



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil

AUTORA:

Lcda. Ayón Córdova, Andrea Annabell

Previo a la obtención de Grado Académico:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Mgs. Gabriela Aizaga Castro

Guayaquil, Ecuador

2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Lcda. Ayón Córdova, Andrea**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Gabriela Aizaga Castro, Mgs.

REVISORA

Ing. Adela Zurita Fabre, PhD.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, a los 29 días del mes de junio del 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Ayón Córdova

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **“Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil”** previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 29 días del mes de junio del 2021

LA AUTORA

Andrea Ayón Córdova



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Ayón Córdova

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previa a la obtención del grado académico de Magister en Administración de Empresas**, titulada **“Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 días del mes de junio del 2021

LA AUTORA

Andrea Ayón Córdova



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE DE URKUND

secure.orkund.com/old/view/94854847-441872-923860#q1bKLvayijY0MNAxNLTQMTQyBWKzWB2I4sz0vMy0zOTEvORUJSsDPQMDE0MTUxNDUwMLE0MDIwMDI1...

URKUND

Documento: [ANDBEA AYÓN FINAL 2.docx](#) (D99406689)

Presentado por: pochaki14@hotmail.com

Presentado: 2021-03-23 19:36 (-05:00)

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: RE: Revisión de contenido y Metodología [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 50 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	MADRID RAMIREZ -octubre 2019-version final.docx
	TESIS PAMELA LUCERO FINAL FINAL.docx
	TESIS LOURDES HUERTA.docx
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

96% #1 Activo

- SGC
- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso del personal
- Enfoque en procesos
- Enfoque en la gestión
- Mejora Continua
- Toma de decisiones
- Relaciones con proveedores
- Identificación comunitaria
- Satisfacción
- Conveniencia

martes, 30 de marzo de 2021 16:32 30/3/2021

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por haberme permitido seguir en esta carrera y así desarrollarme en otras áreas diferentes para poder tener un plus en mi vida profesional.

Agradezco también a mi asesora en el presente proyecto de investigación, Mgs. Gabriela Aizaga, por haberme brindado su tiempo y comprensión para desarrollar y concluir con mi proyecto.

Agradezco también a la empresa en la cual pertenezco por permitirme desarrollar mi tesis con y a las Unidades de Hemodiálisis por abrirme sus puertas, apoyarme y brindarme información de sus prestigiosas unidades

Andrea Ayón Córdova

DEDICATORIA

A Dios, por seguirme dando bendiciones en mi camino como profesional, por darme esa fortaleza y sabiduría para alcanzar mis objetivos propuestos.

A mi madre María Eugenia, quien ha sido mi pilar fundamental de apoyo, perseverancia y sobre todo por siempre creer en mí, ser esa voz consejera de ánimo para seguir adelante.

A mis hijos Adrián, María Pía, Néstor y Maru por ser el motivo y motor de mi vida; para ser ejemplo de superación para ellos.

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera me ayudaron a terminar este gran reto para mí les quedo eternamente agradecida.

Andrea Ayón Córdova

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	XIV
Abstract	XV
Introducción	1
Antecedentes	3
Objeto de estudio.....	4
Campo de acción.....	4
Planteamiento del problema.....	5
Formulación del problema	8
Justificación.....	8
Preguntas de Investigación.....	11
Objetivos de la investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Capítulo 1. Marco Teórico y Conceptual.....	12
Marco Teórico.....	12
Teoría de la Competitividad.....	12
Teoría de la Cadena de Valor.....	14
Teoría del proceso administrativo	16
Teoría de la satisfacción del cliente	17
La calidad en el servicio al cliente	19
Marco Conceptual	21
La gestión por procesos en las organizaciones	21
Diagramas de flujo de procesos	24
Servicio al cliente.....	25

Importancia del Servicio al Cliente.....	27
La Normas ISO 9001:2015	29
Capítulo 2. Marco Referencial	31
Estudios sobre mejoras en el servicio de atención al cliente	31
A nivel nacional	31
A nivel internacional	34
Marco Contextual.....	37
Capítulo 3. Metodología.....	40
Enfoque	40
Tipo de estudio.....	41
Métodos.....	42
Fuentes de información	42
Población y muestra	43
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	44
Procedimiento para el análisis de datos	45
Definición de variables	46
Operacionalización de las variables	47
Análisis de los resultados	48
Resultados de la encuesta.....	48
Elementos Tangibles	48
Capacidad de Respuesta.....	49
Confiabilidad.....	50
Empatía	51
Seguridad.....	52
Análisis Global.....	53

Análisis Correlacional.....	54
Análisis de la información financiera	57
Estado de Situación Financiera	57
Estado de Resultados Integrales.....	58
Índice de liquidez corriente.....	59
Índice de liquidez de prueba ácida.....	59
Índice de rotación del Inventario.....	60
Índice para determinar los días de rotación de inventario.....	60
Índice de rotación de las Cuentas por Cobrar	61
Días de rotación de cuentas por cobrar	61
Índice del margen neto.....	62
Índice del rendimiento sobre el capital	63
Capítulo 4. La Propuesta.....	64
Descripción de la Propuesta.....	64
Fase 1: Análisis FODA	65
Factores Internos	65
Fortalezas	65
Debilidades.....	65
Matriz de evaluación factores internos – EFI	66
Factores Externos.....	67
Oportunidades	67
Amenazas	67
Matriz de evaluación de factores externos – EFE.....	67
Matriz estratégica FODA – Impacto cruzado	69
Fase 2: Plan de Acción.....	70

Fase 3: Seguimiento y control.....	71
Estrategia para fidelizar clientes	71
Estrategia para diseñar procesos relativos al servicio al cliente	72
Proceso de Prospección de Clientes.....	72
Estrategia para la interacción con el cliente	75
Estrategia para el monitoreo y control	76
Balanced Scorecard.....	76
Conclusiones	79
Recomendaciones.....	80
Referencias.....	81
Anexos.....	86

Índice de Tablas

Tabla 1. Simbología de diagramas bajo el método ANSI.....	25
Tabla 2. Distribución de la población estadística	43
Tabla 3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	44
Tabla 4. Cuadro de operacionalización de las variables de investigación.....	47
Tabla 5. Análisis correlacional de todas las dimensiones secundarias del Modelo SERVQUAL	54
Tabla 6. Codificación de las dimensiones secundarias	55
Tabla 7. Análisis correlacional de las dimensiones principales del modelo SERVQUAL	56
Tabla 8. Análisis del Estado de Situación Financiera, período 2017 - 2019	57
Tabla 9. Análisis del Estado de Resultados Integrales, período 2017 - 2019	58
Tabla 10. Matriz EFI.....	66
Tabla 11. Matriz EFE.....	68
Tabla 12. Matriz estratégica FODA – Impacto Cruzado	69
Tabla 13. Plan de acción	70
Tabla 14. Índices de Gestión.....	76
Tabla 15. Balanced Scorecard.....	77

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol del problema, causas y efectos	6
Figura 2. Cadena de Valor.	15
Figura 3. Modelo de conducta de recompra.....	18
Figura 4. Principios de la gestión de calidad.	20
Figura 5. Distribución de los pacientes con insuficiencia renal en las unidades renales del Ecuador	39
Figura 6. Evaluación de los elementos tangibles	48
Figura 7. Evaluación de la capacidad de respuesta.....	49
Figura 8. Evaluación de la confiabilidad	50
Figura 9. Evaluación de la empatía.....	51
Figura 10. Evaluación de la seguridad.....	52
Figura 11. Evaluación de las dimensiones del modelo SERVQUAL.....	53
Figura 12. Razón Corriente.....	59
Figura 13. Prueba Ácida	60
Figura 14. Rotación de inventario.....	60
Figura 15. Días de rotación del inventario.....	61
Figura 16. Rotación de las cuentas por cobrar	61
Figura 17. Días de rotación en las cuentas por cobrar	62
Figura 18. Margen neto.....	62
Figura 19. Rendimiento sobre el capital	63
Figura 20. Diagrama de flujo del rediseño de proceso Prospección de Clientes.....	74
Figura 21. Cronograma de ejecución del proyecto	78

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta en el área de servicio al cliente, mediante un modelo de gestión por procesos que mejore la calidad de atención en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil, a partir de la problemática que se genera en esta compañía, donde los problemas en la coordinación y planificación de proyectos, así como la falta de procesos, hace más complicada determinar las tareas y responsabilidades que deben cumplir las personas encargadas del área de servicio al cliente. Para este efecto, se llevó a cabo una investigación de campo bajo un enfoque cuantitativo porque se utilizaron técnicas como la encuesta y un análisis de correlación. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario elaborado bajo el modelo SERVQUAL bajo una escala validada por el coeficiente de Alfa de Cronbach en valores superiores a 0.8, lo que significa que los resultados son confiables. Finalmente, al aplicar la encuesta se determinó que todas las dimensiones guardan un nivel de correlación directa con la variable satisfacción, siendo las más destacadas la comprensión de las necesidades del cliente, la confianza del personal y la satisfacción plena de las necesidades del cliente. Con esta información se desarrolló una propuesta de modelo de gestión cuyo fin es fidelizar clientes, diseñar procesos operativos, interactuar con el cliente y hacerle un seguimiento para satisfacer plenamente sus necesidades.

Palabras claves:

Satisfacción del Cliente, Modelo de Gestión, Cadena de Valor, Procesos, Competitividad.

Abstract

The present research aims to design a proposal in the area of customer service, through a process management model that improves the quality of care in a company that markets hemodialysis equipment in the city of Guayaquil, based on the problem that it is generated in this company, where problems in project coordination and planning, as well as the lack of processes, make it more complicated to determine the tasks and responsibilities that the people in charge of the customer service area must fulfill. For this effect, a field investigation was carried out under a quantitative approach because techniques such as the survey and a correlation analysis were used. The instrument for data collection was a questionnaire prepared under the SERVQUAL model under a scale validated by Cronbach's Alpha coefficient in values greater than 0.8, which means that the results are reliable. Finally, when applying the survey, it was determined that all the dimensions have a direct correlation level with the satisfaction variable, the most outstanding being the understanding of the client's needs, the trust of the staff and the full satisfaction of the client's needs. With this information, a management model proposal was developed whose purpose is to retain customers, design operational processes, interact with the customer and monitor them to fully satisfy their needs.

Keywords:

Customer Satisfaction, Management Model, Value Chain, Processes, Competitiveness.

Introducción

Hoy en día, se ha podido percibir que la globalización ha sido promotora de importantes cambios tecnológicos que fomentan el emprendimiento, la creación de marca y la comercialización de bienes y servicios innovadores, así como diversos aspectos que hacen que los mercados se vuelvan más competitivos en materia de calidad, servicio y atención al cliente. Es así como las organizaciones no sólo pretenden dar a conocer lo que venden, sino despertar el interés de sus clientes potenciales, para que su marca esté posicionada en su mente y garantice una experiencia favorable, debido a que esto crea confianza en los consumidores. Sin embargo, no es posible alcanzar dicha expectativa si la organización adolece de una planificación de sus actividades operativas, por lo que es necesario llevar a cabo un proceso de cambio que incluya los ajustes que una entidad requiere, para direccionar su estrategia en favor de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Ante esta situación, la gestión por procesos nace como una hoja de ruta para las organizaciones, a fin de garantizar un mayor ordenamiento de sus actividades que, alineadas con el plan estratégico, se convierte en una fórmula efectiva para aprovechar al máximo el potencial de las oportunidades y fortalezas, de manera que se puedan contrarrestar o hacer frente al impacto de las debilidades y amenazas que se manifiestan en el entorno donde se desarrolla una compañía, lo cual sirve de apoyo para los directivos en la toma de decisiones reactivas y defensivas.

Por lo tanto, la capacidad que tengan los administradores para planificar, dirigir y controlar un cambio dentro de la organización, es lo que ayudará a la creación de ventajas competitivas en sus procesos operativos (Silva, 2010). De acuerdo con Roig (2011) se entiende por proceso “a una serie de acciones debidamente planificadas, donde la participación de personas y recursos materiales de forma coordinada, es un factor clave para la consecución de los objetivos empresariales, en favor de satisfacer las demandas de los

clientes” (p. 17). Partiendo de esta premisa, surge la presente investigación, cuyo propósito es diseñar un modelo de gestión por procesos, que mejore el servicio de atención al cliente de una empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil; razón por la cual este trabajo se divide en cuatro capítulos que abordarán los siguientes aspectos:

En primera instancia, se aborda la situación problemática que atraviesa la empresa objeto de estudio, referente al proceso de atención al cliente, con el propósito de identificar los fundamentos teóricos que deben considerarse para la estructuración de la propuesta; por tanto, el primer capítulo incluye un marco teórico y conceptual que analiza aspectos relacionados con: la competitividad, la cadena de valor, la gestión por procesos, y las normas de calidad que se alinean con el servicio de atención al cliente dentro de una organización.

En el segundo capítulo se elabora un marco de referencia que permite comprender la forma en que otros autores han analizado la gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, pero también, se analiza un poco el contexto de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis, para comprender los factores del entorno que podrían tener mayor influencia en sus resultados.

En el tercer capítulo se describe la metodología de la investigación, es decir, el tipo de estudio, los métodos empleados, el enfoque, así como la población y muestra que forma parte de la investigación de campo; luego se presentan los resultados del estudio, a través de gráficas estadísticas que faciliten su interpretación y análisis, para tener la base de la propuesta. Finalmente, el cuarto capítulo corresponde a los componentes de la propuesta, donde se detallan los procesos que están relacionados con el servicio de atención al cliente, las funciones que debe realizar el personal, las políticas que deben acatar, y los indicadores que ayudarán a evaluar el cumplimiento del plan de acción, una vez que se implemente dentro de la empresa.

Antecedentes

Actualmente, la calidad en el servicio de atención al cliente ha ganado un importante espacio dentro del ámbito empresarial, debido a que el manejo adecuado de las relaciones con los clientes podría jugar a favor de la organización, logrando un factor diferenciador entre las demás empresas de la industria, lo que se traduce en una ventaja competitiva. No obstante, la percepción de calidad en la atención al cliente dependerá del trato que brinden los empleados de una determinada empresa, y esto puede direccionarse en varios factores, empezando desde el saludo hasta la agilidad en la solución de los requerimientos del cliente, pero el servicio al cliente no sólo se limita a ofrecer información sobre algún tema, bien o servicio relacionado con la empresa, sino que va más allá, debido a que busca establecer un vínculo o relación más estrecha entre la empresa y el cliente, a fin de obtener datos que permitan que las organizaciones se enfoquen en crear estrategias que capten su interés, aportando favorablemente en la experiencia de compra, la flexibilidad del presupuesto, y diversos detalles que hagan sentir a los clientes como parte importante de la organización, al disponer de bienes o servicios que se acoplen a sus necesidades (Pérez V. , 2010).

La diversificación de los mercados impulsa a un incremento en los niveles de competitividad de todos los sectores económicos pues, no basta con ofrecer un producto de calidad, o precios competitivos, sino que las organizaciones han comprendido que el servicio de preventa y posventa juegan un papel importante al momento de brindar un mayor nivel de satisfacción de los clientes, lo que determina la necesidad de fortalecer las capacidades del talento humano para identificar mecanismos que le ayuden a cumplir las expectativas de los clientes, durante las relaciones comerciales que se entablan día a día.

Esta situación tiene mucho que ver con lo que acontece dentro la empresa comercializadora de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil, donde el equipo de ventas requiere un modelo de gestión por procesos para garantizar una atención óptima a los

clientes. Una de las falencias está en el hecho de vender el producto, y no cumplir con los programas de capacitación a los clientes para que conozcan el manejo idóneo de los equipos de hemodiálisis, por lo que falta una mayor y mejor coordinación de las actividades que permitan generar una retroalimentación que despeje sus dudas y logre un mayor nivel de fidelidad y satisfacción de los clientes, para lo cual es necesario que exista un acercamiento periódico con los clientes, y se establezca un mayor compromiso para la resolución efectiva de sus requerimientos.

Las visitas a los clientes es un factor importante porque la compañía puede recopilar información sobre el número de máquinas, el número de pacientes y los productos o insumos utilizados por las diferentes clínicas de hemodiálisis a las cuales se abastece de los equipos necesarios para realizar esta actividad. Dentro de cada visita se debe coordinar con los administradores una planificación oportuna para evitar el desabastecimiento de los insumos, así como también la capacitación al personal encargado del manejo de los equipos, pero la problemática se manifiesta cuando estas actividades no se logran concretar de forma efectiva, debido a que el área de atención al cliente carece de procesos y no se divide el trabajo de forma eficiente para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación consiste en una propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil

Campo de acción

La presente investigación analiza la situación actual del diseño de una propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil.

Planteamiento del problema

Para efectos de confidencialidad, la institución objeto de estudio será identificada como una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil la misma que, hace una década, empezó sus operaciones esta ciudad, y durante ese período, ha podido consolidarse como una de las proveedoras más importantes en lo que concierne a los diferentes productos y equipos para el área de hemodiálisis de las diferentes clínicas con las que trabaja.

Desde el punto de vista del Jefe del Servicio de Nefrología del Hospital Vozandes Quito (HVQ), la situación es complicada para los pacientes que padecen de enfermedades renales crónicas en el Ecuador, y esto se debe a que desde el 2015 ha habido un crecimiento promedio del 10% anual (Coello, 2019). Esta cifra guarda relación con lo manifestado por el Ministerio de Salud Pública – MSP, donde se indica que hasta el 2016 se atendieron a 11.658 pacientes con insuficiencia renal, mientras que para el 2019 esta cifra superó los 15.000 pacientes a nivel nacional; es decir una variación de 35% en sólo tres años, lo que en promedio representa casi 12% (Ministerio de Salud Pública, 2016).

El aumento de la demanda de productos relacionados con las enfermedades renales hizo que la compañía mejore su volumen de ventas y su posición en el mercado, pero la falta de previsión en el área administrativa ocasionó ciertas falencias en el área de servicio al cliente, percibiéndose un ambiente tenso, a consecuencia de la falta de procesos internos que organice adecuadamente las diversas etapas implícitas en la atención de los requerimientos de los clientes, sobre todo en la entrega oportuna de pedidos al cliente final, para minimizar las quejas y los tiempos de espera.

A pesar de que la compañía comercializadora de equipos de hemodiálisis dispone de un proceso de formación, previo a la contratación del personal, la problemática se manifiesta porque no existe una adecuada retroalimentación de la información acerca los pedidos que

solicita el cliente, y las ventas del área comercial. Asimismo, falta mejorar la coordinación referente a insumos y/o máquinas, ya que esto ocasiona que a veces no se concreten ventas, y no exista un volumen de stock que vaya acorde a las demandas de los clientes. De igual forma, no hay procesos documentados sobre los despachos, donde se establezcan tiempos de envío, y se eviten errores involuntarios por parte del personal. Por todas estas causas, algunos requerimientos no logran atenderse oportunamente, generando quejas, reclamos y demás inconvenientes con los clientes. A continuación, se describen algunas de las posibles causas y efectos que han derivado en el problema de investigación.

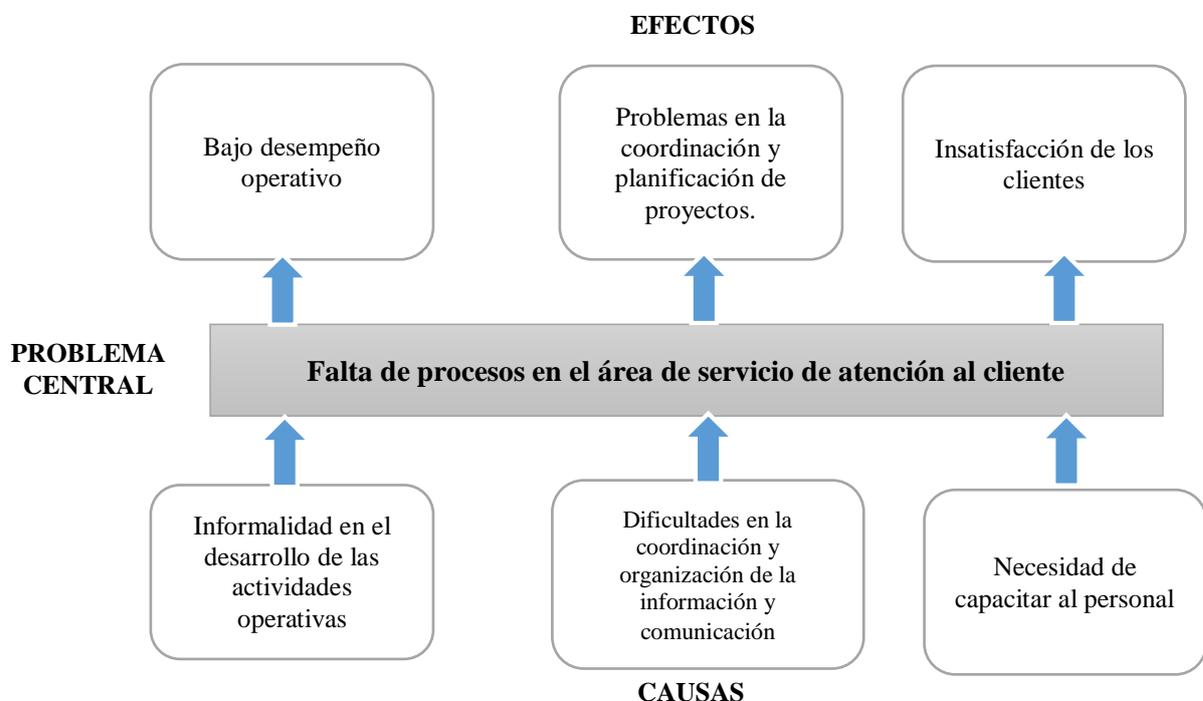


Figura 1. Árbol del problema, causas y efectos

En la figura 1 se puede observar que el problema central de la investigación es la no determinación de los procesos internos en el área de servicio de atención al cliente. A continuación, se hace una breve descripción de las posibles causas que han derivado en el problema que se percibe dentro de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis:

Falta de procesos formales, debido a que estos son manejados verbalmente, y no están documentados, ni respaldados en diagramas donde el personal pueda ser debidamente capacitado para garantizar una atención eficiente al cliente.

Dificultades en la coordinación y organización de la información, tiene que ver con el hecho de que las labores se hacen de manera empírica, y no siguen una hoja de ruta, entonces no se puede hacer una planificación idónea del manejo de los requerimientos por parte de los clientes.

Necesidad de capacitar al personal, en materia de atención al cliente con la finalidad de que sepan manejar un correcto canal de comunicación que, de forma estratégica, ayude a gestionar los pedidos y a obtener información relevante para la compañía que pudiera ser replicada en estrategias que capten su interés.

Si esta situación no se corrige a tiempo es posible que la compañía enfrente las siguientes consecuencias:

Bajo desempeño operativo del personal de la empresa que comercializa equipos de hemodiálisis, debido a que no estarían realizando su trabajo de forma eficiente.

Problemas en la coordinación y planificación de proyectos, porque la falta de procesos, hace más complicada determinar las tareas y responsabilidades que deben cumplir las personas encargadas de un departamento.

Insatisfacción de los clientes (clínicas de hemodiálisis), ya que la empresa no estaría cumpliendo sus expectativas, en cuanto a gestión de sus pedidos, reclamos o sugerencias, generando una baja en las ventas del negocio. Si bien de momento no ha habido mayores complicaciones, el área comercial manifestó que hay al menos un 10% de clientes que se queja especialmente porque, en algunos casos, no se cumplen todas las planificaciones programadas con los clientes en materia de capacitación, seguimiento y levantamiento de estadísticas. Asimismo, Guadarrama y Rosales (2015) manifiesta que mantener un cliente es, al menos cinco veces, más económico que salir a la calle a conseguir clientes nuevos, y en este sentido, perderlos resulta un escenario muy negativo para la compañía, porque la insatisfacción deriva en otros aspectos como pérdida de reputación o prestigio. Por ello, las

organizaciones deben estar conscientes de que los clientes pueden hablar bien o mal del producto o servicio recibido y eso impactará positiva o negativamente a los resultados económicos de la empresa.

Abad y Pincay (2014) concuerdan con Guadarrama y Rosales, argumentando que analizar la calidad del servicio al cliente es vital para garantizar un funcionamiento óptimo de la empresa; esto requiere la búsqueda de diversas alternativas para enriquecer la experiencia que pudiera tener un cliente. Por ello el análisis de los procesos que convergen en el servicio al cliente es vital, para la eliminación de los defectos que se generan a lo largo del proceso operativo, y tiene como propósito atender con agilidad las solicitudes de los clientes, para cumplir sus expectativas y despertar en él, nuevas necesidades.

Por esta razón, es muy importante que la empresa de equipos de hemodiálisis realice un estudio de campo que permita identificar la forma en que sus clientes están percibiendo lo que el personal hace por ellos, al momento de ofrecerles un bien y servicio, teniendo en cuenta que estos equipos requieren no sólo de una asesoría técnica para su buen manejo, sino también de un monitoreo constante para garantizar el funcionamiento óptimo de estos equipos tan delicados, especialmente, cuando se trata de un equipo médico que favorece al sistema de salud.

Formulación del problema

¿Cómo un modelo de gestión por procesos puede mejorar en el servicio de atención al cliente de una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil?

Justificación

Esta investigación se justifica porque analizar la forma en que ha evolucionado el servicio de atención al cliente permite detectar aquellos errores en los que la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis está incurriendo, y que están afectando la reputación de su organización; situación que, actualmente, preocupa a sus directivos por los

efectos que esto puede tener en las ventas. Por ello, es necesario que se diseñe una propuesta de gestión por procesos que sea implementada en la empresa ya que, de no tomarse los correctivos de forma oportuna, los clientes se sentirán insatisfechos por las falencias presentadas en el servicio brindado, especialmente, en la entrega de los pedidos dentro de los plazos establecidos, así como la capacitación que los clientes deben recibir para el manejo idóneo de los equipos.

De esta forma, se deben ofrecer las garantías eficaces que demuestren el cumplimiento de los objetivos, a través de un modelo de gestión que satisfaga las necesidades de la entidad, y sus clientes, logrando así una mejor y mayor interacción, pero, sobre todo, creando un vínculo comercial sostenible en el largo plazo pues, el servicio al cliente está estrechamente ligado con las relaciones públicas que se establecen en el conjunto de acciones de la comunicación estratégica que, de forma coordinada, tiene como propósito el fortalecimiento de los vínculos que tiene una compañía con los diferentes públicos con los que se relaciona, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr un consenso, luego fidelidad y, finalmente, el apoyo de estos en acciones que la compañía desarrolle en el presente o el futuro (Cambria, 2017). Es decir, las relaciones públicas también son vitales en el servicio al cliente porque ayudan a conseguir una imagen positiva de una organización, la cual es percibida a través de los sentidos en los medios públicos, obteniendo mayores oportunidades para competir en una industria.

Por otro lado, la justificación social de este proyecto radica en el impacto que tienen los equipos de hemodiálisis para atender a clientes que padecen de insuficiencia renal, de tal forma que, ofreciendo un servicio de atención al cliente de calidad, favorecerá a que las empresas que adquieren estos equipos y ofrecen servicios de diálisis a sus pacientes, se encuentren siempre operativos, y no tengan que detener sus procesos por daños. Así como también, el personal encargado de su operación debe estar debidamente capacitado para su

funcionamiento óptimo. Al hacer referencia a la calidad, se enfatiza en dos aspectos claves: (1) la agilidad del despacho de los pedidos de cada clínica renal y (2) las capacitaciones y seguimientos que se les hace para el levantamiento de estadísticas de pacientes con insuficiencia renal, y así tener un estimado de la demanda de equipos e insumos que requieren, para atenderlos oportunamente.

En el contexto profesional, la propuesta de modelo de gestión se justifica como un aporte para la empresa de equipos de hemodiálisis, ya que esto será presentado a la Gerencia Administrativa para la toma de decisiones correspondientes, a fin de garantizar un servicio más eficiente, no sólo porque se dispondrá de un manual de procesos, sino que también se necesita de un plan de capacitación para el personal operativo y técnico, que permita cumplir las expectativas de los clientes, y así tener la posibilidad de ganar mayor confianza y lealtad de parte de los usuarios.

Desde la perspectiva de Lucas (2014) la gestión por procesos es una herramienta muy útil porque hace posible que las organizaciones aumenten la visibilidad y control de sus actividades, en favor de satisfacer las necesidades de los clientes, lo que a su vez permite establecer indicadores de gestión que ayuden a monitorear los avances de una estrategia, a fin de mantenerla, corregirla y cambiarla a tiempo. Asimismo, promueve una comunicación más eficiente, reduciendo errores en áreas como logística y distribución, por lo que favorece al crecimiento empresarial y desarrollo profesional del staff, mediante el uso de indicadores de gestión y desempeño. Finalmente, en el ámbito académico, esta investigación se relaciona con la línea de investigación “Organización y Dirección de Empresas”, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), debido a que busca optimizar el desempeño de áreas como el servicio al cliente, en favor de la satisfacción, lealtad y confianza del consumidor, para que se vea replicado en los resultados económicos de la empresa de equipos de hemodiálisis.

Preguntas de Investigación

- 1 ¿Qué teorías se relacionan con la gestión por procesos y la atención al cliente?
- 2 ¿Cuáles son los aportes que otros estudios han identificado referente a la gestión por procesos?
- 3 ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil?
- 4 ¿Qué componentes debe incluir el modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta en el área de servicio al cliente, mediante un modelo de gestión por procesos, que mejore la calidad de atención en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- 1 Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de la gestión por procesos y el servicio de atención al cliente.
- 2 Elaborar un marco de referencia sobre investigaciones previas que hayan abordado un modelo de gestión por procesos aplicado al servicio de atención al cliente.
- 3 Describir la metodología que requiere la investigación de campo sobre el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis.
- 4 Determinar el modelo de gestión para el proceso de servicio de atención al cliente de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis.

Capítulo 1. Marco Teórico y Conceptual

Dentro de este capítulo se analizan los principales fundamentos teóricos y conceptuales en los que se sustenta esta investigación, los cuales guardan relación con las dos variables identificadas: (1) la gestión por procesos, como variable independiente, y (2) el servicio al cliente, como variable dependiente. En primera instancia, se analizan las teorías generales como la competitividad y la cadena de valor, ya que se convierten en el punto de partida de las organizaciones para el diseño de estrategias, acciones y procesos que satisfagan las necesidades de los clientes, a fin de aportarles valor; y luego, se definen los conceptos de las dimensiones asociadas a la calidad, la importancia, y las normas que implica un buen servicio al cliente.

Marco Teórico

Teoría de la Competitividad

En los últimos años, la teoría de la competitividad ha sido abordada desde diferentes ópticas en la administración moderna, pero la más sobresaliente es la teoría planteada por Porter (1990), considerado el padre de la planeación estratégica, quien argumenta que la competitividad es “la habilidad que tienen las personas u organizaciones, para mantener y aumentar su participación en los mercados locales o extranjeros, pero garantizando una mejora en la calidad de vida de la población” (p. 181). Además, manifestó que esto es posible a través de un aumento de la productividad.

Esta apreciación es interesante, porque desde la perspectiva de Porter, el talento humano es una pieza clave en el concepto de competitividad, y su papel se convierte en la base sobre la que se asientan las mejoras en los niveles de productividad. Llama la atención notar que su concepto también se asocia con la calidad de vida de la población; por lo que se puede entender que no sólo se trata de una relación de explotación del conocimiento, sino más bien, de un aprovechamiento responsable y consciente de los recursos que dispone una

organización, entendiéndose a las personas como no como una herramienta, sino como un talento que aporta, con sus habilidades, destrezas, capacidades y conocimiento, a cumplir las metas de la organización; de ahí que también el concepto de recurso humano evolucionó a gestión del talento humano (Chiavenato, 2012).

El enfoque de Monterroso (2016) establece que el término competitividad hace referencia a la manera en que una compañía logra posicionarse en una industria, con base a los factores de diferenciación, sea por costo, enfoque y características afines; por tanto, todas las actividades que éstas realicen aportarán mayor valor a los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes, y esto se ve reflejado en un mayor nivel de satisfacción. Por su parte, Morales y Pech (2017) definen a la competitividad como esa capacidad que tienen las organizaciones, al momento de alcanzar el mayor desempeño posible dentro de un sector, cuando aprovechan en gran manera los recursos disponibles.

En este contexto, ambos autores coinciden que la competitividad se relaciona con aquella característica o factor diferenciador, que una empresa tiene y la distingue de las demás; por consecuencia, tiene mayor posibilidad de captar el interés del cliente, quien asume que se trata de un bien o servicio que tiene un desempeño superior.

Pero más allá de los niveles de competitividad, si son altos o bajos, hay factores del entorno que tendrán incidencia en los resultados de la organización, por ejemplo, la estructura productiva, los avances tecnológicos, la formación y el conocimiento del talento humano, la investigación y desarrollo, las políticas públicas, las variables macroeconómicas, y todo aquello que puede tener un impacto positivo o negativo, en los intereses de la organización.

De esta manera, Porter diseñó herramientas de planeación estratégica, como el análisis del entorno, que sirve de apoyo en la toma de decisiones, a nivel gerencial, a fin de que las condiciones de dichos factores, tengan la capacidad de mejorar los resultados esperados o a su vez, contrarrestar cualquier amenaza; el propósito de este análisis es generar una ventaja

competitiva, que se traduce como aquel factor diferenciador que, difícilmente, puede ser imitado por otras compañías, y la distinguen como superior.

Teoría de la Cadena de Valor

La cadena de valor es otro de los conceptos que se atribuyen a Porter, y se define como un conjunto de actividades que se manejan dentro de una organización, diferente a lo que ocurre en las cadenas productivas, cada unidad departamental tiene un rol para el desarrollo de procesos claves y de soporte, que son requeridos para la producción de bienes y servicios con valor agregado (Quintero & Sánchez, 2006). El rol de la cadena de valor es a nivel organizacional, y aquellas empresas que se rigen bajo este modelo tienden a generar una ventaja competitiva, porque reconocen aquellos procesos que aportan valor a sus clientes.

Si bien el término de valor puede ser subjetivo, porque depende de la percepción de cada persona, se considera que un bien o servicio aporta valor al cliente cuando maximiza su nivel de satisfacción, a tal punto que este tiene un comportamiento de lealtad hacia una marca (González & Orozco, 2011). Por tanto, la lealtad o fidelidad del cliente es la evidencia clara de un cliente satisfecho con un producto y servicio, y no necesariamente esto tiene que ver sólo con una frecuencia mayor de compra, sino que el cliente se convierte en un vocero de lo que hace la organización, e intenta compartir su experiencia con más personas. Por tal razón, las organizaciones buscan diseñar esquemas que se alineen con la cadena de valor, dentro de la cual se distinguen dos tipos de actividades:

Actividades claves, se trata de aquellas operaciones que están directamente relacionadas con la elaboración de un producto o la prestación de algún servicio en particular, por lo que su trabajo es esencial para garantizar el buen ritmo de la organización. De esta forma, sin estas actividades la organización no tiene sentido. Entre las actividades más conocidas se determinan: la adquisición y gestión del inventario, los procesos de producción,

la distribución del producto y su comercialización, las actividades de marketing, incluyendo el servicio posventa.

Actividades de apoyo, aunque no se trata de una categoría de menor relevancia, su nombre deja en claro que soportan o apoyan a las actividades claves para que estas funcionen de la mejor manera. En este sentido, como actividades de apoyo se pueden mencionar programas de capacitación y formación del personal, mantenimiento de infraestructura, equipos, maquinarias, sistemas informáticos y todo aquello que utiliza la compañía para operar eficientemente. De esta manera, se puede entender que las actividades de soporte son importantes, pero a diferencia de las claves que se realizan a diario, estas tienen una periodicidad menos recurrente, pudiendo ser mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo del tipo de actividad. El resultado de la cadena de valor, se verá reflejado en el margen, que se determina como la diferente entre el valor y los costos totales implícitos para la producción del bien o servicio.



Figura 2. Cadena de Valor. Tomado de “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”, por Quinto y Sánchez, 2006

Bajo este contexto, la cadena de valor guarda relación con la teoría de la competitividad porque dentro de esta se identifican todos aquellos procesos y esfuerzos que realiza una organización, para crear factores de diferenciación, y así tener una ventaja competitiva, ya sea a través de una estrategia de liderazgo en costos o por diferenciación de

enfoque, donde la pieza clave es la innovación y la creatividad para lograr un nivel de productividad más alto, y como tal, ser más competitivas dentro de la industria en la que se desenvuelve.

Teoría del proceso administrativo

Debido a que este proyecto de investigación enfatiza los procesos, es importante conocer sus características, alcance y demás aspectos relativos. De acuerdo con Garrido y Cejas (2017) el concepto clásico del proceso administrativo comienza con Henry Fayol en el año de 1908, cuando planteó un esquema basado en cuatro elementos claves: planeación, organización, dirección y control. En este contexto, la planeación siempre debe ser el inicio de todo proyecto, debido a que en esta etapa las organizaciones formulan los objetivos y metas que esperan alcanzar en un determinado tiempo, clasificándolos en metas a corto, mediano y largo plazo (Rogelio, 2008); por lo cual, es vital que se desagreguen actividades que aprovechen los factores del entorno, para la creación de ventajas competitivas.

Asimismo, la planeación hace posible el desarrollo de una estrategia que permita cumplir los objetivos organizacionales. Dicho de otra forma, la planeación es el camino que determina la forma en que deben gestionarse los recursos de la organización, en favor de lograr el fin planteado por la entidad. Por lo tanto, las estrategias pueden ser de diferenciación, de liderazgo en costos, ofensivas o defensivas (Pascale & Pascale, 2011). De esta forma, surge el concepto de planeación estratégica, que se vale de herramientas de análisis para considerar los elementos del entorno que rodean a la organización, con el propósito de diseñar estrategias que aprovechen fortalezas y oportunidades, para contrarrestar el posible impacto de las debilidades y amenazas.

El segundo elemento es la organización, que tiene mayor relación con la formulación de procesos, actividades o tareas que deben acompañar a las estrategias, a fin de cumplir las metas trazadas previamente en la etapa de planeación. Por ejemplo, la jerarquía de los cargos

y funciones de la empresa, el rol que debe cumplir cada miembro en su área de trabajo, y cómo ese trabajo aporta valor a los clientes, a través de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades (Torres, 2014).

Posteriormente, la dirección juega un papel esencial para tomar el mando de dichas actividades y delegar las funciones según corresponda. Aquí el rol del administrador es vital para tomar decisiones en favor de lograr la mayor eficiencia posible; por tanto, esta fase garantiza o asegura el cumplimiento de la planeación.

Finalmente, la fase de control viene a ser la reguladora del proceso, y como tal encamina y dirige el cumplimiento de cada actividad inmersa dentro del plan previamente descrito. Su rol principal es medir el avance de cada actividad, a través del uso de indicadores de gestión que ayudan a comprender si los procesos realmente van alineados con la estrategia y, por ende, hay mayores probabilidades de cumplir los objetivos; o en su defecto, requieren de cambios, modificaciones o correcciones que hagan posible que el resultado real, se acerque en gran medida al resultado esperado o planeado (Chiavenato, 2017).

Teoría de la satisfacción del cliente

La satisfacción de los clientes es un concepto que se relaciona con aquella respuesta favorable que se manifiesta al momento de adquirir y usar un bien o servicio. Alvarado y Beltrán (2008) argumentan que la satisfacción es un estado emocional que determina la intención de los usuarios acerca la compra o no de un bien o servicio en particular, y de la cual, dependerá su conducta leal. Es decir, si se sintió satisfecho lo más probable es que vuelva al establecimiento y adquiera o consuma aquello que cumplió sus expectativas en cuanto a calidad, tiempo de respuesta, trato, y demás factores afines; mientras que la insatisfacción determina lo contrario y es negativo porque se pierden clientes.

Chou, Wang, Wang, & Tang (2014) hicieron un análisis de aquellos factores que inciden en la decisión de compra, con el propósito de comprender cómo se produce la

sensación de satisfacción del cliente, y también qué aspectos permiten prever la intención de recompra, es decir, si el cliente está dispuesto o no a volver adquirir dicho bien o servicio. De acuerdo con esta investigación, los factores que tienen mayor relevancia e influencia en la orientación de compras son: la conveniencia, el precio y la novedad, como factor diferenciador que capta su interés.



Figura 3. Modelo de conducta de recompra. Adaptado de “Exploring the Determinants of Repurchase Behavior in C2B e-Commerce”, por Chou, Wang, Wang, & Tang, 2014

Por otro lado, Yunfan Lu (2012) explica que la insatisfacción es uno de los motivos por los cuales las organizaciones pierden clientes, dado que estos lo piensan dos veces antes de volver a darle una oportunidad a la empresa, y como tal, reducen su intención de compra. De esta manera, el compromiso de la organización es interactuar con sus clientes para conocer más de cerca sus patrones de comportamiento y así, determinar qué aspectos le satisfacen y qué aspectos no, del servicio que ofrece la compañía.

Aunque en algunos casos también se ha demostrado que los comentarios negativos de terceros sean en redes sociales o de forma presencial también afectan las decisiones de recompra de los clientes (Futrell & Parasuraman, 2012). Para Lu, Lu y Wang (2012) la insatisfacción y la emoción negativa es un indicador que se relaciona con la intención de recompra de los clientes, dado que los diversos efectos en las decisiones de compra, podrán influir en una nueva visita al mismo establecimiento.

La calidad en el servicio al cliente

Pero los procesos orientados al servicio cliente tienen como premisa lograr un escenario de calidad, el cual se convierte en el punto de partida de toda organización que requiere de mejoras para ser más competitiva, dado que los sistemas de gestión de calidad están orientados en aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de una compañía, para atender oportunamente cualquier requerimiento, queja o recomendación de un cliente, a fin de que este quede totalmente satisfecho. Miranda, Chamorro y Rubio (2007) indican que la empresa planifica, depura y controla adecuadamente sus procesos, tendrá mayores oportunidades de ser más productiva y, por ende, más rentable.

La calidad que el cliente percibe respecto ciertos bienes o servicios se relaciona con todas las actividades implícitas en el proceso de compra, inclusive desde la contratación y capacitación del personal, la adquisición de la materia prima, la corrección de errores, la venta y todo el conjunto de actividades que garantizan una experiencia favorable para el cliente. Para algunos clientes el precio puede ser un factor clave en su decisión de compra, pero para otros podría ser la versatilidad, el diseño, el tiempo de entrega, los planes de pago y financiamiento y todo aquello que la empresa ponga a su disposición para captar su interés.

Además, un aspecto que debe considerarse es la actualización de los bienes y servicios conforme a las tendencias del mercado, dado que, según la adaptabilidad a las modas o hábitos del cliente, la organización podrá ser más competitiva y creativa para satisfacer sus necesidades, aunque represente todo un desafío para la organización por el gran alcance que tiene el término calidad (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007). Es por ello que surgen los sistemas de gestión como una herramienta que ayuda a las organizaciones a enmarcarse dentro de parámetros estandarizados de calidad.

Con el afán de evitar que el concepto de calidad sea un término subjetivo, existen estándares que debe cumplir toda aquella organización que quiera destacarse por ofrecer

bienes o servicios de calidad, debido a que consideran que su factor de diferenciación se basa en criterios como la importancia, la distinción, la superioridad en algún aspecto, la comunicación, la prevención, el costo, el volumen de producción, el personal y todo aquello que podría derivar en un producto terminado de calidad. Para lograr este propósito, los sistemas de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000 se enfocan en 8 principios esenciales que son:

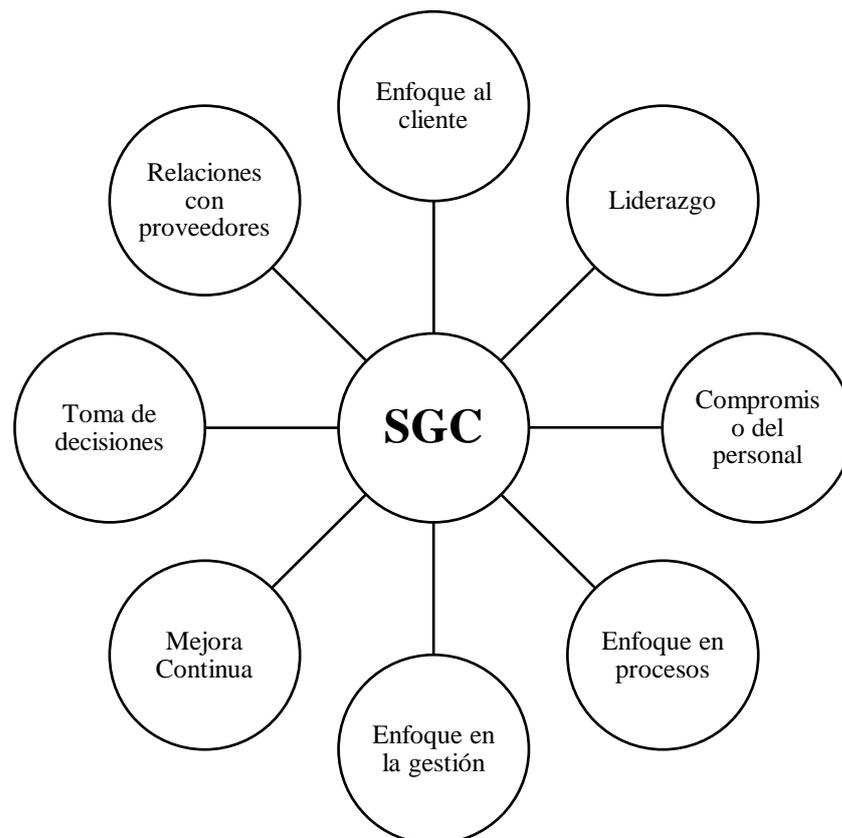


Figura 4. Principios de la gestión de calidad. Adaptado de “Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente”, por Pérez de Velasco, 2014

Enfoque al cliente: este principio determina que el cliente es el centro de la organización y, por lo tanto, todos los procesos deben estar orientados en satisfacer sus necesidades.

Liderazgo: tiene que ver con el rol que ejercen los administradores y cómo dirigen una estrategia para garantizar un ambiente laboral idóneo, en el cual los colaboradores se comprometan a cumplir un mismo propósito en favor de la organización.

Compromiso del personal: se refiere al uso de las destrezas, habilidades y conocimiento técnico del personal a favor de los intereses de la compañía.

Enfoque a procesos: todas las áreas deben estar sistematizadas para compartir información clave del cliente y cómo la organización debe cumplir sus expectativas.

Enfoque a la gestión: el resultado es aportar a la eficacia y eficiencia al momento de administrar los recursos económicos, humanos, tecnológicos y todo aquello que posee la organización para lograr sus objetivos.

Mejora continua: consiste en identificar cualquier falencia de forma oportuna para corregirlas y brindar una mejor experiencia para los clientes.

Toma de decisiones basadas en hechos: toda decisión tomada en la organización debe estar debidamente sustentada y respaldada, así se evita tomar decisiones arbitrarias.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: es importante mantener una relación comercial estable con los proveedores para aumentar la capacidad de crear valor para el cliente (Pérez de Velasco, 2014).

Marco Conceptual

La gestión por procesos en las organizaciones

Mallar (2010) define al proceso como aquel “conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (p.5). Por tanto, gestión basada en los procesos está más enfocada en la misión que tienen las organizaciones por satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, y el rol que cumple la compañía para satisfacer, y no tanto en los aspectos estructurales; es decir, en las jerarquías o funciones de cada unidad departamental.

La gestión de procesos surge como resultado de la experiencia de todas las compañías que se han enfocado hacia esta dirección, las cuales aplicaron un cambio organizacional, individualizando los procesos para clasificarlos en aquellos que son claves y de soporte, para analizarlos, mejorarlos y transformar la forma de hacer las cosas dentro de las entidades. Esta conceptualización tiene mucha relación con el análisis de la cadena de valor como propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

El término proceso, implica la interacción de una unidad que cumple con un objetivo concreto, a través de un ciclo de actividades que comienza y termina con un cliente o usuario a nivel interno (Pérez J. A., 2010). Por esta razón, para facilitar el aprendizaje y comprensión de los procesos, se diseñaron diagramas más conocidos como flujogramas de procesos, los cuales ha sido vitales para representar de forma gráfica, el recorrido ordenado que deben ejecutar los encargados de hacer funcionar las actividades planificadas por la alta dirección. De acuerdo con el propósito que deba cumplir el proceso, podrá tener más o menos información relevante sobre la forma en que se deben realizar dichas operaciones, así como el orden cronológico, itinerario, distancias, tiempo, y demás aspectos que la organización considere valiosa para establecer una medición, a través de indicadores de gestión.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2012), los flujogramas de procesos muestran gráficamente la secuencia de las rutinas simples que lleva a cabo una unidad departamental, y que son esenciales para agregar valor al cliente, especialmente, en tiempos de repuesta y resolución de requerimientos de forma oportuna, por lo que las unidades involucradas, son responsables de cumplir la secuencia del proceso en cuestión. En síntesis, la gestión por procesos se apoya en estas ilustraciones para documentar un cambio estructural importante dentro de las organizaciones, donde no sólo tiene que ver hacer las cosas ordenadas, sino que busca que todas las áreas que la conforman trabajen en sinergia, para satisfacer las

necesidades de los clientes, como camino para cumplir las metas de la organización, y no al revés.

Asimismo, la gestión por procesos involucra la documentación de cada aspecto relevante de la organización, y esto significa que las acciones administrativas ahora son visibles para cada miembro que la integra, y así facilitar la toma de decisiones de la gerencia. Los diagramas consisten en una serie de símbolos que representan una actividad, decisión, documento, operación y secuencia de cómo se debe hacer una tarea, pero de forma óptima para ahorrar recursos y cumplir las metas empresariales, cuyo enfoque debe estar siempre alineado con la satisfacción del cliente.

Tal vez uno de los modelos de gestión por procesos más conocidos es el “just in time”, o justo a tiempo, creado por empresas japonesas entre las décadas de 1970 y 1980, quienes buscaron formas más eficientes de controlar la gestión de sus inventarios, para evitar el desperdicio de tantas materias primas y, además, responder oportunamente a los requerimientos de los clientes. Es decir, tener un nivel de inventario que no descapitalice a la empresa, pero que tampoco signifique que el cliente no encontrará unidades disponibles, esto enfocado mayormente a empresas dedicadas a la actividad de manufacturas (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, 2013).

Pero esto no significa que empresas dedicadas a otra actividad económica no pudieran aplicar estos conceptos, sino que gracias a los modelos japoneses las políticas y estrategias encontraron una base sólida para propiciar una verdadera transformación en las organizaciones, la cual estuvo más marcada con las tendencias de globalización, impulsadas con los avances tecnológicos, y la aparición de mercados cada vez más exigentes, quienes empezaron a valorar productos innovadores, no solo en diseño, sino también en su composición propiamente dicha, siendo la calidad un término clave para la creación de una ventaja competitiva.

Diagramas de flujo de procesos

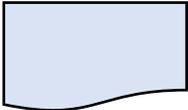
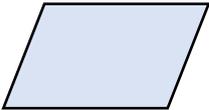
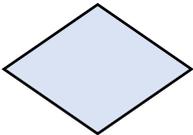
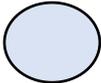
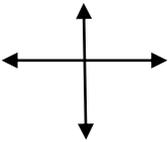
Como se mencionó previamente, los diagramas o flujogramas de procesos emplean un conjunto de símbolos que permiten que las actividades de la organización sean visibles para todos los miembros, y así facilitar la comprensión de la ruta que debe llevar cada operación, pues, se componen también por flechas que marcan la ruta a seguir. Los diagramas no se colocan porque sí, sino que desempeñan una labora en particular y aportan valor a la entidad de cómo analizar las tareas, responsables y el tiempo que se requiere para la ejecución de una actividad. En consecuencia, los gerentes son capaces de tomar decisiones más acertadas, respecto a cambios y rediseños de los esquemas estructurales de la organización, o re-direccionar alguna estrategia que no está cumpliendo su cometido, por una que le permita lograr la eficiencia. La construcción de los flujogramas de procesos implica ciertos criterios y actividades que deben cumplirse, tales como:

- Formar grupos de trabajos que se encarguen de revisar, diagnosticar, verificar y plantear mejoras en los procesos.
- Determinar el propósito que debe cumplir cada proceso.
- Indicar el límite de duración de cada actividad, es decir, que los procesos tengan un principio y un final.
- Elaborarse siguiendo una secuencia, para lo cual el uso de flechas es clave para mostrar la trayectoria del proceso.
- Aplicar el símbolo que esté más relacionado con la actividad, garantizando que el texto descrito en el proceso sea legible.

Normalmente, el diseño de procesos se realiza conforme a la metodología ANSI, denominada así por tratarse del Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos, la cual es una entidad privada sin fines de lucro que “administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados

Unidos” (Sequeira, Calderón, Ortega, & Mora, 2009). En la tabla 1 se presentan los símbolos que se utilizan dentro de esta metodología y lo que representan.

Tabla 1. Descripción de las figuras que involucran los diagramas bajo el método ANSI

Figura	Nomenclatura	Interpretación
	Comienzo / Término	Esta forma señala el comienzo y término en el desarrollo de un diagrama de flujo
	Tarea	Por medio de esta forma se identifican las tareas o acciones que se deben realizar para que el proceso continúe su desarrollo.
	Documentar	En el diagrama esta forma representa la gestión de documentos que se debe realizar dentro del proceso.
	Registrar	A través de esta forma se señala que en este paso hay que registrar o archivar algún documento o información.
	Datos	Se incorpora o se elimina información importante para el desarrollo del proceso.
	Elegir	A través de esta figura se identifica el paso de decisión, donde la persona que desarrolla consecutivamente el diagrama llega a través de esta figura a la etapa de decidir.
	Conexión	Por medio de esta figura se detecta una acción por ejecutar con otra que tienen relación trascendental en el desarrollo del proceso
	Relación	Esta figura se utiliza para relacionar las acciones entre si y para que de esta manera el proceso tenga una continuidad lógica en un apartado que continúa.
	Flechas	Por medio del trazo de líneas se implanta el orden del desarrollo del proceso, donde cada forma tiene una importante competencia en el diagrama.

Nota: a través de la metodología ANSI se describe el rol que cumple cada figura dentro del diagrama de flujos.

Servicio al cliente

A lo largo de este capítulo se ha mencionado que el rol principal de las organizaciones es enfocar sus procesos en la satisfacción de las necesidades de los clientes, pero la

interrogante es ¿qué es el servicio al cliente? De acuerdo con Fernández (2018) este término abarca una “filosofía de trabajo orientada a buscar la satisfacción de los clientes o consumidores, bajo el lema el cliente siempre tiene la razón” (p. 3). Aunque parece que este concepto es moderno, el servicio al cliente ha existido toda la vida y podría decirse que sus primeros indicios en la actividad mercantil se manifestaron con la aparición del trueque hace más de 2.000 años atrás; no obstante, es evidente que a lo largo de la historia este proceso se ha ido perfeccionando hasta llegar a lo que se conoce en el ámbito empresarial contemporáneo.

En 1946, la Organización Internacional de Normalización (ISO) estableció ciertos estándares que ayudaron a definir el servicio al cliente. La primera reunión sobre este tema se realizó en Londres y contó con un total de 65 asistentes corporativos de 25 países, para tratar las directrices de este término (Fernández M. , 2018). Posteriormente, en la década de 1990, las compañías se enfocaron en premiar la lealtad de sus clientes, a través del uso de promociones como: descuentos, puntos de bonos, ofertas en efectivo, acumulación de millas, y demás estrategias que inclusive hoy se utilizan (Fernández M. , 2018).

Entre el 2000 y 2009, la presencia de un internet más accesible brindó la oportunidad de crear plataformas para monitorear a los clientes y así disponer de mayores y mejores oportunidades para mejorar el servicio al cliente. Por ello, los avances tecnológicos hicieron posible que la empresa y sus clientes estén más comunicados a través del uso de los recursos tecnológicos de la época.

Finalmente, a partir del año 2010 hasta el 2019 con la presencia de la web 2.0 la interacción cliente y empresa se volvió un elemento vital que toda organización debe tener a través del uso de las conocidas redes sociales. Hoy en día, es obligatorio que una empresa disponga de un canal directo de comunicación, la misma que cuente con atención telefónica

las 24 horas, ya que se convierten en estrategias que mejoran el crecimiento económico y los niveles de competitividad.

Para la consultora Deloitte (2010) abordar el servicio al cliente y su correcto manejo ha sido tratado de forma amplia a lo largo de la historia, a tal punto de haber pensadores clásicos que ya manifestaban que el buen servicio que se da a los clientes es vital para impulsar el crecimiento económico de una organización, ante lo cual es erróneo pensar que los clientes y colaboradores son sólo un instrumento para cumplir los objetivos de la empresa, sino que más bien se debe buscar la manera de ofrecer mayores oportunidades de superación, a través de procesos de formación y desarrollo. Actualmente, los empleados son un elemento clave de toda empresa, y requieren de motivación para aprovechar eficientemente su talento, con miras a lograr un mayor nivel de competitividad empresarial.

Importancia del Servicio al Cliente

El servicio al cliente es importante porque la forma en que se lleve a cabo este proceso determinará la creación de una ventaja competitiva para la organización. Ahora no sólo se trata de ofrecer un producto de calidad, a precio competitivo o con un diseño novedoso, sino que también se debe hacer un seguimiento de los servicios previos y posteriores a la venta, por lo que hoy todo gira en torno al cliente, y esto determina la necesidad de mejorar el conocimiento técnico de los trabajadores a través de capacitaciones que le ayuden a superar las expectativas de los clientes, lo cual tiene relación con la propuesta de este trabajo.

Bernárdez (2010) argumenta que toda persona encargada del área de atención al cliente debe cumplir con las siguientes características, para lograr que un ambiente de calidad en este contexto:

Cortesía: Característica que se despliega del desarrollo de acciones donde prima la educación, bondad, empatía y solidaridad, a fin de que el comportamiento verbal y no verbal fluya acorde a valores que mejoren la convivencia social.

Asistencia personalizada: Este tipo de atención se da cuando el cliente es escuchado por la persona que lo atiende y este a su vez trata de suplir sus necesidades e inquietudes, aunque estas no le generen una venta, sino por la razón de sentir empatía hacia el prójimo; este tipo de atención genera interés en el cliente, quien siempre está atento y perceptible de todo lo que recibe de su exterior.

Ligereza en el servicio al cliente: La rapidez con la que se atiende al cliente es un factor fundamental, ya que de esto depende que el cliente regrese, sin embargo, es prudente darle a conocer al cliente de forma anticipada en el caso de haber un tiempo oportuno de espera, para evitar malestar y contratiempos.

Sosegado clima del entorno: El ambiente que rodea al cliente debe caracterizarse por ser ameno, tranquilo, pulcro y que su estructura física sea visualmente acogedora.

Seguridad: ofrecer confianza al cliente es primordial, ya que de esto depende su fidelización, el cliente necesita sentir que su estancia física ni su salud van a ser vulneradas al momento de comprar, de esta manera es importante que la empresa tenga protocolos de seguridad y de riesgos ante cualquier tipo de delincuencia o desastre natural. La seguridad también contempla el hecho de realizar transacciones fidedignas, con el aval de que el producto o servicio cumple con elevados estándares de calidad y la documentación que respalda la transacción es completamente legal.

Pulcritud en el personal: El aspecto físico de cada uno de los colaboradores es muy importante al momento de atender al cliente, ya que esta es una carta de presentación de la empresa hacia el cliente, por tal motivo se debe cuidar la pulcritud del uniforme, limpieza del rostro y uñas, cabello acentuado en hombres y peinado en damas.

Interacción entre la empresa y el cliente: Fortalecer la relación con el cliente, debe ser el objetivo de todo negocio, ya que su apreciación o lo que piensa el consumidor debe ser

identificado para implementar mejoras constantes que fortalezcan la proyección que tiene el cliente del negocio y esto genere buenas recomendaciones.

Constante formación y aprendizaje: La elaboración de programas de capacitación y talleres para el personal fortalece el equipo de trabajo, ya que este aporte brinda métodos y estrategias útiles en la carrera profesional del trabajador para que sean utilizados a favor de la empresa, este progreso curricular en el equipo de trabajo es motivante para su desempeño e incrementa el nivel de competitividad de la empresa ya que contaría con un personal que posee una mejor capacidad de respuesta.

La Normas ISO 9001:2015

La normativa ISO 9001:2015 posee muchas particularidades que la hacen especial por su enfoque en la gestión de riesgos que podrían poseer los Sistema de Gestión de la Calidad, este método no había sido usado hasta hace seis años atrás, se incorporó principalmente en grandes organizaciones. Actualmente se puede aplicar la normativa cuando una institución posee más de 3 años de ser creada, este dato es importante, ya que existen entidades que tienen la certificación de la norma ISO 9001:2008.

La actual normativa ISO 9001:2015 es identificada en todo el mundo por su elevado estándar de calidad adaptable para cualquier tipo de negocio sin importar su tamaño, su difusión se realizó el 15 de septiembre del 2015 y ha tenido un impacto significativo por ser considerada la más importante su revisión que se ha hecho en cuanto a normas ISO desde el 2000. (ISO, 2016). Las normativas ISO del año 2008 y 2015 difieren en la diversificación de acciones, estas son las partes en las que se divide un capital y pertenecen aquellas personas que se han convertido en socias por su aporte económico, en este sentido los accionistas siempre van a querer incrementar el rendimiento de su capital y esto se puede obtener orientando los esfuerzos hacia el desarrollo competitivo de la empresa dentro del mercado que opera.

A continuación, se enlistan las condiciones que se deben tener para que una empresa o institución logre ingresar dentro del proceso de acreditación de Normas ISO (Sistemas de Gestión de Calidad):

- Valoración actual de la empresa para identificar las áreas donde se necesita desarrollar un sistema de gestión de calidad y definir su alcance.
- Planeación o bosquejo de una manual de gestión de calidad donde se especifique en las diferentes áreas cada uno de los procesos y sus respectivos responsables.
- Establecer normativas de calidad orientadas a alcanzar objetivos trazados en la planificación.
- Poner en funcionamiento el nuevo sistema de gestión de calidad, registrando toda la información que se realiza para llevar un control de cada gestión y poder analizar los alcances, beneficios o dificultades que se pudieran presentar.
- Llevar un control y posteriormente auditar cada proceso de gestión de calidad para determinar que la implementación se realiza con los requisitos que dictamina la normativa que ofrece la acreditación.
- Pedir la acreditación con todos los respaldos necesarios para su revisión y análisis

Capítulo 2. Marco Referencial

Estudios sobre mejoras en el servicio de atención al cliente

El presente capítulo hace una recopilación de aquellas investigaciones que están relacionadas con propuestas de gestión por procesos aplicados al área de servicio de atención al cliente o al área comercial, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, para comprender la forma en que estos autores han abordado la problemática, el objetivo, la metodología empleada para la recogida de datos y los resultados obtenidos durante su investigación, y así tener una referencia de las tendencias en este campo, es decir, qué se está investigando sobre atención al cliente y gestión por procesos, y cómo esto podría contribuir para el desarrollo de una propuesta en la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil.

A nivel nacional

En la ciudad de Quito, el autor Aguirre (2012) llevó a cabo una investigación que tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial. El problema de investigación se ocasionó porque la empresa contaba con una estructura organizacional tradicional, la misma que centralizaba todos los procesos, lo que generaba confusión, sobrecarga de trabajo y duplicidad de funciones en el personal, incrementando los costos y tiempos de respuesta ante los requerimientos de los clientes. Sin embargo, para mejorar esta situación se propuso un modelo de gestión por procesos para el área de preventa, venta y posventa, a fin de elevar los niveles de eficiencia y productividad, a través de una recogida de datos, y categorización de los procesos dentro del sistema comercial de la compañía en mención.

Dentro de esta propuesta se hizo un levantamiento de información correspondiente a la cadena de valor del sistema comercial de la empresa Equinorte, definiendo como elementos claves a los procesos de preventa, venta, servicios y postventa; mientras que los

procesos de soporte estuvieron relacionados con la planeación estratégica, financiera, logística, inventarios, marketing y recursos humanos. Posteriormente, se hizo un mapa de proceso para determinar los departamentos involucrados y así definir las funciones de cada empleado relacionado con el proceso de atención al cliente; y finalmente, se elaboraron diagramas de flujo de funciones cruzadas donde se identificaron aspectos que debe cumplirse dentro de la gestión comercial dejando muy claro: los procesos de entrada, las operaciones y el proceso de salida, o resultado final de la operación.

Este trabajo es importante porque permite determinar la forma en que deberían diseñarse los procesos de servicio al cliente, definiendo las actividades que agregan valor para el cliente porque son las que maximizan su nivel de satisfacción. Además, el uso de diagramas de funciones cruzadas es importante para distribuir eficiente las responsabilidades que el personal involucrado debe cumplir, evitando duplicidad de funciones o sobrecarga de trabajo.

En la ciudad de Guayaquil, el autor Andrade y Escalante (2015) elaboró un estudio que implicaba el análisis del servicio al cliente para mejorar el proceso de comercialización de la empresa BULTRIMS S.A. La problemática de estudio se originó porque la compañía estaba presentando una baja en las ventas, a causa de un alto nivel de quejas y malestar por parte de sus clientes que, alegaban que los vendedores no llevaban a cabo un proceso de atención al cliente adecuado pues, no proporcionaban la información suficiente acerca de los productos vendidos, especialmente en tema de garantías, usos, devoluciones, ente otros aspectos; a esto se sumó el hecho de que los clientes no podían contactarse vía telefónica con los vendedores, y esto impedía coordinar la gestión de pedidos, lo que derivó en que algunos clientes opten por desplazarse a la competencia.

De esta forma, el objetivo del trabajo fue diseñar un plan estratégico de servicio al cliente para mejorar el proceso de comercialización. Para lograrlo, se empleó una

metodología de enfoque mixto, ya que utilizó herramientas cuantitativas como una encuesta a una muestra de 65 clientes para evaluar su percepción sobre la entrega del servicio y producto de la compañía, la percepción del cliente sobre la actitud de los empleados, y la satisfacción general de los clientes. Los resultados obtenidos determinaron la necesidad de mejorar el servicio al cliente, para recuperar a los clientes perdidos por el incumplimiento en la entrega de productos o por la falta de atención por parte del personal, ya que la reducción de las ventas estaba impactando la liquidez y rentabilidad del negocio.

Durante las entrevistas se determinó que la empresa debía diseñar un sistema de evaluación y control de los procesos vinculados al servicio al cliente, para que estén alineados al plan estratégico de la compañía, y así mejorar el nivel de satisfacción. Al final, la idea de la propuesta consistía en desarrollar estrategias que permitan recuperar clientes, fidelizar a los actuales y retenerlos, para garantizar la sostenibilidad de las ventas. De esta manera, el presente estudio se relaciona con este trabajo en la necesidad de plantear mejoras para la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis, tomando en consideración que la propuesta puede ir acompañada de un plan estratégico que tenga como propósito estos tres aspectos claves: (1) recuperar clientes, (2) fidelizarlos y (3) retenerlos.

El autor Chariguamán (2017) realizó un estudio dentro de la cooperativa de transporte escolar Cotranseptur de la ciudad de Puyo, con el propósito de determinar la influencia del servicio al cliente en la imagen corporativa de esta entidad. Esta investigación es muy interesante porque busca determinar la importancia del servicio al cliente para establecer la forma en que es percibida la imagen de la compañía por los clientes, y luego, formular estrategias que ayuden a mejorarla; es decir, el enfoque de este trabajo estuvo orientado en ver cómo la reputación de una compañía puede verse afectada por la gestión del servicio al cliente. La problemática identificada fue la falta de formación al personal, en temas de relaciones humanas, es decir en el trato de las personas y la comunicación estratégica; por

ello, estos dos aspectos son muy importantes al momento de llevar a cabo una estrategia que permita tener un acercamiento con los clientes, para recuperarlos, fidelizarlos y retenerlos.

Para comprender la relación de las variables identificadas (servicio al cliente e imagen corporativa), se llevó a cabo una investigación de campo a través de una encuesta realizada a un total de 200 personas usuarias del servicio de transporte que brinda esta entidad. Los resultados determinaron que, en general, el servicio brindado fue regular motivado por la falta de cortesía, y la necesidad de mejorar las relaciones humanas entre los conductores, el personal de la cooperativa con los clientes, por lo que la imagen corporativa se ha visto muy afectada por ello.

De esta forma se concluyó que si se mejora el servicio de atención al cliente es posible mejorar la reputación o prestigio de la compañía también, por lo que estas variables tendrían una relación directamente proporcional, pero dentro del servicio al cliente se identifican dos temas claves que deben ser considerados: (1) las relaciones públicas o relaciones humanas; y (2) la comunicación estratégica, aspectos que deben ser abordados dentro de la propuesta que se realizará para la empresa comercializadora de diálisis, para lograr que el modelo de gestión sea eficiente en cuanto al manejo de las relaciones con los clientes, y así mantener el prestigio y buen nombre de la compañía.

A nivel internacional

Silva (2013) realizó un estudio sobre la aplicación de un modelo de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira, de la ciudad de Santiago de Chile. La problemática del trabajo se centró en el desconocimiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, y como esto influye en sus metas y objetivos pues, al no tener claro cuáles son sus procesos claves o de apoyo, hay mayor posibilidad de incrementar la presencia de errores, y la gestión deficiente de los recursos económicos, tecnológicos e inclusive de las personas pues, esto genera desorden,

duplicidad de funciones, sobrecarga laboral y demás aspectos negativos que, no sólo atentan con el clima laboral, sino también con la reputación de la empresa y la percepción de los clientes en cuanto a la atención brindada.

La investigación desarrollada determinó la necesidad de que el hospital opte por diseñar un modelo de gestión por procesos, valiéndose de herramientas de ingeniería en materia de salud, apoyando la toma de decisiones en este tipo de metodología, la cual definió categorías como: procesos finales, procesos operativos o clínicos relacionados con el usuario, y procesos de apoyo en el contexto administrativo, logístico y de apoyo clínico. A través de una matriz de correlación se identificaron aquellos procesos que son claves para alcanzar las metas estratégicas y, por ende, destinar la mayor cantidad de recursos para mejorar la gestión interna, según la recomendación de los expertos.

Finalmente, dentro de los procesos claves se recomendaron propuestas según las demandas institucionales, tomando en cuenta dos aspectos claves: la gestión de camas, enfocadas en el soporte informático y el trabajo de red; la gestión de abastecimiento, relacionada con la infraestructura y los sistemas de registro; y la gestión de calidad, enfatizando actividades de control y monitoreo continuo. De esta forma, el aporte para este trabajo es importante para que la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis pueda tener un respaldo de sus actividades, relacionadas con el servicio de atención al cliente, identificando los procesos que ayudan a cumplir objetivos estratégicos como: recuperación de clientes, fidelización y retención.

Pérez (2014) realizó una investigación sobre la calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa Restaurante Campestre SAC de la ciudad de Chiclayo, Perú. Durante el estudio de campo que consistió en la toma de datos a través de una encuesta a una de 228 clientes que acuden a este establecimiento, determinó que la compañía sí ofrece un buen servicio, ya que atiende oportunamente las

necesidades de sus clientes, pero se considera importante mejorar un poco la formación de los empleados para superar las expectativas de los clientes y maximizar su nivel de satisfacción.

Sin embargo, a pesar de que el servicio de atención al cliente presenta un nivel aceptable, la compañía no atraviesa una buena situación financiera, ya que la reducción de las ventas ha afectado los niveles de rentabilidad y liquidez del negocio, por tanto, se recomendó mejorar la atención de los clientes a través de un modelo de calidad total donde aspectos como: personal, infraestructura, productos, e inclusive el mobiliario se encuentre en excelente estado para que sea más atractivo para los clientes acudir a este restaurante, ya que si bien la atención es buena, los clientes no ven muy atractivo al sitio, por lo que su baja reputación ha afectado los resultados del negocio, y ante lo cual se requieren de correctivos que cambien esta situación.

Esta investigación tiene mucha relación con el presente trabajo pues, si la empresa de comercializadora de equipos de hemodiálisis no corrige las falencias que presenta su servicio de atención al cliente, posiblemente percibirá una reducción de sus ventas, porque su reputación también se verá afectada y esto les pasará factura a los resultados del negocio, en temas de rentabilidad y liquidez.

Gaitán (2017) realizó un proyecto para mejorar el servicio al cliente en la empresa Distribuciones AC SAS, de la ciudad de Bogotá – Colombia, con la finalidad de que la entidad crezca económicamente y mejore su posicionamiento estratégico en el mercado. Sin embargo, el problema tuvo su origen en la deficiente comunicación interna que, sumado a la falta de compromiso, equipos en mal estado y el mal ambiente de trabajo, afectó la relación con los clientes, a tal punto que se percibe una desorganización dentro de esta entidad, que está teniendo un impacto en las ventas del negocio pues, al no haber una atención adecuada hacia los clientes, estos han optado por cesar sus contratos con la organización y buscar nuevos proveedores, afectando también la imagen corporativa.

Para corregir esta problemática, los directivos de esta entidad optaron por la realización de un plan de acción que tenía tres estrategias: (1) capacitar a los empleados, (2) ajustar el sueldo de los asesores comerciales y (3) actualizar las herramientas de trabajo. Este plan de acción también estuvo acompañado de acciones, responsables, metas, indicadores, fechas de inicio y fin, y costo. Todo esto también se resumió en un modelo de gestión por procesos cuya finalidad era mejorar los tiempos de entrega de los productos, la calidad, la relación entre la empresa y los clientes y aumentar la rentabilidad del negocio.

De esta forma, los estudios abordados tanto a nivel nacional como a nivel internacional sirven de pauta para comprender la importancia de diseñar un modelo de gestión por procesos en el servicio al cliente de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis, con el fin de garantizar un nivel de ventas sostenibles, conservando una excelente relación con sus clientes, afianzando un servicio de atención oportuno, cortés y capaz de resolver eficientemente con sus requerimientos.

Marco Contextual

La empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis realiza sus actividades como proveedora del sector de la salud, específicamente de las clínicas especializadas en tratamientos de insuficiencia renal, la misma que ocupa el 10% dentro de las causas de mortalidad en el Ecuador. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se determina que en promedio son 1 000 personas las que fallecen a causa de esta enfermedad, de un total de 14 000 que padecen insuficiencia renal en el país.

Sin embargo, para el sistema de salud, el financiamiento de la atención de estos pacientes es un tema de particular interés, debido a los importantes costos implícitos con el tratamiento y control de esta enfermedad en la que se debe incurrir para la atención oportuna, tomando en consideración que, la Constitución del Ecuador garantiza el derecho a la atención

especializada y gratuita a toda persona que padezca alguna enfermedad catastrófica, como el caso de la insuficiencia renal.

Los pacientes con insuficiencia renal necesitan un tratamiento conocido como hemodiálisis, en la cual la sangre pasa a través de un tubo hasta un riñón artificial o filtro, llamado dializados, el cual se divide en dos partes que están separadas por una pared delgada. Básicamente, lo que hace este tratamiento es que la sangre pase a través de un filtro, mientras que un líquido especial en la otra parte extrae los residuos de la sangre, debido a que el riñón ya no está en capacidad de hacer este trabajo. Por esta razón, las clínicas que ofrecen servicios de hemodiálisis necesitan de equipos e insumos para realizar estos tratamientos.

De acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Salud, en el Ecuador existe un total de 14.059 hasta el año 2019, de los cuales 13.356 son pacientes de hemodiálisis (95%), mientras que el 5% restantes son pacientes de tratamiento peritoneal. Estos pacientes son atendidos en alrededor de 117 centros médicos a nivel nacional, los cuales tienen una capacidad de atención distribuidas de la siguiente forma: el 15% se atiende en centros de salud del sector público como el IESS, Ministerio de Salud Pública y el ISSFA – ISSPOL; el 53% se atiende en el sector privado, donde se destaca la empresa NIPSE con 1525 pacientes, METRODIAL con 923 y FARMADIAL con 842; mientras que el 32% de pacientes con insuficiencia renal que se atienden en centros propios, representan el 32%, destacándose FRESINIUS con 3.031 pacientes.

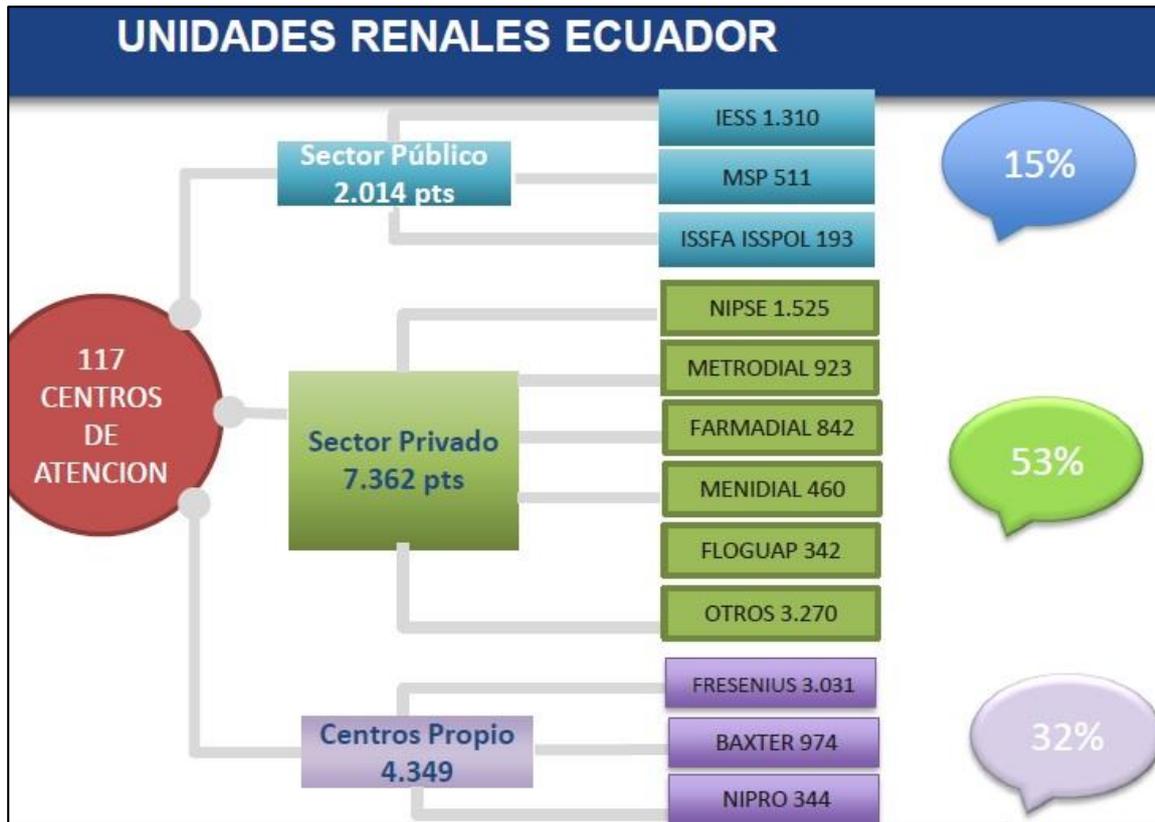


Figura 5. Distribución de los pacientes con insuficiencia renal en las unidades renales del Ecuador

Capítulo 3. Metodología

Luego de haber analizado los principales fundamentos teóricos y estudios previos dentro del marco de referencias, se determinó que los campos que se relacionan con el servicio al cliente tienen que ver con la gestión por procesos y cómo esto incide en los niveles de competitividad de una organización, en este caso de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis.

Por esta razón, el apartado metodológico se desagrega en dos partes: (1) el diseño de la investigación que abarca el diseño, el tipo, método y enfoque de investigación; y (2) la población y muestra, así como también las técnicas que se emplearon para la recolección y análisis de datos, de tal manera que se pueda disponer de las bases necesarias que permitan elaborar una propuesta de modelo de gestión por procesos que mejore el área de servicio al cliente de la compañía objeto de estudio.

Enfoque

El presente proyecto de investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo porque se utilizaron herramientas que implicaron una medición numérica de datos, ya sea al momento de recabar y procesar la información estadística como parte de una encuesta aplicada a grupo de clientes de la compañía; así como también, al momento de hacer un análisis correlacional de las variables y sus dimensiones; y durante la interpretación de los estados financieros de la empresa objeto de estudio.

El propósito de hacer una investigación cuantitativa es vital al momento de tener mayor precisión en los resultados que guardan relación con el nivel de satisfacción de los clientes, para determinar qué porcentaje de la muestra está conforme o no con el servicio al cliente, y en particular, la logística de distribución y atención de los requerimientos. De igual manera, al momento de establecer los procesos de atención al cliente, también se quiso

formular algunos indicadores relativos al desempeño operativo como: capacidad de respuesta, calidad, agilidad, entre otros.

Finalmente, el uso de instrumentos de medición a través de escalas que van del 1 al 5, hacen posible la realización de un análisis correlacional, para tener una visión más profunda de la percepción que tiene un grupo importante de clientes, para aplicar los correctivos necesarios, fortaleciendo el contenido de una propuesta que aporte valor a la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis.

Tipo de estudio

Es necesario mencionar que, si una compañía quiere posicionarse en el mercado, debe desarrollar estrategias que no sólo cumplan las expectativas de los clientes, sino en lo posible superarlas, porque el resultado final de estas estrategias es lo que determina si éstos presentan o no una conducta leal, que no sólo se trata de una compra más frecuente, sino que también se vuelve un vocero de la compañía, al momento de recomendarla con otros clientes potenciales. Por lo tanto, las personas responsables del área de servicio al cliente deben conocer el nivel de satisfacción de los clientes, ya sea en el aspecto técnico, operativo y comercial.

Bajo este contexto, la investigación fue de campo, pero también descriptiva, dado que se caracterizó por dar a conocer los patrones de comportamiento que tienen los clientes, dentro del contexto a ser estudiado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para este trabajo, se recabaron datos importantes a través de una encuesta para evaluar la perspectiva que tienen los clientes sobre la atención de sus requerimientos.

Por otro lado, Arias (2014) argumenta que una investigación es descriptiva cuando se exponen las características de un hecho, individuo o colectivo, para determinar su estructura o comportamiento. Es decir que el resultado final de la recolección de datos a los clientes, debe establecer qué tan satisfechos están respecto al servicio y producto que ofrece la

compañía comercializadora de equipos de hemodiálisis, en especial, sobre aspectos como capacidad de respuesta, empatía, confianza proyectada por el personal, etc.

Pero la investigación también fue correlacional porque con los resultados obtenidos se calculó el coeficiente de Pearson. Esto fue posible gracias a la aplicación de una escala de medición basado en el modelo de Likert, donde las respuestas obtenidas por los clientes fueron valoradas entre 1 y 5, a fin de tener datos suficientes para calcular el nivel de correlación entre las variables dependientes y su variable independiente.

Métodos

Los métodos aplicados durante el proceso investigativo fueron de carácter inductivo y deductivo. Partiendo del método inductivo, este se relaciona con el análisis de cada una de las partes que forman parte del problema de investigación (Del Canto & Silva, 2013). En este caso, se identifica una variable independiente que es la forma en que se lleva a cabo el proceso de servicio al cliente; mientras que la variable dependiente es la expectativa o nivel de satisfacción que éste tiene referente al proceso anterior.

Finalmente, el método deductivo se aplicó durante la interpretación de los datos previamente recabados en el proceso inductivo; por tanto, hace referencia al análisis crítico que aplica el investigador de todas las partes que fueron consideradas para establecer una opinión general. De esta forma, el investigador puede concluir de qué manera es percibido el actual proceso de servicio al cliente, qué dimensiones están más relacionadas, si se trata de una relación directa o inversamente proporcional y cómo todo esto ha impactado a las finanzas del negocio.

Fuentes de información

Se distinguieron dos fuentes de información: primarias y secundarias. Las fuentes primarias se relacionan con aquellos datos que se obtuvieron directamente de la compañía objeto de estudio, por ejemplo, los datos de los clientes, los estados financieros y demás

reportes del área comercial que sirvieron de apoyo para la elaboración de este proyecto.

Mientras que las fuentes secundarias tienen que ver más con aquellos datos que se tomaron de libros, revistas académicas, artículos científicos y demás textos que hicieron posible la redacción del marco teórico.

Población y muestra

En estadística, una población se conforma por un conjunto de individuos que son escogidos para la recolección de datos que son relevantes para los propósitos de la investigación, dado que tienen características que los hacen semejantes (Arias, 2014). En este trabajo, la población se conformó por el número de clientes que la compañía tuvo en el último año, la misma que asciende a 48 establecimientos, entre hospitales públicos y privados, clínicas, unidades renales y fundaciones distribuidos en la tabla 2.

Tabla 2. *Distribución de la población estadística*

Región	Privadas	Públicas	Unidades Pacientes Agudos	Total
Guayas	16	8	4	28
Manabí	3	2	2	7
Santa Elena	2	0	0	2
Los Ríos	5	0	0	5
El Oro	2	4	0	6
Total	28	14	6	48

Nota: Obtenido de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis

Cuando la población objeto de estudio es muy extensa se extrae una muestra aplicando una fórmula estadística que permite tener un número modelo, que a su vez es accesible para realizar la investigación de campo (Arias, 2014). La extracción de una muestra se efectúa cuando la población no es alcanzable por ser muy numerosa, sin embargo, en el presente estudio se analizarán únicamente 48 establecimientos, por ser este número muy accesible no hubo la necesidad de aplicar una fórmula estadística para extraer una muestra; sino que se estudió a toda la población en su totalidad siendo su margen de confianza del 100%.

Actualmente en el país rige una normativa sanitaria instituida por el COE Nacional debido al virus COVID 19, por tal motivo es necesario utilizar los protocolos de bioseguridad

impartidos por las autoridades competentes, en este sentido se dificulta acceder de forma personal a cada uno de los colaboradores, por lo que la investigación se llevará a cabo de forma dirigida a los distintos jefes del área renal de las 48 Instituciones de salud que ofrecen el servicio de hemodiálisis. Con la finalidad de cumplir las medidas de distanciamiento, la encuesta fue realizada de forma virtual a través de un formulario digital hecho en Google y enviado a los correos de los diferentes directivos.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se respalda la valoración cuantitativa a través del recurso usado para agrupar toda la información obtenida en la investigación de campo.

Tabla 3. *Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*

Enfoque	Técnica	Instrumento	Descripción
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas	El recurso de la encuesta permite tener información directa del grupo de interés para valorar y segmentar los resultados por medio de tablas y gráficos usados como técnica estadística los cuales ayudan a realizar un análisis global de los principales temas que se abordan en la encuesta. Por medio de la encuesta se estudiará la opinión de los clientes de la empresa de hemodiálisis, a través de variables de medición que sustenta el modelo SERVQUAL, este análisis estadístico se basará en 5 extensiones que se ajustara con el Coeficiente Alfa de Cronbach, donde se cuantifica el nivel confianza del instrumento de medición, en este caso serían las preguntas de la encuesta, esta medición puede variar entre 0 (quiere decir que no es fiable) y 1 (el nivel de fiabilidad es completo). Los porcentajes extraídos (0,971; 0,958; 0,937; 0,853, son ejemplos de cada dimensión) y son mayores que 0,8, esto demuestra que la técnica utilizada es fiable (Ver Anexo 1).
Cuantitativo	Análisis de la información financiera	Estados Financieros	Se evaluarán algunos índices financieros para determinar cómo han evolucionado los resultados de la organización en los últimos años, como consecuencia de las ventas y el servicio al cliente.

De acuerdo con esta información, el formato de encuesta realizado se basa en el esquema SERVQUAL, este modelo surgió en el año 1988, es decir que desde aquella época se han registrado varios cambios y actualizaciones de acuerdo con las necesidades (Reina,

2014). Esta técnica de investigación se originó con un enfoque comercial con la finalidad de valorar de forma cualitativa una prestación, a fin de identificar la perspectiva de los diferentes clientes sobre el concepto de servicio. Los beneficios que ofrece el sistema se precisan de acuerdo con las consideraciones de los clientes, como: justificación, recomendación, interpretación u otras características que deseen ser abordadas en su ejecución; esta técnica sirve como instrumento para mejorar la investigación de campo. De acuerdo con Reina (2014) el modelo SERVQUAL contiene cinco extensiones que permiten la valoración cuantitativa del servicio:

Fiabilidad, a través de esta dimensión se evalúa la confianza del cliente con la empresa, es decir el tiempo de respuesta a la solución de conflictos, tiempo de entrega, etc.

Sensibilidad, capacidad para colaborar, cooperar con las necesidades de los usuarios y clientes de la entidad, para de esta manera resolver cualquier tipo de descontento, descoordinación o problema que se suscite.

Seguridad, el nivel de veracidad de la empresa se vincula con la confianza que el cliente depositaría en esta.

Empatía, el lugar que la empresa le da al cliente es primordial para que este se sienta parte la organización y no solo un consumidor más.

Elementos tangibles, toda la parte físicas que concierne a instalaciones, equipamiento, mobiliarios, equipos de oficina, etc.

Procedimiento para el análisis de datos

De acuerdo con el estudio realizado se obtuvo información de los encuestados por medio de una sucesión cuantificada según el contexto SERVQUAL, está compuesta de las siguientes extensiones: tiempo de expresión, certeza, fiabilidad y comprensión y demás detalles que son avalados por el coeficiente Alfa de Cronbach, las respuestas fueron 0.971, 0.958, 0.937 y 0.853; de forma global una cantidad de 0.936 que manifiesta la

fiabilidad de la presente investigación. Los datos de la encuesta fueron estudiados por medio de la técnica correlacional que se utiliza para identificar aquellas variables que poseen más afinidad con el grado de satisfacción del cliente, estas son soporte para la elaboración de un esquema de mejora de atención al cliente apoyado en un modelo de gestión. El presente estudio usa el enfoque correlacional en el coeficiente de Pearson, donde se utilizan un parámetro de 0 a 1. Si la respuesta 1 o lo más allegada a este valor, se entiende que la correlación es sólida, sin embargo, el caso opuesto se da cuando la correlación es 0 o se aproxima a este, queriendo decir que es inversa o negativa. Para finalizar, debido a la crisis mundial sanitaria por el Covid-19, el acopio de la información se realizó a través de Google Docs, dirigido a los gerentes de 48 empresas comercializadoras de equipos de hemodiálisis, en el periodo de un mes, exactamente: agosto de 2020.

Definición de variables

Para el desarrollo de la metodología se analizarán la variable dependiente e independiente, se llaman así porque la existencia de estas variables pueden influir en el objeto de investigación y en este apartado se analizaran los efectos que se generarían en la variable dependiente (Bernal, 2010); Para el presente estudio se considera la variable independiente (causa) a procesos que actualmente se llevan a cabo para ofrecer un servicio de atención al cliente en la compañía de equipos de hemodiálisis. En su efecto la variable dependiente (efecto) surge como consecuencia de cualquier tipo cambio que se suscite en la variable independiente (Bernal, 2010), bajo este contexto el objetivo del presente estudio es mejorar la satisfacción del cliente estimando que las dificultades de la empresa se derivarían de quejas, inseguridad o descontentos que no han sido atendidos a su tiempo y han ocasionado el desplazamiento de estos clientes hacia la competencia. Esta situación genera la necesidad de comprender la manera en que se decidió desarrollar el servicio al cliente dentro de la empresa.

Operacionalización de las variables

Tabla 4. Cuadro de operacionalización de las variables de investigación

Problema	Objetivo	Tipo	Enfoque	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Variables	Indicadores
¿De qué ¿Cómo un modelo de gestión por procesos puede mejorar en el servicio de atención al cliente de una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil?	Diseñar una propuesta de modelo de gestión por procesos que mejore el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil.	Descriptiva - Correlacional	Cuantitativo	Inductivo y Deductivo	Análisis Financiero Encuesta	Estados Financieros Cuestionario de preguntas cerradas Análisis Correlacional	Variable Independiente Procesos actuales del servicio al cliente Variable Dependiente: Satisfacción o Expectativas del Cliente	Conjunto de procesos que están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes. Elementos tangibles Capacidad de respuesta Confiabilidad Empatía Seguridad

Nota: Elaborado por la autora

Análisis de los resultados

Resultados de la encuesta

Debido a que el cuestionario estaba conformado por un total de 18 preguntas, se hizo un análisis de las respuestas obtenidas a través de un resumen por cada una de las cinco dimensiones.

Elementos Tangibles

Los elementos tangibles corresponden a los aspectos visuales que proyecta la empresa al momento de realizar la comercialización de sus productos. En este caso, se consideraron dos dimensiones, la pulcritud del personal y el nivel de atractivo que presentan los elementos visuales como folletos, página web, catálogos, material que se emplea durante las charlas de capacitación al personal de las unidades renales, y demás contenido relacionado con la empresa.

Los resultados de esta pregunta determinaron que los clientes se sienten muy satisfechos tanto con la apariencia del personal, como de los materiales utilizados, los cuales consideran que sí son atractivos y cumplen la función comercial, es decir, sí captan el interés de prácticamente del 87.5% de los clientes. Sólo en los elementos visuales, se observó que un 12.5% de clientes manifestó que habría que mejorar ciertos materiales relacionados con la interacción virtual en medios sociales, pero de momento, es un bajo nivel de insatisfacción que puede corregirse.

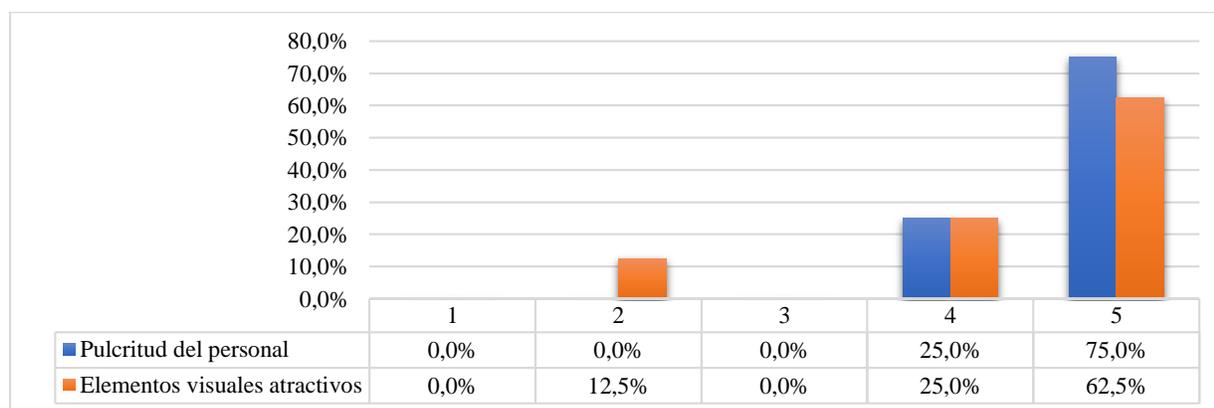


Figura 6. Evaluación de los elementos tangibles

Capacidad de Respuesta

La capacidad de respuesta se desagregó en dimensiones secundarias como: el compromiso que muestra el personal, los tiempos de entrega si fueron eficaces, eficientes o puntuales y, si al momento de solicitar algún pedido hubo disponibilidad inmediata por parte de la compañía. Según los resultados obtenidos, esta última dimensión fue la que presentó una valoración más alta por parte del 75% quien la calificó con nota 5, seguida por el compromiso que fue la opinión del 50%. Por tanto, estas dos dimensiones son las más relevantes al momento de analizar la capacidad de repuesta.

En lo que respecta a los tiempos de entrega, se puede notar que un 12.5% considera que a veces la empresa no es puntual, y un 37.50% alega que es parcialmente puntual, podría interpretarse que hay un ligero atraso, pero no es grave para la planificación de la organización. Se puede notar que, si bien un importante grupo de clientes calificó entre 4 y 5 la entrega, sobresale la entrega eficaz como la dimensión que tuvo mayor ponderación al representar el 50%

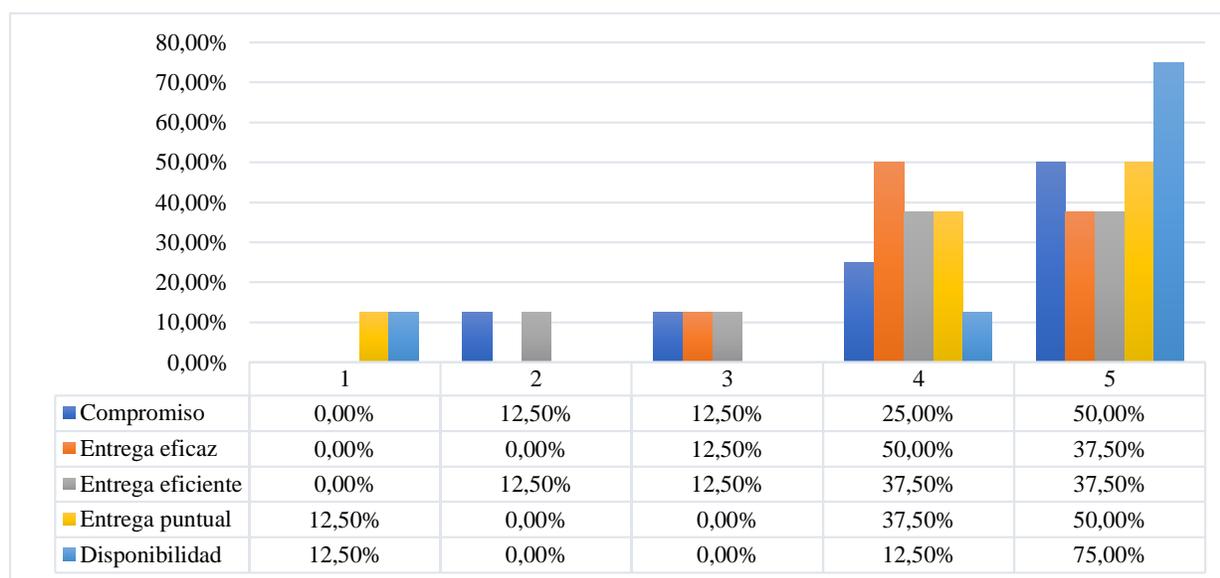


Figura 7. Evaluación de la capacidad de respuesta

Confiabilidad

Al momento de comercializar algún producto, se puede notar que el servicio de atención al cliente hace un buen trabajo para proyectar una imagen confiable entre sus clientes, y eso se evidencia en la importancia que tiene la resolución de problemas y el hecho que el cliente considera que la organización sí comprende sus necesidades, según el 62.50%; por tanto, estos dos factores son muy apreciados por los clientes, y podría decirse que son agregadores de valor.

Adicionalmente, se puede observar que el 50% manifestó que la empresa realiza un trabajo bien hecho desde la primera vez, pero de forma parcial, razón por la cual arrojó una nota de 4. Esto quiere decir que hay ocasiones en donde la empresa tiene que volver por una segunda o tercera ocasión a verificar el funcionamiento adecuado de los equipos de hemodiálisis, no necesariamente por falla del equipo, sino porque el personal demanda un mayor refuerzo al momento de manipular los equipos, especialmente cuando se trata de nueva tecnología, por lo que esa respuesta deja en evidencia la necesidad de ampliar la cantidad de horas de capacitación de los clientes respecto el manejo de equipos nuevos.

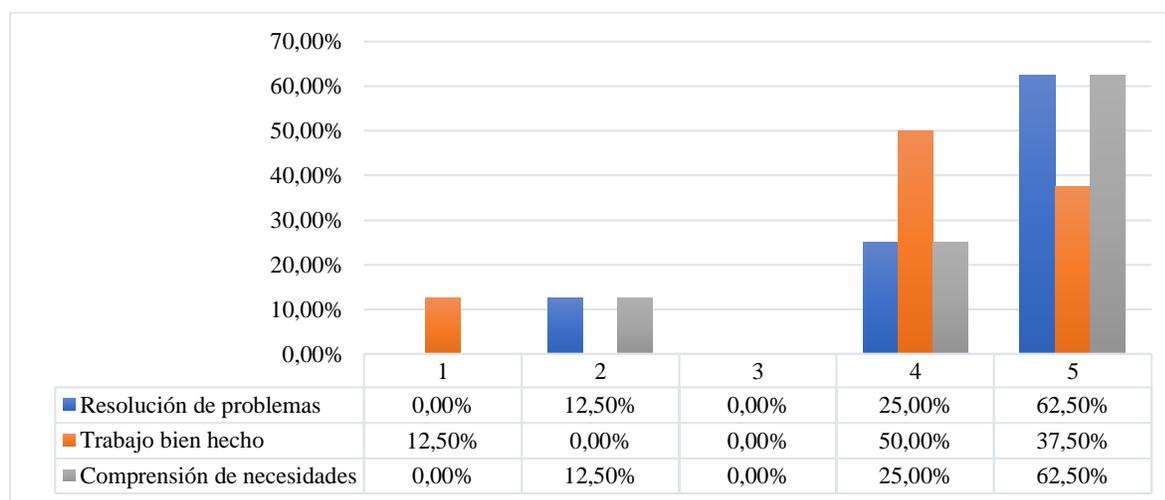


Figura 8. Evaluación de la confiabilidad

Empatía

La empatía es una cualidad que pocas empresas tienen, y se relaciona con el compromiso de brindar un servicio más eficiente y personalizado, para que el cliente se sienta a gusto y conforme, no sólo con la venta de un equipo, sino también con la atención recibida por parte de la empresa de hemodiálisis. En este aspecto, las dimensiones analizadas fueron tres: amabilidad, atención personalizada y horarios convenientes.

De las tres, la que sobresalió fue la amabilidad con el 87.50% de clientes que calificaron con nota 5, es decir, consideran que el trato es muy satisfactorio y siempre el personal de la empresa comercializadora de quipos de hemodiálisis busca resolver alguna problemática del cliente de la mejor manera. Le sigue la atención personalidad con el 75% de opiniones y, finalmente, el 62.50% considera que la empresa sí tiene horarios convenientes. En términos generales, se puede decir que los clientes perciben que la empresa sí es empática con ellos, esto puede ser un elemento clave para distinguirse de los competidores. Ya que hay una percepción de verdadero interés en las necesidades de los clientes, por parte de la empresa.

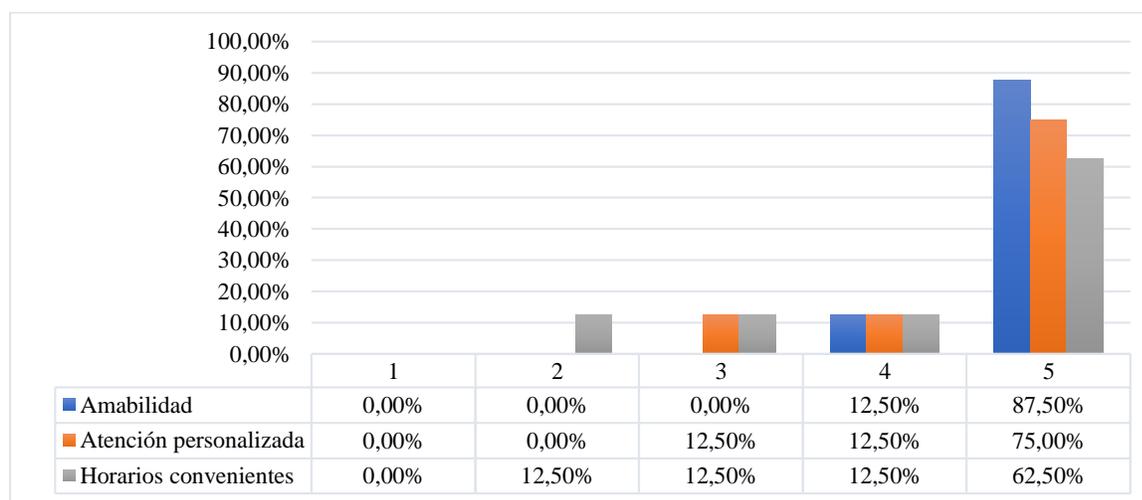


Figura 9. Evaluación de la empatía

Seguridad

Finalmente, al analizar la última dimensión, acerca de la seguridad que transmite la compañía en temas como: agilidad del servicio, confianza del personal, seguridad en las transacciones, conocimiento idóneo en el manejo de los equipos de hemodiálisis y satisfacción de las necesidades, se puede decir que son tres los aspectos que sobresalen, según el 62.50% de las opiniones. En este caso se trata de la satisfacción de las necesidades, la confianza que transmite el personal y la seguridad en las transacciones.

Esto significa que el cliente no tiene dudas sobre los equipos que están comprando, así como las especificaciones que ofrece el vendedor, ya que pueden dar fe sobre el hecho que lo que compraron es exactamente lo que necesitaban para cumplir los tratamientos de hemodiálisis. Por lo tanto, esto influye positivamente en sus niveles de satisfacción. No obstante, las dimensiones que generan una satisfacción parcial están relacionadas con la agilidad del servicio y el conocimiento idóneo que, si bien obtuvieron una calificación de 5 por el 50%, también hubo un 37.50% que lo evaluó con nota 4, es decir, hay ciertos aspectos por mejorar estos campos.

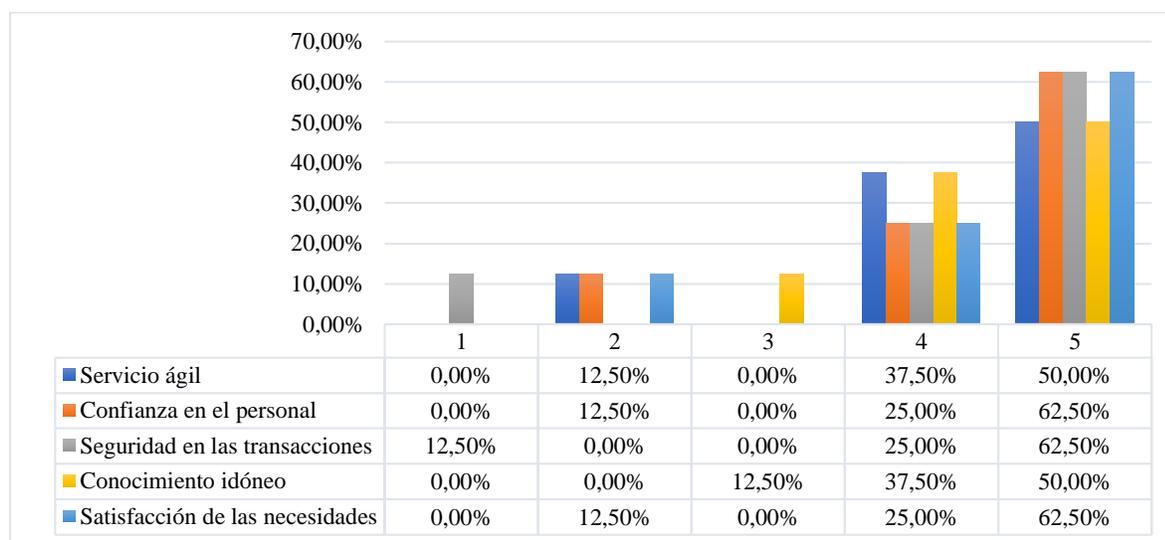


Figura 10. Evaluación de la seguridad

Análisis Global

Luego de haber analizado cada una de las 18 preguntas agrupadas en las cinco dimensiones que determina el modelo SERVQUAL, en este apartado se hace un análisis global por cada dimensión en general. Siendo codificadas de la siguiente forma: Elementos Tangibles (ET), Capacidad de Respuesta (CR), Confiabilidad (CF), Empatía (EM) y Seguridad (SG).

Si bien, prácticamente todas las dimensiones lograron una media de 5, según el 50% de las opiniones, se pudo notar que son dos las dimensiones que más sobresalen dentro de esta calificación, como es el caso de los elementos tangibles y la empatía. De esta forma, se podría decir que los factores que mayor valor aportan en la satisfacción del cliente tienen que ver con la presencia del personal, el contenido del material corporativo y la empatía, es decir, cómo la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis, proyecta una imagen amable y brinda un servicio personalizado, lo que genera un gran aprecio ante otras variables como capacidad de respuesta, confiabilidad y seguridad. Y esto es algo positivo, ya que, si en algún momento hay algún atraso en el pedido, el cliente acepta las disculpas o no se enoja tanto porque reconoce el compromiso de la organización por satisfacer sus necesidades.

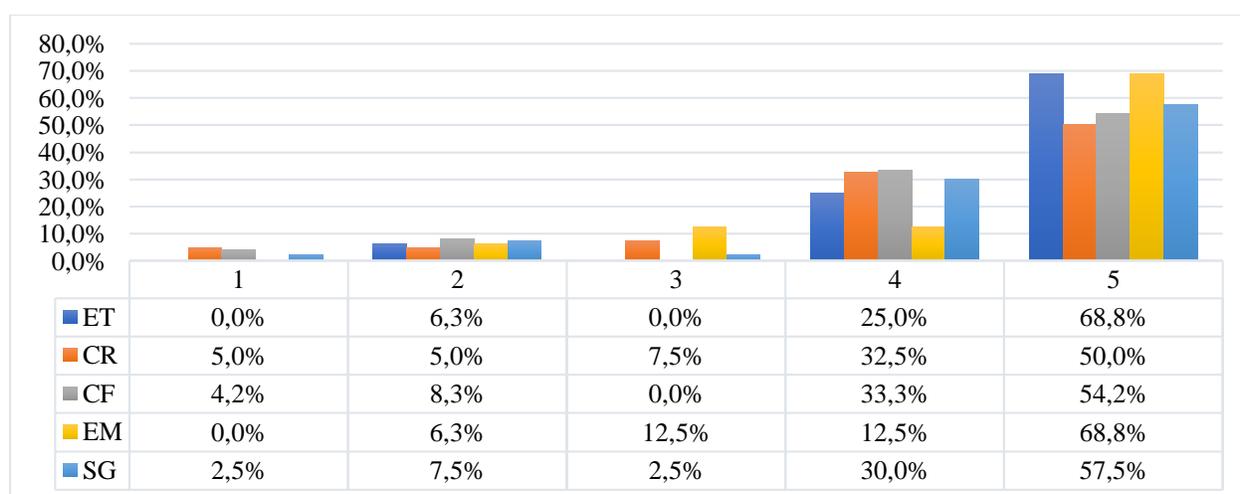


Figura 11. Evaluación de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Nota: Las variables descritas significan: ET (elementos tangibles), CR (capacidad de respuesta), CF (confiabilidad), EM (empatía) y SG (seguridad)

Análisis Correlacional

Tabla 5. Análisis correlacional de todas las dimensiones secundarias del Modelo SERVQUAL

	PUL	EVA	COM	EEF	EEF2	EPU	DIS	RSP	TBH	CNE	AMA	ATP	HCO	SAG	CPS	SET	CID	STN	
PUL	1.000																		
EVA	0.980	1.000																	
COM	0.961	0.970	1.000																
EEF	0.697	0.677	0.744	1.000															
EEF2	0.800	0.827	0.885	0.944	1.000														
EPU	0.908	0.876	0.835	0.848	0.841	1.000													
DIS	0.963	0.922	0.867	0.504	0.609	0.833	1.000												
RSP	0.980	1.000	0.970	0.677	0.827	0.876	0.922	1.000											
TBH	0.697	0.677	0.653	0.924	0.841	0.924	0.559	0.677	1.000										
CNE	0.980	1.000	0.970	0.677	0.827	0.876	0.922	1.000	0.677	1.000									
AMA	0.981	0.957	0.930	0.551	0.684	0.821	0.986	0.957	0.551	0.957	1.000								
ATP	0.963	0.922	0.933	0.559	0.683	0.779	0.960	0.922	0.504	0.922	0.986	1.000							
HCO	0.944	0.940	0.947	0.508	0.688	0.720	0.930	0.940	0.438	0.940	0.976	0.981	1.000						
SAG	0.908	0.942	0.926	0.848	0.944	0.924	0.779	0.942	0.848	0.942	0.821	0.779	0.791	1.000					
CPS	0.980	1.000	0.970	0.677	0.827	0.876	0.922	1.000	0.677	1.000	0.957	0.922	0.940	0.942	1.000				
SET	0.980	0.942	0.890	0.677	0.737	0.942	0.970	0.942	0.743	0.942	0.957	0.922	0.878	0.876	0.942	1.000			
CID	0.908	0.876	0.926	0.924	0.944	0.924	0.779	0.876	0.848	0.876	0.821	0.833	0.791	0.924	0.876	0.876	1.000		
STN	0.980	1.000	0.970	0.677	0.827	0.876	0.922	1.000	0.677	1.000	0.957	0.922	0.940	0.942	1.000	0.942	0.876	1.000	

Como se explicó en la metodología, la investigación también es correlacional debido a que se aplicó un análisis entre cada una de las 18 dimensiones secundarias para determinar cuál de estas tiene una relación directa o inversa y, asimismo, cuáles son las más sobresalientes y las menos relevantes.

Los resultados del análisis determinan que prácticamente todas las dimensiones analizadas sí guardan una correlación directa con los niveles de satisfacción del consumidor; es decir, un aumento en una dimensión aumentará la satisfacción del cliente, y viceversa, una reducción de alguna dimensión, disminuirá la satisfacción del cliente. Sin embargo, pese a que prácticamente todas tuvieron coeficientes cercanos a 1, se pudo identificar dos casos en particular: (1) aquellas que tienen una correlación perfecta, es decir su índice es igual a 1 y (2) aquellas que tienen una baja correlación, es decir, su coeficiente fue menor a 0.60. Previo a su interpretación, es importante aclarar que por efectos de simplificar la escritura se le asignó un código a cada dimensión secundaria, de la siguiente manera:

Tabla 6. *Codificación de las dimensiones secundarias*

Dimensiones	Código
Pulcritud del personal	PUL
Elementos visuales atractivos	EVA
Compromiso	COM
Entrega eficaz	EEF
Entrega eficiente	EEF2
Entrega puntual	EPU
Disponibilidad	DIS
Resolución de problemas	RSP
Trabajo bien hecho	TBH
Comprensión de necesidades	CNE
Amabilidad	AMA
Atención personalizada	ATP
Horarios convenientes	HCO
Servicio ágil	SAG
Confianza en el personal	CPS
Seguridad en las transacciones	SET
Conocimiento idóneo	CID
Satisfacción de las necesidades	STN

De esta forma, se puede notar que los elementos visuales atractivos (EVA) tienen una relación perfecta con la resolución de problemas. Esto podría interpretarse por el hecho que, el material visual o los manuales de funcionamiento de los equipos de hemodiálisis, así como las charlas y capacitaciones ayudan al personal de las diferentes unidades renales a resolver alguna duda o problemática que se les presente durante sus labores.

Lo mismo ocurre con la comprensión de las necesidades (CNE), es decir, al haber una relación perfecta entre estas dos dimensiones el cliente está reconociendo que el material de la empresa está diseñado con base en sus necesidades. Lo mismo se aprecia con la confianza en el personal (CPS) y la satisfacción plena de las necesidades (STN), por lo tanto, estas son las dimensiones secundarias más influyentes en el servicio al cliente y su experiencia como consumidores.

Por otro lado, al momento de analizar la relación de las dimensiones principales o generales, se determinó de igual forma que todas están fuertemente relacionadas, pero la que se destaca es la variable seguridad, la misma que tiene una correlación casi perfecta con las demás dimensiones. Es decir que, tanto los elementos tangibles, como la capacidad de respuesta, la confiabilidad y la empatía inciden fuertemente en la seguridad que el personal de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis transmite a sus clientes, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 7. *Análisis correlacional de las dimensiones principales del modelo SERVQUAL*

	<i>ET</i>	<i>CR</i>	<i>CF</i>	<i>EM</i>	<i>SG</i>
ET	1.000				
CR	0.961	1.000			
CF	0.971	0.985	1.000		
EM	0.953	0.870	0.856	1.000	
SG	0.990	0.987	0.993	0.909	1.000

Análisis de la información financiera

Con el propósito de analizar la situación actual de la compañía comercializadora de equipos de hemodiálisis, se revisaron los estados financieros de los últimos tres años (período 2017 – 2019). El propósito es conocer cómo los resultados de la encuesta, acerca del servicio de atención al cliente guardan alguna relación con los resultados financieros de la organización.

Estado de Situación Financiera

Tabla 8. Análisis del Estado de Situación Financiera, período 2017 - 2019

ACTIVOS	2017	2018	2019
Efectivo y sus equivalentes	\$ 585,361	\$ 689,241	\$ 588,600
Inventario de productos terminados	\$ 411,250	\$ 754,241	\$ 716,529
Ctas. y documentos por cobrar	\$ 492,470	\$ 545,410	\$ 918,191
SUBTOTAL A. CORRIENTES	\$ 1,489,081	\$ 1,988,892	\$ 2,223,320
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1,806,350	\$ 1,900,840	\$ 2,501,000
Otros Activos no corrientes	\$ 65,000	\$ 67,000	\$ 71,000
SUBTOTAL A. NO CORRIENTES	\$ 1,871,350	\$ 1,967,840	\$ 2,572,000
ACTIVOS TOTALES	\$ 3,360,431	\$ 3,956,732	\$ 4,795,320
PASIVOS			
Proveedores y obligaciones de corto plazo	\$ 933,240	\$ 943,010	\$ 1,171,048
Participación de trabajadores por pagar	\$ 132,431	\$ 155,931	\$ 146,800
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 165,100	\$ 194,400	\$ 183,010
SUBTOTAL P. CORRIENTES	\$ 1,230,771	\$ 1,293,341	\$ 1,500,858
Préstamos y obligaciones de largo plazo	\$ 804,190	\$ 752,551	\$ 694,381
SUBTOTAL P. NO CORRIENTES	\$ 804,190	\$ 752,551	\$ 694,381
PASIVOS TOTALES	\$ 2,034,961	\$ 2,045,892	\$ 2,195,239
PATRIMONIO			
Capital	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Utilidad obtenida en el ejercicio contable	\$ 575,470	\$ 585,361	\$ 689,241
Utilidades retenidas a lo largo del tiempo	\$ 250,000	\$ 825,479	\$ 1,410,840
SUBTOTAL DE PATRIMONIO	\$ 1,325,470	\$ 1,910,840	\$ 2,600,081
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3,360,431	\$ 3,956,732	\$ 4,795,320

De acuerdo con el Estado de Situación Financiera, se puede determinar que si bien durante el período 2017 – 2019, la cuenta caja/bancos se ha mantenido dentro del promedio, se mostró una mayor reducción de esta cuenta en 2019, siendo 15% menos con

relación al 2018. Asimismo, los inventarios también han mostrado un crecimiento importante durante el 2017 – 2019, pasando de \$ 411 mil a \$716 mil, lo que significa un mayor volumen de compras que se han realizado en todo este período. Esto a su vez ha incidido en las cuentas por cobrar, las cuales prácticamente se duplicaron en este tiempo. Lo que significa que gran parte de las ventas se realizan a crédito.

Entrando en los pasivos, se aprecia un aumento del 25% en el período de análisis, en la cuenta proveedores, lo que tiene sentido al haber un aumento importante del rubro de inventarios. Por lo que es importante analizar las razones financieras para establecer qué tan solvente es la compañía para responder a sus obligaciones en el corto plazo. Mientras que, algo positivo es apreciar una reducción del 14% del préstamo bancario y un crecimiento del patrimonio del 96% en todo este tiempo, a causa de las utilidades generadas y retenidas en cada ejercicio.

Estado de Resultados Integrales

Tabla 9. *Análisis del Estado de Resultados Integrales, período 2017 - 2019*

	2017	2018	2019
INGRESOS OPERATIVOS	\$ 5,051,000.00	\$ 3,648,260.00	\$ 4,721,240.00
(-) COSTOS DE VENTAS DE PRODUCTOS	\$ 3,325,000.00	\$ 2,063,600.00	\$ 2,978,900.00
G. DE OPERACIÓN, ADM. Y VTAS.	\$ 332,500.00	\$ 296,360.00	\$ 297,890.00
COSTOS Y GASTOS TOTALES	\$ 4,118,063.25	\$ 2,703,634.15	\$ 3,742,515.48
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 932,936.75	\$ 944,625.86	\$ 978,724.52
(-) 15% PART. TRABAJADORES	\$ 139,940.51	\$ 141,693.88	\$ 146,808.68
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 792,996.24	\$ 802,931.98	\$ 831,915.84
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 174,459.17	\$ 176,645.03	\$ 183,021.49
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 618,537.07	\$ 626,286.94	\$ 648,894.36

Por otra parte, al analizar el Estado de Situación Financiera, se aprecia que durante el período 2017 – 2019 las ventas han caído 7%, mientras que los costos de ventas se redujeron en 10%, y los gastos operativos en promedio se redujeron en 9%, lo que de

alguna forma, hizo que la utilidad no se vea tan afectada, y esa es la razón por la cual, pese a que se aprecia un menor nivel venta hasta el año 2019, los márgenes de utilidad han dejado un resultado con tendencia al alza en este período, siendo \$ 618 mil en 2017, \$ 626 mil en 2018 y \$ 648 mil en 2019. Sin embargo, para establecer la situación financiera real, se calcularon los indicadores financieros durante el mismo período de análisis.

Índice de liquidez corriente

La razón corriente de la compañía se encuentra en crecimiento, ya que por cada dólar que la empresa tiene en deudas de corto plazo, tiene capacidad para responder con \$ 0.48 adicionales hasta el año 2019. No obstante, si bien la tendencia es al alza, se aprecia una ligera reducción en el período 2018 -2019, donde el índice fue \$ 1.54 por \$ 1 de deuda corriente.

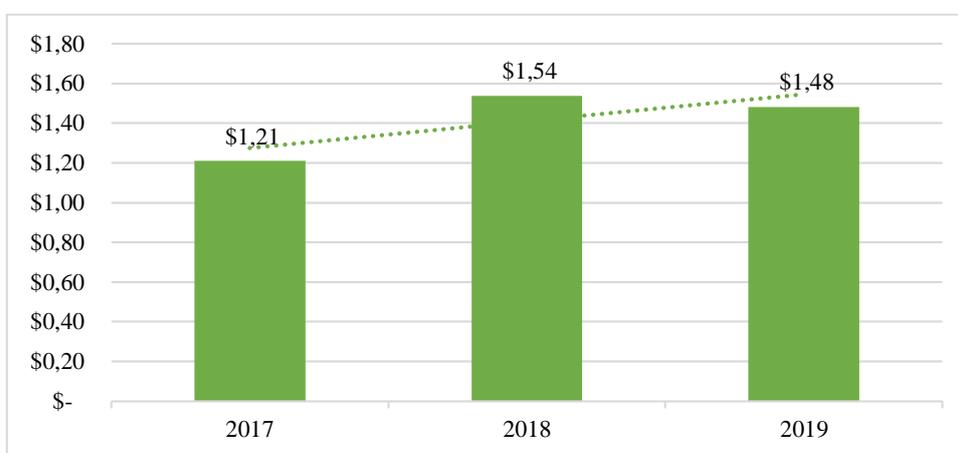


Figura 12. Evolución del índice de liquidez corriente durante el período 2017 - 2019

Índice de liquidez de prueba ácida

La prueba ácida es un índice similar a la razón corriente, con la salvedad de que aquí se restan los inventarios y sólo se consideran las cuentas caja/bancos y cuentas por cobrar. En este caso, el índice de prueba ácida, es inferior a la razón corriente, pero se mantiene dentro de los niveles aceptables para responder a las obligaciones de corto plazo, en este caso, si se aprecia el 2019, la relación es 1 a 1, mejorando con relación a períodos anteriores donde este índice estaba por debajo de 1.

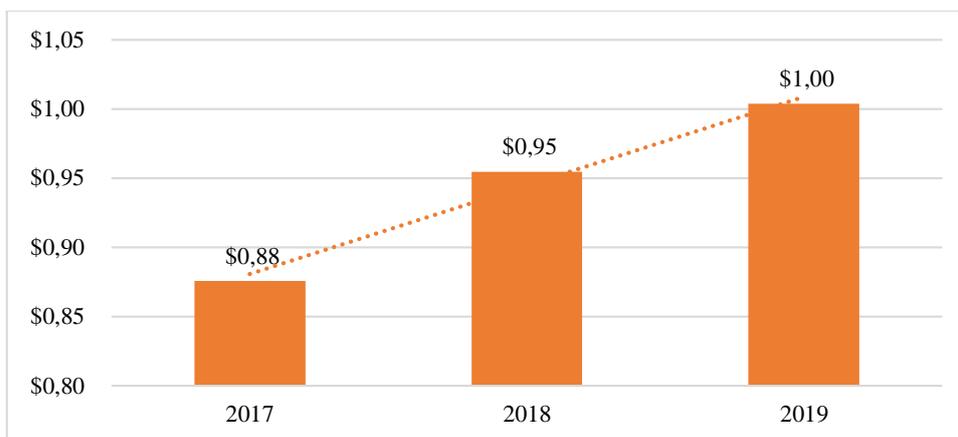


Figura 13. Evolución del índice de prueba ácida durante el período 2017 - 2019

Índice de rotación del Inventario

La rotación de inventario presenta una reducción importante en el período 2017 – 2019, donde se evidencia que, si hasta el 2017 el inventario rotaba cada 8 veces al año, ahora en 2019 lo está haciendo cada 4 veces, es decir prácticamente trimestral, lo que significa que hay mucho inventario acumulado o que, en su defecto, inventario que no está teniendo la rotación esperada por el área comercial.

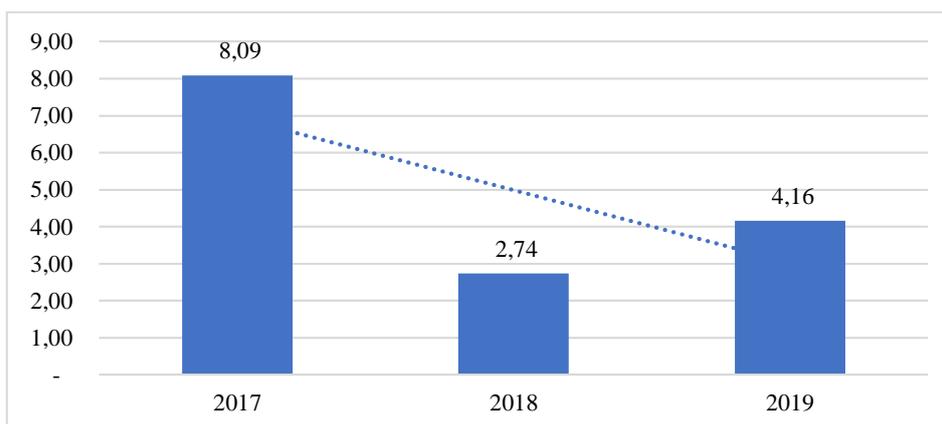


Figura 14. Evolución del índice de rotación del inventario durante el período 2017 - 2019

Índice para determinar los días de rotación de inventario

Al observar la rotación del inventario en días, se aprecia que, en 2017 había una rotación cada 45 días, pero ahora es cada 88 días, por lo que la mercadería que antes salía cada mes y medio, ahora lo hace casi en tres meses, por lo que existe un mayor impacto también en los niveles de liquidez.

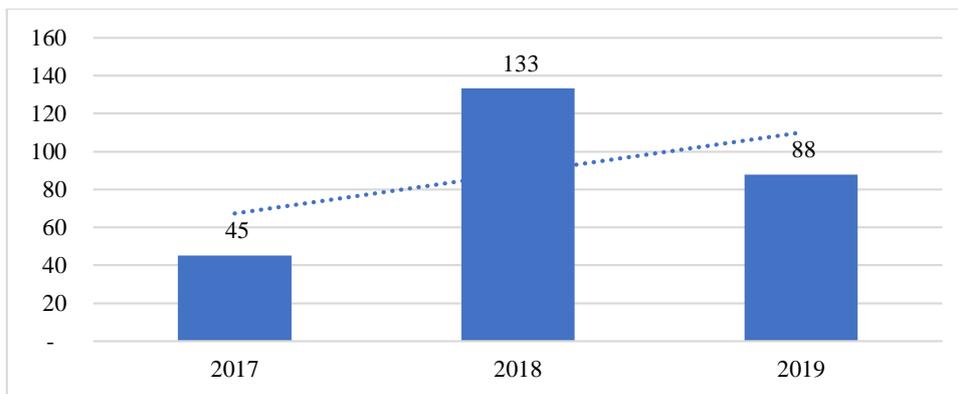


Figura 15. Evolución del índice rotación de inventario durante el período 2017 - 2019

Índice de rotación de las Cuentas por Cobrar

La rotación de cuentas por cobrar también presenta una tendencia decreciente, lo que significa que si en 2017, se recuperaba la cartera 10 veces al año, ahora se hace cada 5 veces al año, por lo que tal vez esto se relacione con un nivel de mora de parte de los clientes, o una política comercial flexible que está comprometiendo la mayor parte de las ventas a crédito.

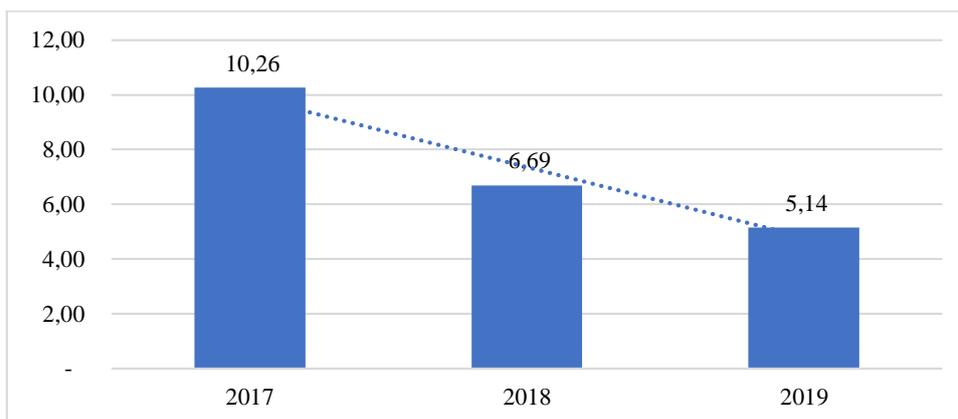


Figura 16. Evolución del índice de rotación de las cuentas por cobrar durante el período 2017 – 2019

Días de rotación de cuentas por cobrar

En días de rotación, esto significa que, si en 2017 se recuperaba la cartera cada 35 días, para el año 2019 esto se hace cada 70 días. Lo cual no es tan malo después de todo, considerando que existe un tiempo de alrededor de 18 días con relación a la rotación del inventario también, por lo que habría un flujo de efectivo que sí permite cubrir a tiempo las obligaciones con los proveedores, a través de la gestión oportuna de la cobranza.

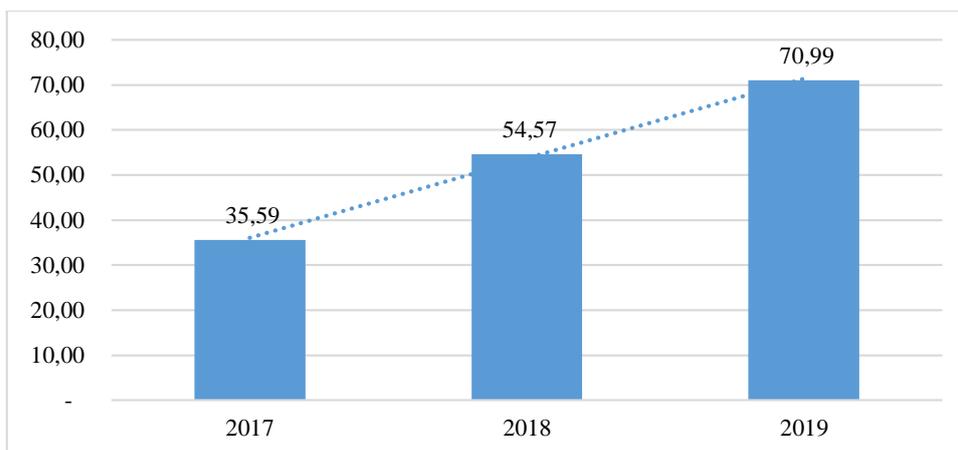


Figura 17. Evolución del índice de días de rotación de cartera durante el período 2017 - 2019

Índice del margen neto

Por otra parte, al analizar el margen neto, también se aprecia un escenario disparejo, ya que en 2017 el margen fue 12% sobre las ventas brutas, pero luego en 2018 este margen se incrementó a 17%, lo que significaba que por cada \$ 1 en ventas, la empresa obtenía \$ 0.17 netos; pero en 2019 curiosamente, pese a ser el año que mayor utilidad registró en términos absolutos, refleja una reducción del margen neto con relación al 2018, quedando en 14%. Por tanto, se gana \$ 0.14 por cada dólar vendido, lo que significa que los costos y gastos en este período tuvieron un mayor impacto que en 2018, y por ello, la reducción del margen en 2%.

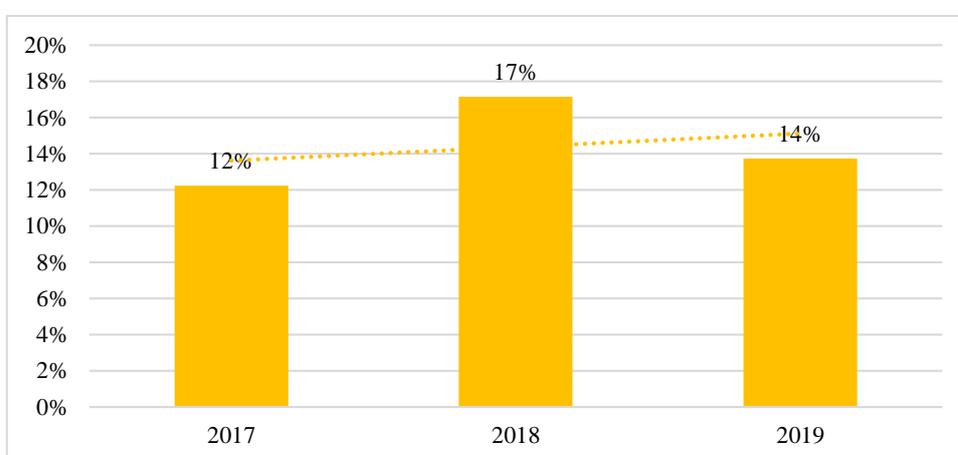


Figura 18. Evolución del índice de margen neto durante el período 2017 - 2019

Índice del rendimiento sobre el capital

Finalmente, en cuanto al índice de rendimiento sobre el capital, se puede apreciar que durante el período de análisis muestra una tendencia al alza, pasando de \$ 1.24 a \$ 1.30. Es decir que, por cada dólar de capital se generó \$ 0.30 de utilidad neta, de manera que la compañía se encontraría en una buena situación financiera, según los indicadores previamente analizados. Es una situación que se puede manejar si se consideran los dimensiones que tuvieron mayor impacto en la experiencia del consumidor, según la encuesta bajo el modelo SERVQUAL



Figura 19. Evolución del índice de rendimiento del capital durante el período 2017 - 2019

Capítulo 4. La Propuesta

Descripción de la Propuesta

Los resultados de la encuesta son determinantes al momento de establecer qué aspectos requieren ser optimizados para garantizar una experiencia agradable para el consumidor, y así ofrecer un buen servicio al cliente. Si bien, los resultados demuestran que los clientes están muy satisfechos con el servicio brindado por la compañía, hay ciertos aspectos que deben ser considerados dentro de la presente propuesta, para crear una ventaja competitiva, y la gestión por procesos se convierte en una herramienta ideal al momento de canalizar estas acciones.

Se pueden considerar dos fortalezas importantes: (1) los elementos visuales son los suficientemente atractivos para los clientes, de tal manera que logran resolver problemas, satisfacer necesidades y ofrecer un ambiente de confianza; y (2) la seguridad del cliente, que es el resultado de todos los aspectos que la empresa hace bien y que, a lo largo de todo este tiempo, ha logrado consolidar una relación comercial sostenible. Sin embargo, el aspecto menor valorado tiene que ver con la capacidad de respuesta.

En este aspecto, los clientes sí consideran que la empresa suele presentar atrasos constantes, no sólo en el despacho de los equipos de hemodiálisis, sino que también referente a los procesos de capacitación que deben cumplir con los operadores de estos equipos, pero hasta el momento pesa más lo bueno que lo negativo, razón por la cual aún presenta un nivel de satisfacción alto, y en parte eso es bueno, porque significa que los clientes se sienten tan contentos con la compañía que pueden dejar pasar o disculpar estas demoras, pero dejan en claro que de ser muy recurrentes, ya se puede deteriorar la relación comercial, y de a poco ir perdiendo la confianza y el prestigio que actualmente posee la compañía.

Por esta razón, la presente propuesta debe estar la presente propuesta debe estar orientada a diseñar un modelo de gestión por procesos que mejore la capacidad de respuesta de los clientes, tanto en la capacitación, las visitas técnicas y el despacho de los productos. De esta forma, la propuesta se desarrolla en tres fases: (1) análisis FODA de la empresa de hemodiálisis, (2) diseño de un plan de acción y (3) seguimiento y control.

Fase 1: Análisis FODA

En esta fase, es importante analizar el FODA de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis para que, según eso, se desarrolle un plan de acción que se acople tanto a los resultados obtenidos en la encuesta, como en los factores internos de la organización, por tanto, con una matriz estratégica se pretende potenciar las fortalezas de la compañía, a través de sus oportunidades, de manera que se puedan contrarrestar el impacto de las debilidades y amenazas.

Factores Internos

Fortalezas

- 1) Profesionalismo y compromiso del personal hacia el servicio al cliente.
- 2) Cultura corporativa basada en la satisfacción de las necesidades del cliente.
- 3) Elementos visuales atractivos para el cliente.
- 4) Resolución de problemas de forma oportuna para el cliente.

Debilidades

- 1) Necesidad de mejorar la planificación de las capacitaciones y levantamiento de estadísticas con los clientes.
- 2) La capacidad de respuesta en los pedidos y cumplimiento de capacitaciones está generando molestias en los clientes.
- 3) La empresa no ha documentado los procesos operativos relacionados con el servicio al cliente.

Matriz de evaluación factores internos – EFI

Los factores internos de mayor importancia han sido identificados a través de la siguiente tabla para posteriormente ser ponderados, la medición de la calificación se da entre los rangos de 1 a 5; uno es el valor que demuestra que en los factores internos hay un bajo impacto y cinco significa que ha sido impactado de forma más contundente. También se establecerá un valor porcentual o de pesos de acuerdo con la participación que tuvieron en la entidad que vende equipos de hemodiálisis.

Tabla 10. *Matriz EFI*

Factor clave	Peso	Calificación (1-5)	Ponderación
<u>Fortalezas</u>			
F1: Profesionalismo y compromiso del personal hacia el servicio al cliente.	0.15	4	0.60
F2: Cultura corporativa basada en la satisfacción de las necesidades del cliente.	0.10	3	0.30
F3: Elementos visuales atractivos para el cliente.	0.15	5	0.75
F4: Resolución de problemas de forma oportuna para el cliente.	0.15	5	0.75
<u>Debilidades</u>			
D1: Necesidad de mejorar la planificación de las capacitaciones y levantamiento de estadísticas con los clientes.	0.10	4	0.40
D2: La capacidad de respuesta en los pedidos y cumplimiento de capacitaciones está generando molestias en los clientes.	0.20	5	1.00
D3: La empresa no ha documentado los procesos operativos relacionados con el servicio al cliente.	0.15	3	0.45
Total	1.00		4.25

El resultado obtenido determina que la ponderación de los factores internos sería 4.25, de los cuales las fortalezas representan 2.40 y las debilidades 1.85, por tanto, el 60% corresponde a fortalezas y el 40% a debilidades. Este escenario es muy positivo porque significa que, si se aplica una estrategia correcta para ampliar el alcance de las fortalezas,

se podrá mitigar el impacto de las debilidades, y por ende, lograr un nivel más alto de satisfacción en los clientes, a tal punto que se logre un ambiente de fidelización.

Factores Externos

Para el análisis de los factores externos se han clasificado aquellos aspectos positivos o negativos que no se tiene el control de que sucedan sin embargo se podrían prever en forma de oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- 1) Consolidarse como la empresa proveedora de equipos de hemodiálisis más competitiva en el país.
- 2) Mejoramiento de las ventas y rentabilidad de la organización.
- 3) Lograr un ambiente de fidelización con los clientes, gracias a la confianza que tienen en el servicio que brinda la empresa.
- 4) Ampliar los canales de comercialización, a través de plataformas virtuales.

Amenazas

- 1) Recesión económica a causa de la pandemia del Covid-19.
- 2) Aumento en el pago de impuestos en la comercialización de equipos e insumos de hemodiálisis.
- 3) Políticas públicas de regulación y control más rigurosas o exigentes en el campo de salud.
- 4) Aumento de los índices delictivos.

Matriz de evaluación de factores externos – EFE

Posterior al análisis de aquellos factores que afectan la empresa desde el exterior de la investigación, se realizará una valoración cuantitativa con rangos entre 1 a 5, y ofreciendo un peso de participación del 100%. En la siguiente tabla se detalla la respuesta del presente estudio.

Tabla 11. *Matriz EFE*

Factores	Peso	Clasificación (1-5)	Ponderación
<u>Oportunidades</u>			
O1: Consolidarse como la empresa proveedora de equipos de hemodiálisis más competitiva en el país.	0.15	5	0.75
O2: Mejoramiento de las ventas y rentabilidad de la organización.	0.15	5	0.75
O3: Lograr un ambiente de fidelización con los clientes, gracias a la confianza que tienen en el servicio que brinda la empresa.	0.20	5	1.00
O4: Ampliar los canales de comercialización, a través de plataformas virtuales	0.10	3	0.30
<u>Amenazas</u>			
A1: Recesión económica a causa de la pandemia del Covid-19.	0.10	5	0.50
A2: Aumento en el pago de impuestos en la comercialización de equipos e insumos de hemodiálisis.	0.05	3	0.15
A3: Políticas públicas de regulación y control más rigurosas o exigentes en el campo de salud.	0.10	3	0.30
A4: Aumento de los índices delictivos.	0.15	5	0.75
Total	1.00		4.50

El resultado de la matriz fue 4.50 ponderando todos los factores externos, pero es importante destacar que, las oportunidades tienen mayor peso, al sumar de manera conjunta una ponderación de 2.80, mientras que las amenazas representarían 1.70 de ponderación; esto equivale a que las oportunidades representan el 62% y las amenazas el 38%. En este contexto, se puede concluir que, los cambios que se generen dentro de la organización tendrán gran incidencia en los resultados del plan de acción para lograr una mejora en los niveles de satisfacción de los clientes, a través de un modelo de gestión por procesos que permita una capacidad de respuesta más efectiva.

Matriz estratégica FODA – Impacto cruzado

Para este efecto, el diagnóstico de los factores internos y externos concluye con el diseño de la matriz FODA de impacto cruzado, en donde se combinan las oportunidades y fortalezas para recomendar estrategias que ayuden a mitigar el impacto de las debilidades y amenazas.

Tabla 12. Análisis F.O.D.A. y sus estrategias

				ASPECTOS INTERNOS	
Estrategias FO FA DO DA		Fortalezas:	Debilidades:		
		<ul style="list-style-type: none"> F1: Profesionalismo y compromiso del personal hacia el servicio al cliente. F2: Cultura corporativa basada en la satisfacción de las necesidades del cliente. F3: Elementos visuales atractivos para el cliente. F4: Resolución de problemas de forma oportuna para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> D1: Necesidad de mejorar la planificación de las capacitaciones y levantamiento de estadísticas con los clientes. D2: La capacidad de respuesta en los pedidos y cumplimiento de capacitaciones está generando molestias en los clientes. D3: La empresa no ha documentado los procesos operativos relacionados con el servicio al cliente. 		
A S P E C T O S E X T E R N O S	Oportunidades:	FO	DO		
	<ul style="list-style-type: none"> O1: Empresa líder O2: Mejora en ventas y rentabilidad. O3: Fidelización de clientes O4: Uso de plataformas digitales 	F1 + O3	D3+ O2		
		Aprovechar el profesionalismo y compromiso del personal, para lograr un ambiente de fidelización de los clientes.	Diseñar procesos relacionados con el área de servicio al cliente para mejorar la capacidad de respuestas, las ventas y la rentabilidad del negocio.		
	Amenazas:	FA	DA		
<ul style="list-style-type: none"> A1: Recesión económica A2: Aumento de impuestos A3: Restricciones públicas A4: Aumento de los índices delictivos 	F3+ A1	D1 + A1			
	Utilizar los medios virtuales para tener una mayor interacción con los clientes y así obtener información que ayude a ofrecer un servicio más personalizado.	Hacer un seguimiento y control de las actividades operativas del servicio al cliente, para garantizar un mayor nivel de satisfacción del cliente.			

Fase 2: Plan de Acción

De acuerdo con la matriz estratégica FODA, hay cuatro estrategias que se pueden aplicar dentro de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis para ser más competitiva en el mercado donde se desenvuelve. A continuación, se diseña el plan de acción de cada estrategia.

Tabla 13. *Plan de acción*

Estrategia	Acción	Meta	Indicador	Periodicidad
Fidelizar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a las unidades de diálisis. • Diálogo con los Administradores. • Recolección de estadísticas. • Entrega de suvenires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamientos periódicos con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes $\geq 80\%$ 	Cada tres meses se evaluará la satisfacción del cliente
Diseñar procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de la planificación anual de capacitación. • Recepción de dudas, quejas, observaciones y/o sugerencias por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un mayor compromiso entre la empresa y el cliente. • Resolución eficiente del requerimiento de los clientes. 	# de pedidos atendidos / # requerimientos del cliente.	Las capacitaciones se realizarán cada trimestre
Interacción con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar medios digitales para lograr una mayor interacción con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades de los clientes a profundidad 	# de quejas resueltas/Total de quejas o requerimientos	Se hará mensualmente el seguimiento de esta actividad
Hacer un seguimiento de todo el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Velar el cumplimiento de cada meta conforme a los parámetros establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el 100% de las metas 	# estrategias implementadas/Total de estrategias	La revisión de hará 1 vez al año

Fase 3: Seguimiento y control

Estrategia para fidelizar clientes

Un aspecto clave en el mejoramiento de las relaciones con los clientes es lograr un ambiente de fidelización, pero para lograrlo es importante que el compromiso que tiene la empresa se extienda a tal punto de que los clientes se sientan respaldados por su proveedor. Una labor que deben cumplir las personas encargadas del servicio al cliente y el área comercial, tiene que ver con las visitas in situ de las unidades de diálisis, a fin de comprobar el funcionamiento idóneo de los equipos, y dialogar con los administradores de dichos establecimientos para evaluar su nivel de satisfacción y conocer qué aspectos necesita mejorar la compañía.

De momento se conoce que en la capacidad de respuesta los clientes están un poco inconformes, y que de momento no es una situación grave, pero si no se toman los correctivos a tiempo, ese nivel de inconformidad se puede ir incrementando y el cliente, poco o poco deje de ser fiel y prefiera irse a la competencia, ya que se cansaría de tantas promesas incumplidas. Por esto, al momento de hablar con los administradores de cada unidad renal, ellos tendrán una mejor percepción de la compañía, reconociendo que existe un interés por lograr una relación comercial sostenible y que, si existe un error, se trata de enmendar. Por esto, la entrega de suvenires o recuerdos, o material de *merchandising* es vital para tratar de compensar en algo las molestias causadas.

Finalmente, el levantamiento de estadísticas acerca de los pacientes con insuficiencia renal es otra las acciones claves para lograr un monitoreo oportuno que sirva de base para la planificación de las ventas de equipos e insumos renales, así como también para ir monitoreando el mantenimiento que requieren estos equipos para garantizar un funcionamiento óptimo, sin que la falta de esta actividad genere algún daño, y un aumento de los costos en las unidades renales.

Estrategia para diseñar procesos relativos al servicio al cliente

Para efecto de las mejoras en el proceso de servicio al cliente se desagregarán las siguientes actividades que ayudarán a tener una mejor prospección con los clientes, y así ampliar la cobertura y diversificar en las regiones donde se tiene alcance.

Proceso de Prospección de Clientes

Gerente o Jefe Comercial:

- 1) Demanda la información digital de todos los clientes al Área de Sistemas.
- 2) Establece las directrices que se llevaran a cabo con la información de los clientes.
- 3) Pide cada mes que se actualice la información de los clientes para que los vendedores tengan cada detalle de lo que necesitan.
- 4) El departamento comercial repartirá la base de datos a los diferentes asesores comerciales.
- 5) Departamento Comercial consolida la información del cliente.
- 6) Escoge clientes potenciales
- 7) Reparte la información de los clientes seleccionados a los asesores comerciales.

Asesor Comercial:

- 8) Acoge aquellos clientes prospectos.
- 9) Contacta a potenciales clientes de la base de datos para ofrecer productos.
- 10) Realiza una planificación de visitas a clientes prospectos
- 11) Realiza trabajo de campo, a través de visitas para ofrecer productos.
- 12) Acoge la solicitud del cliente.
- 13) Efectúa la venta cruzada.

Call Center

- 14) Acoge la información para desarrollar el trabajo que le encomienda el jefe o Gerente Comercial.
- 15) Realiza llamadas a todos los clientes que necesitan información.
- 16) Da a conocer al asesor comercial para que se realice la gestión de venta.
- 17) Remite cotización.
- 18) Gestiona seguimiento para conocer la percepción del cliente sobre la cotización enviada.

Gerencia o Jefatura Comercial

- 19) Pide se compre base de datos de clientes a proveedor externo

Gerente General:

- 20) Recepta la petición de compra de base de datos de clientes a proveedores externo.

Área Financiera

- 21) Pide y consiente la adquisición de base de datos de clientes a proveedores externo.
- 22) Desarrolla notificación y consiente el pago.
- 23) Remite el pago a los proveedores

Gerente o Jefe Comercial:

- 24) Recepta la información de la base de datos de clientes externos y lo remite al área de sistemas.

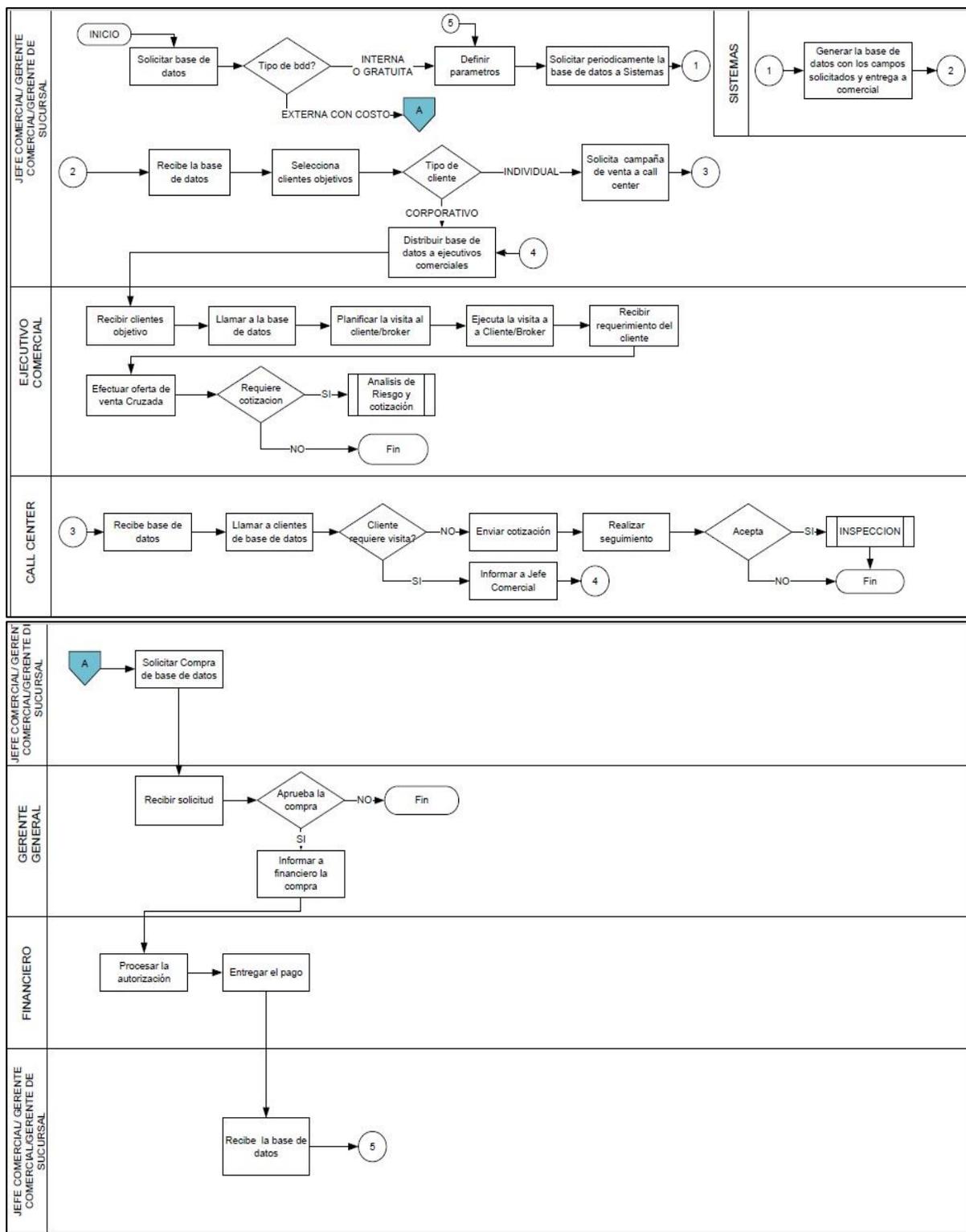


Figura 20. Diagrama de flujo del rediseño de proceso Prospección de Clientes

Estrategia para la interacción con el cliente

La interacción es un proceso clave para lograr un ambiente de fidelización a mediano plazo, ya que a través de estos medios se pueden obtener los patrones de comportamiento que son claves para el diseño de estrategias más personalizadas, de tal forma que se recomienda desarrollar una campaña de información que se pueda ejecutar a través de dos acciones principales:

Sería importante realizar un rediseño de la página web corporativa de la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis, en donde no sólo se presente información general de los productos, sino que también se convierta en un canal virtual para brindar asesoría personalizada a los clientes, acerca de cualquier requerimiento y también, convertirlo en una plataforma donde se puedan realizar transacciones a futuro, es decir, se pueden realizar órdenes de compra para así tener una estadística real del número de pedidos que hacen los clientes cada mes, así como el producto con mayor demanda, y demás aspectos que son posibles medir por medio de estas plataformas digitales.

Otro aspecto importante sería aprovechar las redes sociales como un medio de comunicación interactivo. Estas herramientas hoy en día son muy valiosas porque no sólo miden cuantos “me gusta” tiene una publicación, sino las interacciones que se presentan hacen que el algoritmo permita colocar a los productos y servicios que ofrece la compañía, dentro de las tendencias que buscan las personas y así, dar a conocer a los clientes el tipo de productos que se ofrece, la tecnología, alguna promoción o compartir tips acerca de la importancia de realizar el tratamiento de hemodiálisis en pacientes con insuficiencia renal. Todo esto hace que se gane una imagen a favor de la vida y genera una mayor cercanía con el cliente.

Estrategia para el monitoreo y control

Para el monitoreo y control de las actividades planificadas, es vital que el personal a cargo del área de servicio al cliente esté revisando los indicadores con la periodicidad correspondiente, para tomar correctivos a tiempo. Por esta razón, cada estrategia debe contar tanto con su indicador que se trata de una meta y el tiempo que debe ser monitoreada.

Tabla 14. *Índices de Gestión*

Estrategia	Indicador	Periodicidad
Fidelizar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de clientes $\geq 80\%$ 	Cada tres meses se evaluará la satisfacción del cliente
Diseñar procesos operativos	# de pedidos atendidos / # requerimientos del cliente	Las capacitaciones se realizarán cada trimestre
Interacción con el cliente	# de quejas resueltas/Total de quejas o requerimientos	Se hará mensualmente el seguimiento de esta actividad
Hacer un seguimiento de todo el plan de acción	# estrategias implementadas/Total de estrategias	La revisión de hará 1 vez al año

Balanced Scorecard

Para el proceso y desarrollo del seguimiento y control se puede emplear un plan de acción denominado: *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, esta estrategia beneficia diferentes áreas de la compañía, que a continuación se detallan: financiera, comercial, parte interna, estudio y expansión. Bajo este contexto se desarrollan objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, acciones, para mejorar los niveles de liquidez y rotación de cartera, mediante una propuesta de gestión por procesos para el área de servicio al cliente.

Tabla 15. Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa comercializadora de equipos de hemodiálisis

Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción	
Financiera	El margen neto cayó 3% entre 2018 - 2019	* Planificar las compras de inventario. * Reducir gastos operativos innecesarios, * Ampliar canales de venta * Disponer de mayor liquidez	* Utilidad esperada vs. Utilidad real * Reducción de la cartera vencida. * Aumento de la liquidez del negocio	* Margen neto esperado: 18% * Nivel de incobrabilidad: menor a 10% * Liquidez: 1.20	* Uso de canales virtuales para captar más clientes * Elaborar un presupuesto de compras	
Clientes	Consideran que la empresa debe mejorar la capacidad de respuesta de los pedidos	* Buscar alternativas para mejorar las relaciones comerciales	* Aplicar estrategias de fidelización de clientes	* 70% de clientes	* Plan de fidelización de clientes.	
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	Las ventas se han reducido durante el período 2016 - 2019	* Captar mayor número de clientes	* Resultados de la gestión de ventas.	* Crecer 10% anual * Utilización de medios digitales para interactuar con los clientes	
	Proceso de Innovación del producto	La empresa no ha aprovechado medios virtuales para interactuar con los clientes	* Mejorar el sitio web corporativo y el uso de redes sociales	* Interacción con los clientes	* Mejorar la interacción con el cliente * Uso de redes sociales y creación de canal virtual	
	Proceso de Administración de Operaciones	Mejorar el proceso de prospección de clientes	* Realizar un análisis de la situación financiera personal de cada cliente	* Reducción del nivel de insatisfacción	* Índice satisfacción mayor o igual 80% * Hacer seguimiento a los clientes	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	Hace falta capacitar al personal del área comercial	Mejorar el nivel de formación del personal del área comercial	* Evaluación de desempeño * Promedio de horas de capacitación por trabajador.	* Estándares de la empresa. * 20 horas cada trimestre. * Plan de formación y desarrollo	
	Capital de información (Sistemas, base de datos, redes)	No hay interacción con el cliente en medios digitales	Innovar en la utilización de plataformas digitales para interactuar con el cliente	* Número de pedidos recibidos por canales virtuales	* Al menos el 30% en el primer año * Desarrollar nuevos métodos para que exista un intercambio de información eficiente entre los empleados (Google drive) * Reuniones semanales con los empleados * Desarrollar un programa de actualización de sistemas.	
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	Hace falta definir políticas y procesos para el área de servicio al cliente	Socializar los procesos ligados al servicio al cliente	* # de empleados que cumple los procesos de servicio al cliente	* 100%	* Motivar a los colaboradores a innovar y a trabajar cada vez mejor (Mejor empleado del mes)
		Necesidad de alinear las metas al BSC	Alinear a la organización en el cumplimiento de los objetivos organizacionales	* Encuesta sobre la conciencia estratégica.	* 100%	* Capacitaciones al personal

Cronograma de ejecución del plan de acción

Finalmente, se elaboró un cronograma mediante el diagrama de Gantt, donde se incluye el tiempo de duración de cada una de las actividades inmersas en el plan de acción. Se estima que todo esto podría evaluarse dentro del primer semestre del 2021.

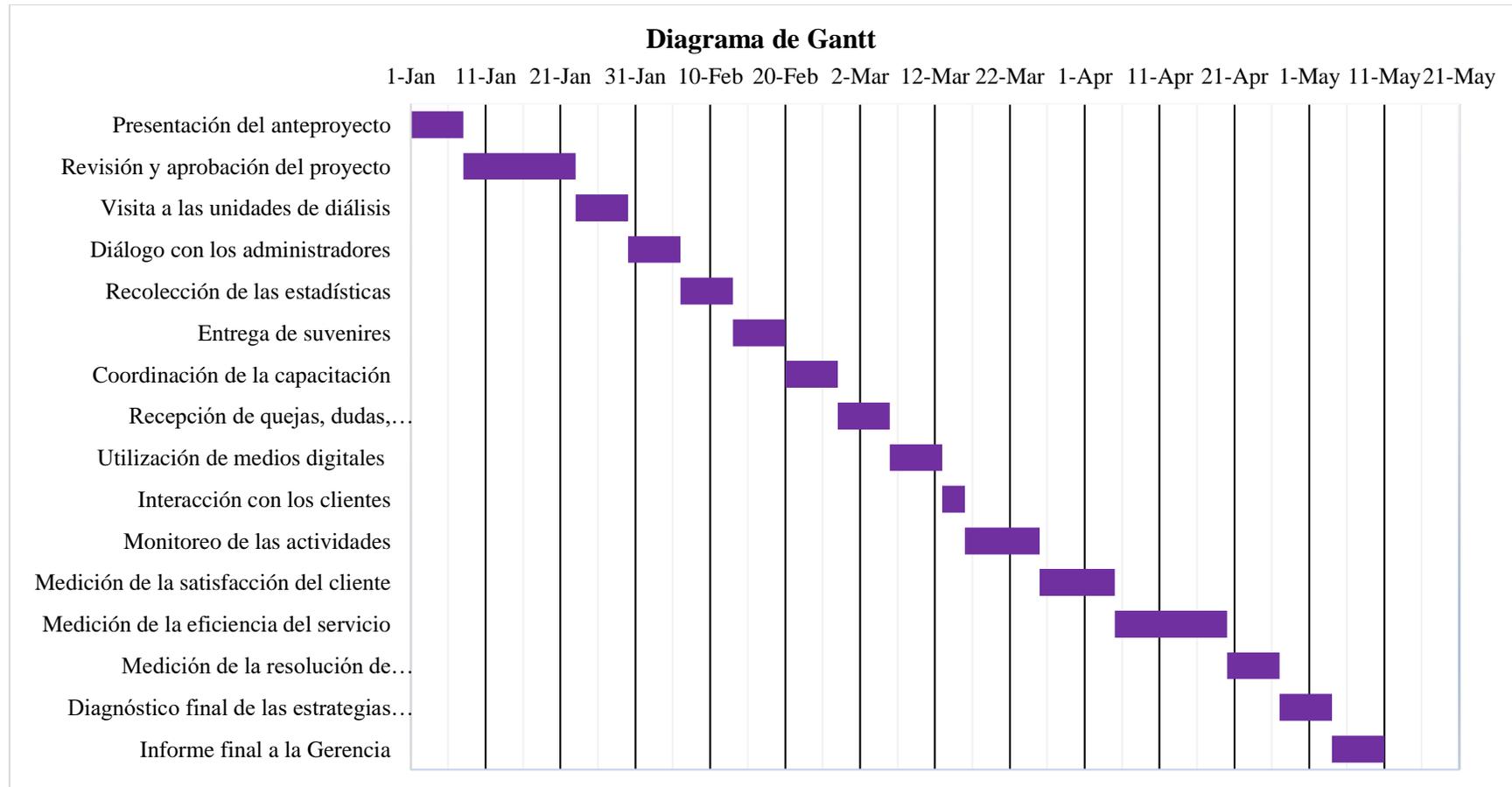


Figura 21. Cronograma de ejecución del proyecto

Conclusiones

El desarrollo de este trabajo determina las siguientes conclusiones:

Dentro de la gestión de procesos se puede decir que las teorías claves para el desarrollo de un servicio al cliente eficiente, se relaciona con la teoría de la competitividad y la teoría de la cadena de valor, debido a que cuando una empresa conoce a su cliente, es capaz de diseñar estrategias más personalizadas que permiten entablar una relación comercial sostenible y capaz de satisfacer las necesidades de estos, por lo que se crean factores de diferenciación.

A nivel internacional y nacional se han realizado investigaciones sobre este tema, y los autores consideran que el desarrollo de un modelo de gestión por procesos, ayuda a mejorar la interacción con los clientes, lo que a su vez redundará en un efecto de recuperación de clientes, retención y fidelización, como resultado eficaz de las estrategias implementadas.

Al momento de hacer la investigación, se recurrió a una metodología de tipo descriptiva – correlacional, la misma que se apoyó de una escala de medición bajo el modelo SERVQUAL, el mismo que permitió analizar la satisfacción de los clientes a través de cinco dimensiones. Los resultados obtenidos determinaron que todas las variables presentaban una alta valoración para los clientes, pero un aspecto era el que estaba generando una satisfacción parcial en los clientes, y esta se relacionaba con la capacidad de respuesta. Mientras que otras dimensiones como empatía, seguridad, confiabilidad y elementos tangibles tuvieron una valoración muy alta.

Por esta razón, se diseñó una propuesta en la cual se determinó la necesidad de levantar un proceso para la prospección de clientes, lo que a su vez lograría una mejor retención de los mismos y, junto con las actividades claves de seguimiento y control a los clientes, se podría detectar de forma oportuna cualquier falencia que se estuviera cometiendo para corregirla a tiempo y así, garantizar siempre la mayor experiencia del consumidor.

Recomendaciones

Como recomendaciones se establecen las siguientes:

Aplicar la propuesta dentro de la empresa comercializadora, a fin de maximizar los niveles de satisfacción, y corregir los tiempos de capacidad de respuesta, para evitar que los atrasos constantes en los pedidos o programas de capacitación afecten la imagen corporativa, su prestigio y buena reputación en el mercado.

Ampliar la cobertura de los procesos de gestión, no solo enfocarse en el área de servicio al cliente, sino que también llevarla a otras áreas como logística, comercial y demás departamentos involucrados para que existe una sistematización de todos los procesos, para ser más eficientes y exista una mejor comunicación interna.

Realizar otras investigaciones similares, para ampliar la revisión de literatura referente a la gestión por procesos y rol en las diferentes organizaciones, ya que en algunas compañías no se llevan a cabo una documentación de los procesos operativos, dado que desconocen las ventajas de implantar estos recursos como herramientas que le ayuden a ser más competitivas.

Y finalmente, hacer un análisis de la situación financiera de la compañía a futuro, para el año 2021 o 2022, para determinar cómo la puesta en marcha de estas estrategias ha impactado en los resultados financieros, especialmente, en temas de ventas, rentabilidad y liquidez corriente, que de momento eran los indicadores que presentaron una tendencia decreciente durante el período 2017 – 2019.

Referencias

- Abad, M., & Pincay, D. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad para una empresa de seguros de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Aguirre, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A. orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Alvarado, A., & Beltrán, S. (2008). Efectos de la satisfacción emocional y evaluativa de los espectáculos deportivos sobre sus intenciones de asistir y recomendar. *Revista INNOVAR*, 18 (32), 5-13.
- Andrade, B., & Escalante, M. (2015). *Análisis del servicio al cliente para mejorar el proceso de comercialización de la empresa BULTRIMS S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Espisteme.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bernardez, M. (2010). *Desempeño humano / Human Performance*. Indiana: AuthorHouse.
- Cambria, A. (2017). La importancia de la comunicación estratégica. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 1 (2), 1-13. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998262>
- Carro, R., & González, D. (2012). Competitividad y Productividad. *Facultad de Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Mar del Plata*, 1-18.

- Chariguamán, D. (2017). *El servicio al cliente en la imagen corporativa de la compañía de transporte escolar COTRANSERPTUR de la ciudad de Puyo*. Riobamba, Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano 10ma Edición*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración, proceso administrativo*. México: McGraw - Hill.
- Chou, C.-H., Wang, Y.-Y., Wang, Y.-S., & Tang, T.-I. (2014). Exploring the Determinants of Repurchase Behavior in C2B e-Commerce. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 13.
- Coello, C. (2019). ¿Cómo está la enfermedad crónica renal en el Ecuador? *Edicion Médica*, 1-3.
- Del Canto, E., & Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Rev. Ciencias Sociales*, 141 (3), 25-34.
- Deloitte. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano: entrevista a los líderes de recursos humanos en el país*.
- Fernández, M. (2013). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid : ESIC Editorial .
- Fernández, M. (4 de junio de 2018). *Historia del Servicio al Cliente*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13125381/historia-del-servicio-al-cliente>
- Futrell, C. M., & Parasuraman, A. (2012). The relationship of satisfaction and performance to salesforce turnover. *Journal Of Marketing Vol. 48*, 33-40.
- Gaitán, N. (2017). *Proyecto de mejora de servicio al cliente*. Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás.

- Garrido, I., & Cejas, M. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, núm. 37, 109-129.
- González, E., & Orozco, M. (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Revisata Scielo*, 217-239.
- Guadarrá, E., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40 (2), 307-340. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de investigación. 5ta Edición*. México: McGraw Hill.
- ISO. (2016). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Lu, Y., Lu, Y., & Wang, B. (2012). Effects of dissatisfaction on customer repurchase decisions in E-commerce - An emotion-based perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL 13, 15.
- Lucas, P. (2014). *La gestión de las empresas por procesos*. Barcelona, España: Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Obtenido de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf

- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13 (1), 1-23.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Programa Nacional de Salud Renal*. Obtenido de https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/sigobito/tareas_seguimiento/1469/Presentaci%C3%B3n%20Di%C3%A1lisis%20Criterios%20de%20Priorizaci%C3%B3n%20y%20Planificaci%C3%B3n.pdf
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid : Delta Publicaciones.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones . *Revista Electrónica del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3, Núm. 3, 4-26.
- Morales, M. A., & Pech, J. L. (2017). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración No. 197*, 47-63.
- Nipro Medical Corporation Ecuador. (26 de septiembre de 2018). *Descubre a Nipro*. Obtenido de <http://www.nipro.com.ec/es/inicio>
- Pascale, R., & Pascale, G. (2011). *Teoría de las finanzas, sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva*. Montevideo, Uruguay: Jornadas Nacionales de Administración Financiera.
- Pérez de Velasco, J. A. (2014). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, C. (2014). *La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa Restaurante Campestre SAC - Chiclayo*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid : ESIC Editorial.
- Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. España: Ideaspropias Editorial.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*. New York: The Free Press.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Vol. 8 (3)*, 377-389.
- Reina, M. (2014). Desarrollo de modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio en la empresa. *Perspectivas, 34 (1)* , 181-209.
- Rogelio, L. (2008). La Administración Estratégica como herramienta de gestión . *Revista Científica Visión de Futuro, 9 (1)*, 1-20.
- Roig, A. (2011). L' avaluació de la qualitat a la Gestió Documental". *Lligall. Revista catalana*, 6.
- Sequeira, M., Calderón, S., Ortega, J., & Mora, D. (2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. San José, Costa Rica: Ministerio de Planificación y Política Económica- Área de Modernización del Estado - Unidad de Reforma Institucional.
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. (2013). Gestión por Procesos. *Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, 9*.
- Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, 153-178.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Silva-Escobar, V. (2013). *Aplicación de gestión por procesos, como herramienta de apoyo al mejoramiento del Hospital Dr. Eduardo Pereira*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Anexos

Anexo 1. Formato de Encuesta – Basado en el modelo SERVQUAL

En una escala del 1 al 5, responder qué tan satisfecho se siente del servicio ofrecido por la empresa de equipos de diálisis, siendo 1 la menor calificación y 5 la puntuación más alta.

Dimensiones	1	2	3	4	5
<u>Dimensión 1. Elementos tangibles</u>					
El personal de la empresa tiene apariencia pulcra.					
Los elementos materiales como folletos, páginas web o algún medio de comunicación son visualmente atractivos.					
<u>Dimensión 2. Capacidad de Respuesta</u>					
Cuando el personal promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.					
El despacho de los productos se hace dentro del plazo acordado					
El personal de la empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.					
La empresa ofrece un servicio puntual (despacho, capacitaciones, etc.)					
La empresa siempre está disponible para atenderle.					
<u>Dimensión 3. Confiabilidad</u>					
Cuando tiene un problema o queja, se muestra un sincero interés por solucionarlo.					
La empresa realiza bien el servicio desde la primera vez.					
La empresa comprende sus necesidades específicas					
<u>Dimensión 4. Empatía</u>					
El personal que presta el servicio en la empresa es amable con ud.					
El personal de la empresa brinda una atención personalizada.					
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para ud.					
<u>Dimensión 5. Seguridad</u>					
Ud. Recibe un servicio rápido y ágil por parte de los empleados de la empresa.					
El comportamiento del personal de la empresa le transmite confianza.					
Se siente seguro en las transacciones de la empresa					
El personal tiene conocimiento suficiente para responder a sus inquietudes					
La empresa se preocupa por su mejor interés					

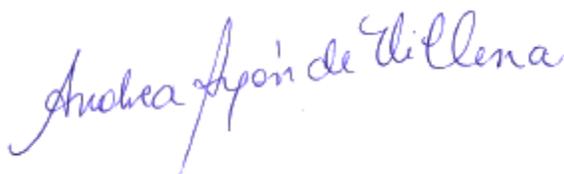
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Ayón Córdova Andrea Annabell, con C.C: # 0923652275 autora del trabajo de titulación: *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 29 de junio del 2021



f. _____

Nombre: Ayón Córdova Andrea Annabell
C.C: 0923652275

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar el servicio de atención al cliente en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil		
AUTORA:	Ayón Córdova Andrea Annabell		
REVISORA / TUTORA:	Zurita Fabre, Adela - Aizaga Castro, Gabriela		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Junio 2021	No. DE PÁGINAS:	81
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión por procesos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Satisfacción del Cliente, Modelo de Gestión, Cadena de Valor, Procesos, Competitividad		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>La presente investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta en el área de servicio al cliente, mediante un modelo de gestión por procesos que mejore la calidad de atención en una empresa que comercializa equipos de hemodiálisis en la ciudad de Guayaquil, a partir de la problemática que se genera en esta compañía, donde los problemas en la coordinación y planificación de proyectos, así como la falta de procesos, hace más complicada determinar las tareas y responsabilidades que deben cumplir las personas encargadas del área de servicio al cliente. Para este efecto, se llevó a cabo una investigación de campo bajo un enfoque cuantitativo porque se utilizaron técnicas como la encuesta y un análisis de correlación. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario elaborado bajo el modelo SERVQUAL bajo una escala validada por el coeficiente de Alfa de Cronbach en valores superiores a 0.8, lo que significa que los resultados son confiables. Finalmente, al aplicar la encuesta se determinó que todas las dimensiones guardan un nivel de correlación directa con la variable satisfacción, siendo las más destacadas la comprensión de las necesidades del cliente, la confianza del personal y la satisfacción plena de las necesidades del cliente. Con esta información se desarrolló una propuesta de modelo de gestión cuyo fin es fidelizar clientes, diseñar procesos operativos, interactuar con el cliente y hacerle un seguimiento para satisfacer plenamente sus necesidades.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593- 099 910 1007	E-mail: pochaki14@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	