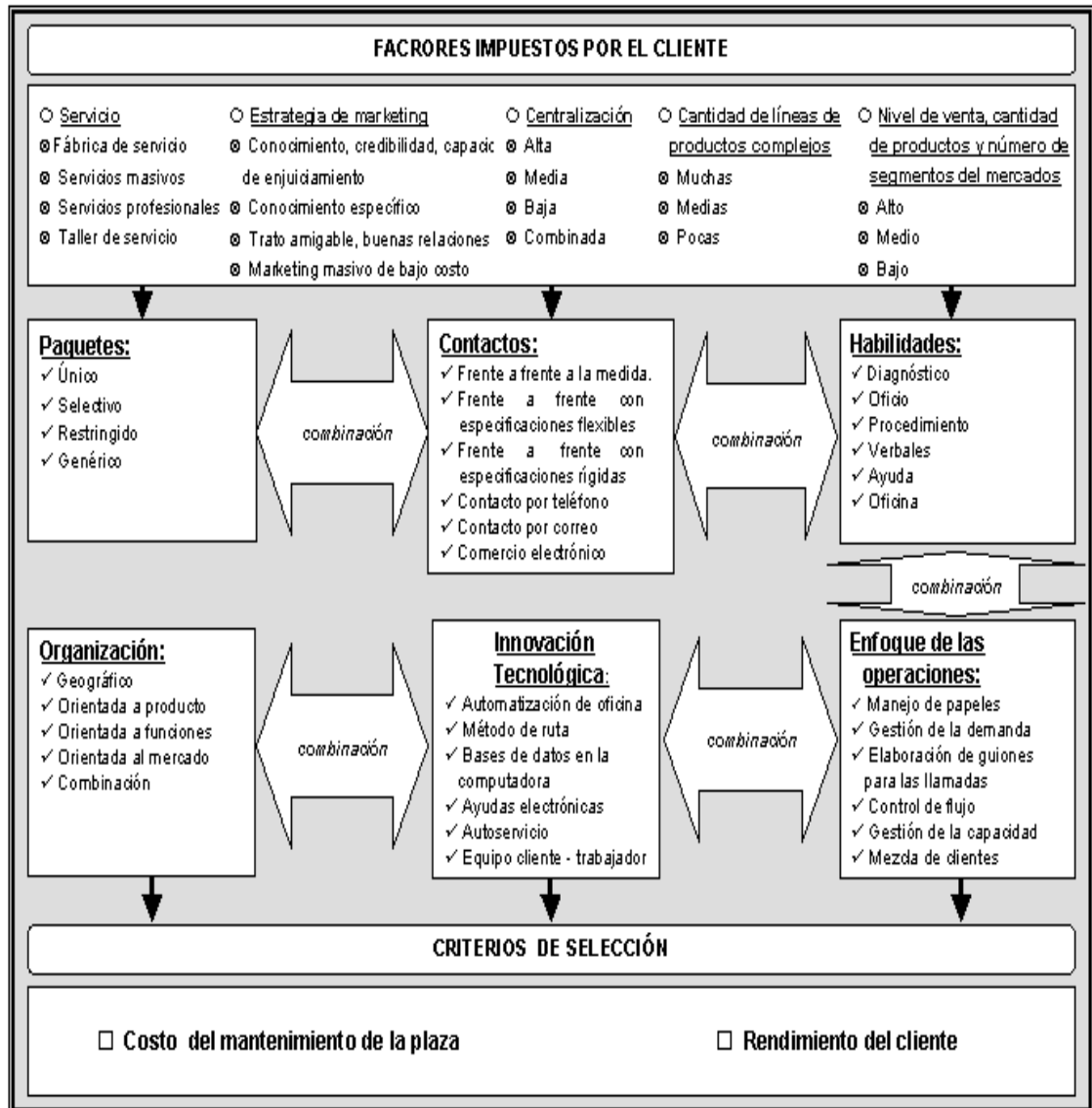


Una vez proyectado el contenido de la organización resulta conveniente elaborar el manual de servicio al cliente, el que resulta de gran utilidad como guía para los supervisores, pues sirve de herramienta para la evaluación sistemática y para capacitar al personal.

**Determinar los factores de influencia en el servicio al cliente.** Los factores que influyen en el diseño de la organización según las características del servicio son:

Tipo de servicio: La matriz de servicio está conformada por cuatro cuadrantes que relacionan el grado de interacción–adaptación (alto y bajo), con la intensidad de la mano de obra personal (alta y baja). Utilizándose la magnitud de las variables la empresa debe ubicarse en un cuadrante que responde a un tipo de servicio:

**Figura 20 Factores impuestos por el cliente**



Fuente: GOMÉZ ACOSTA, Marta. ACEVEDO SUAREZ, José y GONZÁLES GONZÁLES, Roberto. Diseño del servicio al cliente. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>

De la figura anterior, se destaca los factores impuestos por el cliente así: con base en la auditoria del servicio al cliente se establecen las estrategias de servicio, de marketing, los niveles de centralización de las actividades de contacto con el cliente, la cantidad de líneas de productos y/o servicios en los cuales enfocar esfuerzos, y el nivel de venta o cantidad de producto en el mercado para cada

segmento. Cada uno de estos factores, una vez determinada su situación y necesidades, debe propender por el desarrollo de las tareas pertinentes.

**Determinar los requisitos de los vendedores del servicio al cliente.** Es importante destacar que la calidad en la atención y el servicio al cliente es “vendida” por los empleados de la empresa. Entre otros, los empleados que mayor contacto tienen al cliente son el personal de ventas, caja, cobranza y facturación. En la tabla siguiente se presenta una guía que permitirá clasificar el grado de contacto entre el cliente y el empleado, y las habilidades que este último debe tener según el nivel de contacto con el cliente:

**Tabla 21** Requisitos de los vendedores

	Bajo	Grado de contacto entre cliente y servidor					Alto
<b>Requisitos de los Trabajadores</b>	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico	
<b>Enfoque de las operaciones</b>	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes	
<b>Innovaciones Tecnológicas</b>	Automatiza de oficina.	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente - trabajador	

Fuente: GOMEZ ACOSTA, Marta. ACEVEDO SUAREZ, José y GONZÁLES GONZÁLES, Roberto. Diseño del servicio al cliente. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>

**Establecer los principios del servicio al cliente adaptables a la empresa.** Para esto se debe observar lo siguiente:

Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Competitividad. El diseño del servicio que se realice debe además de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

Racionalidad. Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

Satisfacción del cliente. Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

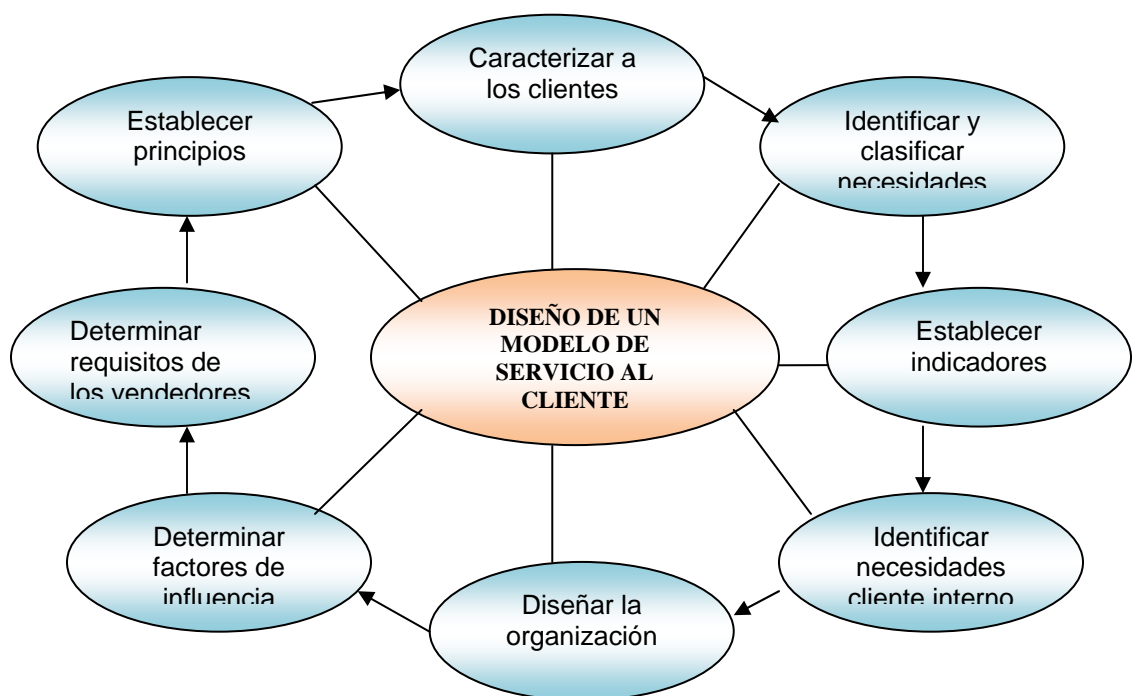
El funcionamiento del sistema logístico como caja negra para el cliente. La empresa debe lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y realizar los controles de sus procesos sin necesidad que estos últimos tengan influencia directa sobre el cliente.

Transparencia de la meta de servicio tanto para el cliente como para quien brinda y apoya el servicio. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede conformar una idea falsa sobre el servicio. De igual forma quien brinda el servicio debe tener plena conciencia de

cual es la meta de servicio a que puede comprometerse para no crear falsas expectativas en el cliente.

Personalización. El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

**Figura 21 Modelo de servicio al cliente**



**Fuente:** Las autoras

**10.2.3 Estrategia No. 3. Capacitación en servicio al cliente.** La capacitación es uno de los aspectos clave para el éxito de la propuesta. Al este respecto, se determina que debe cumplir con lo siguiente:

Objetivos:

Brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar en la

empresa una Cultura de Servicio al Cliente.

Lograr que la organización cuente con métodos y sistemas de trabajo que permitan la fidelización de sus clientes.

Temas de capacitación:

Cultura de Servicio al Cliente. Qué es una Cultura. Características. Cultura de Servicio al Cliente. La lealtad es el factor clave de éxito. La lealtad produce dividendos. Cómo conseguir incrementar la lealtad de los clientes. Cómo no cometer errores en los programas de servicio.

Implementando el proyecto. Objetivos. Preguntas que se deben formular y contestar. Estrategias de Servicio. Implantación del proyecto. Pasos críticos para la implantación. El Mapeo. ¿Qué sabemos de nuestros clientes? ¿Qué sabemos de nuestros competidores? Aprovechar las oportunidades.

Unidades Estratégicas de Negocio. Metodología de Implementación. 10 Prácticas Gerenciales. El modelo de servicio. Unidades Estratégicas de Negocio UEN. Propósitos y Objetivos. Conceptos, Indicadores y Análisis de Información. Análisis de los clientes leales.

Desarrollo de equipos de mejoramiento. Desarrollo del trabajo en equipo. El Cliente interno y el Servicio de apoyo. Obstáculos del Servicio. Estar conectados con los empleados. Motivarlos para un desempeño excepcional. Estrategias de Servicio. Pasos del proceso de motivación.

El valor de esta capacitación es de \$170.000 por persona. Para 30 empleados su costo es de \$5.100.000. La duración es de 20 horas.

**10.2.4 Fortalecer las actividades de promoción y publicidad.** Pasando a otro aspecto de la propuesta de mejoramiento, se sugiere incrementar las actividades de promoción y publicidad, tomando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Al implementar esta estrategia es necesario diseñar e implementar un programa de capacitación en servicio al cliente y divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para esto las actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de este para la empresa y el esmero de esta última para satisfacer sus necesidades.

De esta manera, a continuación se desarrolla la priorización de problemas y causas base de la propuesta anterior:

**10.2.5 Determinar la posibilidad de contratar un Call Center.** La evolución de las tecnologías de la comunicación ha permitido poner a disposición de los operarios bases de datos y aplicaciones que permiten una rápida gestión de la información y tratamiento de los problemas que plantean los usuarios, en tiempo real. Esta rápida transformación deriva no sólo del interés de las propias compañías por mejorar la atención a los clientes, sino de la demanda de estos últimos, que exigen a sus compañías ubicuidad, tanto geográfica como horaria, accesibilidad y mucha información.

Teniendo claro que la implementación de un call center o contac center podría resultar rentable, bien porque permite fidelizar clientes y conseguir más ventas a medio y largo plazo, o porque permite solucionar problemas aportando o complementando información, sin necesidad de poner en marcha mecanismos administrativos, se propone evaluar la posibilidad de implementar un call center, el cual hoy en día está al alcance de cualquier empresa.

Entre las ventajas de su implementación están:

- Mejorar su imagen de la empresa en cuanto a la atención
- Aumentar la capacidad de relación con el mercado
- Fidelizar a los clientes
- Cero inversión en infraestructura
- Buscar nuevas oportunidades de negocio
- Ahorrar tiempo
- Reducir costos
- Fortalecer la gestión de relaciones con el cliente
- Recepción y gestión de pedidos
- Seguimiento comercial
- Gestión de devoluciones y reclamos

La implementación del call center no debe ser directa, es decir, la empresa puede contratar de manera externa los servicios por un outsorsing. El valor promedio al año es variable, pues el call center contratado debe evaluar la cantidad de atención y servicios que requiere la empresa, y con base en esto establecer el valor. No obstante se logra determinar un valor promedio mensual de 32 millones de pesos.



## 10.2.5 Costos de implementación de la propuesta.

Tabla 22 Costos de implementación

ACTIVIDADES	CONCEPTOS A PRESUPUESTAR	PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL
<b>Actividades estrategia 1</b>	Diagnostico de la situación actual	\$ 2.150.000
	Auditoria de Categorización	\$ 1.290.000
	Seguimientos Anuales (2 días)	\$ 896.000
	Análisis y adecuación de procesos en pro de mejorar el servicio	\$ 19.900.000
	Seguimiento año 1	\$ 1.400.000
<b>Actividades estrategia 2</b>	Creación base de datos	\$4.000.000
	Diseño de políticas, factores de influencia y organización alrededor del servicio	\$3.000.000
	Divulgación de las políticas y acoplamiento de empleados	\$3.000.000
	Diseño de la organización en torno a la calidad del servicio	\$3.000.000
<b>Actividades estrategia 3</b>	Capacitación en servicio al cliente	\$5.100.000
<b>Actividades estrategia 4</b>	Promoción de políticas del servicio	\$5.000.000
	Publicidad en torno al servicio	\$10.000.000
	Implementación call center	384.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$442.735.000</b>	

Fuente: sondeo con empresas como SGS COLOMBIA S.A. (aseguramiento de la calidad). Empresas de publicidad, asesores externos.

La inversión total para adaptar un modelo de servicio al cliente en la empresa, se estima en \$442.735.000. Las actividades más costosas son las que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de los procesos internos.

No obstante este presupuesto puede ser variable si la empresa decide adoptar solo algunas y no todas las actividades, o si decide ejecutarlas sin la ayuda de asesores externos.

## 11. CONCLUSIONES

Aunque la empresa lleva más de 6 años en el mercado colombiano, tiene actualmente un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del cliente.

El servicio y atención al cliente son de gran relevancia para la empresa dado que los productos que ofrece son farmacéuticos y la competencia es agresiva en este sector.

Se diseñó e implementa el plan de auditoría con el fin de evaluar la percepción del cliente en cuanto a: atención, calidad en el trato, comunicación, presentación de los productos, imagen de la empresa y actitud de los empleados. Se establecen indicadores de satisfacción entre los rangos Aceptable (entre el 90% y 94%), bueno (entre el 95% y 99%) y excelente (100%).

Los niveles de satisfacción general con la atención se ubican por debajo del nivel excelente. Aunque un 97,26% es óptimo para la empresa, el ideal es llegar a un nivel excelente para garantizar la permanente calidad en el servicio y lograr los objetivos de fidelización.

Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo se perciben niveles aceptables en la disponibilidad y calidad de la información.

Uno de los factores críticos percibidos por el cliente es la comunicación telefónica. El indicador obtenido se ubica como inaceptable (menos del 90%). Las mayores quejas son por demoras en la transferencia de las llamadas, espera en el teléfono

y demora en contestar.

Se destaca la necesidad de mejorar la percepción que el cliente tiene de la imagen de la empresa, no por que los resultados sean del todo inaceptables, sino por que se ubican en un nivel aceptable lejos del nivel excelente que debería tener una empresa de talla internacional.

En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes).

Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.

Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

## **12. RECOMENDACIONES**

Actualmente la empresa no tiene un call center implementado. Se sugiere evaluar la necesidad de esto y analizar si su implementación mejora los indicadores de satisfacción pertinentes a la comunicación telefónica.

Los planes de capacitación deben involucrar a todo el personal de la empresa, pero es necesario dar prioridad y enfocarse a los empleados que tienen contacto con el cliente.

También es necesario evaluar las necesidades de capacitación del personal, pues no solo el servicio al cliente se refiere a calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la empresa, el conocimiento de los productos y conocimiento de los procedimientos relacionados con ventas y despachos.

La implementación de las mejoras debe hacerse a lo largo de un año, para ir mejorando detalles, recopilando datos, integrando al personal y actualizando información.

## BIBLIOGRAFÍA

BARLOW, JANELLE. Valor emocional en el servicio. Estrategias para crear, conservar y fortalecer las relaciones con el cliente. México: Grupo Patria Cultural. 2003. 345 p.

BERRY, LEONARD L. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá: Grupo editorial Norma: 2002. 365 p.

CAMARGO HERNANDEZ, DAVID FRANCISCO. Servicio al cliente. Un compromiso. Bogotá: Dafra 2005. 75 p.

EVANS, R James y LINSAY, William. Administración y Control de la Calidad 4ta Edición. Pág. Total 786. Editorial Thomson.2000

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ICONTEC. Compendio de normas técnicas Colombianas sobre documentación: Tesis y otros trabajos de grado. Incluye 5ª. Actualización. Bogotá: Icontec, 2002. 89 p.

KUME HITOSHI. Herramientas Estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá: Editorial Norma 2002. 150 p.

LEPPARD, JOHN. Cómo mejorar su servicio al cliente. Barcelona: Gestión 2000. 1998. 166 p.

MÉNDEZ, Garios E. Metodología de la Investigación. Editorial Me Graw Hill. Tercera Edición. 2001

MORA VANEGAS, Carlos. Bases rentables de clientes reales. Artículo disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/como-garantizar-la-fidelidad-de-sus-clientes.htm>

SERNA GÓMEZ Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición. Bogotá. 3R editores. 2003. 221 p.

[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/diagramadepareto/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto/)



**CLISA (CLIENTE SATISFECHO)**

**4. Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación telefónica en la empresa en lo que se refiere a:**

	MS	S	IND	INS	MINS	NS
a. Facilidad para comunicarse	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b. Disponibilidad del empleado	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c. Tiempo de transferencia de la llamada	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d. Amabilidad en la atención	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e. Calidad en la información suministrada	_____	_____	_____	_____	_____	_____
f. Devolución de la llamada	_____	_____	_____	_____	_____	_____

**5. ¿Qué lo motivo a utilizar los productos de la empresa?**

- a. Amistad con la gerencia \_\_\_\_\_
- b. Amistad con un empleado \_\_\_\_\_
- c. Referencia \_\_\_\_\_
- d. Imagen de la organización \_\_\_\_\_
- e. Agilidad en los servicios \_\_\_\_\_
- f. Publicidad \_\_\_\_\_
- g. Tradición \_\_\_\_\_
- h. Capacidad tecnológica \_\_\_\_\_
- i. Innovación de productos y/o servicios \_\_\_\_\_
- j. Atención personalizada \_\_\_\_\_

**6. Considera usted que la línea de productos de la empresa se encuentra a la vanguardia de sus necesidades?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**7. Si tiene usted alguna duda, se le soluciona:**

De inmediato \_\_\_\_\_ Hay espera \_\_\_\_\_ No se soluciona \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuándo usted requiere los productos de la empresa, tiene fácil acceso por medio telefónico u otro medio de comunicación?**

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

**9. La toma del pedido es oportuna?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**10. ¿Considera usted que la empresa es una empresa sólida y confiable?**

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**11. El despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?**

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_



**CLISA (CLIENTE SATISFECHO)**

**12. La presentación de los productos de la empresa es:**

Excelente\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_

**13. La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:**

Excelente\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_

**14. Son competitivos los precios de la empresa con respecto a otros proveedores?**

Siempre\_\_\_ Casi siempre\_\_\_ Algunas veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

**15. Ha realizado usted algún reclamo a la empresa?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**