

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMERICAS  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANALIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, APLICANDO LA  
HERRAMIENTA DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001:2015 PARA  
LA EMPRESA TECNOSALUD S.A.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**AUTOR: ESTEBAN MONTENEGRO MUÑOZ**

**TUTORA: LIC. ILIANA MADRIZ ALVARADO**

**SEDE ARANJUEZ  
AGOSTO, 2019**

## Dedicatoria

A mi familia, madre Ada Luz y padre Bolívar, hermana Elena por siempre creer en mí, por no dejarme caer, porque ustedes se gradúan conmigo.

# CONTENIDO

## Contenido

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	15
<b>Objetivos</b> .....	17
<b>Objetivo General</b> .....	17
<b>Objetivos Específicos</b> .....	17
<b>Justificación</b> .....	18
<b>Antecedentes</b> .....	20
<b>Proyecciones</b> .....	27
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	28
<b>Marco Administrativo</b> .....	28
<b>Empresa</b> .....	28
<b>Generalidades de la empresa</b> .....	28
<b>Misión</b> .....	30
<b>Visión</b> .....	30
<b>Política de Calidad</b> .....	31
<b>Los servicios que brindan</b> .....	31
<b>Los productos que brindan</b> .....	32
• <b>Intra Canal</b> .....	32
• <b>Intra Auricular</b> .....	33
• <b>Retro Auricular</b> .....	33
<b>Sucursales</b> .....	33
<b>Personal de la organización</b> .....	33
<b>Finalidad de la empresa</b> .....	33
<b>Clasificación de la empresa</b> .....	33
<b>Por su categoría</b> .....	34
<b>Por su tamaño</b> .....	34
<b>Por su actividad económica</b> .....	35
<b>Por su constitución patrimonial</b> .....	35

<b>Áreas funcionales de la empresa .....</b>	<b>36</b>
<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>37</b>
<b>Concepto de Calidad .....</b>	<b>37</b>
• <b>Expectativas .....</b>	<b>38</b>
• <b>Cliente.....</b>	<b>38</b>
• <b>Menor coste.....</b>	<b>38</b>
<b>Control de calidad .....</b>	<b>39</b>
<b>Aseguramiento de la calidad .....</b>	<b>40</b>
<b>Del control de la calidad a la excelencia empresarial.....</b>	<b>40</b>
<b>Calidad total .....</b>	<b>41</b>
<b>Excelencia empresarial .....</b>	<b>41</b>
<b>Importancia de la calidad .....</b>	<b>42</b>
<b>Norma ISO 9000.....</b>	<b>42</b>
<b>Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015.....</b>	<b>43</b>
<b>¿Qué es la norma ISO? Características y principios.....</b>	<b>44</b>
<b>Proceso de transición de la norma de la versión 2008 a la versión 2015 .....</b>	<b>49</b>
<b>Modelo según ISO 9001 .....</b>	<b>50</b>
<b>Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001 .....</b>	<b>53</b>
<b>Concepto de gestión de la Calidad .....</b>	<b>53</b>
<b>Sistema de gestión .....</b>	<b>54</b>
<b>Teoría de la Administración.....</b>	<b>55</b>
<b>Calidad .....</b>	<b>56</b>
<b>Conformidad con las especificaciones .....</b>	<b>57</b>
<b>Sistema de Gestión de Calidad.....</b>	<b>58</b>
<b>¿Por qué el Sistema de Gestión de Calidad?.....</b>	<b>58</b>
<b>Principales ventajas y riesgos del sistema de gestión de calidad .....</b>	<b>59</b>
<b>Factores que condicionan los tiempos de espera .....</b>	<b>60</b>
<b>¿Quién es el cliente? .....</b>	<b>61</b>
<b>Cliente Interno.....</b>	<b>62</b>
<b>Cliente Externo.....</b>	<b>62</b>
<b>Conocimiento del cliente y sus motivaciones .....</b>	<b>63</b>
<b>Teoría de Maslow .....</b>	<b>64</b>
<b>Percepción.....</b>	<b>66</b>

Satisfacción del cliente .....	67
Claves para actuar ante los clientes.....	68
Gestión de la relación con los clientes.....	69
Aplicaciones informáticas de gestión de la relación con el cliente .....	69
Ficheros informáticos de clientes .....	70
Roles de Compra .....	72
Estrategia .....	73
Factores que condicionan los tiempos de espera .....	73
Características del uso de tecnología para reducir tiempos de espera .....	74
¿Qué es la reingeniería?.....	75
Cómo implementar la reingeniería.....	76
Características de la reingeniería .....	77
Beneficios de implementar la reingeniería.....	77
Cambios logrados con el rediseño.....	78
Consideraciones importantes acerca del enfoque de reingeniería .....	79
La tecnología de información .....	79
Tipo de empresas presentes.....	80
Herramientas para evaluar inversiones en TI.....	80
Auditoría del servicio.....	80
Componentes de la auditoría del servicio.....	80
Características de la auditoría del servicio .....	81
Planeación de la auditoría del servicio .....	82
Herramientas de medición.....	82
Requerimientos de la herramienta: .....	82
Métodos de recolección de la información .....	83
Indicadores ISO.....	84
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>87</b>
<b>Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>87</b>
<b>Método de la Investigación.....</b>	<b>89</b>
<b>Fuentes de Información .....</b>	<b>92</b>
Primera mano .....	92
Segunda mano.....	93
Selección de la población y la muestra .....	93

Variables o Unidades de Análisis.....	96
Objetivo Específico 1.....	96
Objetivo Específico 2.....	97
Objetivo Específico 3.....	98
Instrumentos .....	99
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	101
Muestreo de citas pacientes .....	102
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	103
Análisis de Satisfacción.....	104
Resumen .....	114
Comentarios adicionales .....	115
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	116
Conclusiones .....	116
• Conclusiones sobre categoría 1. Atención recibida .....	116
• Conclusiones sobre categoría 2. Trato.....	117
• Conclusiones sobre categoría 3. Rapidez .....	117
• Conclusiones sobre categoría 4. Solución de Problemas.....	118
• Conclusiones sobre categoría 5. Tiempo de Espera .....	119
• Conclusiones sobre categoría 6. Reclamos .....	119
• Conclusiones sobre categoría 7. Tiempo de entrega .....	119
• Conclusiones sobre categoría 8. Calidad.....	120
• Conclusiones sobre categoría 9. Información .....	120
• Conclusiones sobre categoría 10. Orden y limpieza .....	121
Recomendaciones .....	121
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b> .....	124
Objetivos de la propuesta .....	125
Objetivo General tras la implementación del instrumento .....	125
Objetivos Específicos tras la implementación del instrumento.....	125
Software CRM para el Servicio al Cliente .....	127
Beneficios del CRM para el Servicio al Cliente .....	127
El triángulo de la estrategia.....	129
Entrevista con especialista en software .....	129
Cotización de la propuesta en tecnologías de información CRM .....	134

<b>Análisis financiero: costo y beneficio</b> .....	135
<b>Plan de Auditoria de Satisfacción al Cliente</b> .....	136
<b>Cliente Incógnito</b> .....	136
<b>Primer paso: técnica</b> .....	136
<b>Segundo y tercer paso: canales e información</b> .....	136
<b>Cliente fantasma</b> .....	137
<b>Capacitación de la administración</b> .....	137
<b>REFERENCIAS</b> .....	139
<b>APÉNDICES</b> .....	144
<b>Apéndice 1. Formulario de Entrevista</b> .....	144
<b>Apéndice 2. Base de datos recolectados de pacientes.</b> .....	0
<b>Apéndice 3. Resumen global de resultados de satisfacción, en valores absolutos y porcentuales.</b> 0	

## **INDICE DE TABLAS**

**Tabla 1. Sujeto o entrevistados de la investigación**

**Tabla 2. Escala encuesta tipo Likert**

**Tabla 3. Satisfacción de los clientes. Porcentual**

**Tabla 4. Satisfacción de los clientes. Numérico**

**Tabla 5. Resumen Global. Gráfico de Barras Horizontal**

**Tabla 6. Generalidades de las aplicaciones CRM**

**Tabla 7. Aplicaciones CRM en el cliente interno**

**Tabla 8. Aplicaciones CRM en el cliente externo**

**Tabla 9. Costos y otros rubros CRM**

## **INDICE DE FIGURAS**

**Figura 1. Ubicación de la empresa**

**Figura 2. Logotipo Certificación Norma ISO**

**Figura 3. Ciclo de Calidad**

**Figura 4. Cronología de la transición hacia la nueva ISO 9001:2015**

**Figura 5. Comparativa entre la estructura ISO 9001 versión 2008-2015**

**Figura 6. Evolución Norma ISO**

**Figura 7. Aportes de otras disciplinas en la gestión de calidad**

**Figura 8. Concepto de calidad**

**Figura 9. Cliente**

**Figura 10. Nivel de las necesidades en la jerarquía de Maslow**

**Figura 11. Carácter del cliente**

**Figura 12. Base de datos**

**Figura 13. Atención**

**Figura 14. Trato**

**Figura 15. Rapidez**

**Figura 16. Solución de problemas**

**Figura 17. Tiempos de espera**

**Figura 18. Reclamos**

**Figura 19. Tiempos de entrega**

**Figura 20. Calidad**

**Figura 21. Información**

**Figura 22. Infraestructura**

**Figura 23. Resumen global de resultados de satisfacción obtenidos**

**Figura 24. Beneficios de un Sistema CRM**

**Figura 25. Aplicación de Google Form**

**Figura 26. Aplicación y elaboración de las Tecnologías de Información**

**Figura 27. Captura de base de datos Microsoft Excel**

**Figura 28. Cotización CRM**

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **Planteamiento del Problema**

El auge de la certificación ISO 9001 ha hecho que no solo las empresas manufactureras, sino también las organizaciones prestadoras de servicios entren a los procesos de certificación, cuyo afán está en establecer si ese tipo de organizaciones obtienen algún beneficio por implementar y certificar el sistema de gestión de calidad.

Para ellos se enfoca principalmente en el aspecto del servicio al cliente y competitividad. En la mayoría de los trabajos existentes, el beneficio es medido o buscado desde un solo indicador, casi siempre económico; pero la realidad es que un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000 involucra todas las áreas de la empresa y, por tanto, el valor que dicho sistema representa para la compañía debe cubrir diferentes aspectos (Osorio, Díaz y Garro, 2010, p.35).

Los grupos sociales en los cuales se enfoca la organización: Estado, clientes, proveedores, comunidad, sociedad y empleados, direccionan el deber ser, con los cuales se establecen estrategias empresariales de tipo defensivo y ofensivo para afrontar con éxito los retos y establecer políticas organizacionales. (Atehortua, 2013, p.17).

De acuerdo con estas dos relaciones entre apartados teóricos, todo lo relacionado a la calidad se está convirtiendo en un tema cada vez más importante para las empresas, debido a unos clientes cada vez más exigentes que obligan a éstas a adaptarse a las exigencias del mercado, por tanto, se implementan sistemas de gestión de calidad que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes, así mismo los requisitos legales relativos a sus actividades.

Hoy en día en el mundo de las empresas se piensan invertir altas sumas de dinero para mantener la calidad, y eso no es así, cabe anotar lo estipulado por la Cámara de

Comercio de España: “En un mundo empresarial muy competitivo, posicionarse como una empresa eficiente y que apuesta por la calidad es cada vez más indispensable. (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, Innovación y Competitividad, s.f).

Al disponer de mejor documentación y de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo; en cuanto a los clientes satisfechos estipula: “la empresa toma consciencia de la importancia de la opinión de sus clientes, de los requisitos, los cuales analiza con el objeto de lograr una mejor comprensión de sus necesidades”. (Normas9000.com, 2017).

De acuerdo con el apartado anterior, la presente investigación es viable, ya que se utilizará información propia de la compañía que ayude a respaldar el estudio y valore el desempeño del cliente, con el fin de conocer el estado actual de su aplicación y las posibles deficiencias, esto permitirá emitir sugerencias para su mejora. La normativa es utilizar mejores prácticas, establecido por sus autores.

Hace constar que la propuesta del tema de investigación es ampliamente novedosa en diferentes sentidos, no solo en lo que concierne a las normas de calidad más recientes sino también, como marco de referencia para recopilar, analizar, diagnosticar y ofrecer herramientas gerenciales para la mejora en la toma de decisiones de una industria con grandes contrastes y de alto crecimiento en el mercado costarricense, la industria de salud médica.

A lo indicado, se hace hincapié que dicha norma es aplicada para empresas que ofrecen tanto productos como servicios y para llevarla a cabo, se completa una serie de criterios como: indicador para medir y controlar todo tipo de actividades en aspectos como los siguientes: puntualidad, fidelidad en el cumplimiento de los compromisos, relación costo-beneficios, servicio acordado a lo que se pactó, rapidez, personal calificado, gentileza y buen trato, entre otros. (s.f. Evaluación del Desempeño, ISO 9001: Satisfacción al Cliente, Nuevas Normas de ISO, Escuela Europea de Excelencia, 3 diciembre, 2004).

Inclusive, diversos medios apuntan una relación directa entre el uso de normas técnicas y el crecimiento económico: “Por primera vez en la historia de nuestro país, el ente nacional de normalización, el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), pasará a ocupar uno de los 20 puestos que conforman el Consejo Directivo de la Organización Internacional de Normalización, ISO”. Esto dará un protagonismo directo e inmediato en los grandes cambios que promueve esta organización a nivel mundial para asegurar políticas de calidad en productos, procesos y servicios que generen un impacto directo en la calidad de vida de las personas. (16 de marzo, 2018, Más acerca de la ISO, Periódico El Financiero, Costa Rica).

¿Cuál ha sido el resultado de la evaluación en la satisfacción al cliente en la empresa de soluciones de salud, bajo los estándares ISO 9001:2015 y conocer el procedimiento o manual que regule la confianza en la calidad?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar el nivel de satisfacción del cliente bajo los estándares de calidad ISO 9001:2015 en la empresa Tecnosalud S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar la satisfacción del servicio al cliente en los pacientes que visitan la empresa Tecnosalud S.A.
- Identificar la percepción de los pacientes con respecto a la atención recibida por parte de los funcionarios de la empresa Tecnosalud S.A.

- Establecer procedimientos que permitan evaluar la satisfacción del servicio al cliente en la empresa Tecnosalud S.A.

### **Justificación**

Tecnosalud S.A. es una mediana empresa especializada en proveer servicios y productos de soluciones de salud, busca mantenerse a la vanguardia y fortalecer su portafolio de gestión de calidad.

Hoy en día, en las empresas innovadoras se “requiere disponer de herramientas que conlleven a la organización a satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, dentro de estas herramientas, están los modelos de gestión integrados; mecanismos empleados con éxito por diversas organizaciones por cuanto permiten unificar propósitos. “Un Sistema de Gestión Integrado posibilita y simplifica la implantación en un único sistema de gestión, con mayor participación de los trabajadores, alcanzando mayores logros en los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la empresa, mejorando la confianza de los clientes y empresarial.” (Fraguela, 2011, p.1).

El apartado está constituido por la medición, análisis y acciones de una empresa de soluciones de salud para cumplir con la normativa sobre la satisfacción al cliente, ISO 9001:2015. Dicha normativa se realizará tomando en cuenta su estructura al determinar las medidas adecuadas para identificar las variables necesarias para establecer el comportamiento e índice en la satisfacción al cliente de diferentes carteras, en que permita monitorear y cubrir cualquier eventualidad con el fin de poder cumplir con los compromisos establecidos.

El estudio es viable ya que se utilizará información propia y reciente de la empresa de salud especializada, ayudará a respaldar el estudio y valoración de la estrategia y acciones, con el fin de conocer el estado actual de su aplicación, posibles deficiencias que pueda tener, emitir acciones y medidas correctivas para sanarlas.

Siendo ésta una empresa de soluciones de salud con más de 43 años en el mercado, recientemente certificada bajo la normativa ISO 9001:2015. Así mismo cabe resaltar que hay muchas áreas por mejorar, en dicho apartado se debe dar una reestructuración en la metodología en la medición, examinación y evaluar la satisfacción del cliente.

Como cimiento teórico se debe anotar que la normativa de calidad ISO 9001:2015 busca robustecer los lineamientos de calidad. De acuerdo con Osorio (2016), hace constar que la propuesta del tema de investigación se hace ampliamente novedosa en diferentes sentidos, no solo en lo que concierne a las normas de calidad más reciente, para sintetizar que la utilidad metodológica está en evaluar el impacto que ha tenido las organizaciones del sector de salud a partir de la certificación con la norma ISO 9001. (Revista Innovar, ISSN: 0121-5051, 2016, p. 37).

En el criterio de implicación práctica cabe suponer que hoy en día las empresas cuentan con diversos modelos de sistemas de información para la gestión de calidad sumamente robusta, pero no cuentan con una herramienta definida que permita examinar la satisfacción al cliente, cada proyecto de estudio es sumamente temporal.

Como se indica en el manuscrito de la Norma Internacional ISO 9001, traducido del inglés al español: “una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. (Traducción oficial ISO 9001, 2015, p.10).

Lo anteriormente citado hace referencia a una empresa que logre contar con un sistema apropiado de medición de información en la satisfacción al cliente, para obtener diferentes datos, variables reales y relevantes, que utilizará durante su gestión, tanto para toma de decisiones de financiamiento, conocimiento de la clientela y política de inventarios, entre otros. Siendo Tecnosalud S.A. una empresa certificada bajo la normativa

ISO 9001:2015 que incursiona en un mercado sumamente competitiva carece de información, estudio, plan de evaluación y satisfacción del cliente. Se entenderá esta manera la realidad o situación de la empresa.

### **Antecedentes**

El concepto sobre calidad forma parte de la idiosincrasia y vocabulario presente, sin embargo, no siempre se tiene la certeza de los verdaderos alcances. A lo largo de la historia la calidad ha sido un idealizado, en que representa una forma de hacer las cosas con el afán de satisfacer al cliente y por mejorar diariamente los procesos y resultados; la percepción actual de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que afecta a todas las personas, y procesos de una organización.

De acuerdo con la clave del éxito se basa en ser competitivos y sólidos; elementos como la eficacia hace que las organizaciones demuestren del rendimiento confiable y consistente de los productos y servicios sin mitigar en los tiempos perdidos ni costos. Para competir a nivel mundial, las empresas requieren de políticas, prácticas y sistemas que les permitan garantizar la calidad y crear valores agregados para la satisfacción del cliente.

La globalización es una evidencia que ese motor impulsa a las organizaciones a esforzarse para exceder las expectativas de sus clientes, para ellos es necesario tener el reconocimiento de la Internacional Standard Organization (ISO) quienes incursionaron en un largo trabajo para desarrollar un conjunto de normas para el sector manufacturero, comercial, comunicación; la cual pretenden obtener clientes más satisfechos y una empresa acostumbrada a generar producción, mejoras continuas como carta de presentación.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) tiene sus orígenes en la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939) y en el Comité Coordinador de las Naciones Unidas para la Normalización (UNSCC, 1943-1946), quienes en octubre de 1946, en Londres, acordaron conjuntamente con

representantes de veinticinco países la creación de esta organización, que con sede en Ginebra, Suiza, se encargaría de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas, incluyendo la conformidad de los estatus para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. (26 de Julio, 2005, Origen de las normas ISO).

En 1959, el departamento de la defensa de los Estados Unidos estableció un programa de administración de la calidad que llamó MIL-Q-9858, el cual sirvió en 1986 como base para elaborar la primera publicación del aseguramiento de la calidad aliada, expedida por la Organización de Tratados del Atlántico Norte. Esta fue adoptada en 1970 por el Ministerio de la Defensa Británica. Con esa base, el Instituto Británico de Estandarización desarrolló en 1979 el primer sistema para la Administración de la Estandarización Comercial conocido como BS5750. Con este antecedente, ISO creó en 1987 la serie de estandarización ISO 9000 adaptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS5750. En este mismo año la norma fue asumida en Estados Unidos como la serie ANSI/ASQC-Q90.

Tanto en Gran Bretaña como en toda Europa se implantó la norma ISO 9000 y sus componentes: ISO 9001, 9002, 9003 y 9004 con gran rapidez, debido a que algunos organismos exigieron a las empresas que se registraban, y que sus proveedores deberían de certificarse también. De acuerdo con los estándares ISO las normas debían ser revisadas cada seis años, por lo que, desde la publicación de las normas han surgido tres versiones: 1987, 1994 y 2000, siendo característica importante de esta última, el enfoque basado en procesos estipulado en ocho principios. (Sistema de Gestión de Calidad - ISO 9001:2015- Cortés, ICB Editorial 2017 p. 17).

La norma ISO 9000 se comenzó a implantar en Estados Unidos desde 1990 debido a un efecto en cascada generado por la publicidad y los medios de comunicación, los cuales definieron a la norma ISO 9000 como el pasaporte a Europa, que garantizaba competitividad global y que, además, la empresa que no se certificara se vería incapaz de comercializar con países europeos.

Contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma internacional ISO 9001:2000 y a lo largo del tiempo no se le han prestado serie de mejoras continuas en nuevas ediciones, hoy en día una prioridad para aquellas empresas que desean ser competitivas y generar confianza.

En el 2015, el sistema de gestión de la calidad se extiende y ya no solo abarca a los clientes, sino que también a todo que sea pertinente para la empresa, que conforman la organización. Se gestiona, modifica y mejora la gestión de la calidad que se encuentra bajo la responsabilidad de la alta dirección con la ayuda de riesgos y oportunidades identificadas y juzgadas pertinentes para la empresa; teniendo en cuenta el contexto, los desafíos y a todas las partes interesadas pertinentes para la empresa.

El punto principal basó en explorar sobre el área de salud médica, bajo la normativa ISO 9001, su historia está basada en empresas globales que han aplicado dicha normativa desde sus primeros años, hasta lo más reciente. Se procedió una revisión preliminar de todo relacionado con la recopilación de registro de tesis, artículos, investigaciones, como muestreo para el periodo 2018 hacía atrás, basado en industria en general, en temas como: diagnóstico, certificación, gestión de calidad. Se determinaron referencias de instructivo gerencial, basado en la reciente norma de calidad ISO 9001:2015, incluso una serie de estudios enfocados a la gestión de otras industrias, como por ejemplo de diseño, análisis, efectos en especialidades en el área de comercio cementero, aplicaciones de sistemas informáticos. Se dará un repertorio de fuentes de índole internacional y nacionales.

En el aspecto internacional, se revisaron diversos trabajos relacionados con el tema de la investigación, los cuales se describen en los siguientes párrafos, bajo la condición actualizada de la organización internacional de normalización, gestión de calidad, la medición y satisfacción al cliente en empresas de soluciones médicas; lo más cercano y puntual se acondicionó puntualmente en las siguientes confecciones.

Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001:2008, comercialización de productos de consumo masivo, caso Almacenes La Rebaja; tuvo como objetivo conocer la situación actual de la comercialización en productos de consumo masivo, tomando en caso los procesos internos de la empresa, logrando una gestión de calidad, las satisfacción del cliente y el manejo de las quejas y sugerencias; el estudio realizado fue descriptivo y explicativo de análisis y síntesis y la que se aplicaron entrevistas y observación directa y como posterior a la propuesta final para evitar una deficiencia en una eventual reducción de ventas, deduciendo en resolver inconvenientes en la cadena de valor, mantenimiento de ventas y atención al cliente en especial sobre quejas y sugerencias. (Borja Dousebés, Santiago; Jijón Albán, Julián, Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001:2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso Almacenes La Rebaja, Ingeniero en Negocios Internacionales, Universidad Internacional del Ecuador, 2014).

El siguiente tema de investigación: “Propuesta metodológica para medir la satisfacción del cliente basado en la norma ISO 9001:2015 para la Institución Educativa Trochas” cuyo objetivo fue, diseñarun instrumento para medir la satisfacción de los clientes como estudiantes, docentes y padres de familia de la Institución Educativa Trochas, recabó como conclusiones en se evidenció que la institución en todos sus aspectos evaluados presentaban inconformidades, haciéndose necesario planes de mejoras con el fin de mejorar la satisfacción de las partes interesadas; así mismo se confirmó que la gestión es un proceso continuo de parte de los clientes, cuya amabilidad de los docentes es un buen indicados hacia los padres y estudiantes (clientes) en que se le puede fortalecer valor agregado; uno de los obstáculos fue que muchos de los posibles encuestas no quisieron ser parte del estudio de investigación (Ríos Galvis, Silvia Carolina, Propuesta metodológica para medir la satisfacción del cliente basado en la norma ISO 9001:2015 para la Institución Educativa Trochas” Estudio de Postgrados, Especialización en Gerencia de Calidad de Servicio y Producto, Universidad Libre de Colombia, Bogotá, 2017).

Por último, tema expuesto, “Programas como herramienta de auditoría interna para la evaluación y verificación de cumplimiento de implantación de norma de gestión de calidad ISO 9001:2015 para las empresas industriales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador” el objetivo fue observar la necesidad que tienen los auditores internos en diferentes empresas para resolver los problemas relacionados a la normativa ISO, con la nueva versión 2015, la investigación se basó en el método analítico descriptivo, que mediante técnicas, e instrumentos como el cuestionario el cual fue orientado a los profesionales que ejercen la Auditoría Interna en las empresas certificadas con normas ISO 9001 en el área de San Salvador y en cuanto a las conclusiones se determinó que las tres causas principales por las que no se cuenta con programas específicos para la evaluación de la implantación de la nueva versión de la norma son: primero la falta de dominio de la normativa ISO 9001, en segundo lugar porque la versión de la norma es nueva en comparación con la versión anterior la cual no incluía el enfoque basado en riesgos hacia una mejora continua, por último la falta de programas de auditoría para evaluar el proceso de implantación. La norma ISO 9001 ha sido modelo a la calidad que busca siempre la satisfacción al cliente mediante la estandarización de procesos, garantizando que le bien o el servicio suministrado. (Beltrán Hernández, Ana Leticia, Echevoyén Cano, Ramiro Humberto, Martínez Ortiz, Idalia Noemy, “Programas como herramienta de auditoría interna para la evaluación y verificación de cumplimiento de implantación de norma de gestión de calidad ISO 9001:2015 para las empresas industriales ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de El Salvador, 2017).

En el aspecto nacional, se revisaron diversos trabajos relacionados con el tema de la investigación, los cuales se describen en los siguientes párrafos.

El tema: “Propuesta de una guía para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y medio ambiente en los procesos de la corporación González y Asociados basados en las Normas INTE/ISO 2001:2015 e INTE/ISO 14001:2015”; no se contaba con una política ambiental definida por la alta dirección, inexistencia de objetivos medibles para el desempeño de la compañía en materia ambiental, aunado a esto, tampoco

existen procedimientos de trabajo que involucren la protección del medio ambiente. Es por esto que se planteó la elaboración de un sistema integrado de gestión (SIG) para así velar por la eficacia y eficiencia de Corporación González, y evitar la duplicidad de trabajos y maximizar el uso de los recursos disponibles. (Hidalgo-Prado, Catalina, Proyecto de Graduación (Licenciatura en Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental) Instituto Tecnológico de Costa Rica. Escuela de Ingeniería en Seguridad Laboral e Higiene Ambiental, 2017.)

El siguiente tema de investigación explorado: “Diseño de una aplicación tecnológica que permita disminuir los tiempos de espera en la farmacia León de la provincia de Heredia” el objetivo se basó en determinar los aspectos que son importantes en la satisfacción de los clientes que visitan la farmacia, para identificar cuáles se pueden mejorar a través de un sistema”; como conclusión se propuso la elaboración de una herramienta tecnológica que innovara el proceso de compra convencional” generándoles una experiencia satisfactoria mediante un proceso de compra ágil y seguro”. (León Arguedas, Andrey, Diseño de una aplicación tecnológica que permita disminuir los tiempos de espera en la farmacia León de la provincia de Heredia, Tesis para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas con mención en Gerencia, Universidad Internacional de las Américas, 2018).

La formación en línea para profesionales en la revista electrónica “Sistemas de Gestión de Calidad”, de la Escuela Europea de Excelencia: “Da hincapié en términos teóricos, que es ya toda un área de estudio: “La satisfacción del cliente en la norma ISO 9001 llega a ser tan importante que incluso en la propia norma existe un capítulo dedicado a este asunto. Esto conlleva que una empresa que cuente con un Sistema de Gestión de Calidad ofrecerá servicios y/o productos en base a unos requisitos que los clientes esperan obtener”. Con base en la un método específico para medir el grado de la percepción del cliente, existe procedimientos para aplicar, como las encuestas que determina que el éxito está en ofrecer: “información que necesitan para tomar las mejores decisiones. Incluso hay algunos estudios que han demostrado que aquellas empresas en las que se mide la satisfacción de los clientes cuentan con un 35% más de probabilidad de definirse como

exitosas que aquellas organizaciones que no lo hacen”. (Escuela Europea de Excelencia, s.f.)

En la determinación de algún método global de calificación se encontró que: “de acuerdo a las respuestas del cuestionario se utilizaron, conjuntamente con la calificación basada en la escala Likert, los pesos de cada criterio y subcriterio identificados de acuerdo a la percepción de los encuestados; paso seguido, se identificó la participación de cada subcriterio dentro del criterio que lo comprende, y posteriormente se multiplicó por la participación del porcentaje global del criterio para hallar el porcentaje final de indicador.” (Revista INNOVAR. ISSN: 0121-5051, 2016 p.38).

La reconocida agencia de viajes, Grupo Colón, del sector turístico, obtuvo la certificación más reciente de ISO 9001:2015: “De acuerdo con Wálter Valverde, presidente del Grupo Colón, logramos estandarizar procesos y buscar una certificación ISO que nos diferencie de los demás y que, especialmente, favorezca al consumidor. Grupo Colón dio así el primer paso de una carrera de proceso adecuado. Es el comienzo de una nueva manera de gestionar nuestro negocio”, detalló Valverde. (elmundo.com, Economía y Negocios, Octubre, 2017 s.f).

En el gremio de servicios en salud, existe que una de las primeras empresas quién también se certificó en el mismo mes que Tecnosalud S.A. la certificación ISO 9011:2015, la Meditek Services. “Una adecuada gestión de los procesos de calidad, la innovación, la mejora continua operativa y la capacidad de respuesta ante las necesidades de sus clientes y proveedores, son algunos de los beneficios competitivos que brinda la certificación ISO 9001:2015, que recién obtuvo Meditek Services S.A. en Costa Rica “Por medio de la certificación, Meditek refuerza su compromiso con los clientes, los proveedores y la sociedad en general; brindando productos y servicios que cumplen con los requisitos de calidad, garantía y respaldo requeridos, a través de procesos controlados y monitoreados constantemente” agregó Vigot. (Revista Suma, En la Mira, Diciembre, 2017).

## **Proyecciones**

Con la culminación de la siguiente investigación se logrará:

- Una mejor calidad en la atención al cliente, como forma de brindar un valor agregado a la compañía, al mercadear los productos y servicios, darse a conocer, un posicionamiento en los clientes para luego alcanzar con éxito en sus objetivos, que la siguiente investigación tiene la finalidad de plantear una estructura robusta para brindar mejores prácticas hacia el cliente, posteriormente, comunicarlas dentro de la organización.
- Tener presente los elementos propios que afectan la adecuada gestión hacia el cliente, en que a raíz de esto se propondrá mejores planes estratégicos de mercado y potencializar mejores rendimientos.
- Estudiar para fortalecer si las técnicas empleadas en la identificación y recopilación de datos sirve para implementar futuros estudios de satisfacción al cliente, que permita detectar errores de manera más eficiente y tomar medidas eficaces.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

Este capítulo brindará mayor apreciación en el desarrollo del marco teórico, tanto administrativo y conceptual basados en cada una de las actividades, procesos de la gestión de calidad en el desempeño en la satisfacción al cliente y en las mitigaciones que se puede generar acciones hacia mejoras, mediante las aplicaciones de normas de control administrativas, técnicas, cabe señalar que uno de los principales soportes son las normas y requisitos legales vigentes tanto en los sistemas de control en las empresas a la vanguardia.

### **Marco Administrativo**

#### **Empresa**

Tecnosalud S.A. es una empresa costarricense con más de 40 años de labor, que ha ofrecido al paciente con discapacidad auditiva alguna, productos en salud para habilitar y rehabilitar acordes a los avances tecnológicos y servicios para la población general. Se caracteriza por estar a la vanguardia, con amplia experiencia y recursos humanos ampliamente capacitado.

Anteriormente en la empresa se hizo un estudio, recopilación general que brindó cada uno de los departamentos involucrados con respecto a la evaluación del desempeño, seguimiento, medición, análisis y evaluación no con muy buenos resultados para detectar causas, efectos y medidas puntuales. Se pretende cumplir con las herramientas estandarizadas de gestión de calidad.

#### **Generalidades de la empresa**

La empresa de soluciones de salud, Tecnosalud S.A. es una empresa mediana costarricense, nace en 1975 y se ubica en San Pedro, San José, Costa Rica, su operación se

enfoca en distribución, venta, atención clínica en servicios y productos de alta especialización en el sector auditivo.

**Figura 1.** Ubicación: San Pedro, San José

Fuente: Google Maps



Desde el año 2015 la empresa, trazó como objetivo certificarse bajo la normativa de gestión de calidad, ISO 9001:2015, con el fin de estar amparada por las normas internacionales de calidad. Un año después se logró el objetivo, un derecho de vigencia por tres años. Sin dejar el fin, dicha certificación brinda un nivel de ventaja en varios sentidos, tales como: la reputación hacia los clientes y proveedores con la posibilidad de obtener más licitaciones y relaciones de negocios con los mercados potenciales, beneficios generales en costos, en el manejo del tiempo y dinero, integración de sistemas, con el fin de evitar la duplicidad de documentación.

A través de una auditoría interna, el departamento de Gestión de Calidad emitió un comunicado vía email, durante el cierre del año 2017, la empresa hizo un estudio de control basado en la información que brindó cada uno de los departamentos involucrados, relacionado a la evaluación del desempeño y satisfacción del cliente, (según lo manifestó el encargado de Gestión de Calidad, de ese entonces Lic. Ricardo Ramírez tanto por escrito

vía email y de manera verbal, dicha información para conocer esa área no era suficiente para detectar causas, efectos y medidas puntuales).

**Figura 2.** Logotipo de certificación Norma ISO

Fuente: Google Imágenes



Se considera oportuno realizar una valoración de su sistema de información, en el área de evaluación y satisfacción al cliente, con el fin de determinar oportunidades o áreas de mejora que permitan apoyar a la gerencia en la toma de decisiones. Por lo que se busca realizar un estudio sistemático y que pueda establecer la metodología de trabajo de la organización.

Su accionar contribuye a generar más y mejores fuentes de empleo en el área de salud, desde hace aproximadamente cuatro décadas, ha brindado al servicio de los pacientes con problemas del sentido auditivo, diariamente brinda soluciones de rehabilitación acorde al avance tecnológico de los tiempos y servicios audiológicos para la población en general.

### **Misión**

De acuerdo con la misión, la empresa contribuye a mejorar la calidad de vida de los clientes, con soluciones auditivas de tecnología avanzada y siguiendo estándares de calidad internacional.

### **Visión**

Para la visión de la empresa en el año 2020 ser en el ámbito externo, reconocida por su excelencia en el servicio al cliente y por el estricto cumplimiento de sus compromisos;

innovadora y referente en sus servicios y en la aplicación de tecnologías de avanzada para las soluciones auditivas.

En el ámbito interno, una mejora continua en la calidad de sus servicios; excelencia en la comunicación, en las relaciones humanas, el trabajo en equipo y el ambiente laboral, inclusive elevación de producción y rentabilidad.

### **Política de Calidad**

Las políticas de calidad son actividades de la alta gestión, en este caso es hacer efectiva su contribución a mejorar la calidad de vida de los clientes, con soluciones auditivas de tecnología avanzada y siguiendo estándares de calidad internacional. Se basa en los fundamentos y valores:

- Servicio dedicado, con integridad y profesionalismo.
- Creatividad e innovación en la gestión de los servicios.
- Trabajo en equipo para generar resultados de impacto.
- Compromiso con la satisfacción de los requerimientos del cliente a través de los productos y servicios.

### **Los servicios que brindan**

De acuerdo con la empresa los servicios que se brindan son

- Audiometría clínica, es una prueba diagnóstica que sirve para indicar el grado y tipo de pérdida auditiva.
- Emisiones otoacústicas, es una prueba objetiva que valora el funcionamiento de las células ciliadas.

- Centro auditivo pediátrico, cuentan con el primer centro acreditado en América.
- Impedanciometría, una prueba audiológica objetiva que brinda resultados tanto del funcionamiento del oído.
- Adaptaciones de audífono, utilizar aparatos tecnológicos para mejorar la audición puede ser inusual al principio, que tiene con fin mejorar su calidad de vida de escucha.
- Audiometría de rastreo, es una prueba corta que sirve para determinar si la persona tiene o no audición normal.
- Potenciales evocados, prueba objetiva que permite evaluar el estado de audición y la integridad del sistema auditivo.
- Protectores auditivos para natación y ruido, los protectores se realizan a la medida empleando siliconas a partir de un molde del oído de la persona.

### **Los productos que brindan**

- **Intra Canal**

Es un aparato pequeño que se coloca dentro del conducto auditivo externo, fabricado a la medida un poco más grande que el CIC. Se recomienda en personas con pérdidas auditivas desde leves hasta severas, que quieran una solución discreta. Igual que el modelo anterior, se recomienda que el paciente tenga destreza manual y una visión funcional para su manipulación y colocación.

- **Intra Auricular**

El audífono intra auricular es de mayor tamaño y, por lo tanto, el menos discreto. Fabricado a la medida, ocupa toda la concha del pabellón auricular. Se recomienda en personas con pérdidas auditivas desde leves hasta profundas, que prefieran utilizar un aparato dentro del oído.

- **Retro Auricular**

Es un aparato que se lleva detrás de la oreja. Más utilizado en niños o en personas que tengan problemas de destrezas manual o problemas de la vista, ya que facilita su manipulación y colocación en el oído. Esta prótesis se adapta al oído por medio de un molde auditivo a la medida. Se recomienda en personas con pérdidas auditivas desde leves hasta profundas.

## **Sucursales**

Oficinas Centrales en San Pedro; Centro Pediátrico; Paseo Colón; Barrio Aranjuez; Barrio Cuba; Cartago; Heredia, Turrialba, San Carlos, Puntarenas, Guápiles, Limón.

## **Personal de la organización**

Se cuenta con 14 audiólogos y 21 personal administrativo.

## **Finalidad de la empresa**

Su fin inmediato, siendo líderes en su campo es, la producción de bienes y servicios para un mercado, por lo que en pocas palabras no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin.

## **Clasificación de la empresa**

De acuerdo con el portal de consultoría Gestión.org de formación y gestión empresarial, recabamos:

### **Por su categoría**

- **La empresa privada**

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

- **La empresa pública**

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

### **Por su tamaño**

Por su tamaño las empresas se clasifican como a continuación se detalla:

- a. **Pequeñas**

Es común que el dueño quien a su vez es el gerente, tenga conocimiento de todo el personal, siendo capaz de evaluar su rendimiento y resolver sus problemas de trabajo y personales se disminuye la necesidad de técnicos y especialistas en la resolución de problemas de producción, ventas, finanzas y la toma de decisiones en el ámbito superior.

- b. **Medianas**

Este tipo de empresa se le dificulta al gerente conocer e identificar a todo el personal, comienzan a sentir mayor necesidad descentralizar funciones y toma de decisiones y por lo tanto de delegar, se torna difícil el cumplimiento de los tramos de control se hace necesario los cambios cuantitativos y cualitativos debido al surgimiento de nuevas funciones.

- c. **Grandes**

Es totalmente difícil que el dirigente, pueda conocer a todo el personal en razón de su número, menos aún tratarlos cerca y resolverles sus problemas, para el empleado la empresa se identifica con los jefes inmediatos, por su complejidad estos desconocen la totalidad de las actividades de la empresas.

## **Por su actividad económica**

De acuerdo con el portal de consultoría Gestión.org de formación y gestión empresarial, recabamos:

### **a. Empresa Comercial**

En este tipo de empresa se encuentran aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen a manos del transformador o consumidor.

### **b. Empresa Industrial**

En este tipo de empresas se encuentran comprendidos aquellas que obtienen materias primas e insumos, y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo.

### **c. Empresa de Servicios**

En este grupo se encuentran comprendidas todas aquellas empresas que tratan con productos intangibles satisfaciendo una necesidad personal o empresarial.

## **Por su constitución patrimonial**

De acuerdo con el portal de consultoría Gestión.org de formación y gestión empresarial, recabamos:

### **1. Propiedad Individual**

Es el tipo de empresa que pertenece a un solo dueño, el invierte, arriesga su capital, recibe las utilidades y afronta las pérdidas.

### **2. Propiedad Colectiva**

#### **a. Sociedades de Personas**

Pueden ser de tres clases: Sociedad en nombre Colectivo o Colectivas, Sociedad en Comandita Simple y Sociedad de Responsabilidad Limitada.

## **b. Sociedades de Capitales**

Pueden ser de dos clases: Sociedades Anónimas, Sociedades en Comanditas por Acciones o Comanditarias por Acciones.

## **Áreas funcionales de la empresa**

Las áreas funcionales de la empresa están íntimamente relacionadas entre sí, por lo que cada una de ellas, ya sean las cuatro básicas o más, depende del accionar de los demás. Las áreas funcionales están bajo el proceso administrativo como generador de la actividad de cada una de ellas y el total de la empresa. Estas áreas funcionales son:

### **a. Función de Mercadeo**

Esta área es la que adquiere gran importancia para el desarrollo de la empresa, ya que a través de ella se genera el ingreso para la subsistencia y permanencia del negocio en el mercado. Comprendiendo la promoción de ventas y la publicidad, la distribución y colocación de productos terminados.

### **b. Función de Producción**

Es la que tiene por objeto el proceso de transformación de los insumos en bienes y servicios, pasando por una etapa sucesiva hasta la entrega o despacho al cliente.

### **c. Función Financiera**

La misión esencial, es la consecución de recursos monetarios o créditos, así como su mejor uso, amortización y manejo de fondos.

### **d. Función Administración**

En esta función se cubren aspectos generales de la administración como el apoyo logístico, mantenimiento y administración de personas (reclutamiento, selección, inducción, etc.); para el mejor desempeño y cooperación de los individuos.

### **e. Función Tecnológica**

En esta función se ubican todos los avances tecnológicos necesarios para el mejor desarrollo de la empresa: Informática, comunicación, instrumentación (maquinaria y accesorios) y otros.

## **Marco Conceptual**

El contenido del presente capítulo, contempla una serie de conceptos, definiciones y categorías, de gran importancia y trascendencia que se hacen necesarios, para tomarlos como fundamento, para la complementariedad del presente trabajo de investigación.

### **Concepto de Calidad**

“El término calidad está muy presente en el día a día. Se habla de la calidad de los productos, de la calidad de las empresas, de la calidad de la educación, de la calidad de la seguridad o de la calidad de vida”. (Iñaki, 2008, p.14)

Una organización orientada a la calidad proporciona una cultura que resulta en el comportamiento, las actitudes, las actividades y los procesos para entregar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

Esta definición presenta tres conceptos claves dentro de la gestión de la calidad moderna: expectativas, cliente y menor coste.

- **Expectativas**

Un producto de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente. Si un producto no las cumple todas, el cliente no estará satisfecho ya que el producto no responde tal y como él quería. Del mismo modo si el producto sobrepasa las expectativas del cliente estará realizando una serie de funciones que tampoco eran las que realmente el cliente demandaba, aunque este último supuesto no siempre tiene porqué ser negativo.

En la actualidad parece que la industria occidental ha reducido las diferencias con la industria japonesa y han surgido nuevas ideas respecto a la gestión de calidad. Las normas ISO obligatorias en numerosos sectores industriales. (Nebrera, 2016, p.9).

- **Cliente**

Un cliente es toda persona que tenga relación con nuestra empresa. Existen clientes internos y clientes externos. Los externos son aquellos que compran nuestros productos. Los internos son los propios trabajadores de la empresa, los proveedores, acreedores etc.

- **Menor coste**

El modelo de excelencia empresarial les concede una gran importancia a los resultados de la empresa y manifiesta que se deben tener en cuenta. Además, el cliente siempre buscará el producto que cumpla sus expectativas a menor precio, aunque no se debe considerar el precio solamente al principio de la vida del producto (precio de venta) sino a lo largo de ésta:

- ✓ Reducción del coste
- ✓ Reducción del precio
- ✓ Aumento de ventas
- ✓ Aumento del beneficio

Esta definición es la más usual para definir calidad, aunque existen otros autores que defienden otras concepciones.

Una de las más modernas y con más aceptación es la del ingeniero y estadístico japonés Taguchi (1924-2012) según la cual: “Un producto de calidad es aquel que minimiza la pérdida para la empresa y la sociedad”.

Enfocando la definición de calidad más hacia los procesos que hacia los productos, Philip Crosby (1926-2001), nos da la siguiente definición muy relacionada con la calidad total: “Calidad es hacer las cosas bien a la primera” (Nebrera, 2016).

**Figura 3.** Ciclo de la Calidad  
Fuente: Nebrera, 2016



### **Control de calidad**

El departamento de gestión de calidad de la empresa se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección 100%. Mediante este sistema se procura que no lleguen productos defectuosos a los clientes y evitar la aparición de errores.

La dirección todavía no considera la calidad como un tema de importancia estratégica para la empresa centrándose sobre todo en el tema del marketing. Se queja del alto coste que supone la garantía de los productos y los rechazos, pero todavía no es consciente del coste real que estos errores suponen para la empresa.

## **Aseguramiento de la calidad**

La dirección de la empresa, bien debido a la exigencia de un cliente importante o por convencimiento propio de que es bueno para la empresa, se da cuenta de la importancia que la calidad tiene para la empresa y empieza a plantearse el implantar un sistema de gestión de calidad, como, por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000.

## **Del control de la calidad a la excelencia empresarial**

Con el paso del tiempo la gestión de calidad ha ido evolucionando, incorporando nuevas ideas y eliminando las que se han ido quedando obsoletas. Podríamos decir que ha pasado por cuatro etapas, correspondiendo cada una de ellas a un escalón más para llegar hacia la gestión de calidad actual.

Estas cuatro etapas, enumeradas por numerosos expertos en la materia, son:

- 1) Control de la calidad (Calidad = conformidad con las especificaciones)
- 2) Aseguramiento de la calidad (Calidad = aptitud para el uso)
- 3) Calidad Total (Calidad = Satisfacción del cliente)
- 4) Excelencia empresarial (Calidad = Satisfacción de los clientes y eficiencia económica)

(Sistema de Gestión de Calidad, Empresa Pinatar Arena, 2016 p.10)

De momento lo único que se busca es la certificación del modelo de calidad que emplea la empresa por lo que la calidad, en esta fase es, considerada como una ventaja competitiva pero no como una inversión.

Aparece el departamento de calidad como un departamento independiente, aunque en ocasiones todavía dependientes del departamento de marketing o de producción.

## **Calidad total**

La calidad total busca un alto nivel de calidad en cuatro aspectos:

- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Calidad de gestión
- Calidad de vida

La calidad total supone un gran cambio en la cultura de la empresa. La dirección es responsable de liderar este cambio concienciando que la calidad es responsabilidad de todos y atañe a todos mediante la implantación de un sistema de mejora permanente y de un sistema de gestión participativo.

Se busca la mejora de la calidad en todos los eslabones de la cadena de valor del producto por lo que aparece la figura del cliente interno y externo. Para ello dado que el proveedor es una parte importante en nuestra cadena se intenta que colabore con la empresa.

Se utiliza el autocontrol, ya que como ahora el personal es consciente de la importancia de la calidad, la mejor forma de comprobarla en nuestros productos es a través del propio personal. Para ello se emplean técnicas de control estadístico, que ahora, son conocidas por todo el personal de la empresa.

## **Excelencia empresarial**

Podemos entender el modelo de excelencia empresarial como una adaptación del modelo de calidad total (Origen Japonés) a las costumbres occidentales. Actualmente existen dos modelos ampliamente aceptados que son un complemento de las normas ISO

9000 y son el Baldrige en Estados Unidos y el de la EFQM en Europa, centrados en la importancia que supone las relaciones con los clientes y los resultados de la empresa.

### **Importancia de la calidad**

En un principio los fabricantes no necesitaban diferenciarse ya que los clientes compraban lo que les diesen, pero esta situación acabó pronto. Posteriormente los fabricantes pensaron que los clientes comprarían siempre el producto más barato, buscaron por ello diferenciarse de sus competidores mediante el precio.

En la actualidad, los clientes pueden elegir debido a la gran oferta que existe, y lo hace en la mayoría de los casos en función de la calidad de los productos.

Además, a largo plazo, mejorando la calidad de nuestros productos se reduce su coste real del siguiente modo: al aumentar la calidad del producto, su diseño y su facilidad de fabricación, el producto es más sencillo de producir y se desperdicia menos materia prima. Como consecuencia de ello, los costes de fabricación bajan. Además, al utilizar personal mejor formado, es más flexible y adaptable a las necesidades de la empresa. Esto permite bajar nuestros precios y por tanto aumentar nuestras ventas, reiniciando el ciclo.

### **Norma ISO 9000**

La organización internacional para la estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación a nivel mundial con sede en Ginebra, Suiza, en la cual se encuentran los organismos representantes de cada país en cuanto a estandarización, tiene como objetivo desarrollar estándares internacionales de calidad para facilitar el comercio internacional.

Y retomando a Arce, Sánchez y Ramírez, (2016) tiene como misión:

- Promover el desarrollo de la estandarización
- Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.

- Desarrollo de la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización.

### **Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015**

Al respecto Cárdenas (2017), definió que la norma ISO 9001:2015, son la base del sistema de gestión de la calidad ya que son normas internacionales que permiten guiar a la empresa en lograr una administración del sistema con el fin de aumentar la efectividad de la propia empresa. Como también adicionalmente estas normas permiten administrar de la mejora los productos y servicios de las empresas.

### **ISO 9001**

Así mismo Yáñez (2008) define ISO 9001 como una norma de estándar internacional que se aplica a los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y por lo que se aboca direccionando en todos los procesos de la administración de calidad con los que debe contar una empresa para ser más efectivo en la administración de sus escasos recursos y también buscar la mejora permanente en la calidad de sus productos o servicios.

Además, los clientes buscan de preferencia a los proveedores que tengan la certificación de la norma ISO 9001 con la finalidad de garantizar que la empresa seleccionada tenga un buen SGC. Para los clientes en general es mucho más recomendable comprar a un proveedor que cuente con la certificación del ISO 9001, porque nos garantizan los productos o servicios que proveen que están siendo desarrollados todo su procesos de acuerdo con las normas internacionales bajo la norma ISO 9001:2015.

Los diferentes procesos en la organización denotan de mucho cuidado en realizar las actividades y para ello el sistema de gestión de calidad sirve como una herramienta de mejora continua en las funciones que desempeñan y justamente teniendo como finalidad las organizaciones implementan el sistema y también buscan su incorporación de tecnología para mejorar la calidad del producto o servicios.

## **Norma ISO 9001:2015**

Comenta que toda empresa debe establecer, implementar, mantener, y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluido los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional, como también la organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización, por lo que debe determinar la entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar y aplicar los criterios y métodos necesario para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos, determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad y asignar las responsabilidades y autoridades para este proceso. Con esta nueva versión 2015 es fundamental el enfoque de procesos y el control de riesgo de la empresa, como también su enfoque no sólo es el cliente sino es más amplio como son toda la parte interesada.

### **¿Qué es la norma ISO? Características y principios.**

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad centrada en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por aquellas empresas que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran que la empresa seleccionada dispone de un buen sistema de gestión de calidad (Yáñez, 2008).

Prosigue Yáñez (2008) que lo que caracteriza a la norma ISO 9001 es:

- Su enfoque basado en los procesos.
- Su compatibilidad con otras normas de gestión.
- Principal norma certificable del mundo.
- Su gran énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

- Su gran énfasis en la participación y compromiso de la alta dirección con la calidad.
- Menor énfasis en procedimientos documentados.
- El establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles de la organización. - Mayor atención a la disponibilidad de recursos.
- Su gran énfasis en atender y satisfacer las necesidades del cliente.
- El seguimiento y análisis de la información que concierne a la satisfacción del cliente.
- La toma de decisiones en base al análisis de la información recogida por el sistema de gestión de calidad.
- Mejora continua y análisis permanente de la eficacia del sistema de gestión de calidad.

El mismo Yáñez (2008), identifica ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección de una organización con el fin de conducirla hacia una mejora en el desempeño.

1. Enfoque al cliente: Una organización depende de sus clientes por lo que deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en superar las expectativas de éstos.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Estos líderes deberían crear un ambiente interno, en el cual todo el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal es la esencia de una organización y su compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado es alcanzado más fácilmente si las actividades y recursos relacionados con él son gestionados como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación beneficiosa para ambos aumenta su capacidad para crear valor.

Estos 8 principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

Desde su publicación original en 1987, la norma ha ido evolucionando según las necesidades cambiantes de las organizaciones y de los mercados.

Hoy en día, ISO 9001 es una norma implementada con éxito en todos los sectores de actividad, y por todo tipo de empresas (empresas privadas, administraciones públicas, empresas de fabricación, empresas de servicios).

La norma ISO 9001 es quizá la norma más reconocida, requerida y aceptada en el mundo empresarial, especialmente en el sector industrial y manufacturero. Además, en los últimos años la norma se ha introducido fuertemente en los sectores de la tecnología y la prestación de servicios gracias sobre todo a las modificaciones que introdujo en su versión 9001:2008.

Sin embargo, los cambios en el mundo empresarial generados a partir de la crisis económica del 2008 y la implementación de nuevas tecnologías trajeron consigo una revisión exhaustiva de la norma ISO, actualizada en septiembre de 2015, a la nueva ISO 9001:2015.

A continuación, vamos a ver como la norma ha ido evolucionando a través de los años.

- **1987:** Se publicó la primera serie de normas ISO 9000 la cual fijó una base y un modelo para el aseguramiento y control de la calidad basado en el cumplimiento de los requisitos del producto.
- **1994:** Se publica la primera revisión de la norma, sin mayores cambios en ninguna de sus variantes ni sus requisitos.
- **2000:** Se produjo la publicación de la actualización de la norma, denominándose ISO 9001:2000. La serie de cambios significativos, como consecuencia de una serie de encuestas a nivel global entre los usuarios y clientes de las distintas normativas ISO 9000. El modelo de la normativa pasó de un enfoque en los requisitos del producto a un enfoque en los procesos. Además, se introdujeron los ocho principios de la gestión de la calidad, la mejora continua, y se incrementó la compatibilidad con otras normas de sistemas de gestión (ISO 14001, OHSAS).
- **2008:** Se publicó la actualización de la norma ISO (ISO 9001:2008). Esta revisión no se distanció mucho de los preceptos anteriores y se mantuvo la misma estructura.

Sin embargo, a través de esta revisión se clarificaron algunos de los requisitos con el fin de hacer más fácil su implementación.

- **2015:** En septiembre de 2015 se publicó la nueva norma ISO 9001:2015. Esta norma ha presentado cambios tan significativos y estructurales como los que se presentaron en la actualización realizada en el año 2000.

Los principales cambios que podemos observar en esta norma 2015 con respecto a 2008 son los siguientes:

- Se elimina la necesidad de manual de la calidad y de representante de la dirección (la alta dirección participa en las auditorías).
- Énfasis en los términos “riesgo” y “eficacia”. Se pide a las organizaciones que identifiquen el contexto en el que operan y localicen los riesgos y oportunidades que deben ser tratadas. - Se introduce el concepto de gestión de cambio.
- Los registros y documentos pasan a denominarse “información documentada”
- Se refuerza el enfoque por procesos. Se amplía el concepto de cliente a parte interesada.
- Se elimina el concepto de acción preventiva.
- Se insta a las organizaciones al aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

En la revisión de 2015 se concreta en la eliminación de los conceptos documentados, procedimientos, instrucción o registro y su sustitución por el término “información documentada” y la obligación de mantener determinados documentos (como el manual de calidad, o los antiguos “procedimientos documentados obligatorios”) y dejando a criterio de la organización el tipo y el tamaño de su sistema documental. (López, 2015).

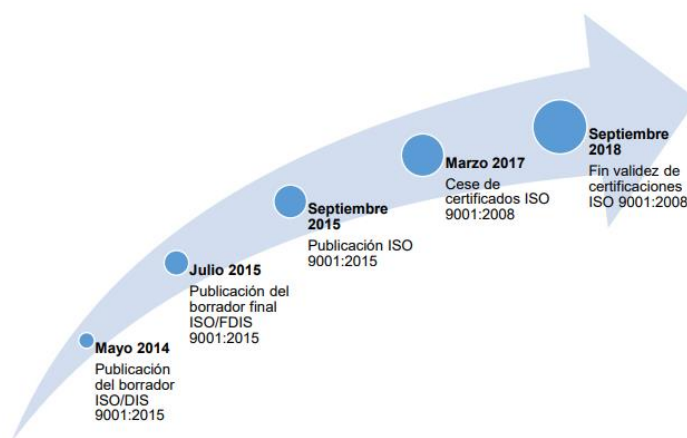
## Proceso de transición de la norma de la versión 2008 a la versión 2015

Ahora, continúa apuntando López (2015), tras la publicación de la norma, las entidades certificadas dispondrán de un periodo de transición para implementar los cambios de su sistema de gestión que finaliza en septiembre de 2018, momento en el cual todos los certificados respecto de ISO 9001:2008 serán obsoletos.

Por otro lado, en marzo de 2017 dejan de emitirse nuevos certificados respecto de esa norma, de forma que a partir de esa fecha cualquier primera certificación será ya necesariamente respecto de la versión 2015.

**Figura 4. Cronología de la transición hacia la nueva ISO 9001:2015**

Fuente: López, 2015



**Figura 5.**

**Comparativa entre la estructura de ISO 9001 en las versiones 2008 a 2015**

Fuente: López, 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 1. Objeto y campo de aplicación	<input type="checkbox"/> 1. Alcance
<input type="checkbox"/> 2. Normas para la consulta	<input type="checkbox"/> 2. Referencias Normativas
<input type="checkbox"/> 3. Términos y definiciones	<input type="checkbox"/> 3. Términos y condiciones
<input type="checkbox"/> 4. Sistemas de gestión de calidad	<input type="checkbox"/> 4. Contexto de la organización
<input type="checkbox"/> 5. Responsabilidad de la dirección	<input type="checkbox"/> 5. Liderazgo
<input type="checkbox"/> 6. Gestión de los recursos	<input type="checkbox"/> 6. Planificación
<input type="checkbox"/> 7. Realización del producto	<input type="checkbox"/> 7. Soporte
<input type="checkbox"/> 8. Medición, análisis y mejora	<input type="checkbox"/> 8. Operaciones
	<input type="checkbox"/> 9. Evaluación del desempeño
	<input type="checkbox"/> 10. Mejora

**Modelo según ISO 9001**

La norma ISO 9001 es elaborada por la Organización Internacional para la Normalización o también conocida por las siglas ISO, el cual consta de un sistema que busca establecer ciertos requisitos para estandarizar la calidad, no importa el producto o el servicio, las normas ISO existen para que la empresa se dé a conocer ante el mundo de que se realizan bienes o servicios según normas mundiales, sin importar empresas públicas o privadas, por lo tanto, al tener la empresa esta certificación le brinda un valor agregado al producto y a la empresa, que muchas personas valoran.

La ISO 9001:2015, cuya certificación es la más nueva del año 2015 como lo dice su nombre, tiene entre sus actualizaciones un detalle importante que es el ver ya no a los clientes como un simple cliente, sino verlo y determinarlo como una parte interesada a la

cual se le debe dar importancia. Así mismo es de gran importancia en esta investigación, ya que abordan temas de gestión de calidad relacionados a satisfacer las necesidades del cliente.

Según explica la norma mencionada anteriormente, es indispensable para cualquier empresa sin importar sus dimensiones, establecer indicadores que permitan medir y controlar las actividades que conlleva la producción de un bien o un servicio, esto en dependencia en lo que se enfoque la empresa interesada. Estos indicadores son también conocidos como indicadores claves o sus siglas en inglés como KPI, los cuales ayudan mucho para evaluar cada proceso y conocer los procesos internos de la empresa.

Es importante recalcar que en el momento de establecer los indicadores clave, tiene que cumplir con el requisito de que tienen que ser medibles y que brinden información suficiente para la toma de decisiones, por esta razón, para los empresarios es de suma importancia porque a partir de estas distintas mediciones pueden valorar su empresa y observar las oportunidades de mejora.

Según la norma, existen una serie de criterios generales que se deben de cumplir para cualquier prestación de servicios, ya que el cliente percibe todos estos detalles que se mencionan a continuación:

- Como primer aspecto se detalla muy bien lo que es la puntualidad de entrega vía express o domicilio, como uno de los pilares importantes. Si una empresa impulsa el servicio a domicilio, debe tener como meta la puntualidad y ser eficientes en la entrega, ya que esto brindará una buena o mala imagen según la percepción del cliente. La manera ideal para la medición de este indicador es mediante el cálculo del porcentaje de pedidos impuntuales o mal realizados.
- En segundo término, el cumplimiento de compromisos que debe asumir la empresa con los clientes es primordial, se insta de manera exhaustiva a que se debe cumplir correctamente, ya que esto por consiguiente logra la lealtad de los clientes y da una

perspectiva de que la empresa brinda respaldo, lo cual valoran muchas personas. El indicador en sí es fácil de medir, se realiza mediante la determinación del número de clientes a los cuales se les hace un incumplimiento.

- El siguiente detalle es muy importante, debido a que definir el precio hoy en día de un servicio o de un artículo, es un factor en muchas ocasiones determinante dependiendo hacia el mercado al cual esté dirigido dicho bien, por lo tanto, se debe valorar de buena manera la relación costo-beneficio y así mismo el ajuste de los plazos que hayan sido acordados, por lo que es importante medir en este aspecto todos aquellos plazos que hayan sido incumplidos. Una forma de dar resultado a la medición de costo-beneficio, por ejemplo, es comparar la empresa interesada con la competencia siempre y cuando, ambas cumplan los mismos requisitos y de esta manera tener un criterio para la toma de decisiones.
- Indudablemente, uno de los pilares principales en lo que se refiere a la prestación de un servicio o inclusive aún, a la venta de algún producto, es el tener personal calificado para dicha actividad. Por lo tanto, un personal con este tipo de preparación logrará un servicio ágil y rápido, cumpliendo con el tiempo que conlleva todo el servicio completo de manera eficiente. Existen diversas formas para evaluar lo que es el servicio a nivel global como lo son las quejas de los clientes o también en otros casos se puede comparar la empresa contra otra que brinde servicios similares.
- La gentileza, el respeto y el buen trato, son características indispensables que se deben inculcar en los trabajadores para que al final lo transmitan a sus clientes y se convierta al final en una ventaja competitiva. Este tema tan delicado se puede colocar un indicador clave, midiéndolo mediante el número de clientes insatisfechos, de manera que el propósito será tener la menor cantidad posible y de ser el caso, luchar por esa meta.

## **Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001**

Actualmente existen más de 640.000 empresas en el mundo que gestionan y administran sus procesos mediante un sistema de Gestión de Calidad y cuentan con la certificación ISO 9001. (Sistema de Gestión de Calidad, Empresa Pinatar Arena, 2016 p.20)

Un sistema de Gestión de Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para conseguir esto la organización, planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas (Yáñez, 2008).

Un sistema de Gestión de Calidad también proporciona herramientas para la implantación de acciones de prevención de problemas, así como de corrección de estos.

El sistema de Gestión de Calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las operaciones de la empresa (Monzón et al., 2004).

### **Concepto de gestión de la Calidad**

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

Se puede entender la gestión de la calidad como una actividad funcional específica de la empresa. (Iñaki, 2008, pág.15)

Un SGC formal proporciona un marco de referencia para planificar, ejecutar, realizar el seguimiento y mejorar el desempeño de las actividades de gestión de la calidad. El SGC no necesita ser complicado; más bien es necesario que refleje de manera precisa las necesidades de la organización.

## **Sistema de gestión**

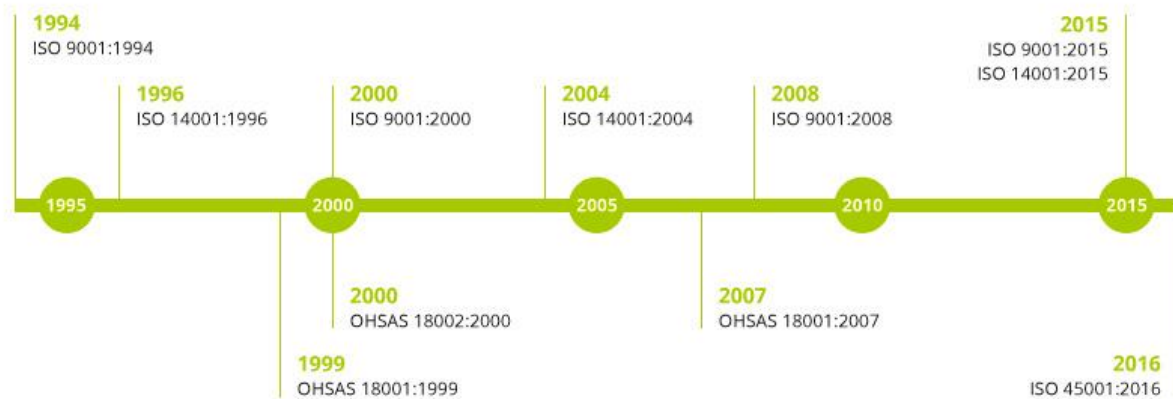
Un sistema de gestión se puede definir como el conjunto interrelacionado de elementos (como procedimientos, instrucciones, formatos y elementos similares), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. (Iñaki, 2008, p.19).

Un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la empresa: cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el sistema en cuestión (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. (Iñaki, 2008, p.1).

Hoy en día, ISO 9001 es una norma implementada con éxito en todos los sectores de actividad, y por todo tipo de empresas (empresas privadas, administraciones públicas, empresas de fabricación, empresas de servicios, etc.) La norma ISO 9001 es quizá la norma más reconocida, requerida y aceptada en el mundo empresarial, especialmente en el sector industrial y manufacturero.

Además, en los últimos años la norma se ha introducido fuertemente en los sectores de la tecnología y la prestación de servicios gracias sobre todo a las modificaciones que introdujo en su versión 9001:2008. Sin embargo, los cambios en el mundo empresarial generados a partir de la crisis económica del 2008 y la implementación de nuevas tecnologías trajeron consigo una revisión exhaustiva de la norma ISO, actualizada en septiembre de 2015 a la nueva ISO 9001:2015. (Sistema de Gestión de Calidad, Empresa Pinatar Arena, 2016 p.20).

**Figura 6. Evolución Norma ISO**  
Fuente: Google Imágenes

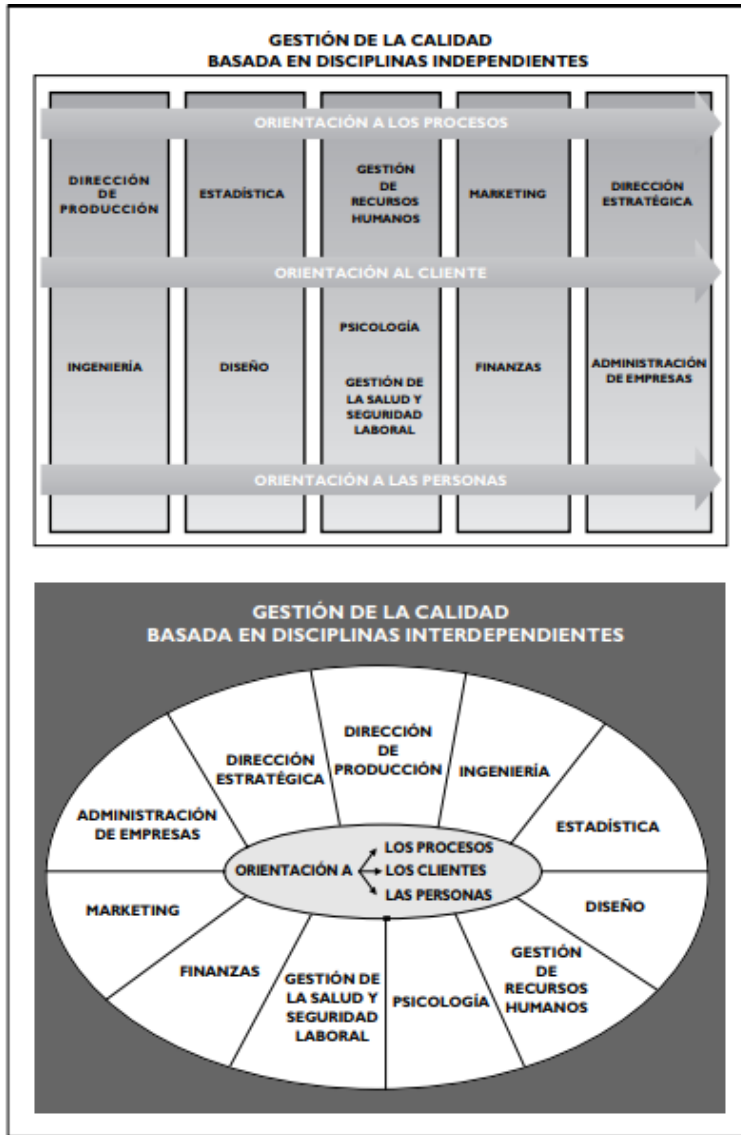


### **Teoría de la Administración**

Cabe mencionar a pesar de que hoy en día muchas empresas están aplicando ese plus en lo referente a la calidad, se ha surgido problemas por el interés de hacer las cosas de manera correcta, por tanto: “Curiosamente, el principal problema generado por esta evolución histórica no es la abundancia de teorías sino la ausencia de una teoría de la Gestión de la Calidad generalmente aceptada” (Camisón, 2006, p. 126).

- La propia falta de consenso sobre la concepción de la calidad, que se traslada en un nivel superior a lo que se entiende por Gestión de la Calidad.
- Aunque se ha avanzado significativamente en establecer metodologías generalizables de investigación, los instrumentos desarrollados están en muchos casos faltos de rigor por definir parcialmente el dominio de los constructos y por la falta de validación estadística, de modo que no existen escalas ampliamente reconocidas para medir las variables fundamentales.
- La amplia heterogeneidad de principios y prácticas que se enmarcan tras el rótulo del proceso de maduración de la Gestión de la Calidad hasta la formación del enfoque en conocimientos técnicos en diversas áreas.

**Figura 7**  
**Aportes de otras disciplinas a la Gestión de Calidad**



**Calidad**

El concepto de calidad como excelencia ha experimentado contrastes a lo largo del tiempo, conforme participan más ciencias se van reformulando mejores paradigmas: “tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal. En aquellos tiempos, la calidad se concebía como la posesión por

una cosa de la virtud de ser “la mejor”, entendida como un estándar absoluto, en vez de lo chapucero o fraudulento.” (Camisón, 2006, p. 150).

**Figura 8. Conceptos de Calidad**

Fuente: Camisón, 2016, p.147

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

### Conformidad con las especificaciones

El pensamiento de la orientación técnica de la calidad gira mayoritariamente alrededor del concepto de calidad como «conformidad con las especificaciones», desde las aportaciones pioneras de Shewhart. Para Shewhart (1931: 44), la definición de calidad debe ante todo servir para medir la calidad del producto de modo que sea posible un análisis continuo de su evolución en el tiempo. El concepto de calidad como conformidad con las especificaciones es seguramente el primer concepto ampliamente abrazado en la literatura sobre calidad. (Camisón, 2006, p. 154).

## **Sistema de Gestión de Calidad**

El Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con el sistema integral de la Universidad Cooperativa de Colombia, 2018, es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

La norma ISO 9001:2000, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad con el propósito de adaptarse a los marcos de exigibilidad y requerimientos para la maximización en los niveles de satisfacción del cliente.

### **¿Por qué el Sistema de Gestión de Calidad?**

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad surge como una decisión estratégica de la alta dirección de la organización con la intención de dar una guía de actuación clara y definida al personal debido a que están realizando o quieren realizar un sistema de mejora continua (Mora et al, 2012).

Las empresas invierten en asesorar en sistemas de gestión de calidad debido a los siguientes motivos:

- Entienden que los clientes son su elemento esencial y deciden orientar su estructura y gestión a satisfacer sus requerimientos.
- Los sistemas de gestión de calidad son la mejor herramienta para reducir los costes de no calidad.
- La certificación de una empresa genera confianza, reconocimiento y apertura de nuevos mercados.

- Los sistemas de gestión de calidad mejoran la aptitud competitiva de la empresa con un mejor posicionamiento frente a la competencia.

(Yáñez, 2008)

### **Principales ventajas y riesgos del sistema de gestión de calidad**

De acuerdo con Mora et al (2012), de la implantación de un sistema de gestión de calidad la organización puede obtener, entre otras, las siguientes ventajas:

- **Desde el punto de vista externo**

1. Potenciar la imagen de la empresa frente a los clientes potenciales al mejorar continuamente su nivel de satisfacción lo que aumenta la confianza en las relaciones cliente- proveedor.
2. Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
3. Facilita la salida de los productos o servicios que ofrece la empresa al exterior ya que, al asegurar a las empresas receptoras el cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilita la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.
4. Transparencia en el desarrollo de procesos.
5. 5. Una ventaja competitiva y un aumento en las oportunidades de venta.

- **Desde el punto de vista interno**

1. Mejora en la calidad de los productos y servicios debido a la realización de procesos más eficientes en la organización.

2. Al introducir la visión de la calidad en las organizaciones fomenta la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo exigiendo ciertos niveles de calidad en los productos y servicios ofrecidos.
3. Se produce una reducción de los costes (costes de no calidad) y un aumento de los ingresos (nuevos clientes, pedidos mayores que los actuales etc.).
4. Asegurar el cumplimiento de sus objetivos en apego a leyes y normas vigentes.
5. Integración del trabajo enfocado a procesos.
6. Aumento de la productividad y eficiencia.
7. Mejor comunicación y satisfacción en el trabajo.

### **Factores que condicionan los tiempos de espera**

Los factores que condicionan los tiempos de espera van muy de la mano en dependencia del tipo de negocio, ya que cada uno de los diversos tipos de negocios que existen hoy en día, individualmente habrá factores que limiten el tiempo que tenga un cliente para ser atendido.

De manera conceptual, la Dirección General de Evaluación del Desempeño de la Salud en México, (2017), define como tiempo de espera, el promedio de minutos en que un paciente solicita un servicio hasta que este servicio ha sido entregado, por supuesto en dicho caso, se finaliza el tiempo de espera cuando el paciente es atendido por un médico.

Según Acuña, N y Vargas, C. (2017). El Registro y gestión de información de espera de atenciones de Salud de Santiago, Chile, durante el año 2008, determinan diversos factores condicionantes como lo es el volumen de pacientes al cual acuden a esta institución al mismo tiempo, así como la accesibilidad al sistema para lograr ser atendidos, todo lo que conllevan filas, llevar documentos de un lado al otro, entre otros. Caso similar ocurre en la farmacia de la presente investigación en donde la capacidad para atender a un volumen alto de personas al mismo tiempo es limitada, generando por supuesto mal estar en dichos

pacientes, larga espera para los pacientes que necesitan el servicio de inyectables, así como la contaminación cruzada de virus que se transmiten por medio del aire.

De igual manera, Cañizares, A y Santos, A, (2011), mencionan como en el sector salud de España también existen factores que influyen en el tiempo de espera como lo es el incremento de la demanda en donde se exige un mayor tiempo de esperanza de vida y una mayor calidad en el servicio, además se presenta un déficit en el planeamiento y gestión sanitaria, en cuyo apartado destacan la falta de consultorios médicos y la falta de coordinación entre los niveles públicos. Un detalle importante que destacan los autores mencionados es la escasez en la oferta, siendo esto la falta de contratación de más personal.

Indudablemente, los tiempos de espera generalmente se darán de forma natural en el negocio, la clave se encuentra en cómo se maneja el tiempo de espera.

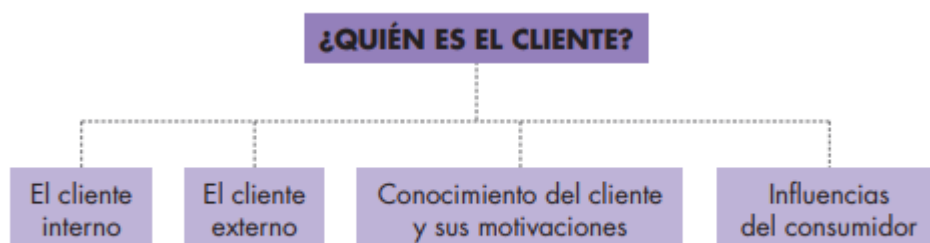
### ¿Quién es el cliente?

La empresa, como generadora de bienes y servicios cuyo fin es satisfacer necesidades de la sociedad, establece una relación con su entorno.

“Es toda persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio y que mantiene una relación comercial con la empresa.” (Grupo Edebé, s.f. Barcelona, Bloque 3, Relación Empresa-Cliente, p.3)

**Figura 9. Cliente**

Fuente: Grupo Edebé, s.f. Barcelona, Bloque 3, Relación Empresa-Cliente



## **Cliente Interno**

Los clientes internos de una empresa son los miembros de la propia empresa. Están vinculados a esta por una relación de trabajo.

La organización debe procurar afianzar ciertos principios entre sus empleados, entre otros:

- Estimular la obtención de resultados.
- Inculcar una cultura empresarial basada en la calidad y en la ética.
- Hacerles partícipes del desarrollo y logros de la empresa.

## **Cliente Externo**

Los individuos u organizaciones que reciben los productos o los servicios de una empresa, o que se relacionan profesionalmente con ella, son sus clientes externos.

Existen diversos grupos de clientes externos:

- **Clientes**

Propiamente dicho, es el grupo que adquiere el producto de la empresa. La organización dirige sus esfuerzos a suplir y satisfacer las necesidades de estos clientes. Sus compras pueden ser habituales, esporádicas o iniciales.

- **Proveedores**

Venden a la empresa productos y servicios para que esta produzca y desarrolle su actividad empresarial. La relación entre la empresa y los proveedores debe ser sana y cordial.

- **Entorno social**

Está formado por la sociedad en general, las empresas del entorno, los medios de comunicación y los organismos públicos. La empresa desarrollará con cada grupo las políticas de comunicación que considere más eficaces.

### **Conocimiento del cliente y sus motivaciones**

El marketing investiga las motivaciones y necesidades de los clientes para intentar conocer sus deseos, y así detectar mejor lo que buscan.

En los apartados de referencia bibliográfica existe ampliamente diferentes enunciados con respecto a la reconocida teoría de Abraham Maslow, en esa recalcamos de una forma sencilla y práctica en el aspecto único de las necesidades sociales:

- **La Pirámide de Maslow: Las Necesidades Sociales**

Según Maslow, las necesidades del ser humano están jerarquizadas en diferentes niveles, de forma que cuando quedan cubiertas las necesidades de un nivel, se empiezan a sentir las necesidades del siguiente. Es decir, hay que satisfacer las necesidades del primer nivel para poder sentir las del segundo, y así sucesivamente.

Por ello, mientras que parte de la población mundial apenas puede satisfacer las necesidades básicas o del primer nivel, otra parte de esta se dedica a cubrir las necesidades sociales (a partir del tercer nivel).

Las fuerzas productivas se concentran en la población que tiene capacidad para cubrir las necesidades sociales, porque tienen mayor poder adquisitivo y, por tanto, pueden aportar beneficios a las empresas.

Las necesidades sociales tienen dos características básicas:

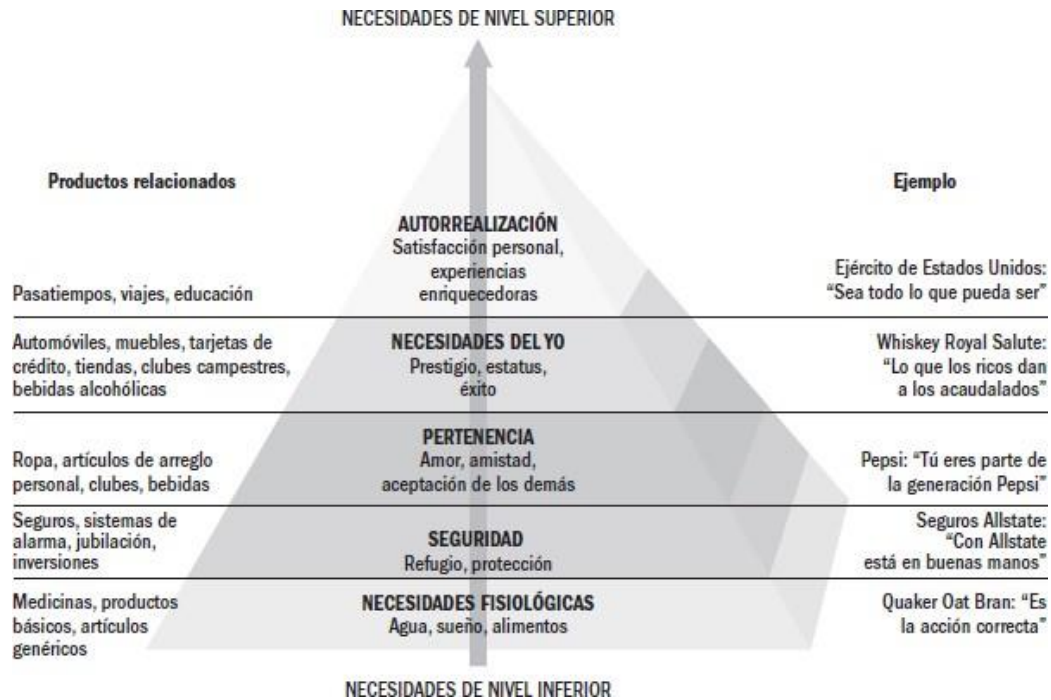
- Pueden ser satisfechas por varios y distintos productos y servicios. Ejemplo. Alguien que quiere aceptación social puede elegir entre un coche de gama alta o un reloj caro, o bien ambas cosas.
- Es imposible satisfacerlas todas, ya que hay muchas, y constantemente aparecen otras nuevas. Ejemplo. El uso del móvil es un buen ejemplo: hace unos años no era necesario y hoy se ha convertido en un objeto de primera necesidad.

### **Teoría de Maslow**

Solomon et al.(2008) menciona que la Teoría de Maslow, formulada por el psicólogo, clínico; doctor Abraham Maslow, identifica cinco niveles básicos de necesidades humanas. Estas son clasificadas por orden de importancia, desde las más bajas (psicogénicas), hasta las de mayor relevancia (piogénicas).

En la siguiente figura se muestra la jerarquía de necesidades en forma de pirámide que Maslow creó para sustentar, en orden de prioridad, las necesidades de los individuos.

**Figura 10. Nivel de necesidades en la jerarquía de Maslow**  
 Fuente: Solomon, 2008. Comportamiento del Consumidor, p. 126.



Schiffman et al. (2010) explican cada uno de los grados indicados en la jerarquía de Maslow así:

- **Necesidades fisiológicas:** son las necesidades indispensables para sostener la vida biológica, ya sea alimento, agua, aire, vestido, vivienda, las cuales se catalogan como primarias. Según Maslow, si estas están crónicamente insatisfechas, puede tornarse peligroso para la vida del consumidor.
- **Necesidades de seguridad:** una vez suplida la primera necesidad, el consumidor requiere de seguridad y tranquilidad para impulsar el comportamiento, esta no refiere únicamente a la seguridad física, sino que incluye orden, estabilidad, rutina y control sobre el ambiente.
- **Necesidades sociales - pertenencia:** Este nivel tiene que ver con

necesidades de amor, afecto, pertenencia y, por consiguiente, aceptación. Todas las personas buscan cordialidad para establecer relaciones humanas afectivas.

- **Necesidades de autoestima - del yo:** cuando el tercer nivel es suplido, este se vuelve operativo, es decir, son necesidades individuales de autoaceptación, éxito, independencia y satisfacción personal. Estas encajan a nivel interno, pero externamente se producen necesidades de reputación, prestigio, estatus social y reconocimiento por parte de las demás personas.
- **Necesidad de autorrealización:** según Maslow, la mayoría de los individuos nunca satisfacen las necesidades del yo lo suficientemente como para pasar al último nivel, puesto que esta es la autosatisfacción, la cual se refiere el deseo de que la persona se desarrolle a su máximo nivel, es decir, llegar a ser todo lo que considera que es capaz de ser.

Las percepciones derivan de sensaciones y estímulos: uno es la respuesta inmediata y directa a los sentidos, mientras que el otro es el insumo para cualquiera de los sentidos. Una persona correctamente motivada está lista para actuar, la forma en la que se desenvuelva dependerá de la percepción que tenga acerca de una situación.

## **Percepción**

De acuerdo con Solomon (2008), la percepción “es el proceso por medio del cual la gente selecciona, organiza e interpreta tales sensaciones. Por lo tanto, el estudio de la percepción se enfoca en lo que nosotros añadimos a estas sensaciones neutrales para darles significado.” (p. 49)

Los seres humanos reciben la información a través de los cinco sentidos: vista,

oído, olfato, gusto y tacto; no obstante, cada uno recibe, organiza e interpreta la información de carácter sensorial de forma individual.

La percepción que tengan los clientes acerca del servicio que reciben se evalúa por medio de las encuestas de satisfacción, las quejas o comentarios interpuestos son determinantes para plantear estrategias de mejoramiento en los procesos y procedimientos existentes. Para esto, las estructuras de planteamiento de preguntas son de forma rápida y concisa para que, al analizar y tabular la información, se obtengan las respuestas esperadas.

Es de suma importancia conocer a fondo las opiniones de los clientes, puesto que al ser ellos la fuente principal de ventas y razón de ser de las compañías, sus apreciaciones aportarán en gran valor al análisis de resultados y planteamiento de propuestas realmente acordes con la empresa y con aquellos mismos.

Luego de conocer las opiniones de los clientes, se debe buscar su satisfacción en cuanto a la atención que se les brindan y por ende buscar la fidelización permanente en el tiempo.

### **Satisfacción del cliente**

Evans y Lindsay (2015) en el sentido de que la satisfacción al cliente:

“El resultado de entregar un producto o servicio que cumpla con los requerimientos del cliente. Ésta es vital para conservar a los clientes y hacer crecer un negocio”. (p. 98)

Kotler et al. (2017) aluden a que la satisfacción al cliente “depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador.” (p. 13)

Todos los conceptos mencionados llevan a las empresas a buscar métodos para cumplir y exceder las expectativas de los clientes en relación con lo que ofrecen, por tal razón no hay mejor venta que un cliente satisfecho.

Muchas de las expectativas de los consumidores se atribuyen a los resultados que obtuvieron luego de adquirir un bien o servicio: van desde sentirse insatisfechos, donde las expectativas fueron menores a las esperadas; satisfechos, cuando los resultados están a la misma altura de la expectativa, hasta el encantamiento, el cual sucede si los resultados obtenidos sobrepasaron los niveles de expectativa.

Las empresas que poseen muchos años en el mercado tienen suficiente experiencia como para saber tratar y llenar esas expectativas de los clientes y nuevos prospectos, pero al existir una creciente oferta de productos y servicios, nuevos competidores con una mayor presencia, herramientas tecnológicas y necesidades diferentes, debe actualizarse en todos estos rubros para ir adelante.

Así mismo Grande (2000) afirma que “La satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene, con las expectativas que tenía de recibirlos.

### **Claves para actuar ante los clientes**

Las personas que tratan con clientes se pueden encontrar con tipos de personas muy diversas. En la siguiente tabla se dan algunas claves para conocerlos y actuar en consecuencia:

**Figura 11. Carácter del cliente**

Fuente: Grupo Edebé, s.f. Barcelona, Bloque 3, Relación Empresa-Cliente

TIPOS	CARÁCTER	TRATAMIENTO
<b>Amables</b>	Trato amable, escuchan atentamente. No contradicen, aunque no estén de acuerdo.	Escucharles con atención. Ser amables. Intentar buscar un acuerdo.
<b>Estructurados</b>	Cuidadosos, correctos, educados y perfeccionistas.	Darles hechos, y todo demostrado y por escrito.
<b>Positivos</b>	Simpáticos, les gusta decidir y tienen gran confianza en sí mismos.	Escuchar su opinión. Felicitarlos y hacerles pensar que la decisión ha sido de ellos.
<b>Agresivos</b>	De acciones rápidas, impacientes y autoritarios.	Se les habla con seguridad y sin mostrar temor.
<b>Desconfiados</b>	Desconfían y cuestionan todo y de todos.	Información detallada y conveniente. Ofrecer las garantías y seguridades del producto.
<b>Indecisos</b>	Consultan todo, valoran la seguridad y les cuesta tomar decisiones.	Intentar adoptar su punto de vista para analizar y ayudarles a tomar la opción más adecuada.
<b>Silenciosos</b>	Poco habladores, aparentemente tranquilos y atentos.	Hablarles con preguntas abiertas para conocer sus necesidades y dudas.
<b>Negativos</b>	No les gusta ninguna opción. No son dialogantes y piensan que tienen razón.	Se les debe presentar ventajas claras y permanecer impasibles a sus argumentos.

### Gestión de la relación con los clientes

La relación con el cliente genera información y, por ello, es imprescindible contar con una base de datos continuamente actualizada para lograr el éxito de los objetivos de fidelización propuestos.

### Aplicaciones informáticas de gestión de la relación con el cliente

Un objetivo de las empresas, que surge del uso adecuado de las TIC, es el conocimiento de sus clientes para procurar conseguir su fidelización. En última instancia, lo que se pretende es ofrecer a los clientes productos personalizados y obtener una mayor diferenciación con la competencia. Así, surge la necesidad de tratar y gestionar la enorme cantidad de información que se genera a través del desarrollo de aplicaciones informáticas específicas. A continuación, se explican algunas de ellas:

- **Datawarehouse** (almacén de bases de datos). Se trata de una base de datos corporativa que permite integrar y depurar información de una o más fuentes. Este

sistema almacena gran cantidad de información. Su principal ventaja son los sistemas de seguridad con los que se maneja la información recopilada.

- **Datamining** (extracción de datos relevantes). Conjunto de técnicas y tecnologías que permiten extraer de la base de datos la información relevante para obtener nuestros objetivos. Por ejemplo, si una empresa va a lanzar al mercado una crema facial antiarrugas masculina, puede desear buscar en la base de datos: hombres de entre 50 a 65 años que vivan en zonas urbanas.
- **Datamark** (datos sectoriales). Son áreas o espacios con datos específicos, que se encuentran dentro de una gran base de datos (datawarehouse). Un ejemplo sería un área que incluyese información demográfica relevante para el Departamento de Ventas.

### **Ficheros informáticos de clientes**

Con el uso generalizado de las tecnologías de información, el marketing utiliza nuevas herramientas de gran capacidad y potencia. Entre las más importantes figura la generación de bases de datos. Resaltamos en cuando a este concepto: Marketing de base de datos: “Conjunto de acciones encaminadas al uso eficiente de las bases de datos de clientes.” (Relación Empresa-Cliente UTP p.221)

Gracias a la existencia de las bases de datos, las empresas pueden conocer de sus clientes:

- Datos básicos, como edad, sexo, lugar de residencia.
- Aspectos psicológicos, como preferencias, gustos, aficiones, elección de marcas.

Toda esa información generada formará las diversas bases de datos, que las empresas utilizarán para:

- Mantener comunicación constante con su público objetivo.

- Desarrollar estrategias de publicidad y promociones.
- Planificar programas de fidelización.
- Personalizar la atención de sus clientes.

No obstante, esta forma de relacionarse con los clientes puede traer problemas muy diversos. Por ejemplo:

- Si no se garantiza la seguridad de la información recopilada.
- Si no se asegura la veracidad de los datos y se traslada a los consumidores información incorrecta.
- Si se realizan prácticas poco éticas y no se ofrecen productos de calidad o adecuados a las necesidades reales del consumidor.

### Figura 12. Base de Datos

Fuente: Grupo Edebé, s.f. Barcelona, Bloque 3, Relación Empresa-Cliente



El manejo de una base de datos ha de ser prudente y racional para que resulte una ventaja competitiva. En numerosas ocasiones, se ha convertido en un obstáculo que ha propiciado la pérdida del cliente y ha causado un daño a la imagen de la empresa por abusar

en el uso de la información, enviar informaciones de poco interés para el cliente o molestarlo.

## **Roles de Compra**

Cuando se lanza un producto o servicio, se piensa en el cliente como una única figura imaginaria. Sin embargo, desde que alguien se da cuenta de la necesidad, hasta que llega al usuario final, hay un proceso, en ocasiones con varios actores implicados. Cada tipo de producto es completamente diferente, y la influencia de cada actor en el proceso también puede variar mucho en cada caso.

Fue Philip Kotler (2002) el primero en hablar de los roles del proceso de compra en su libro “Dirección de Marketing”. Pueden coincidir uno o varios, en la misma persona.

- El iniciador es quien percibe inicialmente una carencia. Puede ser el propio usuario quien lo detecte o alguien que le haga ver esa necesidad.
- El prescriptor es quien hace sugerencias, emite opiniones o tiene una cierta autoridad en la materia, por lo que su opinión será escuchada.
- El facilitador es aquél que suministra la información, fija la cita con el comprador, etc.
- El decisor es aquél con potestad para elegir de entre diferentes opciones.
- El aprobador es quien aprueba la compra o el gasto.
- El cliente es quien paga y realiza la transacción de compra.
- El consumidor o usuario final es quien disfrutará de la compra.

## **Estrategia**

Hoy en día se abarca mucho sobre implementación de estrategias como unas de las principales herramientas y claves de éxito empresarial, y más allá de dar un cierre al marco teórico con respecto al proyecto de investigación, el objetivo de trazar metas tanto a corto como a largo plazo para obtener mejores resultados en las empresas.

Desde el punto de vista conceptual, de acuerdo con la planeación estratégica es engañosamente sencilla, ya que implica analizar la situación actual y en la que se espera a futuro y desarrollar medios para la misión. Sin embargo, es un proceso complejo se necesita un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos y confrontarlos con las capacidades de la empresa, según como lo indica

“Una estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intentan aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.”

## **Factores que condicionan los tiempos de espera**

Los factores que condicionan los tiempos de espera van muy de la mano en dependencia del tipo de negocio, ya que cada uno de los diversos tipos de negocios que existen hoy en día, individualmente habrá factores que limiten el tiempo que tenga un cliente para ser atendido.

Según Acuña, N y Vargas, C. (2017). El Registro y gestión de información de espera de atenciones de Salud de Santiago, Chile, durante el año 2008, determinan diversos factores condicionantes como lo es el volumen de pacientes al cual acuden a esta institución al mismo tiempo, así como la accesibilidad al sistema para lograr ser atendidos, todo lo que

conlleven filas, llevar documentos de un lado al otro, entre otros. Caso similar ocurre en la farmacia de la presente investigación en donde la capacidad para atender a un volumen alto de personas al mismo tiempo es limitada, generando por supuesto mal estar en dichos pacientes, larga espera para los pacientes que necesitan el servicio de inyectables, así como la contaminación cruzada de virus que se transmiten por medio del aire.

De igual manera, Modificado de Cañizares, A y Santos, A, (2011), mencionan como en el sector salud de España también existen factores que influyen en el tiempo de espera como lo es el incremento de la demanda en donde se exige un mayor tiempo de esperanza de vida y una mayor calidad en el servicio, además se presenta un déficit en el planeamiento y gestión sanitaria, en cuyo apartado destacan la falta de consultorios médicos y la falta de coordinación entre los niveles públicos.

### **Características del uso de tecnología para reducir tiempos de espera**

En los últimos años, el gran avance en la tecnología ha permitido mejorar el rendimiento de muchos negocios, así como el aumento de la satisfacción del cliente, ya que se mejora el servicio, siendo este más ágil y eficiente. Hoy en día, la tecnología se ha transformado en un factor comparativo cuando un cliente visita un negocio con respecto a otro, llegando a ser inclusive determinante en una transacción.

Según la Fundación Universitaria en Argentina, expone en su sitio de emprendimiento (2014), para que una aplicación tecnológica sea exitosa debe ser portable, esto ya que se debe contar para diferentes sistemas como lo son los sistemas Android, IOS, Windows, entre otros, ya que una aplicación debe ser adaptable para todo tipo de dispositivos que existen en el mundo. Así mismo, y esta es una de las características principales, es que no sea del todo importante el utilizar datos móviles o internet, ya que en diferentes países incluyendo Costa Rica, el consumo del internet es limitado.

Por otra parte, todo desarrollo de aplicación debe tener el propósito de satisfacer las necesidades del usuario, es decir, debe existir para ser funcional, ya que la idea de una

aplicación es una herramienta para agilizar procesos y simplificar la vida cotidiana. Indudablemente, debe cumplir con un diseño adecuado y agradable a la vista del ser humano, que permita identificar la aplicación por su gama de colores y su facilidad de uso.

Así mismo, una aplicación tecnológica debe ser única en su tipo y cumplir con la ventaja de que no debe ser compleja, es decir, que no lleve procesos innecesarios y repetitivos, además que esté vinculado a sistemas de redes sociales como son de gran uso hoy en día. Todos estos minuciosos detalles que se han venido mencionando anteriormente, son de gran importancia para el desarrollo de innovadoras herramientas para disminuir los tiempos de espera, y que pueden llegar a ser claves para el éxito de una aplicación tecnológica, por lo tanto, dicha tecnología debe ser amigable con las diferentes generaciones de personas que la vayan a utilizar.

### **¿Qué es la reingeniería?**

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas y que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno administrativo. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios en la forma de operar de las empresas.

De acuerdo al enlace especializado denominado Web y Empresas, 2019, el enfoque gerencial usados hoy en día en las empresas, consiste en gestionar los procesos en lugar de funciones, rediseñando los procesos de la organización por completo para llevar generar una mejora continua, inclusive, es el método mediante el cual se aplica un cambio radical en continuidad a la operatividad de una organización, con el fin de alcanzar una mejora de su competitividad y rentabilidad, mediante la aplicación de técnicas enfocadas al negocio y al cliente, renovando los rumbos estructurales, culturales y estratégicos, rediseñando los procesos clave, de manera que se centren en lograr la satisfacción de sus clientes y entorno.

Dejando atrás el enfoque en las funciones organizacionales e involucrando a todas las partes en el cumplimiento de las metas, la manera de alcanzarlas. Significa empezar de

nuevo, arrancando de cero, es hacer lo que ya se está haciendo, pero mejor, con menor y más inteligentemente, con un pensamiento nuevo y rediseño imprescindible de la estructura organizacional y los procesos operativos.

### **Cómo implementar la reingeniería**

El rumbo básico para definir la reingeniería de procesos está compuesto de tres fases:

- **El descubrimiento**

Se debe definir una visión estratégica que determine la manera de modificación de los procesos en búsqueda de la competitividad y dominio del mercado.

- **El rediseño**

Es la fase donde se planifica, detalla y organiza todo el proceso de rediseño.

- **La ejecución**

Considerada la última fase, Se lleva a la realidad el rediseño planteado con el fin de alcanzar la visión estratégica definida en la primera fase. Para llevar a cabo la implementación de reingeniería se lleva un proceso que incluye:

- División del proyecto en unidades manejables, trazar metas alcanzables y cuantificables.
- Definición de objetivos alcanzables, dejando de lado las metas muy ambiciosas para concentrar esfuerzos en avances pequeños, pero seguros y constantes.

Se debe transformar la administración intermedia para inclinar su visión hacia la necesidad del cambio, para que fluya adecuadamente los tratados, directrices, desde la dirección hacia los empleados de los niveles bajos. Se deben acoger tecnologías de información como herramienta innata de la empresa, de manera que se acelere la

comunicación, la respuesta y la disminución de tiempo en trámites. Concentrado mayor tiempo en la aplicación de la estrategia.

### **Características de la reingeniería**

- Se sustituye la mejora continua y se lleva a cabo una mejora radical.
- El mercado tiene una marcada relevancia, buscando que el bien o servicio ofrecido sea considerado por los consumidores como el mejor entre los demás similares.
- Permite medir los resultados mediante factores externos como, por ejemplo: la participación en el mercado.
- Se orienta en función de los procesos básicos de la empresa.
- Cuestiona los propósitos y principios de los negocios.
- Permite ver el incremento de los esfuerzos.

### **Beneficios de implementar la reingeniería**

Algunos beneficios que puede alcanzar una empresa rediseñar son:

- Cambio en los procesos actuales a procesos más eficientes.
- Cambio a procesos que requieran menor control y verificación.
- El comportamiento de los trabajadores se torna activo, aportan ideas, opiniones y participan en la mejora y avance de los procesos.

- Combinación de tareas, convirtiendo varias en una sola integral.
- Una mejor organización del trabajo.

### **Cambios logrados con el rediseño**

- Las unidades de trabajo dejan de ser considerados departamentos funcionales y pasan a ser equipos de proceso.
- Los oficios dejan de ser consideradas tareas simples y pasan a ser trabajos multidimensionales.
- Al trabajador deja de ser supervisado, pasa a ser autónomo, pues se le dan las facultades necesarias para desempeñar su trabajo.
- La preparación muta de entrenamiento a educación.
- Las actividades ya no medirán el desempeño, se empezará a medir el desempeño y compensación según los resultados.
- Se otorgan ascensos en base a las habilidades y no en el en base al rendimiento.
- Se cambian los valores proteccionistas, por valores productivos.
- Los gerentes dejan de ser supervisores y asumen un papel de entrenadores y capacitadores.
- Se transforma la estructura organizacional, se aplanan, se torna menos compleja y con mayor flexibilidad para adaptarse a determinados requerimientos del ambiente de cambio.
- Los ejecutivos dejan de perseguir el reconocimiento individual, asumen el papel de líder y ejercen la motivación del equipo de trabajo.

## **Consideraciones importantes acerca del enfoque de reingeniería**

El proceso de rediseño es posible gracias a los aportes de la Tecnología Información y comunicaciones. Además, para que se lleve con éxito es necesaria la formación del personal que forma parte de la empresa, así como la buena gestión de esta.

La reingeniería, es innovación, es explorar nuevas capacidades tecnológicas para alcanzar nuevas metas, es considerada una herramienta esencial del cambio y lo utiliza como bandera para alcanzar una ventaja competitiva.

Por otro lado, la reingeniería se basa en el servicio al cliente, ante métodos y procesos inadecuados que no logran la satisfacción del cliente, el reordenamiento es insuficiente, por lo que se elabora nuevamente la ingeniería del proceso, con gente dispuesta a pensar y trabajar de modo diferente en un proceso rediseñado, deshaciéndose de las reglas anticuadas y las suposiciones básicas de cada uno de los procesos de la organización.

Es muy importante el abandono de viejos procesos para entrar en la búsqueda otros nuevos que añadan valor al consumidor, rompiendo con la estructura y cultura de trabajo que se tenía hasta el momento.

El papel de la gerencia es básico para dar inicio a una reingeniería, debe persuadir al recurso humano para aceptar el cambio, educarlo desde el inicio del proceso, emitir mensajes claros y aclarar la situación de la empresa y porque es necesario el cambio.

## **La tecnología de información**

En la última década el uso de la tecnología de información se ha convertido en una importante herramienta para el crecimiento de las empresas alrededor del mundo, haciendo un mundo más globalizado. “La tecnología de información (TI) es una herramienta de la ciencia de la informática capaz de realizar tareas como almacenar, procesar y transformar datos de las actividades operativas de una empresa, mediante el uso de equipo de cómputo” (Gaxiola, 2002).

## **Tipo de empresas presentes**

Las inversiones empresas que aplican TI se ve en todo lado, industrias como la automotriz, textil, banca, construcción, entre otras. Además, estos avances representan para las organizaciones una ventaja estratégica, una diferenciación o una mejora con respecto al dar el servicio al cliente. Gracias a la TI los ejecutivos tienen la posibilidad de administrar con mayor eficiencia y productividad las empresas, disminuyendo tiempos, costos, desperdicios, incertidumbre y falta de comunicación. La información es el recurso más importante de las organizaciones hoy en día.

## **Herramientas para evaluar inversiones en TI**

Según un artículo de la revista electrónica PM Network, la implementación de casos de negocios en Estados Unidos para justificar las inversiones ha eliminado en un 90% la redundancia en los proyectos, permitiendo alinear las estrategias operativas y de negocios de las organizaciones con las inversiones que planean realizar (PM Network, 2004)

## **Auditoría del servicio**

La auditoría del servicio es uno de los elementos básicos en una estrategia de servicio al cliente en una empresa orientada a la competitividad.

De acuerdo con el enlace marketing, círculos de calidad y participación (2012) a la auditoría del servicio (Se define como el conjunto de estrategias diseñadas de manera ordenada y consecuente para que el cliente evalúe la calidad y los niveles de satisfacción del servicio recibido dentro del ciclo del **servicio** y de acuerdo con modelos de excelencia ya definidos.

## **Componentes de la auditoría del servicio**

Para llevar a cabo una auditoria del servicio de forma adecuada, la empresa debe tener:

- Conocimiento del segmento de clientes.
- Identificado el servicio a evaluar.
- El Ciclo del Servicio claramente definido.
- Definidos los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio.
- Estándares de calidad.
- Definido el procedimiento para obtener los índices de satisfacción de los clientes.
- Establecida la auditoría del servicio como estrategia permanente.
- Mejoramiento continuo con base en los resultados.
- Comprometida a la alta gerencia.

### **Características de la auditoría del servicio**

- **Exploratoria**  
Busca definir necesidades y expectativas del cliente.
- **Descriptiva**  
Define índices de satisfacción y competitividad.
- **Confirmatoria**  
Como resultado del seguimiento a la auditoría del servicio ofrecido.

## **Planeación de la auditoría del servicio**

Las siguientes actividades nos permiten realizar la planeación de la auditoría del servicio:

1. Definir Objetivos.
2. Conocer la Organización.
3. Analizar el Ciclo del Servicio.
4. Definir los Conceptos a Evaluar.
5. Definir la Estructura del Personal que Interviene en la Auditoría.
6. Establecer y Diseñar las Herramientas de Medición.

## **Herramientas de medición**

Los instrumentos aplicables se definen de tal manera que den cumplimiento a los objetivos del estudio; estos son:

- Las herramientas que definen índices de competitividad y satisfacción al cliente.
- Los métodos de recolección de la información.
- Las herramientas combinadas.

## **Requerimientos de la herramienta:**

- Preguntas claras y concisas.

- Espacio suficiente para las respuestas.
- Cuestionario breve.
- Vocabulario acorde al nivel de comprensión del cliente.
- Asociar cada pregunta a una característica de calidad del servicio.
- Evitar preguntas que sugieran su respuesta.
- Evitar preguntas negativas
- Incluir preguntas de confrontación.
- Cuestionario interesante.

## **Métodos de recolección de la información**

La auditoria del servicio pretende determinar las necesidades y expectativas del cliente, las cuales muestran la evolución en su relación y en la capacidad de satisfacer al cliente.

### **1. La entrevista**

Se basa en los conceptos individuales para determinar las necesidades del cliente, se requiere de un entrevistador muy bien capacitado. Puede ser: estructurada, basada en un cuestionario y orden definido, no estructurada o libre y focalizada la cual analiza sin tener una estructura formal de desarrollo. Debe realizarse en un ambiente tranquilo y su duración aproximada es de 35 a 50 min.

### **2. El Grupo foco**

Determina las necesidades, expectativas y sus factores de satisfacción o insatisfacción, de acuerdo con la percepción de un grupo de referencia. Su clasificación depende de la clase de cliente a evaluar. Su aplicación se realiza bajo la dirección de un

facilitador que permita la evaluación de todo el ciclo del servicio. Puede durar entre una o dos horas.

### **Informe de resultados**

Una vez realizada la recolección de los datos y tabulados los resultados mediante los métodos estadísticos definidos para tal fin se deben analizar con detenimiento y sin prejuicios por la Alta Gerencia de la organización

La responsabilidad de la gerencia está en diseñar los correctivos para las situaciones encontradas que insatisfacen al cliente.

Los correctivos para aplicar deben formularse dentro de una estrategia clara y medible y de conocimiento pleno en la organización con el fin de afianzar una verdadera cultura del servicio.

Los Planes de Acción deben ser claramente definidos mediante la planeación de las tareas, tiempos, recursos e índices de gestión que permitan medir el desempeño de cada área frente al cliente, para convertirlos en el Valor Agregado que genere fidelidad del cliente y competitividad de la organización en el mercado.

La auditoría del servicio debe ser una estrategia estable que permita un desarrollo disciplinado y permanente hacia el cliente, lo cual se logra mediante un sistema de monitoreo que revise constantemente los índices de satisfacción del cliente.

### **Indicadores ISO**

Teniendo en cuenta la necesidad real de la organización la calidad de información recopilada es una herramienta valiosa y permite realizar seguimiento y monitoreo al desempeño de las actividades de la satisfacción de los clientes, ya que dentro del análisis estratégico en que el indicador es una señal y variable cualitativa en que se acondicionó a

datos cuantitativos en que por su contenido es una evidencia en la existencia de una situación o condición para el objetivo o meta deseada.

Para realizar la medición del grado de satisfacción de clientes, es conveniente definir indicadores en los cuales se establezca una meta y así poder evaluar el desempeño de la organización frente los estándares fijados.

Además, las empresas se han visto obligadas a implementar el concepto de calidad para lograr una diferenciación frente a las demás y poder garantizar una rentabilidad que les permita mantenerse en el mercado, uno de los fundamentos de la calidad es lograr la satisfacción del cliente, entendiéndose esta como “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes”. (ISO 9000:2015).

Las decisiones estratégicas de satisfacción de clientes deberán ser diseñadas con criterios establecidos de calidad debido a que existe una relación directa y positiva entre este aspecto y la eficacia corporativa, es decir, el cumplimiento de objetivos corporativos. En seguida se mostrarán las características esenciales que deben tener los indicadores de satisfacción de clientes y la relación que estos guardan con la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización.

Al momento que la organización defina e implemente procesos, es de suma importancia que cada uno de ellos tenga asociado como mínimo un indicador, teniendo en cuenta que la norma internacional ISO 9001: 2015 indica que las organizaciones deben.

Una buena gestión de indicadores ayuda a comprometer la efectividad de las acciones planeadas y a evaluar la certeza de los supuestos hechos en el planeamiento” (Villagra, 2016, p.4); esto significa que los indicadores de gestión deben evaluar si las actividades de los procesos ejecutaron las actividades conforme a lo planeado inicialmente. Teniendo como referencia la premisa que los indicadores constituyen un medio, más no un fin en la gestión organizacional, es necesario identificar cuáles son las características que deben incluir los indicadores, de tal forma que garanticen la integridad de la información y

generen los insumos necesarios para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

De acuerdo con Villagra (2016) los indicadores cumplen cuatro roles claves en la gestión de las organizaciones:

1. Ayudan a precisar propósitos y objetivos
2. Facilitan la evaluación del desempeño a todo nivel
3. Permiten tomar decisiones con base en datos y análisis
4. Aseguran el alineamiento

Por medio de la medición y análisis que permiten los indicadores se puede determinar el cumplimiento de los propósitos organizacionales, por lo tanto, es de vital importancia estos objetivos estratégicos realizando medición de lo verdaderamente importante y que al final del ejercicio proporcione información que se necesita conocer.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque de la Investigación

En todo estudio se debe contar con un marco metodológico en donde permita realizar una serie de pasos, de cómo realizar una investigación que muestran cómo se deben alcanzar. En este caso trata de evaluar la satisfacción del cliente de la empresa de soluciones de salud, bajo los estándares de calidad ISO 9001: 2015.

Hay que recalcar que existen diferentes tipos de metodologías para realidad un estudio, ninguna es intrínsecamente mejor que otra, sino que, para una investigación apropiada se debe conocer, seguir las pautas del planteamiento del problema y los alcances del estudio por realizar. El enfoque en una investigación representa un proceso a través de un sistema con disciplina, de forma controlada, y que utiliza diferentes métodos investigativos como el cuantitativo y el cualitativo.

- Al respecto, Hernández Sampiere, 2014 señala lo siguiente: A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo”. (p.4)

Enfoque cuantitativo, de acuerdo con lo expresado por Hernández et al. (2014) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p.4)

Enfoque cualitativo, indica “La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio”. (p.7)

- Hernández et al. (2014), menciona al enfoque mixto, el cual comprende una combinación de los métodos anteriores, y explican en su libro que el investigador o investigadora define el número de fases, el que ella tiene mayor peso (cuantitativo o cualitativo), o bien, si se les otorga la misma prioridad, las funciones a cubrir y si se cuenta o no con una perspectiva teórica y cuál es.” (p.535)

Por tanto, para esta investigación, con base en las anteriores definiciones, se determina que el enfoque cuantitativo se ajusta más a la presente investigación. Ello por cuanto el estudio de la satisfacción va para el periodo del primer semestre, 2019 que se lleva a cabo con el fin de analizar el modelo de sistema de información. La parte cualitativa va ser un complemento de la cuantitativa. Se pretende utilizar la fortaleza de ambos de indagación, esta metodología reconoce el valor del conocimiento a través de la percepción y experiencia en la que muestra una fotografía más completa del fenómeno en sus aproximaciones.

## **Método de la Investigación**

El método o diseño según Hernández et al. (2014), “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128). El método se selecciona con base en el problema planteado, objetivos, el tiempo, e inclusive el presupuesto destinado para la investigación. Es indispensable describir cada paso del diseño y cómo se usará en la investigación. Cada enfoque tiene sus diseños o métodos establecidos, es incorrecto mezclarlos.

En todo estudio se necesita seguir una metodología que permita compartir resultados, conclusiones y recomendaciones sobre la investigación, y es sumamente necesario elegir los lineamientos correctos, aplicarlos y definirlos para formular de manera apropiada, que apoye la investigación por realizar.

La importancia de contar con modelos de sistemas de información mejor elaborados, los cuales permitan un adecuado uso de éstos, con el propósito de que la gerencia de las entidades opte por mejores decisiones, aumenta en los últimos tiempos, se considera que el principal objetivo de los gerentes comerciales altamente relacionado con el cliente en soluciones de salud, hacia tema de producto y/o servicio, que le permita implementar y tomar decisiones.

Además de definir lo anterior, se deben especificar los alcances del modelo de investigación para ajustarlos al estudio. Como apoyo para construir la metodología de investigación, se detallan los siguientes tipos de estudio.

- Estudio exploratorio, según Hernández et al. (2014), definen: “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (p.91)

- Estudio descriptivo, según Hernández et al. (2014): “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.92)
- Estudio correlacional, Hernández et al. (2014), definen: “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.” (p.93)
- Estudios explicativos, según Hernández et al. (2014): “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.” (p.94)

Adicional a este punto se considera importante determinar también el tipo de enfoque del diseño que se pretende alinear con la investigación, ajustada al tipo de estudio que se elige para realizarla. Se mencionan enseguida los siguientes diseños:

- Diseño experimental, Hernández et al. (2014) definen “experimento” como concepto clave para conceptualizar el diseño experimental. “Situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos).” (p.130).
- Diseño no experimental, Hernández et al. (2014) definen la investigación no experimental como los “estudios que se realizan sin la manipulación

deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p.130)

A su vez, Hernández et al. (2014) exponen que una investigación no experimental “son diseños transaccionales o transversales siendo estos los que obtienen datos en un solo momento del estudio; y los diseños longitudinales, que al contrario recolectan datos en diferentes periodos de tiempo permitiendo así hacer inferencias sobre las investigaciones.” (Pág. 154-159)

Con base en las anteriores definiciones, se identifica que esta investigación tiene un alcance no experimental, debido a que su fin es conocer variable no manipulables, se basa fundamentalmente en la observación en su contexto natural para analizarlo posteriormente.

Se busca identificar la percepción actual de los pacientes en la empresa de salud, lo cual representa una recopilación de datos reales con el fin de explicar sus resultados, definir variables, y cuantificar las relaciones entre estas y los conceptos por utilizar.

Para este apartado, según Hernández et al. (2014): Diseño transformativo concurrente (DISTRAC) Este diseño conjunta varios elementos de los modelos previos: se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en un mismo momento (concurrente) y puede darse o no mayor peso a uno u otro método, pero al igual que el diseño transformativo secuencial, la recolección y el análisis son guiados por una teoría, visión, ideología o perspectiva, incluso un diseño cuantitativo o cualitativo (por ejemplo, un experimento o un ejercicio participativo). Una vez más, este armazón teórico o metodológico se refleja desde el planteamiento del problema y se convierte en el fundamento de las elecciones que tome el investigador respecto al diseño mixto, las fuentes de datos y el análisis, interpretación y reporte de los resultados. (p.565).

Por el sustento teórico anterior, el diseño DISTRAC, está basado en un soporte ideal para las investigaciones de normativas ISO, basando en una normativa de estándar internacional, permite contemplar en que el objetivo de los productos y/o servicios alcanzan

la calidad deseada, al minimizar costos, reducción de errores e incremento de la productividad. Adicionalmente se utilizará la conocida herramienta de escala Likert, en la que deseamos evaluar las opiniones y actitudes de las personas.

### **Fuentes de Información**

El perfil de la fuente de información se basa en clientes frecuentes, directos, ya sea el padre de familia o encargado completa la encuesta, si es mayor de edad lo completa sin ningún problema. Se le explicó de antemano el fin de estudio.

Hernández et al (2014) indican que, para las investigaciones mixtas, realmente no hay un solo proceso mixto, sino que en un estudio híbrido concurren diversos procesos, las etapas en las que suelen integrarse los enfoques cuantitativo y cualitativo son fundamentalmente: el planteamiento del problema, el diseño de investigación, el muestreo, la recolección de los datos, los procedimientos de análisis y/o interpretación de los datos (resultados). (p 540).

#### **Primera mano**

La definición de fuentes de primera mano o fuentes primarias, es explicada por Hernández et al. (2014), que “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”. (p.53).

Lo anterior es complementado por Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017), quienes explican que estas fuentes “son documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas”. (p. 35).

Por lo tanto, las fuentes primarias utilizadas para esta investigación fueron documentos de tesina y tesis de Universidades nacionales e internacionales.

## **Segunda mano**

- Señalan Chinchilla, (2017), que las fuentes secundarias o de segunda mano, corresponden a “artículos científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos.” (p.35).

Por lo que para esta investigación se utilizaron como fuentes de información secundaria, documentos como normas, libros, sitios de Internet y artículos de revistas de temas relacionados.

## **Selección de la población y la muestra**

- Población, de acuerdo con Lind, Douglas; Marchal, William; Wathen, Samuel. (2012), una población es un “conjunto de individuos u objetos de interés o las medidas que se obtienen de todos los individuos u objetos de interés.” (p.7).

En esta investigación, la población de la cual se requiere obtener información a partir de la encuesta corresponde a los pacientes de la sede central de la clínica especializada en el primer trimestre de 2019.

El tamaño de la población se definió con base en los registros de la clínica sobre la frecuencia de pacientes que se atienden por en la sede central. Según los resultados recabados, en promedio se atienden 183 pacientes por mes. Entonces, para el primer trimestre de 2019, se estimó un tamaño de población de 549 personas.

En el presente estudio se utilizó el muestreo intencional o de conveniencia en el cuál la elección se hace de acuerdo con los conocimientos, criterios y alcances del investigador.

El concepto se asimila al de “muestreo discrecional” (en que los sujetos se reclutan con base en el mismo fundamento). En efecto la población objeto de examen mostró un

grado de uniformidad tan elevado que se consideró innecesario trabajar con muestras estadísticas.

En dicho apartado lo señala en el enlace Enciclopedia Económica, Muestra Estadística: “Muestra discrecional: También conocido como muestreo por juicio o criterio, es cuando el investigador selecciona los individuos de su muestra en base a determinado conocimiento de la población.” (2017-2019).

La población para el presente estudio estuvo conformada por 360 pacientes y se trabajó con una muestra de treinta, que se consideró suficientemente representativa debido a la uniformidad en las respuestas de las unidades estadísticas específicamente consultadas.

En los casos en que se trató de un menor de edad, se entrevistó al padre de familia como su representante legal. Los individuos que conformaron esta muestra piloto se presentan a continuación:

**Tabla 1. Sujeto o entrevistados de la investigación**

Entrevistado	Perfil	Condición Evaluación
Verónica Araya	Padre de familia	Cita de control
Stephanie Blanco	Padre de familia	Compra de respuesto
Roberto Troyo	Paciente	Compra de respuesto
Ariel Faingezicht	Paciente	Cita de control
Juan Manuel Currea	Paciente	Cita de control
Álvaro Zepeda	Paciente	Cita de control
Raquel Salas	Paciente	Compra de respuesto
Jeannette Salazar	Padre de familia	Compra de respuesto
Yendry Orozco	Padre de familia	Cita de control
Marielos Loría	Paciente	Cita de control
Ruperto Rojas	Paciente	Cita de control
Mauricio Araya	Paciente	Compra de respuesto
Sonia Delgado	Paciente	Cita de control
Rafael Sancho	Paciente	Cita de control
Olga Villalobos	Paciente	Cita de control
Juan Alfaro	Paciente	Compra de respuesto
Gabriela Rodríguez	Padre de familia	Compra de respuesto
Gabriela Trigueros	Padre de familia	Cita de control
Nahomy Quirós	Paciente	Cita de control
Kathia Valverde	Padre de familia	Compra de respuesto
Cinthia Muñoz	Padre de familia	Compra de respuesto
Rosibel de la Cruz	Padre de familia	Cita de control
Mónica Pérez	Padre de familia	Cita de control
Guillermo Sánchez	Padre de familia	Compra de respuesto
Gabriela Cantillo	Paciente	Cita de control
Karla Vargas	Paciente	Compra de respuesto
Rodolfo Ulloa	Paciente	Cita de control
Celeste Torres	Paciente	Cita de control
Carolina Calvo	Paciente	Compra de respuesto

**Fuente:** Montenegro, 2019

## Variables o Unidades de Análisis

### Objetivo Específico 1

- Medir la satisfacción del servicio al cliente en los pacientes que visitan la empresa.

Variable	Conceptualización de la Variable	Instrumentalización de la Variable	Operación de la Variable
Nivel de Satisfacción	Es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. La satisfacción del cliente se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencia con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida	Observación y Aplicación del Cuestionario	Se realizó esta encuesta durante las tres primeras semanas del mes de marzo del año 2019.  Preguntas aplicadas en el Apéndice 1. Variables siguientes: muy bueno, bueno, regular, deficiente, no indica / no aplica.

## Objetivo Específico 2

- Identificar la percepción de los pacientes en la empresa de salud.

Variable	Conceptualización de la Variable	Instrumentalización de la Variable	Operación de la Variable
Percepción	La percepción es el mecanismo individual que realizan los seres humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva. Se trata de una serie de datos que son captados por el cuerpo a modo de información bruta, que adquirirá un significado luego de un proceso cognitivo que también es parte de la propia percepción.	Observación y Encuesta	<p>Se realizó esta encuesta durante las tres primeras semanas del mes de marzo del año 2019.</p> <p>Preguntas aplicadas en el Apéndice 1. Variables siguientes: muy bueno, bueno, regular, deficiente, no indica / no aplica</p>

### Objetivo Específico 3

- Establecer procedimientos que permitan valorar frecuentemente la satisfacción del servicio al cliente como medida preventiva

Variable	Conceptualización de la Variable	Instrumentalización de la Variable	Operación de la Variable
Procedimientos	Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.	Observación  Técnicas, recopilación de información, metodología, observación y análisis; modelos establecidos	Se realizó esta encuesta durante las tres primeras semanas del mes de marzo del año 2019.  Preguntas aplicadas en el Apéndice 1. Variables siguientes: muy bueno, bueno, regular, deficiente, no indica / no aplica

Dependiendo del enfoque se definen variables (cuantitativo) o categorías de análisis (cualitativo). En el caso de las variables, debe aparecer una definición conceptual, operacional e instrumental. Hernández et al. (2014) explican que la definición conceptual es brindar el significado teórico; la operacional son las actividades u operaciones para medir variables, y la instrumental, indicar cuáles ítems del instrumento, guardan relación con la variable. En el caso de las categorías de análisis, las cuales se derivan del contenido de cada objetivo específico, solo se realiza una definición conceptual, a la luz de la línea teórica que se ha asumido para la acción investigativa. Gracias a estas definiciones, se elaboran los ítems de los instrumentos con mayor precisión.

En el contexto individual, cuyo elemento de naturaleza propia está en relación a los siguientes: usuario, madre, padre, hijo(a), otro (especifique).

Hernández et al (2014) indican que uno de los propósitos centrales del análisis cualitativo es explorar los datos e imponerles una estructura, organizándolos en unidades de análisis y categorías. (p. 418). Las unidades de análisis para ser estudiadas en esta investigación se describen a continuación:

### **Instrumentos**

Los instrumentos son todos aquellos medios empleados para obtener la información. Hernández (2014) indica que entre las principales técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran los diversos tipos de observación, diferentes clases de entrevista, estudio de casos, historias de vida, historia oral, entre otros. (p.466).

Existe una amplia gama de técnicas para lograr la recolección de datos; no obstante, en la presente investigación se hará uso de un cuestionario para la entrevista y la revisión de literatura.

Cuestionario: el instrumento utilizado para el desarrollo de la investigación es el cuestionario, este consiste en preguntas formuladas a partir de las diferentes unidades de

análisis. El cuestionario consta de preguntas, algunas son abiertas y las otras cerradas, también, se incluyen líneas o espacios para que el entrevistado anote la explicación que justifica la respuesta que proporciona. Cada objetivo específico, es respaldado con tres preguntas del cuestionario, esto para identificar la respuesta de forma más clara. Posteriormente, se sistematizará la información y se analizará para plantear las conclusiones y recomendaciones.

Según Hernández et al. (2014) citando a Chasteauneuf (2009), el cuestionario se define como “el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. Además, es importante que el cuestionario sea congruente con el planteamiento del problema. (p 217).

Entrevista: con el uso de la entrevista, se pretende recolectar de una forma más amplia y concreta la información necesaria para el desarrollo de la investigación, y a partir de ésta, realizar el análisis correspondiente al problema en estudio.

Según Hernández et al. (2014), “la entrevista permite hacer preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera”. (p. 407).

El instrumento que se utilizó para la recopilación fue diseñado en dos partes o etapas para alcanzar los objetivos de la investigación.

La primera consiste en unas preguntas cerradas, que permita conocer la perspectiva de los posibles usuarios de servicios y/o productos.

Define Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010): “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.

En su primera parte del instrumento, se pretende, determinar el grado percepción de la satisfacción de los clientes, respecto al centro especializado en aspectos cuantitativos. La segunda parte abarca una observación, cuyo propósito consiste en recabar la mayor cantidad de información abierta en aspectos cualitativos que permita: establecer las condiciones reglamentarias requeridas para brindar servicios, determinar las condiciones requeridas para la adecuada estructuración y ejecución del proyecto, tales como distancias de recorrido entre rutas, condiciones de acceso, entorno, entre otros.

Hernández, et al. (2010), explican que este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Asegura que puede consistir en observaciones cuantitativas o cualitativas.

Con esta parte del instrumento, se pretende:

- Determinar el grado de satisfacción de los clientes, respecto al servicio y/o productos de la empresa.
- Obtener variables para valorar los grados de interés y observación, asó poder recabar la mayor información posible. Los instrumentos de recolección de datos empleados se presentan en el Anexo 1 de este trabajo de investigación.

### **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

Los datos para esta investigación se obtendrán de fuentes primarias. Se utilizará una encuesta aplicable a los clientes finales de la empresa.

Hernández et al (2014) indican que el análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del

segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce una teoría enraizada en los datos. (p.394).

### **Muestreo de citas pacientes**

La plataforma digital de trabajo, software Microsoft Access (MARL) registra las citas médicas para la atención del cliente, fecha y hora, nombre completo, número de teléfono, dirección, tipo de cita, condición de la cita (espera/cancelado/reprogramado, etc.).

Adicionalmente, el tipo de cita puede ser hasta seis tipos de atención, ejemplo: control y mantenimiento, receta médica, audiometría, consulta particular, trámite del INS, etc.

Se consultó con la secretaria ejecutiva sobre sus conocimientos y registros de la base de datos, en cómo era el comportamiento de citas de los últimos meses, se hizo una exploración, indagamos en forma filtros que dicha compañía llega a registrar en promedio 470 citas por semana de todas las sucursales del país (12 aproximadamente), cabe decir que en promedio la alta rotación de citas se llega a atender hasta 82 consultas diarias, para un promedio de 40 a 60 minutos de atención.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

Para determinar la percepción de los clientes hacía el servicio en la atención, se hizo necesariamente implementar un análisis estadístico para obtener los resultados de los diferentes enunciados elaborados con la entrevista. Se utilizó la herramienta Microsoft Excel, realizando la respectiva tabulación para cada una de las preguntas propuestas, obteniendo su porcentaje y finalmente cada una de las gráficas.

**Tabla 2. Escala encuesta tipo Likert**

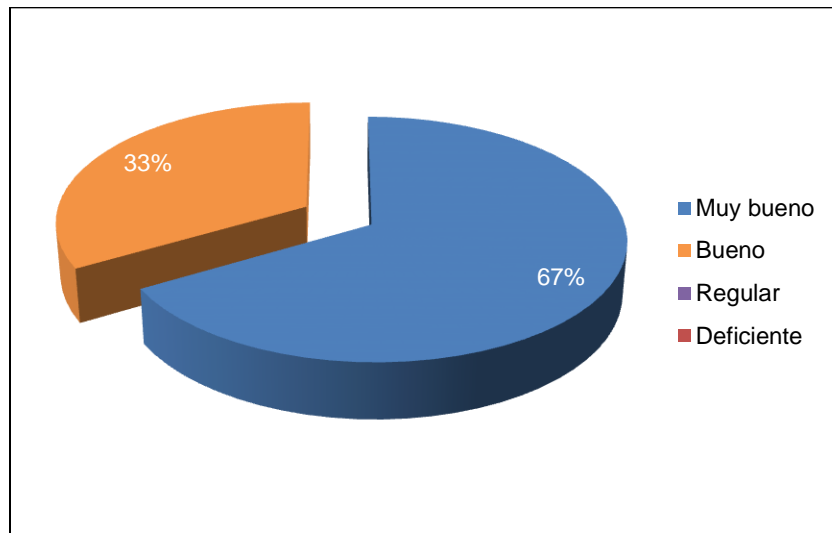
<b>Escala de Satisfacción</b>
1. Muy bueno
2. Bueno
3. Regular
4. Deficiente
5. No indica / No aplica

**Fuente:** Montenegro, 2019

## Análisis de Satisfacción

En el gráfico que se presenta a continuación, se muestran los resultados obtenidos sobre la atención que se le brindó al cliente:

**Figura 13**  
**Gráfico de Satisfacción sobre la atención recibida por parte de Tecnosalud S.A.**

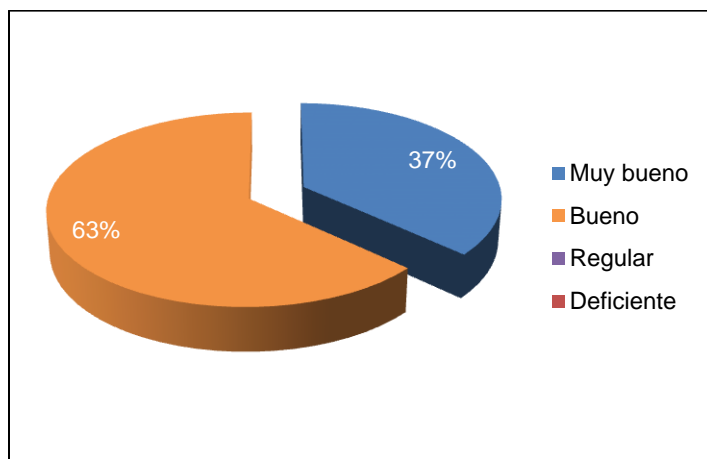


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un alto porcentaje de satisfacción (67%) en cuanto a atención recibido por la empresa por parte de los pacientes y el otro rubro es un (33%) es bueno.

El gráfico 2 muestra los datos obtenidos sobre el trato percibido por los clientes encuestados:

**Figura 14**  
**Gráfico de Satisfacción el trato (paciencia, cortesía, amabilidad) recibida por el especialista en la consulta.**

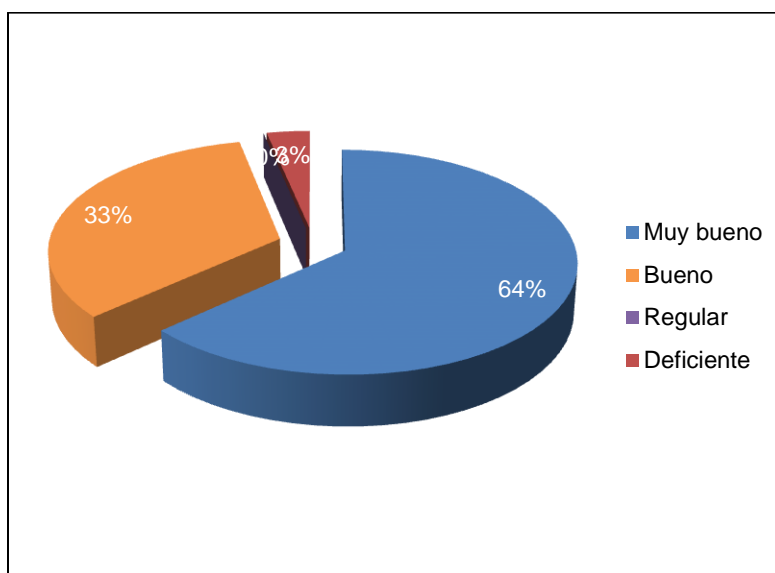


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un alto porcentaje de satisfacción (63%) en cuanto al trato (paciencia, cortesía, amabilidad) recibida y en el rubro (37%) considera bueno.

En el siguiente gráfico 3, nos demuestran el valor de la rapidez que es percibido los clientes sobre la compañía:

**Figura 15**  
**Gráfico de Satisfacción la rapidez de la respuesta del personal especializado recibida por el especialista en la consulta.**

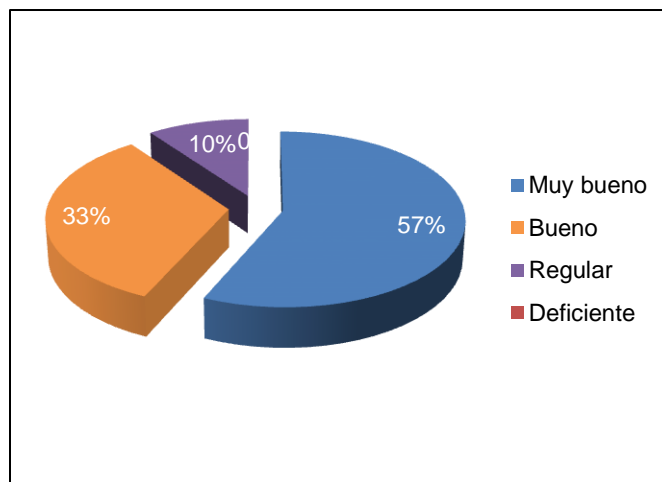


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un alto porcentaje de satisfacción (64%) en cuanto a la rapidez a la atención de respuesta al reclamo, el (33%) indica a bueno y apenas un 3% indica deficiencia.

El siguiente gráfico trata sobre la capacidad que percibe el cliente con respecto a la solución de problemas

**Figura 16**  
**Gráfico de Satisfacción de la solución de sus problemas respecto al producto y/o servicio**

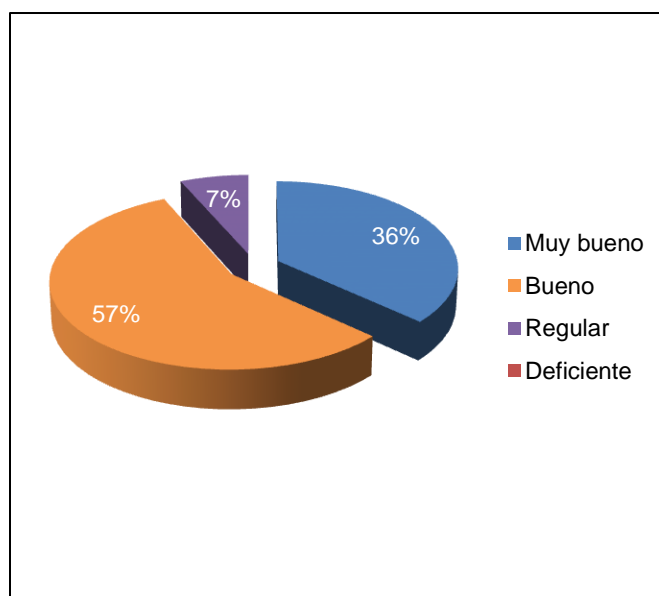


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un alto porcentaje de satisfacción (57%) en cuanto a la solución de problemas respecto al producto, en cuando a un 33% indica estar contento y un rubro hay un 10% en cuanto a regular.

En el siguiente gráfico nos muestra el resultado del encuestado con respecto al tiempo de espera que tiene el cliente previa a su atención:

**Figura 17**  
**Gráfico de Satisfacción el tiempo esperado previo a su asistencia médica**

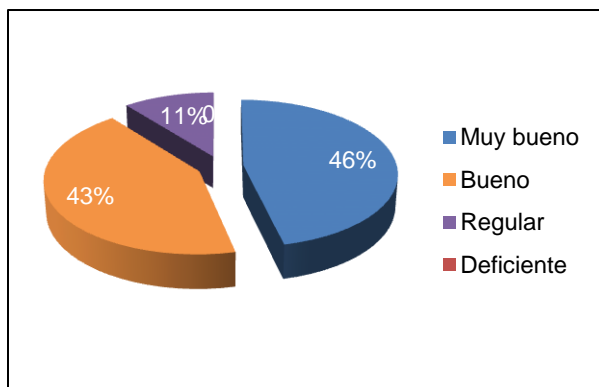


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un alto porcentaje de satisfacción (57%) en cuanto al tiempo de espera previo a su atención en cuando a un 36% indica estar muy bien y un rubro hay un 7% en cuanto a regular.

El siguiente gráfico nos muestra el asunto de reclamos percibido por los pacientes:

**Figura 18**  
**Gráfico de Satisfacción en relación con sus reclamos, quejas y sugerencias**

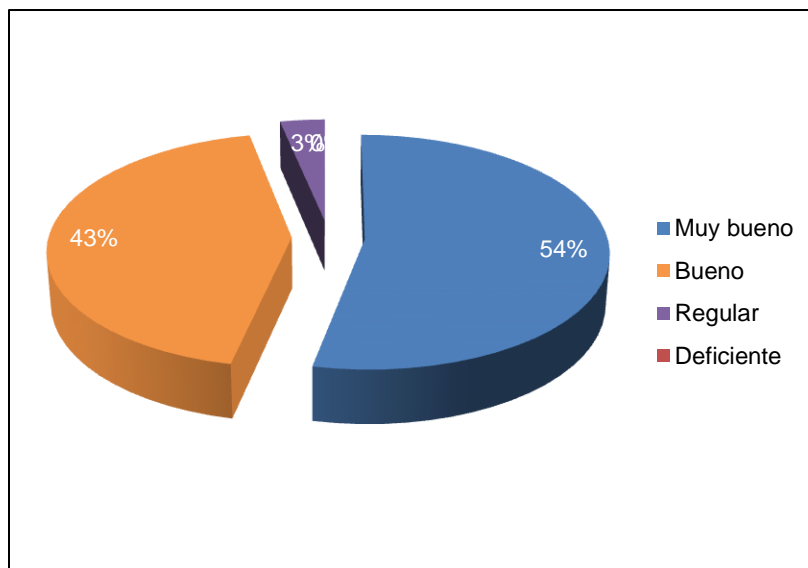


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas, muestran que hay un porcentaje de satisfacción (46%) en cuanto a los reclamos hacia una percepción muy bueno, 43% lo dan en bueno y un mínimo en un 11% indica en regular.

El siguiente gráfico nos muestra la valoración con respecto a los tiempos de entrega de un producto:

**Figura 19**  
**Gráfico de Satisfacción el tiempo de entrega de sus productos**

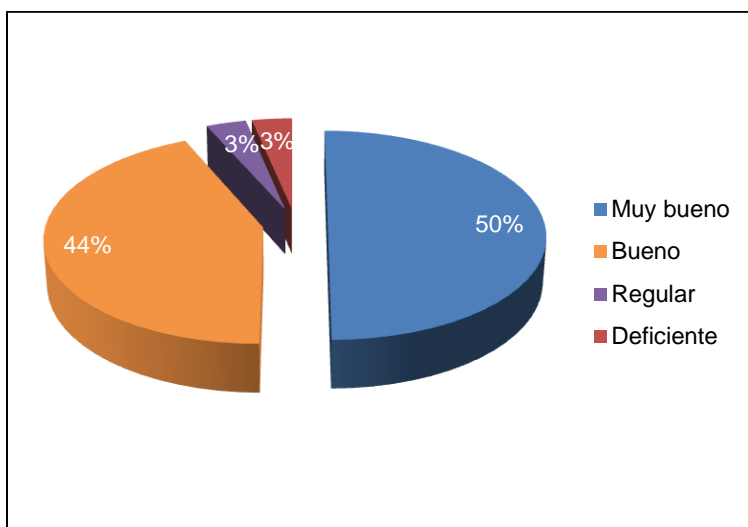


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un porcentaje de satisfacción (54%) en cuanto a los tiempos de entrega percepción muy bueno, 43% lo dan en bueno y un mínimo en un 3% indica en regular.

En el siguiente gráfico nos muestra la valoración que se percibe con respecto al factor de calidad en la empresa:

**Figura 20**  
**Gráfico de Satisfacción la calidad de sus productos**

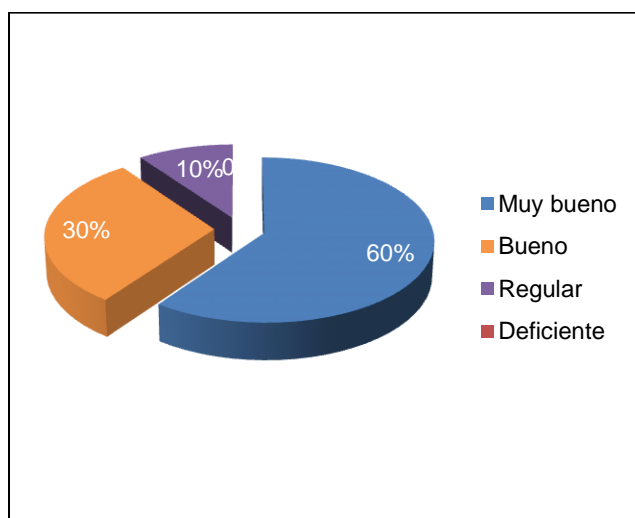


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un porcentaje de satisfacción (54%) en cuanto a la calidad de sus productos, un 44% muy bueno, y se comparte un 3% para cada uno de los indicados en regular y deficiente.

El siguiente gráfico nos señala la evaluación que hay con respecto al acceso a la información en general:

**Figura 21**  
**Gráfico de Satisfacción la información acerca de los productos y/o servicios.**

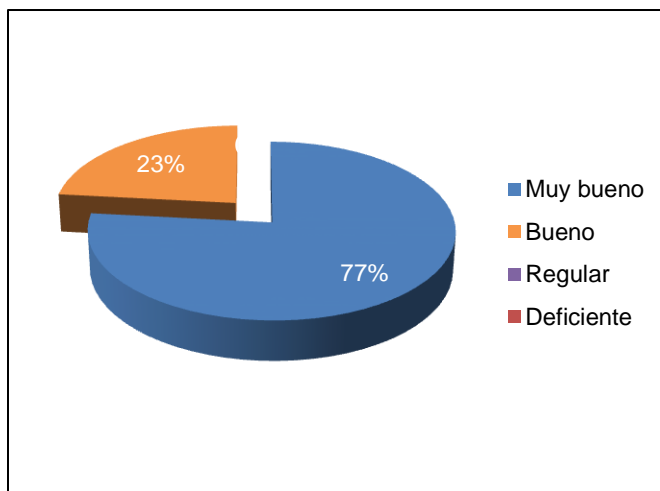


**Fuente:** Montenegro, 2019

Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un porcentaje de satisfacción (60%) muy bueno en cuanto al acceso a la información, en lo que se respecta a espacio gráfico, sitio de web, brouchers, página de web, un 30% bueno, y apenas un 10% en percepción regular.

Y por último tenemos el gráfico en lo que respecta a la valoración en el orden y limpieza

**Figura 22**  
**Gráfico de Satisfacción en el orden y la limpieza de los consultorios.**



**Fuente:** Montenegro, 2019

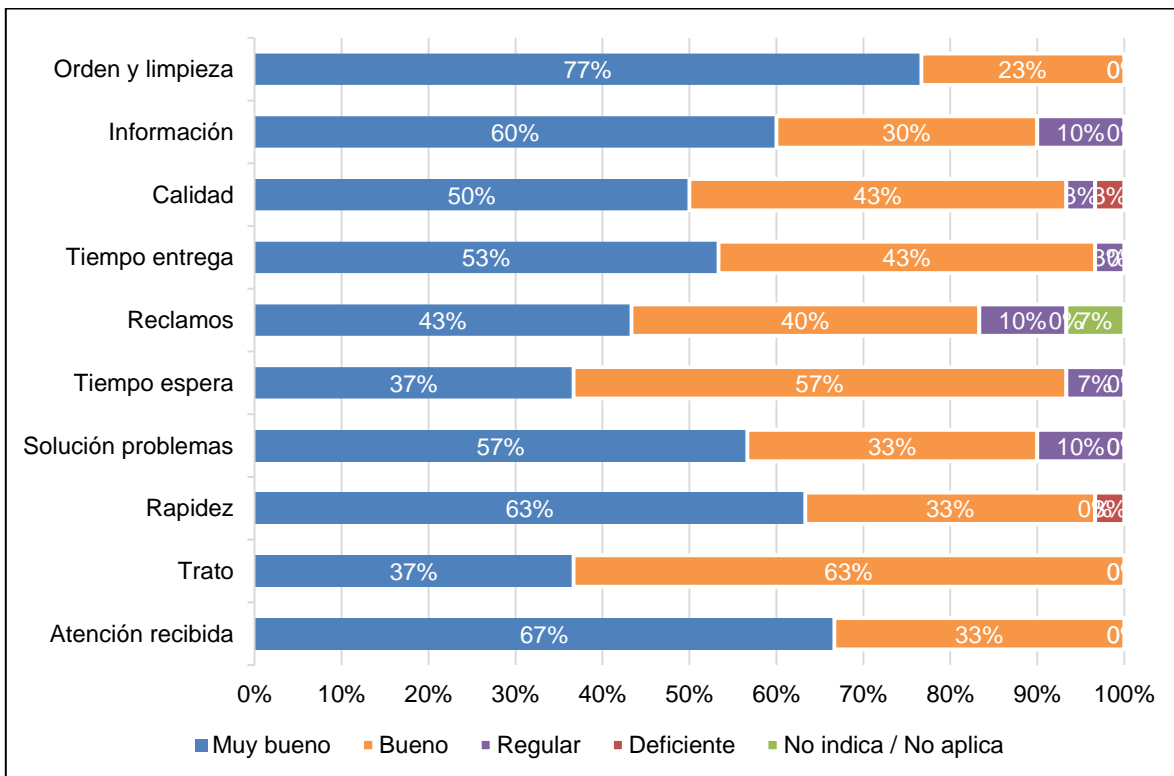
Los resultados alcanzados por medio de las encuestas muestran que hay un porcentaje alto de satisfacción (77%) en cuanto a la infraestructura percibido por el orden y la limpieza, el 23% indica rango bueno.

## Resumen

Las herramientas aplicadas en tablas dinámicas permiten comprender con mejor precisión cada uno de los apartados que hay que mantener y/o bien mejorar en sí, así como también pudimos apreciar resultados clasificados, de acuerdo con las tablas formuladas.

Para resumir los resultados obtenidos en cada uno de los criterios consultados a los pacientes, se procedió a desarrollar el grafico de barras apiladas que se presenta a continuación:

**Figura 23**  
Gráfico de resumen global de resultados de satisfacción obtenidos.



**Fuente:** Montenegro, 2019

La tabla nos da el nivel de satisfacción del presente semestre clasificado en cada una de las variables a estudiar, en el rango de los reclamos y tiempos de esperas áreas a más atención, se procurará de plantear mayores y mejores políticas.

Cabe recordar que la formulación, análisis de los datos cuantitativos va complementado con la información cualitativa suscrito por cada uno de los pacientes en sus respectivas encuestas.

Parte de comentarios importantes que engloba la imagen de la empresa, se recalca que se comentaron que la compañía está a la vanguardia en productos y servicios generales.

### **Comentarios adicionales**

Algunos pacientes fueron puntuales y manifestaron que desconocen los planes de financiamiento, ya que ellos percibieron los altos costos para adquirir productos de acuerdo con sus necesidades, adicionando deseos que aumente los tiempos de garantía por fabricación.

Otros pacientes, como lo indicado, padres de familia manifestaron que desean tener una mejor calidad de productos ya que algunas veces son deficientes, por esa razón asociamos al rubro de la deficiencia de la calidad de los productos. Igual opinión lo manifestó otro padre de familia que desean mejores complementos para proteger y alargar la vida útil de los productos que suelen ser condición pésima.

Se aprecian que, en los comentarios puesto por los pacientes, la mayoría están sumamente contentos con el trato, la atención ya que es de calidez humana y muy buenas explicaciones en los procedimientos técnicos.

Adicionalmente pacientes desean mayor capacitación de nuevos servicios y productos y lanzamientos, así como también más frecuencia de citas para mayor opción de selección.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

En el presente capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenida en la respectiva investigación. Dichas conclusiones se detallan con el propósito de facilitar el trabajo de análisis al gerente o encargado en común como un mecanismo de trabajo para una eventual herramienta de toma de decisiones administrativas. El indicador del método cuantitativo permitió sintetizar indicadores en la percepción del cliente. Es importante no dejar al lado las observaciones planteados por los pacientes.

La evaluación sobre las conclusiones realizadas, con el fin de realizar una propuesta de recomendación para aportar una posible solución o mitigación de algunas situaciones que fueron encontradas durante el proceso de investigación son las resultantes de la información recapitulada por medio de los instrumentos de investigación empleados, para cumplir con los objetivos expuestos y desarrollados: evaluar el servicio al cliente cualesquiera de los departamentos, la determinación de los aspectos reincidentes que más afectan el flujo normal del proceso y la identificación de la percepción del cliente y usuario acerca del servicio que brinda la organización.

Para realizar este objetivo, cuyo fin era conocer la situación de cada uno de los aspectos propuestos, se procedió analizar la información que presentó índices de más cuidado con el fin de recabar mejoras importantes sobre el estado de satisfacción.

- **Conclusiones sobre categoría 1. Atención recibida**

En cuanto a la atención recibida por parte de la empresa a los clientes, a pesar de que el seguimiento esté presente, no se tiene un proceso o formulario controlado ni adecuado para atender las inquietudes de manera periódica, específicamente consultas o problemas que sufran los pacientes, ya sea desde un enfoque de atención clínica o servicio al cliente. Al anotarlas en un cuaderno, podrían perderse u olvidarse dar la respuesta inmediata sin mucho análisis.

Otro aspecto se da en la falta que existe en la atención al cliente parte de los departamentos es por constante rotación del personal, sería bueno tomar en cuenta que a mediano plazo se pueda implementar algún método de trabajo sistemático en que no sea perceptible si parte del proceso sea un colaborador interno ya sea capacitado o nuevo, que la herramienta eventual permita pasar inadvertido las falencias. Al ser esta figura, el intermediario o herramienta activa un pilar fundamental para lograr los objetivos y el adecuado flujo en los procesos, dicho problema ha ocasionado, a lo largo del tiempo, que se pierdan muchos seguimientos hacia los clientes, falta supervisión, hay constantes cambios en la forma de trabajar, se distribuyen funciones a los colaboradores y, por ende, hay tiempo de espera para que la persona se acople a sus responsabilidades.

- **Conclusiones sobre categoría 2. Trato**

En cuanto al trato, a pesar de que el seguimiento esté presente, no se tiene un proceso o formulario controlado ni adecuado para atender las inquietudes, es puramente contexto cerrado. Puntualmente sería bueno que en la herramienta a futuro permita filtrar un mecanismo más específico para tratar la inclusión en todas las necesidades interpersonales con respecto a la estancia del cliente, desde un rol activo, significa conocer las necesidades reales en cuanto a la manera adecuada de alcanzar los objetivos, para ambas partes, el cliente interno y el cliente externo.

- **Conclusiones sobre categoría 3. Rapidez**

En cuanto a la rapidez con la ayuda de la tecnología capacitación interna y externa se pueden mejorar los rubros hacia un hábito permanente a través de asesoría de coaching.

Cabe reconocer que una de las claves principales en el servicio al cliente es la rápida atención, elementos como amabilidad para a un segundo rol, cuando el fin es la rapidez, ya que dicha falencia puede quedar arruinado si se le hace esperar más al pacientes, no hay nada peor que éste tenga que esperar de más ya sea para que lo atiendan, para que le entreguen el producto o recibir el servicio acordado. Hacer esperar más al cliente puede ser uno de los principales motivos por el cual el cliente se pase a las filas de la competencia. La política de la empresa en cuanto a la rapidez se puede mejorar a pesar de que es uno de los indicadores obtenidos más alto ranking.

Tal vez para mejorar ese rubro cabe revisar las políticas o mecanismos, para determinar si los procesos siguen siendo simple y eficientes, posiblemente con el complemento de una plataforma de internet o una aplicación para smartphones, pueda ayudar a tomar los pedidos y necesidades del cliente antes que llegue al establecimiento.

Por otro lado, si se mejora la baja rotación de personal no va a implicar la alta capacitación de personal y sobre todo delegar en que un mismo colaborador sea capaz de cumplir las metas y sin la necesidad de estar consultando a sus similares o supervisores sobre decisiones a tomar.

- **Conclusiones sobre categoría 4. Solución de Problemas**

En cuanto a la atención recibida, a pesar de que el seguimiento esté presente, no se tiene un proceso o formulario controlado ni adecuado para atender las inquietudes, consultas o problemas que sufran específicamente los pacientes. Al anotarlas en un cuaderno, podrían perderse u olvidarse dar la respuesta inmediata sin mucho análisis. Volviendo a lo mismo, dicho rubro está cercano al buen perceptor de la cualidad de la rapidez que ostenta la empresa, sin embargo, para mejorar hay que saber discernir que la solución de problemas va de la mano con la mejora en la toma de decisiones, en que ayude a tomar un indicador de problema actual o potencial, cabe mencionar que tener buenas herramientas y planeación en la creencia del persona en la autoeficiencia en la utilización de métodos existentes para la solución de problemas.

- **Conclusiones sobre categoría 5. Tiempo de Espera**

En cuanto al tiempo de espera, no se tiene un proceso o formulario controlado ni adecuado para monitorear, la idea es que se dé un manejo bajo los estándares internacionales en cuando al calidad y precio en la administración del tiempo. Algunas veces los especialistas por la alta demanda solo se les tienen un tiempo menor o igual a media hora, cuando lo habitual es que sean 45 minutos o más. A mediano plazo incentivar en la aplicación de una tecnología complementaria para mejorar los indicadores, en cuando al manejo de los tiempos de espera, contar eventualmente con un experto en este campo con algún aliado de tecnología de información podrá ayudar a mejorar los indicadores.

- **Conclusiones sobre categoría 6. Reclamos**

Se concluye que la jefatura no tiene noción del procedimiento que la empresa utiliza para la atención de quejas o reclamos. Sin embargo, muchas de las mejoras que el departamento puede emplear están en los comentarios que realizan los clientes días después o, bien, sobre situaciones que no ameritaron una llamada telefónica para que se atendiera el caso.

Actualmente, la empresa utiliza en sus encuestas interrogatorios de tipo cerrado, lo cual limita al cliente a dar una respuesta afirmativa o negativa, pero posiblemente exista un intermedio en la respuesta; sin embargo, no hay una forma de ampliarla y llegar al punto central de la queja. Además, se les realiza cuestionamientos básicos y escuetos sobre la atención que perciben del departamento y, aunque que exista una pregunta abierta, en la cual los clientes expresan todas sus inquietudes, no aborda un punto específico que se pueda tomar como plan de acción.

- **Conclusiones sobre categoría 7. Tiempo de entrega**

En cuanto a la atención recibida, a pesar de que el seguimiento esté presente, no se tiene un proceso o formulario controlado ni adecuado para atender los tiempos de entrega se requiere más información al paciente de cómo es el manejo bajo los estándares ISO 9001. Tal vez para manejar mejor la demanda del presente y tiempo anticipado en que no puede ser observada, pero se puede pronosticar si se cuentan con atestados o documentos, registros con la series de tiempo.

- **Conclusiones sobre categoría 8. Calidad**

En cuanto a la atención recibida, a pesar de que el seguimiento esté presente, no se tiene un proceso o formulario controlado ni adecuado para atender las inquietudes, consultas o problemas que sufran específicamente los pacientes. Al anotarlas en un cuaderno, podrían perderse u olvidarse dar la respuesta inmediata sin mucho análisis. Siendo la cualidad máxima en un intermedio de calificación, se puede mejorar sustancialmente y estudiando a más profundidad el apartado, así mismo contar con un alto índice de eficiencia del personal en cuando a la resolución en casos en la improvisación dentro de los procesos, en que permita llevar los procesos completamente planificados, en que se sepa en todo momento como actual durante las situaciones normales, talvez el hábito es no dejar de actualizar y revisar lo que establece la norma, en especial en los momentos de dificultades económicas, cuando en un negocio no se vea comprometida en cuando a la calidad de los productos o servicios, revisar de manera sistemática y periódica si en realidad el sistema de gestión como herramienta utilizada está dando buenos procesos en los objetivos.

- **Conclusiones sobre categoría 9. Información**

En la actualidad, las redes sociales son un medio de publicidad sumamente eficiente y de bajo costo, sin embargo, deben ser aprovechadas al máximo y estratégicamente para que no solo lleguen al mercado meta, sino que interactúen de forma adecuada e impacten de tal forma que se produzca una venta esperada.

El recurrir a los agentes de información va permitir automatizar los procesos,

como el caso de aplicar un software de gestión para empresas vs permitir gestionar mejor la base de datos, los procedimientos y cuantificar de manera más periódica la situación actual en que mejore a la toma de decisiones en todo tipo de tareas; y con la información que se recabe garantiza en que sea un atestado verificable y que ofrezca un claro reflejo de la realidad, más allá en que sea cantidad por calidad

Además, en el ámbito publicitario con el cliente externo habrá que verificar si el consumidor está recibiendo información parcial en que no le permita atestar un criterio más puntual. La empresa sí realiza publicaciones constantes, pero solo sobre un producto o servicio, lo cual limita al público a no enterarse de los otros servicios por los que pueden optar e informarse.

- **Conclusiones sobre categoría 10. Orden y limpieza**

En cuanto a la orden y limpieza es tan bien calificado que la idea es mantener u ofrecer nuevas técnicas de mantenimiento de inocuidad para garantizar una rotación mínima en las técnicas y que el cliente note mejoría. Siendo este el rubro más alto, sería bueno que el personal se capacite con las últimas tendencias para mantener y ser modelo de gestión. En ese hábito crea un apoyo firme en una sola dirección, en cuanto a que se están aplicando de manera correcta las tareas de los involucrados en el flujo normal del trabajo.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda realizar un plan de auditoría interdisciplinario para recabar cada una de las variables, todo tiene como fin no solo mantener sino también mejorar los índices, en particular los rubros indicados en la sección de bueno hay que estudiarlas y plantear sistemas de información con el fin de filtrar la información puntual para que lleguen a índices más favorables, específicamente al grado del muy bien. Preferiblemente con un estudio de aplicación en tecnologías de información.

- Inicialmente, se recomienda usar una herramienta adecuada para anotar las solicitudes o requerimientos por parte de otros departamentos que conforman la compañía, puesto que no es suficiente una sola encuesta para llevar el control. Esto ocasiona que se olvide o pierda y que, posteriormente, no se dé un seguimiento o atención adecuada al paciente.
- La herramienta por utilizar puede ser una tabla Excel en un inicio para darle idea al futuro colaborador externo cuales son las necesidades que necesita la empresa para maximizar y obtener mejores indicadores de formulario o bien mucho mejor una aplicación de software libre que incluya las indicaciones más comunes en que lleve un control diario y sistemático.
- Además, los mismos colaboradores del área administrativa pueden brindar una capacitación a estas mismas personas, sobre los procedimientos que utilizan y el compromiso que se debe tener a fin de llenar de forma adecuada los formularios vitales para el correcto flujo de las reparaciones, así, muchos de ellos entenderán su importancia y no se incurrirá más en esta falta. Esta recomendación es idónea para que el departamento de Recursos Humanos la tome en consideración en el cronograma de capacitaciones anuales que realiza.
- Se recomienda una estructuración total del cronograma de rutas para los técnicos, el cual debe enviarse de forma individual a cada uno, con la información completa de la visita programada, además del nombre del cliente, el contacto y la hora para la reparación, la dirección exacta, el tipo de equipo, al menos dos números telefónicos, si existe un contrato de por medio, el tipo de mantenimiento y repuestos necesarios, para finalizar con si debe cancelar algún monto adicional por la reparación o la condición de pago del cliente. De esta forma, el técnico tendrá información relevante a la mano para suplir de forma adecuada no solo la reparación, sino en general un servicio al cliente adecuado.

- Otro factor reincidente que interfiere en el buen servicio al cliente es el tiempo de envío de las cotizaciones, para esto, se recomienda un nuevo formulario ISO exclusivamente para las cotizaciones, pero para uso propio del cotizador en las llamadas y correos que recibe. De esta forma, colocaría en una papelería de tres espacios el estatus de cada una de ellas, es decir, en un espacio irían las cotizaciones entrantes; en el siguiente, las enviadas y, en el último, las ganadas.
- De esta manera, el cotizador estaría al tanto de las ofertas que no ha enviado y calcularía el tiempo de respuesta, el cual debe ser ágil y oportuno; por consiguiente, les daría seguimiento a aquellas enviadas y que aún no han obtenido respuesta. En cuanto a las cotizaciones perdidas, la jefatura podría tener un reporte de comentarios por parte de los clientes indicando por qué no se concretó la venta, de esta forma, tomaría medidas y planes de acción para evitar que ello suceda.
- Se plantea el esfuerzo publicitario de incluir de forma habitual el sello ISO 9001:2015 para el cliente aprenda a interpretar esta valiosa herramienta, de esta forma los clientes que visitan las sucursales o siguen las distintas redes sociales de la empresa sabrán que pueden recurrir a las clínicas para sus reparaciones o posibles contratos de mantenimiento.
- También, es adecuado que las sucursales tengan afiches con información, por cuanto será vista la mayor cantidad de veces por los clientes en sitio, además de confeccionar material como especialidades publicitarias alusivas al departamento, como lapiceros, botellas plásticas o libretas, para que el cliente coloque en sus escritorios o lugares de trabajo esos materiales, como una motivación. Estos pueden ser entregados en las sucursales.
- Para finalizar, se recomienda elaborar un plan de posteos para la red social Facebook, en esta se colocaría de forma ordenada y estructurada, por uno a dos meses, ya sea una imagen alusiva al departamento, videos de reparaciones,

testimoniales, actividades de interés, promociones o, bien, publicación de recordatorios sobre los trabajos que este realiza, bajo el sello ISO 9001:2015

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

El interés de esta propuesta está enfocado en optimizar la estructura de los índices de la evaluación y satisfacción del cliente, bajo la normativa internacional ISO 9001:2015, en la especialidad de empresas de soluciones de salud.

Los planes de mejoramiento permiten diseñar todas las acciones necesarias para lograr un incremento en la satisfacción de las partes interesadas. Los resultados de la investigación en la empresa de soluciones de salud arrojaron una percepción positiva, para todos los requerimientos evaluados en el cuestionario, hay que aumentar los índices.

Al concluir esta investigación se considera importante recalcar dentro de las recomendaciones la importancia de tomar en cuenta un plan de procedimiento más robusto, con el fin que a mediano plazo el plan sea una herramienta interdisciplinaria que sea un escudo para mejorar los índices, con el fin de dar un mecanismo más robusto y en que la toma de decisiones mejore los propósitos acordados.

Dicho plan de un empoderamiento de la empresa, a través de una gestión de calidad diaria para los pacientes, de esta forma, la propuesta de cambio en cuanto a la atención y el servicio al cliente se realizará, en primera instancia, desde adentro. Esto se logrará, mediante la creación de una aplicación software libre con esencia hacia todos los lineamientos cuantitativos y cualitativos en lo que rige la normativa ISO 9001:2015.

Así mismo esta investigación versa sobre el diseño de una aplicación tecnológica que puede ser utilizada por cualquier persona, adultos y jóvenes, que la necesiten adquirir una atención de primera, de una manera expedita. La aplicación tecnológica que propone el investigador incluye información general del paciente.

En sí se acceden mejoras significativas a plantear los nuevos objetivos con la herramienta de sistema de información.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General tras la implementación del instrumento**

- Implementar el sistema con las mejoras de satisfacción de calidad del paciente bajo los estándares de calidad ISO 9001:2015 con la nueva aplicación digital de software, en la empresa Tecnosalud S.A.

#### **Objetivos Específicos tras la implementación del instrumento**

- Dar a conocer el sistema con la nueva aplicación digital de software para establecer la satisfacción del paciente, en la empresa Tecnosalud S.A.
- Capacitar a los clientes con la nueva aplicación digital de software para conocer el grado de la satisfacción del paciente en la empresa Tecnosalud S.A.
- Evaluar la satisfacción paciente aplicando el software implementado por la empresa Tecnosalud S.A.

Aplicación tecnológica por medio de filtros más innovadores que las tablas dinámicas de Excel se podrá percibir y controlar diariamente la satisfacción del cliente en las necesidades requeridas, disminuyendo los tiempos de espera, que por lo general intervienen durante los procesos de citas, compra, atención de manera robusta.

Además, contribuye a facilitar la satisfacción de las necesidades requeridas por los clientes, disminuyendo los tiempos de espera, que por lo general intervienen durante los procesos de compra, atención de manera robusta. En la que ofrece una plataforma de más información para los clientes que requieren información puntual medicamentos y que acuden a las sucursales de mayor conveniencia. Fomentar a través de la aplicación tecnológica, el uso correcto.

Hoy en día el área de servicio al cliente buscado nuevas formas de mejorar su atención, una de ellas es implementar un software tipo CRM (CRM son las siglas de Customer Relationship Management. Es un término que se usa en el ámbito del marketing y ventas. Traducido al castellano significa gestión de relaciones con clientes.

Debido a la importancia del servicio al cliente o del Customer Success las empresas han buscado nuevas formas de ir perfeccionando este área de oportunidad tan importante para el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes. Una de las estrategias que han implementado es adoptar un Software CRM de servicio al cliente para simplificar su

proceso de atención, reducir su esfuerzo y obtener más clientes felices que se conviertan posteriormente en promotores de la marca.

### **Software CRM para el Servicio al Cliente**

Un software CRM es un sistema en el cuál un equipo de servicio al cliente puede acceder desde cualquier lugar con conexión a internet y con tan solo unos cuantos clics están interactuando e intercambiando información en que permite ser procesada para el fin, atendiendo todas las dudas u objeciones de tus clientes, además gracias a su agenda y recordatorios nunca olvidarán contactar a un cliente, así cada uno de ellos sentirá que realmente la empresa se preocupa por las necesidades y hace todo lo que está en sus manos para resolverlas.

### **Beneficios del CRM para el Servicio al Cliente**

Se trata de una herramienta integral que reúne varias funciones que contribuyen a mejorar la experiencia que tiene tu cliente con tu empresa, a continuación, te presentamos algunos de los tantos beneficios que tiene un CRM para el Servicio al Cliente.

- 1- Seguimiento a clientes
- 2- Ahorro de tiempo
- 3- Aclaración de dudas u objeciones
- 4- Coordinación de citas
- 5- Seguimiento con código de identidad ID o número de cédula
- 6- Recordatorios y agenda electrónica

**Figura 24. Beneficios de un CRM**  
Fuente: Sumacrm.com



Toda la robustez va a permitir tener una interacción activa del paciente con la empresa de soluciones médicas tanto dentro como fuera de sí misma, va a ahorrar tiempo en la clientela interna y externa para enfocarse en lo más esencial que es lograr los objetivos de una forma óptima, desde una computadora o aplicación libre móvil el paciente podrá tener sus atestados para tener una experiencia que vaya más allá de sus expectativas en áreas puntuales: atención recibida; trato; rapidez; solución de problemas; tiempo de espera; reclamos; tiempo de entrega; calidad; información; orden y limpieza.

Cabe señalar que hoy en día existe una guerra abierta entre alguna de las formas de aplicar el software, ya sea de manera libre o de autor. El software libre abarca al usuario la libertad de hacer caso de todo lo que le parece, ya sea desde gestionar varias cuentas de usuario, mientras que el software de propietario lo primero que hace es imponer condiciones o políticas estrictas en cuanto a la manera de uso.

No hay una respuesta clara, va a depender mucho de la necesidad del caso, para iniciar el nuevo método, y conocer la aceptación del cliente en tomarse unos pocos minutos en atestar como fueron suplidos sus necesidades. La idea es que el cliente no pague por la aplicación, pero si tiene que estar afiliada a la compañía como un cliente frecuente.

Así mismo dentro de los colaboradores que cumplan funciones en gestión de calidad o control interno, supervisor o ingeniero a fin pueda tener la oportunidad de conocer las

necesidades reales del cliente externo y que lo proyectos a plantear pueda ser de gran beneficio a los colaboradores (cliente interno) en el manejo de proceso y la toma de decisiones, es fácil y en los tiempos actuales los colaboradores son muy de amplio dominio para aprender herramientas digitales.

Y si el proceso prospera se podrá recabar más áreas de mejoras, como actualizaciones periódicas, aportes en la estructura o ingeniería del producto. Así mismo como lo indicamos en el marco metodológico por semanas se atiende un aproximado 470 citas, equivalente a 82 consultas diarias de un lapso entre 40 a 60 minutos, en este periodo de tiempo modelos llegar a perfilar mejores base de datos en cuanto al complejo comportamiento de la atención y satisfacción al cliente.

### **El triángulo de la estrategia**

El CRM equivale a integrar una estrategia de negocios, tecnología (software) y talento humano. Muchas empresas han interpretado erróneamente lo que es CRM. Creen que se trata de aplicaciones informáticas, de la implementación de un nuevo software o de una nueva tecnología, que cuanto más costosa y robusta sea, mejor garantizará la satisfacción del cliente.

Un sistema CRM que no cuente con una estrategia de negocios orientada a las relaciones con el cliente será un conjunto de instrumentos y tecnología incapaz de integrar el ambiente operativo al analítico. Una empresa con un sistema así dará excesiva atención al canal electrónico, no sabrá qué hacer con la información que obtenga a través del software y no contará con las técnicas apropiadas de medición de la satisfacción.

Además de estrategia y tecnología, un sistema CRM requiere de un recurso humano comprometido y motivado. Las personas son parte fundamental del éxito o fracaso de este tipo de programas. Ellos deben implicarse en los nuevos procesos orientados al cliente entendiendo cuáles son las implicaciones de sus acciones sobre los resultados a obtener.

### **Entrevista con especialista en software**



El martes 6 de agosto del presente año, mi persona y el ingeniero en software Diego García Salazar (Epic Software, Tibás) nos reunimos en San Pablo de Heredia, a las 17 horas, la reunión tuvo como propósito conocer sobre las generalidades en las tecnologías de información (TI), específicamente todo lo relacionado sobre los sistemas CRM, como la introducción, los métodos de uso, sus ventajas como sus desventajas tanto para el cliente interno y el cliente externo, ejemplos de situaciones de casos y de último no menos importante su costo para la licencia y mantenimiento, entre otros.

Adicionalmente al ingeniero se le explicó un poco la situación actual de la compañía, su respecto estudio de la satisfacción al cliente, las mejoras en que le podía implementar en una herramienta sólida y adecuada a los objetivos de la propuesta. Después de ver algunos resultados técnicos del análisis de datos el especialista determinó dos tipos de herramienta CRM a estudiar, en la cual, analizando sus ventajas, desventajas y sobre todos los objetivos a mejor costo.

La propuesta final para implementar la estrategia de una aplicación digital de software sería el plan 1, Google Form, ya que de acuerdo con los objetivos planteados es robustecer y conocer nuevos indicadores en la satisfacción en la calidad de los pacientes bajo los estándares de calidad ISO 9001:2015 en Tecnosalud S.A.

**Tabla 6. Generalidades de la aplicación CRM**  
 Tecnosalud S.A.  
 Fuente: Wikipedia  
 06 de agosto, 2019

Plan	1	2
------	---	---

Nombre	<b>Google Form</b>	<b>Odoo</b>
Compañía	Google LLC	Odoo S.A.
País de origen	Estados Unidos	Bélgica
Año de origen	2008	2004
Web Site	<a href="https://www.google.com/forms/about/">https://www.google.com/forms/about/</a>	<a href="https://www.odoo.com/es_ES/">https://www.odoo.com/es_ES/</a>
Última versión	no contiene historial de cambios	13.0
Sistema operativos	Windows, Linux, Unix, MacOSX Android	Windows, Linux, Unix, MacOSX Android
Tipo de código	abierto	abierto
Tipo de licencia	libre	libre
Logo		

**Tabla 7. Aplicación CRM en el cliente interno**

Tecnosalud S.A.

Fuente: Entrevista con el Ingeniero Diego García

06 de agosto, 2019

<b>Plan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
No. Máx. colaboradores	3	3
Perfil básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero industrial</li> <li>• Especialista en atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero industrial</li> <li>• Especialista en atención al cliente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos en</li> </ul>

Requisitos básicos	computación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión a internet / Wi-fi</li> <li>• Cuenta electrónica</li> </ul>	computación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexión a internet / Wi-fi</li> <li>• Cuenta electrónica</li> </ul>
Ventaja	Fácil de acceso y aprendizaje	Fácil de acceso y aprendizaje
Desventaja	Codependencia comercial con las licencias	Codependencia comercial con las licencias
Tipo de enlace	Link, Código QR, ficha de identificación	Link, Código QR, ficha de identificación
Aplicación complementaria	WhatsApp, Microsoft Office	WhatsApp

**Tabla 8. Aplicación CRM en el cliente externo**

Tecnosalud S.A.

Fuete: Entrevista con el Ingeniero Diego García

06 de agosto, 2019

Plan	1	2
Requisito básico	smartphone o computadora	smartphone o computadora
Ventaja	Fácil de acceso y aprendizaje	Fácil de acceso y aprendizaje
Desventaja	Poco acceso tecnológico	Poco acceso tecnológico

**Tabla 9. Costos y otros rubros de CRM**

Tecnosalud S.A.

Fuete: Entrevista con el Ingeniero Diego García

06 de agosto, 2019

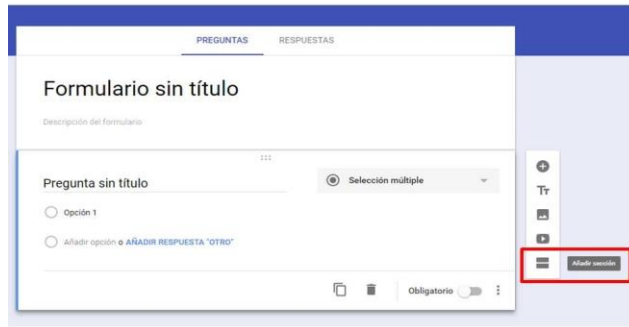
Plan	1	2
Tiempo de capacitación	4 horas	2 hora
Tarifa de capacitación	\$ 10 USD por persona	\$ 20 USD por persona
Periodo	Primeros dos años	A partir del tercer año

Objetivos	Tareas puntuales, Satisfacción al cliente, otros	Multitareas en todos los departamentos
Capacitación externa	Una vez al año	Una vez al año
Costos adicionales de inscripción	Ninguno	Comunal (gratuito) Empresarial (tarifa variable) Dependiendo del número de paquetes informáticos.

**Figura 25. Aplicación Google Form**  
Fuente: Google Imágenes



**Figura 26. Aplicación y elaboración de las Tecnologías de Información**  
Fuente: Google Imágenes



**Figura 27. Captura de Base de Datos**  
 Revisión de base de datos de Google Form a través de Microsoft Excel  
 Fuente: Google Imágenes

Timestamp	1- Are you currently us	2- You are a heavy user of (please choose one):	3- What's your current	4- What's the most im	5- What kind of offers €	6- Select your preferen	7- Please select
11/25/2014 0:34:52	Yes	Data services (internet/social networkin Du	Data size	A data service with additic 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/25/2014 17:57:30	Yes	Data services (internet/social networkin Du	Data price	Postpaid mobile phone pl: 1 GB to 5 GB	24-34 years old		
11/25/2014 18:01:59	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data price	A combination of voice an 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/25/2014 18:07:40	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data price	A data service with additic 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/25/2014 18:21:30	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data price	Flexible data service that 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/25/2014 18:25:56	Yes	Short message services (SMS) Etsisalat	The speed of the service	A combination of voice an 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/25/2014 18:36:11	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data price	Flexible data service that 1 GB to 5 GB	24-34 years old		
11/25/2014 19:18:03	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	The speed of the service	Flexible data service that 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/25/2014 20:20:49	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	The speed of the service	A data service with additic 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/26/2014 11:05:38	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data size	Flexible data service that 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/26/2014 12:47:49	Yes	Short message services (SMS) Etsisalat	Data price	1 GB to 5 GB	34-44 years old		
11/27/2014 11:20:08	Yes	Data services (internet/social networkin Du	The speed of the service	A combination of voice an 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/29/2014 10:10:06	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data price	A combination of voice an 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/29/2014 9:11:20	Yes	Voice services (phone calls) Etsisalat	Data price	Flexible data service that 1 GB to 5 GB	24-34 years old		
11/29/2014 9:12:51	Yes	Data services (internet/social networkin Du	The speed of the service	Postpaid mobile phone pl: 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/29/2014 9:13:40	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data size	Postpaid mobile phone pl: 1 GB to 5 GB	24-34 years old		
11/29/2014 9:15:21	Yes	Voice services (phone calls) Etsisalat	Data price	Flexible data service that 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/29/2014 9:17:04	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data size	A data service with additic 1 GB to 5 GB	24-34 years old		
11/29/2014 9:19:28	Yes	Data services (internet/social networkin Du	Data size	A data service with additic 1 GB to 5 GB	18-24 years old		
11/25/2014 17:51:04	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data size	A combination of voice an 5 GB to 10 GB	24-34 years old		
11/25/2014 17:58:01	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	Data price	A combination of voice an 5 GB to 10 GB	18-24 years old		
11/25/2014 18:05:47	Yes	Data services (internet/social networkin Du	The speed of the service	A data service with additic 5 GB to 10 GB	34-44 years old		
11/25/2014 18:06:37	Yes	Data services (internet/social networkin Etsisalat	The speed of the service	A data service with additic 5 GB to 10 GB	18-24 years old		

## Cotización de la propuesta en tecnologías de información CRM

**Figura 28. Cotización CRM**

<b>Formulario de Cotización</b>		
Tecnosalud S.A.		
Ing. Diego García		
Fecha: 12/08/2019		
Moneda USD \$ al mes		
<b>Plan de inscripción y capacitación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Nombre</b>	<b>Google Forms</b>	<b>Odoo</b>
<b>Inscripción</b>		
Costo de licencia	0	8
<b>Costo de paquetes</b>		
Web	0	8
Marketing Electrónico	0	4
Comercio Electrónico	0	4
Inventario	0	12
Facturación	0	4
<b>Capacitación Interna</b>		
Costo mensual por persona	10	40
<b>Tres personas, costo mensual</b>	<b>30</b>	<b>120</b>

Cabe resaltar que los costos de la inscripción y paquetes adicionales se obtuvieron en base a la página de web de Odoo, los paquetes abarcan de acuerdo a las necesidades reales de la empresa con una duración de un mes, hay como política que entre más personas se inscriben en un lapso de un año obtiene un precio más cómodo. Sin embargo, la empresa está en miras de implementar inicialmente el plan 1 (Google Form) por un periodo de un mes en la aplicación y estudio; a lo indicado el ingeniero García, propone que el paquete CRM de Odoo se aplique a partir del tercer año cuando se buscan objetivos más amplios y complejos basado en toda la normativa ISO 9001:2015.

### **Análisis financiero: costo y beneficio**

Implementar la solución propuesta no requiere de inversiones importantes, puesto que solo se va a utilizar un software libre y una capacitación inicial de tres personas cuyo costo se estima en \$30 USD.

En este contexto se descarta aplicar inversiones importantes, ya que para los objetivos de aplicar una licencia de autor es sumamente oneroso dado a los objetivos planteando, para la toma de decisiones en que presentó los indicadores de la satisfacción al cliente.

### **Plan de Auditoria de Satisfacción al Cliente**

La propuesta además recaba un plan integral para el proceso de auditoría, tras la aplicación de la estrategia con la tecnología de información Google Form con el fin de generar una muestra más de datos fidedigno bajo los estándares de calidad ISO 9001:2015 en Tecnosalud S.A.

### **Cliente Incógnito**

Conocido también como cliente misterioso, “mystery shoppers”, es una técnica evaluadora que utilizan las empresas para conocer de primera mano y sin condicionantes la calidad de servicio recibido, tanto en la atención al cliente como en cualquier otro aspecto, en la que se puede aplicar una autoevaluación del funcionamiento de la empresa, comportamiento profesional o bien para llevar estudios de mercado o competencia.

### **Primer paso: técnica**

La técnica consiste en llevar un supuesto cliente de incógnito, que en realidad es un informador, en que actúe con absoluta normalidad y sin desvelar más allá de su identidad, y posteriormente informar el trato recibido, la eficiencia del personal, el servicio y oferta, tiempos de espera, dicha técnica lo puede proceder un gestor externo que van usar posteriormente en el periodo de evaluación para comparar los parámetros implementados por la base de datos de la empresa, tiene un plus ese método que se puede analizar y gestionar la amabilidad, disponibilidad.

### **Segundo y tercer paso: canales e información**

La técnica de cliente misterioso no solo va a ser visita presencial, sino también por otros medios cotidianos como servicio al cliente en call center, plataforma de red social, mensajería instantánea, como así también correo electrónico.

### **Cliente fantasma**

El trabajo de ese rol es que después de aplicar el cliente incógnito, el auditor se presenta como “cliente misterioso”, en base de lo estudiado con la información aplica todos los aspectos recabados con el fin de precisar información o técnicas para mejorar el informe en que le permita parametrizar mejorar con el fin que el personal interno se sienta estimulado a fortalecer sus observaciones.

Permite recabar los siguientes aspectos:

- Servicio y atención al cliente
- Fidelizar clientes
- Estudiar la competencia
- Cumplir con la normativa estipulada

La auditoría de servicio es muy importante ya que este es uno de los temas más relevantes en la salud, a través de esta investigación, nos damos cuenta de que el usuario busca que lo atiendan con calidad y esto solo se puede lograr con un buen servicio, y este a la vez es el fundamento de la organización para alcanzar el éxito con una buena innovación del servicio.

### **Capacitación de la administración**

Se propone un día de fin de semana, el personal administrativo y de salud lleve un curso interdisciplinario teórico y práctico exclusivamente del capítulo 9 de la normativa ISO 9001: 2015, en lo que enfatiza lo que es la Evaluación y Satisfacción al Cliente.

De acuerdo con la información y conocimientos de la actual gestora de calidad de la empresa Tecnosalud S.A. la ingeniera industrial Lic. Mónica Angulo Ramírez, indicó que llevar una capacitación administrativa por parte de expertos consultores, externa está en una aproximado \$ 45 USD por persona, únicamente como reforzamiento teórico y práctico del capítulo 9 de la norma ISO 9001:2015, Evaluación del desempeño. Por lo que un aproximado de una capacitación interna y completa de todo el personal (35 integrantes, incluyendo la gerencia, administración y personal clínico) llevaría un costo aproximado de \$1.575 USD).

## REFERENCIAS

Acuña, K. (2010). Elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa Floristería Flor de Lis. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo). Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, (UNED).

Aguilar, S, Hernández, A, y Flores, K. (2007). Satisfacción por el tiempo de espera y surtimiento de medicamentos de afiliados y no al seguro popular en un centro de atención primaria a la salud en Tabasco. Tabasco, México. Documento recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/487/48713205.pdf>

Atehortua Hurtado, Federico Alonso (2013). Gestión del conocimiento organizacional. Un enfoque práctico. Bogotá. Editorial Gestión y Conocimiento S.A.S.

Auditoria del Servicio, Wilson Gaviria Echeverri (2012). Blog recuperado de <http://marketing.fullblog.com.ar/auditoria-del-servicio.html>

Ávalos, A. (2017). Periódico La Nación vía Internet. Receta electrónica reducirá a la mitad tiempos de espera en farmacias de CCSS. Costa Rica. Documento recuperado de [http://www.nacion.com/nacional/salud-publica/Receta-electronica-reducira-farmacias-CCSS\\_0\\_1631236908.html](http://www.nacion.com/nacional/salud-publica/Receta-electronica-reducira-farmacias-CCSS_0_1631236908.html)

Borja Dousebés, Santiago; Jijón Albán, Julián, Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001:2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso Almacenes La Rebaja, Ingeniero en Negocios Internacionales, Universidad Internacional del Ecuador, 2014).

Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación | CAMTIC (2018). Recuperado de: <https://www.camtic.org/actualidad-tic/legadmi-primera-empresa-del-sector-tic-en-obtener-certificacion-iso-9001-2015/>

Eduarte, A. (1999). Revistas de Ciencias Administrativas y Financiera de la Seguridad Social Volumen 7, Número 1, San José. Calidad en el Servicio al Cliente. Costa Rica. Documento recuperado de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-12591999000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-12591999000100006&script=sci_arttext)

Eficiencia Tecnológica S.A. Sales Up. Prospección, Clientes (2018). Recuperado de: <https://www.salesup.com/crm-online/cc-percepcion-del-cliente-servicio.shtml>

El Mundo Periódico digital. Economía y Negocios (2017). Recuperado de: <https://www.elmundo.cr/viajes-colon-la-primera-empresa-turistica-obtener-norma-internacional-iso-90012015/>

Escuela Europea de Excelencia. (2015). ISO 9001:2008 y transición a ISO 9001:2015. Recuperado de: Fraguela Formoso, J.A. (2011). La Integración de los Sistemas de Gestión. Necesidad de una Nueva Cultura Empresarial.

Escuela Europea de Excelencia. (2017). Satisfacción al cliente en la norma ISO 9001 2015. Recuperado en: <https://www.123aprende.com/2016/05/satisfaccion-del-cliente-en-la-norma-iso-9001-2015/?c=cee236228e9a>

Fundación Universia Argentina. (2014). Educación, ¿Qué características debe tener una aplicación para ser exitosa? Recuperado en: <http://noticias.universia.com.ar/ciencia-ntt/noticia/2014/10/03/1112557/caracteristicas-debe-tener-aplicacion-exitosa.html>

Enciclopedia Económica. Muestra Estadística. Recuperado en <https://enciclopediaeconomica.com/muestra-estadistica/>

Fraguela Formoso, J.A. (2011). La Integración de los Sistemas de Gestión Necesidad de una Nueva Cultura Empresarial

García Salazar, Diego Alexánder (2019). Entrevista personal con especialista en Tecnologías de Información para aplicación CRM. San Pablo de Heredia, Costa Rica.

Gestión de la Calidad. (2017). Satisfacción al cliente, cursos y herramientas. Recuperado en: [http://www.normas9000.com/content/9\\_1\\_2-satisfaccion-del-cliente.aspx](http://www.normas9000.com/content/9_1_2-satisfaccion-del-cliente.aspx)

Gestión de Operaciones (2019). ¿Qué es la reingeniería? Web y Empresas. Recuperado en: <https://www.webyempresas.com/reingenieria/>

Heras, Iñaki. (2008). Gestión de Calidad y Competitividad. Orkestra

Hernandez. R. Fernandez-Collado, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de las Investigación Científica. (4ª Ed). México: Editorial Limusa

Hernández, Roberto. (2013). Metodología de la Investigación. (5ta Ed.). México. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México: Editorial McGraw Hill Education.

Villanueva, José Antonio Villagra (2016). Indicadores de Gestión. Un Enfoque Práctico. Recuperado en: [https://issuu.com/cengagelatam/docs/esquembre\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/esquembre_issuu)

Innovación y Competitividad Cámara de Comercio de España Recuperado en: <http://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/la-importancia-de-implementar-normas-de-calidad-en-tu-empresa-iso>

Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales ISSN: 0121-5051. Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81843213004.pdf>

International Standardization Organization (2015). Environmental Management. / Traducción Oficial en Español.

Organización Internacional para la Normalización. Sitio Oficial Web ISO. Recuperado en: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/12/iso-9001-satisfaccion-cliente/>

Osorio-Gómez, J. C., Díaz-Mosquera, E., & Garro-Astudillo, K. (2010). Modelo multicriterio para determinar el beneficio derivado de la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2000. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, 53, 119-127.

La espera en el sistema de salud chileno: una oportunidad para poner a las personas en el centro. Tema de Agenda Pública (2017). Recuperado en: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2017/12/PDF-TEMAS-DE-LA-AGENDA-102-.pdf>

Lind, Douglas; Marchal, William; Wathen, Samuel. (2012). Statistical Techniques in Business & Economics by Douglas A. Lind, William G. Marchal and Samuel A. Wathen, McGraw-Hill Education. Traducido al español. Décima edition.

Monzón, I., Prendes, R., Falcón, P., Diéguez, M. (2004). "Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000". CIGUET Cienfuegos. Recuperado de: [https://www.academia.edu/34647821/UNIVERSIDAD\\_POLITÉCNICA\\_DE\\_CARTAGENA\\_TRABAJO\\_FIN\\_DE\\_GRADO](https://www.academia.edu/34647821/UNIVERSIDAD_POLITÉCNICA_DE_CARTAGENA_TRABAJO_FIN_DE_GRADO)

Nebrera, J. (2016). “Curso de calidad por Internet - CCI” pp.4-11. Recuperado de:  
[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion\\_a\\_la\\_calidad.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf)

Normas9000.com. VINCA, LLC. Ayudando a cientos de organizaciones alrededor del mundo a prepararse para la certificación desde 2001. Beneficios de la norma ISO. Recuperado de:  
<http://www.normas9000.com/content/Beneficios-de-la-norma-ISO-9001.aspx>

Sistemas de Gestión de Calidad. Escuela Europea de Excelencia. Recuperado de:  
<https://www.esuelaeuropeaexcelencia.com/2016/05/satisfaccion-del-cliente-en-la-norma-iso-9001-2015/>

Summa Media Group. En la Mira (2017). Recuperado de:  
<http://revistasumma.com/meditek-services-obtiene-la-certificacion-calidad-iso-90012015/>

Kotler P. y Armstrong G. (2017). Marketing (16ª edición). México: Pearson Educación. Recuperado en: [https://issuu.com/alejandropaz36/docs/fundamentos\\_de\\_marketing\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/alejandropaz36/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k)

Lascurain, I. (2012). Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Calidad en el Servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida. (Tesis de Maestría en Ingeniería de Calidad). México: Universidad Iberoamericana.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia. México: Pearson Educación. Martínez, J. (2011). Análisis del Servicio de Correos de Costa Rica S. A., agencia de Puntarenas centro y estrategias de posicionamiento. (Trabajo final de Investigación aplicada para Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas). San José: Universidad de Costa Rica.

Pereiro J. (2008). La satisfacción al cliente en ISO 9001. Recuperado en:  
[http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)

Revista Relación Empresa-Cliente. Recuperado en: [https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09\\_830030\\_LA\\_CEyAC\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf)

Roles de Compra. Recuperado en  
[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf)

Staton, W., Etzel, M y Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing (14ª edición). México: Mc Graw-Hill.

Vásquez, A. (2007). Diagnóstico del servicio y satisfacción del cliente en la cadena de Almacenes El Verdugo y propuesta de soluciones. (Trabajo Final de Graduación para Magister en Administración y Dirección de Empresas). San José: Universidad de Costa Rica.

Tecnología de Información. Recuperado en:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mems/arista\\_f\\_a/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mems/arista_f_a/capitulo3.pdf)

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Formulario de Entrevista

Datos generales			
Nombre cliente:		Fecha aplicación:	
Teléfono:		E-mail:	
Rango edad:	15-25 ___ 26-35 ___ 36-45 ___ 46-55 ___ 56-65 ___ +65 ___		

Información del encuestador			
Nombre:		Puesto trabajo:	de

Quien contesta la encuesta:

Usuario	Madre	Padre	Hijo (a)	Otro (especifique)

### INFORMACION DEL SERVICIO

Servicio Brindado
Fecha de inicio
Fecha de finalización

### Factores de Evaluación

<b>Calidad de la atención</b>
-------------------------------

	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
La atención recibida fue:				
El trato recibida por el especialista en la consulta fue:				
La rapidez de la respuesta de nuestro personal fue:				
La solución de sus problemas fue:				
<b>Calidad de la organización, productos y servicios</b>				
El tiempo de espera previo a su atención fue:				
En relación a sus reclamos, quejas y sugerencias, la atención fue:				
El tiempo de entrega de sus audífonos u otros fue:				
La calidad de los audífonos es:				
La información acerca de los audífonos y/o equipos fue:				
<b>Calidad de la infraestructura</b>				
El orden y la limpieza en los consultorios es:				

### **Apreciaciones Globales**

¿En cuáles aspectos percibe que la empresa puede fortalecer sus productos y/o servicios?  
Favor especificar.

### **Comentarios finales**

Fuente: Montenegro, 2019

**Apéndice 2.** Base de datos recolectados de pacientes.

ID	1. Atención recibida	2. Trato	3. Rapidez	4. Solución problemas	5. Tiempo espera	6. Reclamos	7. Tiempo entrega	8. Calidad	9. Información	10. Orden y limpieza
1	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Bueno	bueno	Muy bueno	Muy bueno
2	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
3	Muy bueno	Muy bueno	muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno
4	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	bueno	Muy bueno	Muy bueno
5	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Regular	Bueno
6	Muy bueno	bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	No indica / No	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno
7	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Muy bueno	Muy bueno
8	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno
9	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	bueno	Muy bueno	Muy bueno
10	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno
11	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Deficiente	Muy bueno	Muy bueno
12	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno
13	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno
14	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno
15	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Regular	Muy bueno
16	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
17	Muy bueno	Bueno	Deficiente	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno
18	Muy bueno	Bueno	Bueno	Regular	Bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
19	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno
20	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
21	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Regular	Muy bueno
22	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Regular	Regular	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno
23	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno
24	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno
25	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno
26	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
27	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
28	Muy bueno	bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	No indica / No	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno
29	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno
30	Bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno

**Apéndice 3.** Resumen global de resultados de satisfacción, en valores absolutos y porcentuales.

Variable	Nivel de satisfacción					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	No indica / No aplica	
Atención recibida	20	10	0	0	0	30
Trato	11	19	0	0	0	30
Rapidez	19	10	0	1	0	30
Solución problemas	17	10	3	0	0	30
Tiempo espera	11	17	2	0	0	30
Reclamos	13	12	3	0	2	30
Tiempo entrega	16	13	1	0	0	30
Calidad	15	13	1	1	0	30
Información	18	9	3	0	0	30
Orden y limpieza	23	7	0	0	0	30

Variable	Nivel de satisfacción					Total
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente	No indica / No aplica	
Atención recibida	67%	33%	0%	0%	0%	100%
Trato	37%	63%	0%	0%	0%	100%
Rapidez	63%	33%	0%	3%	0%	100%
Solución problemas	57%	33%	10%	0%	0%	100%
Tiempo espera	37%	57%	7%	0%	0%	100%
Reclamos	43%	40%	10%	0%	7%	100%
Tiempo entrega	53%	43%	3%	0%	0%	100%
Calidad	50%	43%	3%	3%	0%	100%
Información	60%	30%	10%	0%	0%	100%
Orden y limpieza	77%	23%	0%	0%	0%	100%