



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA**

**Evaluación ex post de los resultados del programa Service  
Quality Institute en el servicio al cliente ofrecido en VERIS**

**AUTORA**

**Lazo Franco Andrea Patricia**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de INGENIERA EN GESTION  
EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTORA**

**Ing. Román Bermeo Cynthia Lizbeth Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Lazo Franco Andrea Patricia**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Román Bermeo Cynthia Lizbeth Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.**

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Lazo Franco Andrea Patricia**

**DECLARO QUE:**

**El componente práctico del examen complejo, Evaluación ex post de los resultados del programa Service Quality Institute en el servicio al cliente ofrecido en VERIS** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lazo Franco Andrea Patricia**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Lazo Franco Andrea Patricia**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Evaluación ex post de los resultados del programa Service Quality Institute en el servicio al cliente ofrecido en VERIS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de Agosto del año 2017**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Lazo Franco Andrea Patricia**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/view/29870675-741785-222597>

The screenshot shows the URKUND report interface. On the left, document details are listed: Document (LAZO FRANCO ANDREA PATRICIA\_FINAL.doc), Presented (2017-08-26 21:26), Presented by (andrea.lazo\_pf@hotmail.com), Received by (cynthia.roman.ucsg@analysis.orkund.com), and Message (LAZO FRANCO ANDREA PATRICIA FINAL). A summary indicates that 1% of the 20 pages consist of text from 2 sources. On the right, a 'Lista de fuentes' (List of sources) table is displayed with columns for 'Categoría' and 'Enlace/nombre de archivo'. Two sources are listed: 'UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE 27\_09\_2016\_1er Envi...' and 'TESIS PYMES BENAVIDES 16 NOV 2013.docx'. Below the table, there are options for 'Fuentes alternativas' and 'La fuente no se usa'. The bottom of the interface shows a toolbar with icons for navigation and actions like 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'. The main content area displays the following text:

FACULTAD DE ECONOMIA  
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL  
TEMA:  
Evaluación del programa Service Quality Institute en la cultura organizacional VERIS  
AUTOR (ES):  
Lazo Franco Andrea Patricia  
Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL  
TUTOR (A)  
Ing. Román Bermeo Cynthia Lizbeth

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por bendecirme y guiarme en cada etapa y paso que he dado a lo largo de mi vida, a mis padres por su esfuerzo y apoyo incondicional porque ellos han sido mi motor para no dejarme vencer ante los obstáculos. A mi hermano y a mi esposo que con sus consejos siempre han buscado lo mejor para mí. También quiero agradecer a VERIS por darme la oportunidad y confianza desde el 2012, durante todo este tiempo he crecido profesionalmente, he ido identificando mis fortalezas y debilidades en las cuales trabajo día a día. A mis profesores que contribuyeron con sus conocimientos y experiencia para lograr terminar mi carrera universitaria de manera exitosa.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este presente proyecto de titulación a Dios, a mis padres Miguel Lazo Calle y Patricia Franco Nájera, a mi hermano Miguel Lazo Franco y a mi esposo Carlos Andrés Moscoso porque ellos son mi razón de ser y porque me motivan día a día a ser una mejor persona, mejor profesional.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. NANCY IVONNE WONG LABORDE PhD**  
DECANA DE LA FACULTAD

f. \_\_\_\_\_

**Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. FELIX CARRERA BURI**  
COORDINADOR DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. CYNTHIA LIZBETH ROMÁN BERMEO**  
TUTORA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Lazo Franco Andrea Patricia**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT .....	XV
RÉSUMÉ .....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	2
Capítulo 1 .....	4
Antecedentes .....	4
1.1. Veris .....	4
1.2. Servicio al Cliente en Veris .....	5
1.3. Contextualización del problema .....	7
1.4. Objetivos generales y específicos .....	9
1.4.1. Objetivo General .....	9
1.4.2. Objetivos específicos .....	9
1.5. Justificación .....	9
1.6. Preguntas de investigación .....	10
1.7. Limitaciones y delimitaciones .....	10
Capítulo 2 .....	11
Marco teórico .....	11
2.1. Teorías de la calidad y el servicio .....	11
2.1.1. Calidad .....	11
2.1.2. Servicio .....	15
2.2. Marco conceptual .....	17
2.2.1. Service Quality Institute (SQI) .....	17
2.2.2. Servicio .....	27
2.2.3. Cliente .....	27
2.2.4. Servicio al cliente .....	28

2.2.5. Cultura de servicio .....	31
2.2.6. Triángulo de servicio.....	32
2.3. Marco referencial .....	34
2.3.1. Dhl Express .....	35
2.3.2. Direct Tv .....	37
2.3.3. Colgate-Palmolive.....	38
Capítulo 3 .....	39
Metodología de investigación .....	39
3.1. Diseño de la investigación .....	39
3.2. Población y muestra.....	41
3.3. Técnica de recolección de datos.....	42
3.4. Tabulación de datos.....	42
Capítulo 4 .....	43
Resultados .....	43
4.1. Resultados de encuestas a colaboradores .....	43
4.2. Resultados de entrevistas e histórico de atenciones .....	55
4.3. Conclusiones de los resultados de la investigación .....	65
Capítulo 5 .....	67
Conclusiones y Recomendaciones .....	67
5.1. Conclusiones.....	67
5.2. Recomendaciones .....	68
REFERENCIAS .....	70
ANEXOS.....	73

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1	
<i>Cantidad de Clientes Atendidos desde el 2014 al 2017 y Respondieron las Encuestas de IPN a Nivel Nacional.....</i>	42
Tabla 2	
<i>Histórico IPN 2014 a Nivel Nacional. Información Recolectada del OBI.....</i>	56
Tabla 3	
<i>Histórico IPN 2015 a Nivel Nacional. Información Recolectada del OBI. ....</i>	57
Tabla 4	
<i>Histórico IPN 2016 a Nivel Nacional. Información Recolectada del OBI. ....</i>	58
Tabla 5	
<i>IPN 2017 hasta el 10/09/2017. Información Recolectada del OBI.....</i>	59

## ÍNDICE FIGURAS

<i>FIGURA 1.</i> Formula de índice promotor neto. Tomado de: Revista Nova Scientia.....	7
<i>FIGURA 2.</i> Ciclo Deming. Tomado de Brocka & Brocka <i>Quality Management (Gestión de la Calidad)</i> , La dinámica a nivel organización, (página 127).....	12
<i>FIGURA 3.</i> Calidad Objetiva vs Calidad Subjetiva. Adaptado de Google Books, De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente .....	14
<i>FIGURA 4.</i> 10 Pasos hacia una cultura de servicio.....	20
<i>FIGURA 5.</i> El triángulo del servicio. Tomado del libro Gerencia del Servicio por Karl Albrecht (1987) .....	33
<i>FIGURA 6.</i> Logo empresa Dhl Express.....	35
<i>FIGURA 7.</i> Logo empresa DirecTv.....	37
<i>FIGURA 8.</i> Logo empresa Colgate-Palmolive .....	38
<i>FIGURA 9.</i> Cuál es su género?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017.....	43
<i>FIGURA 10.</i> Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	44
<i>FIGURA 11.</i> Cree que el servicio al cliente es uno de los factores más importantes de la compañía? Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017.....	45
<i>FIGURA 12.</i> Cree que la inversión de veris en el programa SQI ha sido efectiva?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	46
<i>FIGURA 13.</i> Ha visto cambios significativos en cuanto al servicio al cliente durante los últimos 2 años? Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017.....	47
<i>FIGURA 14.</i> Califique la efectividad del programa SQI?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	48
<i>FIGURA 15.</i> Hace 5 años atrás, Ud. Como colaborador; ofrecía el mismo servicio al cliente? Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	49
<i>FIGURA 16.</i> Ud. siente la cultura veris “Cliente es todo aquel que no soy yo”?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	50
<i>FIGURA 17.</i> Qué módulo le ha parecido más importante?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	51
<i>FIGURA 18.</i> Se siente comprometido y capacitado para ofrecer un buen servicio?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	52

<i>FIGURA 19.</i> Cree que la tecnología facilita su trabajo?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	53
<i>FIGURA 20.</i> Recomendaría este programa a otras personas con trabajos similares? Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017 .....	54
<i>FIGURA 21.</i> IPN Costa del 2014 – 2017.....	60
<i>FIGURA 22.</i> IPN Sierra del 2014 al 2017.....	61
<i>FIGURA 23.</i> IPN Austro del 2014 al 2017.....	61
<i>FIGURA 24.</i> Proyección IPN Costa del 2018 al 2020.....	62
<i>FIGURA 25.</i> Proyección IPN Sierra del 2018 al 2020.....	63
<i>FIGURA 26.</i> Proyección IPN Austro del 2018 al 2020.....	64

## RESUMEN

El servicio al cliente se ha vuelto uno de los factores más importantes para poder fidelizar a sus clientes y crecer en el mercado. Al no cumplir este factor, una empresa obtendrá clientes insatisfechos y los mismos no regresarán a las instalaciones de la empresa ya que se conoce que los clientes son el motor de una empresa. Son los clientes quienes exigen un servicio de calidad y hace que las empresas busquen ser más competitivas y utilicen herramientas efectivas para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Este estudio tuvo como objetivo evaluar los resultados el programa Service Quality Institute en el servicio al cliente que se ofrece en Veris. Se usó una metodología descriptiva, analizando los datos de las encuestas de los colaboradores más el IPN obtenido en las centrales médicas desde el 2014 al 2017. A través de los años se nota el cambio significativo de la satisfacción del cliente a nivel nacional llegando casi al 90% de satisfacción en el índice promotor neto por lo que se concluye el programa ha sido un éxito y hará que mejore día a día con los programas de SQI.

***Palabras Claves: Servicio al cliente, cultura organizacional, calidad, triangulo del servicio, índice promotor neto, estrategias, satisfacción del cliente***

## **ABSTRACT**

Customer service has become one of the most important factors in order to become loyal to its customers and grow in the market. If this factor is not met, a company will get dissatisfied customers and they will not return to the company since it is known that customers are the engine of a company. Customers are those who demand a quality service and make the companies look for to be more competitive and use effective tools to be able to satisfy the needs of the clients. This study aimed to evaluate the results of the Service Quality Institute program in the customer service offered at Veris. A descriptive methodology was used, analyzing the data of the collaborators' surveys plus the IPN obtained in the medical centers from 2014 to 2017. Over the years, the significant change in customer satisfaction at the national level has reached almost 90% of satisfaction in the net promoter index, which concludes the program has been a success and will improve day by day with the SQI programs.

***Keywords: Customer service, organizational culture, quality, service triangle, net promoter index, strategies, customer satisfaction***

## RÉSUMÉ

Le service à la clientèle est devenu l'un des facteurs les plus importants afin de pouvoir devenir fidèle à ses clients et se développer sur le marché. Si ce facteur n'est pas respecté, une entreprise obtiendra les clients insatisfaits et ils ne retourneront pas dans les locaux de l'entreprise, car on sait que les clients sont le moteur d'une entreprise. Ce sont les clients qui demandent un service de qualité et font en sorte que les entreprises cherchent à être plus compétitives et à utiliser des outils efficaces pour satisfaire les besoins des clients. Cette étude visait à évaluer les résultats du programme Service Quality Institute dans le service à la clientèle offert à Veris. Une méthodologie descriptive a été utilisée, en analysant les données des enquêtes des collaborateurs plus l'IPN obtenue dans les centres médicaux de 2014 à 2017. Au cours des années, le changement significatif de la satisfaction de la clientèle au niveau national a atteint près de 90% de satisfaction dans l'indice du promoteur net, ce qui conclut que le programme a été un succès et améliorera jour après jour avec le SQI programmes.

***Mots Clés: service à la clientèle, culture organisationnelle, qualité, triangle de service, indice net promoteur, stratégies, satisfaction client***

## INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente es una parte fundamental en el desarrollo empresarial para crecer y permanecer dentro del mercado. De acuerdo a Collins (2011) la calidad de servicio es sinónimo de excelencia y liderazgo empresarial.

La importancia de este estudio radica en que en la actualidad las empresas que desean prosperar en el mercado aparte de competir con el producto o tipo de servicio deben ofrecer calidad y eficacia en el servicio brindado ante las necesidades de los clientes antes, durante y después de la atención.

Según Van der Wiele (2004) la calidad es un factor clave para el éxito competitivo en las organizaciones, ya no es una ventaja sino que es una necesidad porque afecta directamente a todos los procesos de una empresa.

Las mejores empresas son reconocidas por un valor agregado en la atención cálida y oportuna de sus colaboradores dando respuestas y soluciones en el menor tiempo posible ya que es posible que existan dos empresas con el mismo servicio o producto al mismo precio, pero la diferenciación será en la atención al cliente.

Los clientes son el alma de toda empresa, cuyas empresas que no satisfacen a sus clientes y no los retienen para que regresen suelen terminar con una disminución total de sus beneficios y su crecimiento es limitado. Es por ello que muchos investigadores han mostrado un gran interés sobre el servicio al cliente ya que da mejor rendimiento financiero.

El objetivo de este estudio es evaluar los resultados del programa de Service Quality Institute en el servicio al cliente que ofrece Veris con el fin de aportar comentarios y sugerencias que sirvan para mejorar o mantener el servicio de calidad de la empresa.

La metodología que se aplicó fue investigación descriptiva; Según Sabino (1992) la investigación de tipo descriptiva se ocupa sobre situaciones de hechos reales, y su característica principal es la de exhibir una definición correcta. Para este tipo de investigación, su inquietud primordial reside en revelar algunas características elementales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando juicios sistemáticos que cedan a poner de manifiesto su forma o conducta.

El trabajo está estructurado en 5 capítulos. En el capítulo 1 se detalla los antecedentes de la empresa Veris junto con el servicio al cliente que ofrece, contextualización del problema, objetivos generales y específicos, justificación, preguntas de investigación y limitaciones y delimitaciones.

El capítulo 2 explica las teorías y conceptos que han influido históricamente en el éxito de las organizaciones por la calidad y el servicio y ejemplos de empresas reconocidas que han realizado inversión sobre la calidad del servicio; en el capítulo 3 se describe el diseño y metodología de la investigación.

En el capítulo 4 se analizarán los resultados por las encuestas y entrevistas realizadas, y en capítulo 5 se detallará las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

# Capítulo 1

## Antecedentes

### 1.1. Veris

Promotores Médicos Latinoamericanos Latinomedical S.A – Veris, fue constituida en el año 2008 dentro del Grupo Futuro, este grupo está conformada por varias compañías, las principales son:

- Salud S.A
- Veris Centrales Médicas
- Equivida
- Seguros Equinoccial
- Metropolitan Touring
- Tecniseguros

Es una organización que brinda servicios médicos con profesionales del más alto nivel, cuenta con diferentes especialidades médicas en el Ecuador. Veris tiene 10 centrales médicas y 26 laboratorios en Guayaquil, Quito y Cuenca.

Sus objetivos y su cultura organizacional es el enamoramiento al cliente es por ello que siempre se encuentra en la búsqueda de nuevas implementaciones para mejorar el servicio continuamente, los objetivos y las planeaciones estratégicas.

La misión de la empresa es “Ocuparnos de la salud de las personas: somos un equipo con vocación y compromiso, que enamora a los usuarios, brindando servicios integrales de salud, de acuerdo con sus necesidades, de manera personalizada, con atributos de alta calidad, eficiencia e innovación”.

Se encuentra certificada por la ISO 9001:2008. Hace 2 años atrás comenzó a implementar los parámetros de atención que aplica la certificación de Joint Commission Internacional.

En sus inicios daba atenciones a clientes particulares y asegurados de la empresa de Salud S.A pero en la actualidad, atiende a pacientes asegurados con diferentes seguros como : Humana, BMI, Mas Ecuador, AIG.

## **1.2. Servicio al Cliente en Veris**

Veris es una empresa comprometida con el servicio al cliente, en la mente de sus gerentes y colaboradores es que el paciente salga más feliz de lo que entro y sea un cliente fidelizado a la empresa.

A lo largo de los años, ha sido reconocida por su atención cordial y personalizada. Sin embargo, como toda empresa de servicio se generan quejas por sus clientes ya sea por impuntualidad, mal servicio, cobros adicionales, falta de información o disponibilidad en las centrales médicas.

El servicio médico ambulatorio con todos los servicios que ofrece Veris no había sido explotado en el mercado Ecuatoriano. En la actualidad, existen varias empresas compitiendo con este servicio que por no satisfacer al 100% a los colaboradores estaban acudiendo a otras empresas, es por eso que Veris trata de mejorar la calidad del servicio día a día.

La empresa se encuentra trabajando de la mano con la empresa reconocida Service Quality Institute, quien presenta diferentes módulos para mejorar la empresa en varios aspectos, en específico del servicio al cliente.

Actualmente, los colaboradores de VERIS se encuentran capacitados hasta el 6to nivel del programa. En dónde se ha visto cambios notorios en el

IPN de la empresa. Durante varios años ha estado dentro de las 10 primeras empresas con mejor calificación en Great Place to Work de Ecuador

El primer módulo que fue impartido a los colaboradores fue el de sentimientos que trata de desarrollar la autoestima de sus colaboradores sintiéndose mejor consigo mismos y con el trabajo que desempeñan buscando la satisfacción de los clientes.

Empowerment fue el segundo módulo, es el pilar principal de una cultura de servicio que refiere a que los colaboradores tengan la habilidad de empoderarse de las situaciones de manera inmediata y tomar decisiones.

Rapidez les hará aprender a los colaboradores que organicen, prioricen su trabajo lo cual los hará actuar con rapidez. Con esto disminuirán el tiempo que les toma culminar proyectos o tareas.

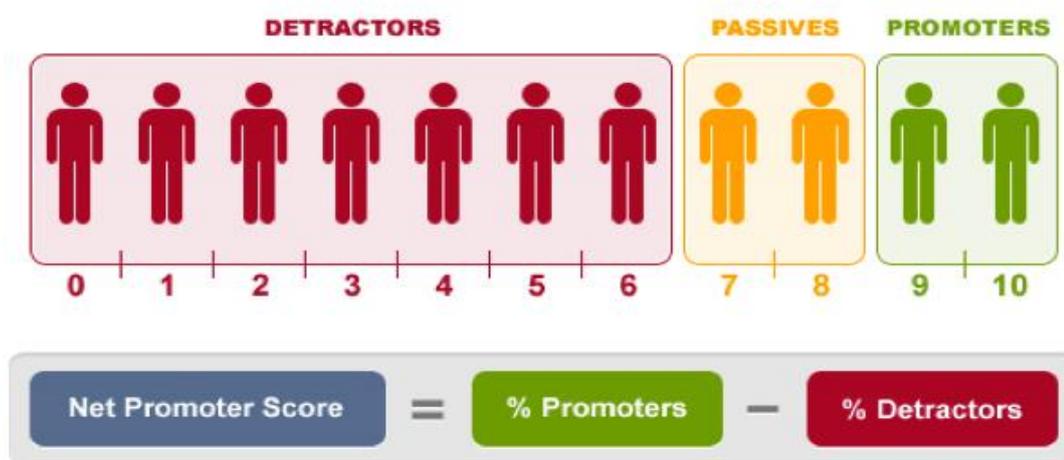
El último módulo que han avanzado al momento es Recuerdame, que explica como usar estrategias para recordar rostros, nombres, situaciones para dar una atención más personalizada fortaleciendo los vínculos y generando lealtad y fidelidad.

Adicional, han realizado campañas para promover a los colaboradores por ejemplo BAD: Buck-a-day que consiste en reducir los costos y eliminación de desperdicios \$1 dólar por cada colaborador, entre otras.

La metodología de Veris es que SQI capacita a un grupo motivado e interesado con habilidades de desplegar la información de la mejor manera incitando sus demás compañeros la motivación y el interés de mejorar el servicio al cliente, ellos son llamados “ Heroés del servicio”.

El indicador que se implementa en empresa es el IPN: Índice Promotor Neto que sirve para medir la lealtad del cliente. En dónde se califica del 0 al 10 cuán probable es que recomiende el servicio a un familiar o amigo.

- De 9 o 10 : Promotores
- De 7 u 8 : Pasivos
- De 6 o menos : Detractores



**FIGURA1.** Formula de índice promotor neto. Tomado de: Revista Nova Scientia

Para obtener los resultados se restan los detractores de los promotores. De esa manera consigue un porcentaje para medir la calidad del servicio.

### 1.3. Contextualización del problema

La calidad de servicio poco a poco ha tomado gran importancia en todas las empresas, ya que los clientes siempre exigen lo mejor. Anteriormente, el mercado era más limitado, no existía formalidad de la atención al cliente cara a cara, sin embargo, con el desarrollo procesos y progresos tecnológicos llegaron al cliente con elementos de diferenciación. Actualmente, la calidad de servicio es considerada como un elemento básico con un valor agregado al producto o servicio final que satisface las necesidades y expectativas del cliente.

La mayoría de las empresas aseguran sus servicios y productos con una excelente calidad es por ello que los consumidores no se enfocan ya tanto en la calidad sino en cómo se lo ofrecen. El consumidor se va a guiar por el que lo trate de manera especial, por el que esté pendiente de sus necesidades y emociones de esa manera garantizará su elección al negocio que se lo ofrezca.

Muchas empresas temen a invertir en un bien que no es tangible como lo es el servicio de calidad, no todas lo aplican y no se dan cuenta que por ello el cliente regresa por el producto o servicio. Los colaboradores son un factor clave y principal en este elemento, ellos dan la fuerza para diferenciarse de la competencia.

Un cliente satisfecho siempre transmitirá su satisfacción con las personas que lo rodean, esto es reconocido como publicidad de boca a boca. De la misma manera, un cliente insatisfecho comparte sus malas experiencias dando como resultado posible pérdida de clientes. Desde aquí parte la función del servicio al cliente, dándose a conocer con sus clientes de manera proactiva dando respuestas efectivas y soluciones. Dichos clientes que son atendidos por arriba de su umbral de expectativa desarrollan lealtad a la marca que los satisface.

El mercado actual no solo se focaliza en precios, calidad, tecnología sino también en la calidad del servicio. Las empresas ecuatorianas se están dando cuenta de la importancia y los resultados que otorga con la diferenciación con la competencia.

Los colaboradores son la parte esencial de una empresa puesto que con sus destrezas, habilidades y conocimientos organizan los recursos tecnológicos y materiales. Es por ello que la productividad de una organización depende de cada empleado; es necesario que se encuentren motivados y comprometidos en dar el mejor servicio. Es ahí donde Chiavenato (2005) indica que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.

## **1.4. Objetivos generales y específicos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Evaluar el servicio al cliente ofrecido en VERIS posterior a la implementación del programa Service Quality Institute.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Revisar las teorías y conceptos aplicables al servicio al cliente.
- Levantar información a través de entrevistas y encuestas para conocer el estado actual del servicio al cliente.
- Establecer estrategias o planes de acción que permitan incrementar la satisfacción de los clientes.

## **1.5. Justificación**

En la actualidad, el servicio de calidad es vital para el crecimiento de una empresa, se ha convertido en una estrategia de marketing con mejores resultados ya que se destaca directamente con sus consumidores. Es necesario que los colaboradores de la empresa estén comprometidos con entregar el servicio con eficiencia y eficacia.

En este proyecto se tratará de mostrar y demostrar la importancia de la calidad en el servicio de la empresa Veris a través de los años y los diferentes métodos y proyectos para mejorar el servicio.

Los resultados de este estudio de investigación podrán servir de soporte para realizar cambios en caso de ser necesarios, mejorar las falencias que se detecten y mantener los buenos resultados obtenidos.

## **1.6. Preguntas de investigación**

- ¿Qué contribuye más a la satisfacción de los clientes, el servicio que ofrece o como lo entrega?
- ¿Cuál es el enfoque de Veris en las atenciones de sus pacientes?
- ¿Hubo cambios significativos dentro de la organización luego de la implementación de Service Quality Institute?

## **1.7. Limitaciones y delimitaciones**

- No se tiene estadísticas de empresas ecuatorianas que estén aplicando el programa de Service Quality Institute para mejorar la atención al servicio al cliente.
- El tiempo disponible por parte de los clientes y colaboradores que permita recolectar la información necesaria.
- No se trata de indicar que esté mal que no se le dé la importancia al servicio al cliente, solo se trata de evidenciar los beneficios.

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1. Teorías de la calidad y el servicio

##### 2.1.1. Calidad

La calidad de servicio no es un concepto apartado, es un conjunto de conceptos que crean un enfoque integral. Muchos han coaborado con el desarrollo de diversos conceptos entre ellos Philip Crosby, Edward Deming y Joseph M. Juran.

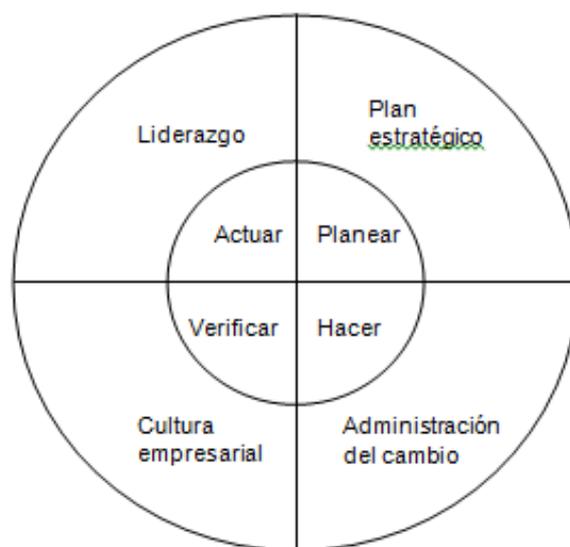
El autor , Deming, (1982), criticó las maneras tradicionales de administrar y evaluar a sus colaboradores. Es por ello que propuso ideas más humanistas y fundamentadas en el conocimiento de la variación natural.

Deming, (1989) desarrolló catorce principios para transformar la gestión en la organización y asegurar el éxito por medio de la calidad:

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios.
2. Establecer una nueva filosofía de colaboración en la cual todos se favorecen, y ponerla en práctica enseñándola a los colaboradores, clientes y proveedores.
3. Culminar de la dependencia en la observación en conjunto para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto o servicio desde el comienzo.
4. Minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor con una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Renovar continuamente los sistemas de fabricación, servicio y planeamiento de cualquier actividad.
6. Establecer capacitaciones dentro del trabajo.
7. Establecer y reconocer a los líderes por sus habilidades, capacidades y aspiraciones.

8. Eliminar la duda y construir confianza.
9. Abolir la competición y implementar un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio rompiendo las barreras entre las áreas.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos. Debe priorizar la calidad.
12. Eliminar barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo.
13. Crear un programa de educación y automejora. Colaboradores y gerencisa deberán estar preparados para nuevos métodos, como el trabajo en equipo.
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación.

Otra aportación realizada por Edward Deming fue el ciclo Deming que refiere al ciclo de calidad. Este ciclo consta de 4 etapas o elementos básicos del proceso administrativo que son planear, hacer, verificar y actuar.



**FIGURA 2.** Ciclo Deming. Tomado de Brocka & Brocka *Quality Management (Gestión de la Calidad)*, La dinámica a nivel organización, (página 127)

Estas etapas se encaminan en torno a la resolución de un problema específico, direcciona las acciones necesarias para la toma de decisiones y las guía al ciclo de mejoramiento continuo.

Otro autor importante que tuvo mucha repercusión en el desarrollo de la calidad fue Joseph Juran, quien tuvo mucha participación en el desarrollo de la calidad de industrias con sus contribuciones en métodos de resoluciones de problemas y procesos. Juran, (1999) considera que la calidad tiene dos conceptos pero que se relacionan entre sí :

El primero, una forma de calidad está orientada a los ingresos. Consiste en aquellas características del producto o servicio que satisfacen las necesidades del consumidor y por consecuencia de eso se producen ingresos. Esto quiere decir, mejor calidad generalmente cuesta más.

El segundo, una forma de calidad estaría orientada a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. Esto quiere decir, una mejor calidad generalmente cuesta menos.

La administración para lograr calidad abarca tres procesos básicos: la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad, esto es llamado la trilogía de Juran.

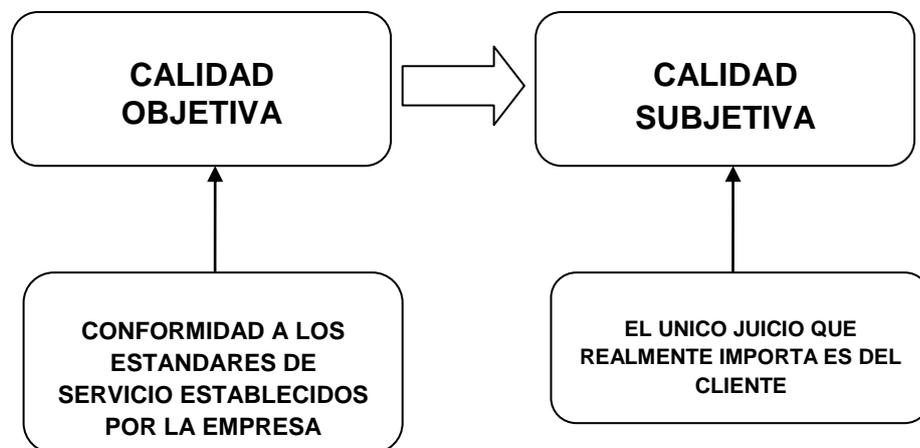
Juran es un firme defensor de la gestión de la calidad total, que significa que debe estar adecuado para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente. El basa su teoría acerca de la calidad a partir de las observaciones hechas a los japoneses y sus estrategias utilizadas, las cuales incluían:

- Ocupación de la alta dirección
- Formación para todas las funciones y en todos los niveles
- Mejora de la calidad a un ritmo continuo y revolucionario
- Participación de la mano de obra a través de los círculos de control de calidad

Los consumidores juzgan la calidad de un producto o servicio tomando como base las diferentes señales al momento de la atención, así lo indica (Schiffman & Lazar, 2001).

Según Horovitz, (2006) indica que la eficacia y calidad es el nivel de excelencia que una empresa debe alcanzar para mantener a sus clientes felices. Por otro lado, Grande (2005) afirma que la excelencia se mide por la calidad del producto o servicio y es donde intervienen todas las funciones de la vida del producto o servicio haciendo uso de todos los recursos necesarios como el personal para anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Para Pamies, (2004) todos los productos o servicios que ofrezca una empresa debe tener ciertas características que los clientes quieran y valoren, esto quiere decir que se debe cumplir las expectativas y superar ese umbral de expectativa. También afirma que existen dos clases: calidad objetiva y subjetiva.



**FIGURA 3.** Calidad Objetiva vs Calidad Subjetiva. Adaptado de Google Books, De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente

Alvarez, (2006) manifiesta que la calidad representa un proceso de progreso y mejora continua buscando satisfacer las necesidades del cliente. De la misma manera.

“Una estrategia empresarial es direccionada hacia la antelación de las necesidades e intereses de los clientes, buscando lealtad y fidelidad dando un servicio preferente y mejor al de los competidores” (Serna, 2006.)

Crosby, (2009) tiene la idea de cero defectos, de ser preventivos ante las necesidades de los clientes. También indica que, la calidad es “ajustarse a las especificaciones; es una idea asequible, medible y beneficiosa que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Crosby desarrolló pasos para la solución de problemas:

- Definir la situación.
- Remediar temporalmente.
- Identificar la causa raíz.
- Tomar acción correctiva.
- Evaluar y dar seguimiento.

### **2.1.2. Servicio**

Según la teoría de Grönroos (1998) asegura que el servicio es un factor muy importante para una compañía ya que esto encamina al éxito en la interacción entre el cliente y el empleado. Adicional, afirma que un producto no tiene ningún valor agregado si no tiene un servicio adicional que lo complemente.

Albrecht, (2001) desarrolló principios y pecados que las empresas deberían tener en cuenta al momento de dar una atención.

Los 10 principios para la excelencia del servicio:

- Conocer al cliente como persona.
- Aplicar momentos de verdad, las opiniones, la calidad.

- Conocer las calificaciones del cliente.
- Investigar la percepción de los clientes.
- Reconocer al cliente.
- Hablar frente a frente.
- Manejar las encuestas centradas en el ¿Cuándo?, ¿Por qué? y ¿Cómo?.
- Analizar la información.
- Realizar propuestas de mejoramiento.
- Cerrar el ciclo.

Los 7 pecados del servicio que una empresa no debe realizar son:

- Tratar a los clientes con apatía.
- Desairar a los clientes.
- Ser frío con los clientes.
- Tratar a los clientes con aire de superioridad.
- Trabajar como un robot.
- Ceñirse al reglamento.
- Dar evasivas al cliente.

Para Bennet, Brown, & Berry, (2002) el servicio es un proceso, una actividad directa o indirecta; una parte inmaterial dentro de la atención entre el consumidor y proveedor.

Una teoría similar de Norman & Ramirez, (2003) indica que el servicio no es fabricable sino de solucionar los problemas de los clientes. También resalta que el servicio se pueden dar como algo adicional, un beneficio que pueda satisfacer las necesidades de un cliente.

“La creación de valor no puede tomar lugar a través de la fabricación como mecanismos de distribución para prestar el servicio” (Lusch & Vargo, 2004), esto quiere decir que, una empresa no puede entregar únicamente el producto sino que debe preocuparse por generar un valor agregado o complemento a dicho producto para satisfacer las necesidades del cliente.

Según Goestch, (2015) calidad total es un enfoque para hacer negocios que trata de maximizar en rendimiento de una organización a través de la calidad de sus productos o servicios, personas

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Service Quality Institute (SQI)**

Fundado por John TOSCHI, guru mundial del servicio al cliente, al momento ha escrito 5 best-sellers, manifiesta que su misión es ayudar a las empresas a reiventarse para crear una cultura de servicio. Sus programas han sido usados para capacitar a más 2.5 millones de personas a nivel mundial.

El programa Service Quality Institute (SQI) es el líder global en incrementar el nivel de las organizaciones fidelizando a sus clientes, mejorando el desempeño de sus colaboradores y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Han estado en el mercado alrededor de 40 años y 17 años en América Latina. Cuentan con sede en Minneapolis, Minnesota y presencia en 41 países, actualmente es la organización más grande en el mundo enfocados exclusivamente en servicio al cliente capaces de atender simultáneamente en varios idiomas y países.

El principal enfoque es cambiar y mejorar el comportamiento con el fin de crear una cultura de servicio. Entre sus clientes se encuentran: Bayer, Dominos Pizza, BBVA Bancomer, Ecopetrol, Coca Cola entre otros.

Ellos cuentan con programas de diferentes áreas que pueden dar soporte y mejorarlos tales como :

- Plantear un experiencia del cliente notable.
- Identificar los Procesos y Políticas que no ayudan al desempeño de la organización.
- Crear una estrategia de servicio a todos los colaboradores.
- Entrenar a los colaboradores en Empowerment, poder de decisión,
- Implementar algo diferente y fresco cada 4 o 6 meses para construir y mantener la cultura de la empresa.

Ofrecen sus programas de 9 idiomas con herramientas para trabajar con los altos ejecutivos, mandos medios y con todos los colaboradores de la organización. Están disponibles para pequeñas y grandes empresas.

Cada año SQI brinda seminarios intensivos de certificación en servicio al cliente con el fin de entrenar a los líderes para que puedan actuar como agentes de cambios para dirigir el proceso de su cultura y su estrategia de servicio.

Los programas incluyen la facilitación por consultores certificados de Service Quality Institute, Train-the-Trainers que consiste en capacitar a colaboradores para que sean los facilitadores del programa a toda la organización, los materiales y soporte técnico.

El objetivo de los programas que ofrece SQI es proveer un servicio excepcional a través de una administración diferente, saber identificar las necesidades técnicas y emocionales de los clientes, definir los estándares de servicio y que los colaboradores los conozcan. También aprender a responder con mayor efectividad las necesidades de los clientes.

Las empresas que adquieren el programa de cultura de servicio reciben:

Videos: Por lo general son dos o tres videos en DVD, de 43 minutos cada uno, con el contenido medular del programa y una serie de ejemplos, escenarios y situaciones que demuestran los principios del tema a tratar, y que sirven de base para las discusiones de grupo y los ejercicios participativos.

Guía del Líder: la guía del líder es el "manual secreto" que contiene todo lo que necesita para planificar, organizar y enseñar exitosa y fácilmente con el sistema. Ejercicios, discusiones y talleres explicados paso a paso, en forma simple y amena, además de listas de verificación para preparar el programa, ideas sobre cómo montar las sesiones y colocar a la gente. Incluye tips de entrenamiento, scripts de los videos, arsenal de preguntas para estimular la discusión de grupo.

Materiales del Participante: cada participante recibe un atractivo libro de 6" x 9", con los ejercicios que deberá completar durante las sesiones, así como con las actividades y tareas que debe realizar entre una sesión y otra. Está diseñado para que cada miembro de su equipo use y "consume" activamente su libro, garantizando un máximo aprovechamiento de los materiales. Cada participante recibe también una Tarjeta de Técnicas, para tener siempre a mano los principios del taller, así como un diploma para poder graduarse al completar el programa, y una copia de nuestro exclusivo formato de evaluación de Estándares de Desempeño, que permite medir en forma precisa y detallada el impacto del entrenamiento en CADA participante.



**FIGURA 4.** 10 Pasos hacia una cultura de servicio.

Durante el programa de 10 pasos hacia una cultura de servicio se tratarán los siguientes temas:

LET Liderazgo de equipos facultados: Con este programa se da inicio a un largo camino para mejorar el servicio al cliente. La capacitación de Let es dado solo a gerentes y jefes del alto mando, los objetivos son :

- Definir estándares de calidad para el servicio al cliente.
- Fuerte compromiso para alcanzar las necesidades del cliente.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración hacia metas de servicio.
- Habilidades para resolver y tomar acciones a tiempo en situaciones de servicio al cliente.
- Técnicas para la mejora continua de la calidad al ofrecer servicio y trabajo en equipo.

Hoy en día, los líderes cuentan con herramientas para enfocar y reforzar sus equipos. El seminario les enseñará a los líderes como trabajar con sus equipos para mantener a sus clientes contentos y regresando a su negocio.

Sentimientos: Logrará una transformación positiva en los colaboradores al incrementar su capacidad para darse cuenta de las necesidades de los clientes, mejorando sus habilidades para tratar con los clientes, aumentando la auto-satisfacción de los empleados y mejorando la comunicación y cooperación con los demás. Está diseñado para ser divertido, estimulante y entretenido con el fin de que aprendan a retener muchas nuevas habilidades que les servirán para la vida profesional y personal. Los objetivos del programa son:

- Cambiar actitudes y comportamiento.
- Enseñar las habilidades y técnicas del servicio al cliente.
- Construir la auto-confianza de los colaboradores y ayudarlos a sentirse mejor con ellos mismos.
- Mejorar la moral y el trabajo en equipo.
- Conocer los tipos de lenguaje para que sean aplicados en cada atención.
- Aprender a transformar un cliente irritado en uno satisfecho.

Empowerment: El programa enseñará a los colaboradores la autoridad para tomar decisiones rápidas y en el momento adecuado. Empoderamiento debe ser la prioridad cada vez que un cliente tiene un problema con un producto o servicio. Los objetivos del programa son:

- El empoderamiento mejora el desempeño laboral de un empleado.
- Hará notar a los gerentes el excelente servicio del empleado, avanzar en su carrera con aumentos y promociones.
- El empleado se sentirá importante y valorado.

Campaña Bad: Un Dólar al Día es una campaña de ideas enfocada deducción de costos y eliminación del desperdicio. Es un evento divertido de 30 días de duración para toda la empresa, completamente estructurado y fácil de implementar, que pondrá a todos sus empleados a generar con entusiasmo ideas para ahorrar dinero, reducir costos y eliminar el desperdicio. El propósito es que cada colaborador aporte una que ahorre a la empresa al menos un dólar al día.

La Guía del Coordinador le enseñará paso a paso y día por día todo lo que necesita saber para ejecutar con éxito la campaña. La etapa de captura de ideas dura 4 semanas; luego el Comité de Implementación se encarga de escoger, priorizar y poner en marcha las ideas.

Ahorros: Multiplique los 250 días laborales del año por su número de empleados para obtener los ahorros estimados del primer año. Service Quality Institute garantiza que sus ahorros superarán su inversión.

Por ejemplo si la empresa tiene 1,000 empleados, los ahorros estimados son US\$250,000. Los resultados de la campaña se miden con el software que viene incluido.

Rapidez: Es un programa que le permitirá instalar en su empresa sentido de urgencia y enseñar fácilmente a todos sus empleados las 3 actitudes fundamentales para actuar con velocidad:

- Hacer las cosas AHORA
- Hacer las cosas RÁPIDO
- Hacer las cosas BIEN

Es un programa basado en video e interacción de grupo, fácil de implementar, que le permitirá desarrollar en sus empleados habilidades para:

- Instalar sentido de urgencia
- Organizarse
- Establecer prioridades
- Reducir el tiempo que toma completar cualquier tarea
- Actuar de inmediato

- Manejar el tiempo
- Ser más eficientes
- Comunicarse
- Cumplir promesas
- Eliminar distracciones
- Hacer las cosas bien desde la primera vez
- Acabar con la mentalidad de "mañana"

Rapidez es un sistema estructurado y fácil de implementar, dirigido a toda la fuerza de trabajo. Basado en video, discusión de grupo y ejercicios participativos, este refinado sistema de aprendizaje le permitirá reducir dramáticamente el tiempo y esfuerzo que toma a los empleados completar proyectos, terminar tareas y cumplir promesas a los clientes.

Recuérdame: Este programa enseñará las herramientas y técnicas para crecer como profesionales expertos en servicio al cliente, enseñándoles:

- Cómo recordar los nombres de los clientes
- Cómo recordar detalles importantes para personalizar la relación
- Cómo usar el nombre del cliente en forma estratégica y oportuna
- Técnicas fáciles para recordar nombres y reconocer caras
- Cómo hacer sentir bienvenidos a los clientes
- Cómo mejorar su memoria
- Cómo usar correcta etiqueta al llamar a los clientes por su nombre
- Cómo respetar las diferencias culturales
- Cómo funciona el cerebro en el proceso de recordar
- Por qué el nombre de una persona es su posesión más preciada
- Cómo podemos usar el nombre de los clientes para dar un mejor servicio
- Cómo eliminar las barreras que nos impiden recordar
- Cómo mejorar exponencialmente la experiencia del cliente al hacer negocios con su empresa
- Técnicas para evitar las distracciones
- Cómo conectar información para conocer más sobre un cliente

- Cómo obtener el nombre de un cliente, aún sin necesidad de preguntárselo
- Qué hacer cuando los nombres son difíciles de pronunciar o son en otro idioma
- Cómo mantenerse motivados, con actitud positiva todo el día
- Cómo usar técnicas de visualización para "ensayar" situaciones de servicio antes de que ocurran

Leal por vida: Cómo llevar a clientes insatisfechos del infierno al cielo en 60 segundos o menos. Este programa de servicio al cliente le garantiza la recuperación de clientes. El método probado de 4 pasos para la recuperación aplica en todo cliente insatisfecho y logrando adicionalmente hacerlo leal a su organización de por vida.

Los clientes no necesariamente desean enojarse, pero sus emociones pueden llevarlos a sentirse mal e insultar a su empleado. Aquí es donde la recuperación del servicio entra en juego y donde el empleado puede crear un cliente leal de por vida. Los objetivos de este programa son:

- El programa ayudará a desarrollar un servicios de clase mundial
- Define cómo realizar la recuperación del servicio
- Enseñará a sus empleados a dominar el Facultadamiento
- Identificar los procedimientos de servicio para una recuperación de servicio
- Le ahorrará tiempo y dinero al evitar su involucramiento en todas las acciones de reclamo

Los empleados se ven forzados a una confrontación con un cliente molesto frecuentemente durante su día. Leal de Por Vida permitirá a los empleados a reducir o eliminar rápidamente las situaciones estresantes. Así dominar las habilidades avanzadas para realizar una real la recuperación para crear un cliente Leal de Por Vida.

Videoteca Service First: es un sistema en video de gran alcance enfocado en formación a través de la interacción grupal, diseñado para capacitar a todo su personal en el arte del servicio excepcional al cliente. La Videoteca El Servicio es Primero apoya a su empleados a ser lo mejor que ellos mismos pueda ser.

La Videoteca Service First puede ser utilizada por cualquier tipo de organización para mejorar el servicio al cliente ya que los conceptos e ilustraciones son de aplicación global abarcando cualquier segmento de mercado o industria. Los objetivos del programa son:

- Los 5 principios necesarios para ofrecer un servicio al cliente excepcional
- Cómo evitar la rotación de personal.
- ¿Cómo pensar y actuar con sentido común?
- Cómo convertir los problemas y quejas en oportunidades para ganar un cliente de por vida.
- Los 4 consejos para comunicar calidad por teléfono a través del correo de voz.
- Cómo utilizar el lenguaje corporal para crear buena impresión en los demás. Identificar el momento de hacer o no una promesa al cliente.

Buenas ideas: La campaña Idea Buena se enfoca en la calidad y la satisfacción del cliente. Es un evento especial de 30 días que anima a todos a buscar oportunidades de mejora y encontrar maneras de eliminar problemas recurrentes.

La campaña pide a todos que inicien la oportunidad de buscar a partir de una nueva perspectiva sobre sus funciones en su área de trabajo. Es muy dinámica, bien organizada e inmediatamente se enfoca de manera nítida sobre los objetivos.

Beneficios de la campaña:

- Alto nivel de implicación

- Un tiro en el brazo para el programa existente
- Campaña corta con impacto largo
- Crea un diálogo
- Aumento de la moral de los empleados
- Poliniza las ideas

Servicio excepcional: Servicio comienza en el momento que un cliente entra en contacto con usted. Sus palabras y acciones definirán el tono de la experiencia del cliente. El programa de servicio excepcional afina habilidades de los empleados de servicios para proporcionar de forma coherente una gran experiencia de servicio para el cliente.

Ofrecer un Servicio Excepcional al Cliente significa lo siguiente:

- Ir más allá de las expectativas del cliente.
- Ofrecer un servicio extraordinario y superior, dar un paso más para sobresalir.
- Crear el efecto WOW en el cliente llamando su atención con acciones y palabras excepcionales.

Este programa de formación se basa en el concepto de que todos los empleados deben trabajar en conjunto como un solo equipo para ofrecer un servicio excepcional.

Para que las mediciones sean efectivas es necesario que:

- Todos los colaboradores tomen el entrenamiento.
- Los programas de entrenamiento de Service Quality Institute sean utilizados con los nuevos colaboradores y con aquellos que recibieron el entrenamiento pero no asimilaron los conceptos la primera vez.
- Un nuevo programa de SQL debe introducirse cada 4-6 meses.

- El retorno de la inversión se mide solamente en referencia a la inversión total realizada en nuestra tecnología.
- Service Quality Institute puede diseñar y ayudar a evaluar las mediciones.

### **2.2.2. Servicio**

Existen cuatro características de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero que distinguen los servicios a los bienes (Stanton, Etzel, & Walker, 2010). Estas características originan retos y oportunidades especiales que obligan a emplear estrategias y tácticas distintas a las usadas en el marketing de productos.

El servicio es la atención que reciben los clientes antes, durante y después de la venta de un producto o servicio buscando responder y satisfacer las necesidades del cliente.

### **2.2.3. Cliente**

Un cliente es aquella persona que por un pago recibe un producto o servicio que otra persona o entidad ofrece.

Para Stanton, Etzel, & Walker, (2010) definen al cliente como cualquier persona o grupo con los que el mercadólogo tiene una relación de intercambio actual o potencial.

El cliente definitivamente es el motor de una empresa ya que sin ellos no existirían las transacciones comerciales para que una empresa inicie, crezca y madure en el mercado.

Según Albrecht, (2001) en su libro “La excelencia del servicio” presenta 7 principios para definir al cliente

- Para cualquier negocio, el cliente es la persona más importante.
- Las empresas siempre depende de sus clientes.
- El objetivo de una empresa debe ser el cliente.
- Las empresas deben agradecer que sus clientes regresen.
- Un cliente es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso por parte de cualquier empresa.
- El cliente debe recibir la atención más comedida ya que es el alma de todo negocio.

Gibson, (2005) señaló que los clientes satisfechos tienen tendencia a convertirse en clientes leales, es decir que ellos probablemente difundan buena información acerca del servicio. Es necesario comprender los factores que influyen en la satisfacción del cliente de esa manera se vuelve más fácil diseñar y entregar el servicio correspondiente a la demanda del mercado.

#### **2.2.4. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es todo esfuerzo dirigido a atender al cliente, desvanecer sus inquietudes, resolver sugerencias, dudas o quejas.

Al igual que el cliente, el servicio al cliente es una parte fundamental de cada organización que tenga el deseo de sobresalir en el mercado. Es por ello que el servicio al cliente es personalizado y agradable para cada cliente.

Ford (2004) asegura que el servicio al cliente es el conjunto de actividades que se desarrollan para satisfacer las necesidades del cliente extendiendo las expectativas. La capacidad del servicio al cliente se alcanza a través del conocimiento de los servicios, cordialidad, respeto y empatía con el cliente.

Por su parte Pereira, (2006), menciona que el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar. Desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

Se fundamenta que el servicio al cliente es una atención especial por las necesidades del cliente siendo una herramienta de diferenciación ante la competencia y a la vez se puede desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el servicio.

“La organización debe saber el nivel de expectativas de sus clientes por las siguientes razones: Haga menos de lo que el cliente espera, y el servicio será malo. Haga exactamente lo que el cliente espera, y el servicio será bueno. Pero haga más de lo que los clientes esperan, y el servicio será percibido como superior.” (Tschohl, 2008)

La tecnología y el producto en la actualidad han pasado a un segundo plano. Todas las empresas pueden contar con un capital y conseguir las mejores maquinarias, pero no necesariamente tendrá a los mejores colaboradores ya que el servicio al cliente son métodos de trabajos y actitudes.

Según Friedman, (2006), los diez mandamientos del servicio al cliente son los siguientes:

1. Conocer al cliente
2. Escucharlo con atención
3. Identificar sus necesidades y anticiparlas
4. Hacer que los clientes se sientan importantes y queridos
5. Ayudar a los usuarios a entender sus sistemas
6. Buscar siempre formas de ayudarlos
7. Saber pedir disculpas

8. Dar a los clientes más de lo que esperan
9. Pedir la opinión de los clientes de manera regular
10. Tratar bien a los empleados

El resultado de un buen servicio al cliente es un cliente frecuente. Un cliente satisfecho lo hace notar entre otras personas y siempre regresa.

Para Alcaide, (2013) las ventajas en una empresa por un buen servicio al cliente son:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios
2. Incremento de las ventas y rentabilidad
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar otros servicios o productos de la empresa
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de Marketing.
8. Menos quejas y reclamos
9. Mejor imagen y reputación de la empresa
10. Una mayor participación de mercado.

Es necesario para que el servicio al cliente se dé correctamente todo el personal interno se encuentre involucrado en la estrategia de servicio no solo conociéndola sino aplicándola día a día con empatía y ganas de servir.

Es por ello que Hoffman & Bateson, (2006) indican que existen pasos importantes para brindar buen servicio a los clientes que se distingan de los demás.

1. Pregúnteles qué necesitan y dáselos una y otra vez.
2. Sistemas, no sonrisas. Decir por favor y sonreír, no le asegura hacer bien su trabajo, solo los sistemas lo garantizan.
3. Prometa poco y cumpla más. Los clientes esperan que usted cumpla su palabra.
4. Cuando el cliente pregunta o solicita, la respuesta siempre debe ser positiva.
5. Elimine los inspectores y departamentos de relaciones con los clientes, todo empleado debe tener la capacidad de manejar problemas.
6. Si no hay quejas, algo está mal. Motive a sus clientes a que le cuenten que es lo que está mal.
7. Trabaje con mediciones, mida todo.
8. Trate a los clientes como socios.
9. Muestre respeto por los clientes, sea cortés.
10. Aplique el sistema japonés. Aprenda de los mejores. Estudie como lo hacen los mejores, haga propios sistemas y luego mejórellos.

“La calidad del servicio se define como una evaluación global de un servicio para el cliente” (Eshghi & Ganguli, 2008). Por otro lado K. M. Ghylin, (2007) señala que al definir calidad del servicio, las empresas podrán prestar servicios con un alto nivel de calidad dando como resultado una mayor satisfacción al cliente.

### **2.2.5.Cultura de servicio**

La cultura de servicio es el conjunto de valores, creencias, ideologías, costumbres y normas que comparten los individuos de un grupo humanos, encaminados a satisfacer una necesidad, los cuales surgen en la interrelación social generando patrones de comportamiento tanto individual como colectivos que establecen una identidad entre sus miembros y los identifica de otra.

Debe asumirse como un hábito, donde las acciones nazcan de la esencia de cada individuo y del profundo convencimiento de la importancia de satisfacer la necesidad del otro, dado que su fundamento es el respeto por el otro. También debe ser tomada como una actitud de vida ya que está en todas las acciones del individuo y dentro de una empresa.

Las manifestaciones de una cultura de servicio están basadas en los siguientes fundamentos:

- Se expresa en el momento que se ofrece; es instantánea.
- No se inspecciona ni se guarda en el almacén. Se entrega donde esté el cliente, por personas que están muy cerca del cliente.
- Es intangible, de tal manera que su valor, depende de la experiencia propia de cada cliente.
- El cliente además de ser juez de calidad, es el más importante multiplicador dando resultados positivos o negativos.
- El nivel de calidad es medido luego de haberlo ofrecido.

La cultura del servicio al cliente involucra actividades orientadas a una labor, que incluye la participación con los clientes o usuarios en persona, por los diferentes medios de comunicación. Esta función se debe trazar, desempeñar e informar teniendo en cuenta dos objetivos específicos: la satisfacción del cliente y la eficiencia estratégica del personal.

### **2.2.6.Triángulo de servicio**

El triángulo del servicio es un diseño que permite incluir cuatro elementos claves para un mejor desarrollo en la negociación y certificar la satisfacción del cliente. Todos los elementos se deben gestionar de manera sincronizada para obtener un mejor resultado.

Albrecht, (2001) ilustró como un triángulo la filosofía del servicio y definió cada uno de sus componentes:



**FIGURA 5.** El triángulo del servicio. Tomado del libro Gerencia del Servicio por Karl Albrecht (1987)

1. **El Cliente:** Es la persona que compra los productos o servicios que se ofrece. Se debe identificar y conocer sus necesidades para llegar a satisfacerlas. El fin es atraer nuevos clientes potenciales y conservar a los que ya acuden a la empresa.
2. **La Estrategia:** La estrategia tiene dos disposiciones: Una interna que concierne al servicio y otra que es de la oferta de servicio que se da al cliente. Se debe enfocar los esfuerzos en la calidad y satisfacción del cliente.
3. **La Gente:** Es el grupo de todos los colaboradores que trabajan con la empresa. Ellos deben conocer, entender y comprometerse con la estrategia y el buen servicio.
4. **Los Sistemas:** El sistema debe facilitar y hacer la experiencia más agradable para el cliente. Herramientas físicas y sistemáticas para la

prestación del servicio, regulaciones, políticas, sistema humano personificado en trabajo en equipo, cooperación y solución de problemas.

Estos cuatro elementos deben estar enlazados entre sí, debe existir una interacción fructuosa entre ellos. A quién?, qué?, cómo? y con quién son preguntas claves que se deben responder cuando se esté revisando como mejorar los procesos y la calidad del servicio de una compañía.

El cliente es el centro del triángulo que exige a los demás elementos a dirigirse hacia él, es decir, como lo indica Muñoz, (2007) el servicio debe satisfacer las necesidades en función del cliente.

### **2.3. Marco referencial**

Debido a los cambios acelerados, la competitividad global que existe en el mundo, los cambios de las economías todas llevan al entorno empresarial, es ahí donde nace la calidad en todos los aspectos, conociendo las necesidades y expectativas del cliente para satisfacerlas y superarlas. Las expectativas de los clientes cada vez son más demandantes, exigen rapidez, tecnología, atención en tiempo real y experiencia perfecta.

En la actualidad muchas empresas invierten en mejorar su servicio al cliente y es por ello que sus resultados son mejores. El reconocimiento por dar un buen servicio trasciende a más personas y países. Es el mejor marketing que una empresa puede tener, todos los buenos comentarios se transmiten por los clientes que se encuentran satisfechos.

Por ejemplo el testimonio de empresas que han implementado el programa de Service Quality Institute y ha sido todo un éxito. Entre ellos está Hyundai Motors, el Gerente de Repuestos Luis Abadia, expresa su satisfacción por haber participado como facilitador en el programa de Sentimientos y asegura que luego de haber avanzado con el programa su organización no es la misma gracias al programa. (Anexo 1)

Otra de las empresas muy satisfechas con el programa por los buenos resultados es Saint Vicents Hospital and Medical Center, capacitaron a más de 2900 colaboradores de todos los departamentos y áreas. Ellos se sentían muy entusiasmados ya que pudieron interactuar con compañeros que no habían tenido relación alguna. Desde el programa muchos colaboradores presentaron ideas para mejorar el servicio, aumentar la satisfacción de los pacientes y compañeros y mejorar la interacción entre los departamentos. (Anexo 2).

La mayoría de empresas que han contratado el servicio de SQI son de Cuenca tanto que cuentan desde Junio del presente año con sus propias representantes del programa. Se intenta imponer el máximo status en el servicio que las empresas prestan a sus clientes. Este esfuerzo está canalizado a través de representantes cuencanos, escogidos a nivel nacional, para continuar con los objetivos del centro de capacitación a nivel internacional.

Tania Valdéz, conocida exportadora de sombreros de la Paja Toquilla, ha sido nombrada como representante para Ecuador de la marca "SQI", así como Juan Carlos Palacios, Director de la compañía Smart Training quien ha sido acreditado como consultor/entrenador de la misma para Ecuador, así lo publicó Diario el Mercurio.

### **2.3.1.Dhl Express**



**FIGURA 6.** Logo empresa Dhl Express

Es una empresa que funciona desde el año 2002, es un operador logístico que se divide en 3 áreas:

- **Correo:** Ofrece los servicios tradicionales de correos.
- **Express-logística:** Con la marca DHL ofrece servicio de paquetería express y global
- **Finanzas:** Una amplia gama de servicios financieros.

El fin es transportar todo tipo de paquetería a diferentes destinos del mundo por vía terrestre, aérea y marítima o también como Supply Chain.

DHL Express recibió el reconocimiento a la mejor estrategia de servicio al cliente por el Premio Nacional de la excelencia. Fue reconocido por el desempeño de sus colaboradores en cuanto a la interacción con los clientes. También ha recibido premios como Stevie Awards, Customer Service

La empresa busca consolidar la excelencia en el servicio y orientación al cliente, entender sus necesidades y realizar planes de acción. Al momento DHL Express ha logrado 17 premios en total en las Américas para nueve países como Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El salvador, México, Panamá, Perú y los Estados Unidos. La empresa se mantiene en constante actualización y nuevos cursos para mejorar la calidad del servicio.

Jorge Lavignasse, gerente general de DHL Colombia destacó que uno de sus principales indicadores de mejora ha sido recibir más de 52.000 llamadas de clientes al mes en promedio de las cuales 94% reciben respuesta en menos de 10 segundos, índices que son ejemplo de servicio al cliente de alta calidad.

### 2.3.2. Direct Tv



**FIGURA 7.** Logo empresa DirecTv

Es un proveedor de servicio de televisión nacional e internacional vía satélite incluyendo varias estaciones locales, redes y servicios de televisión, radio y video. Ofrecen varios paquetes de la programación para que el suscriptor escoja y pague una cuota mensual entregando una experiencia única de video con calidad insuperable.

La empresa ProCalidad distingue a las mejores empresas en servicio al cliente, analizando más de 25 sectores y más de 30 mil encuestas. Por sexto año consecutivo, DIRECTV fue destacado con el premio de Satisfacción de Cliente en la categoría de televisión paga. También recibió el premio “Lealtad del Consumidor”.

Silvana Lettieri, Director Customer Experience Chile, señala que ese premio demuestra el esfuerzo diario para entregar un servicio de calidad a todos sus clientes. Añade que su proceso de innovación se basa en la simpleza que les ha permitido ser sustentables escuchando con apertura para interpretar lo que tienen que mejorar buscando entender y anticiparse a las necesidades de sus clientes, afirmó que sienten pasión por el cliente.

### 2.3.3.Colgate-Palmolive



**FIGURA 8.** Logo empresa Colgate-Palmolive

Es una empresa multinacional y principal marca de pasta dental presente en 222 países dedicados a la fabricación, distribución y venta de productos de higiene personal y bucal y del hogar que empezó hace 211 años atrás.

La empresa es muy preocupada tanto por sus colaboradores como sus clientes es por ello que se encuentran dentro del Top30 empresas que consiguen una mayor fidelización, Colgate – Palmolive es conocida por su estelar gama de productos, su dedicación y su enfoque es el bienestar de sus trabajadores. Adicional, es considerada líder mundial en conservación de agua y se compromete que todos sus envases sean 100% reciclables.

Su compromiso es actuar con compasión, integridad y honestidad, escuchar respetuosamente a los demás y valorar las diferencias. También es mejorar cada día en todo lo que hace, tanto en equipo como de forma individual. La empresa desea llegar a ser la mejor en la medida en que conozca mejor al cliente y sus expectativas es por ello que se mantienen innovando y perfeccionando tanto sus productos como el servicio que ofrecen al entregar la mercadería.

## Capítulo 3

### Metodología de investigación

#### 3.1. Diseño de la investigación

Para conocer cómo se aprecia un servicio, si la calidad es excelente o no, se debe conocer principalmente que piensan los clientes de ese servicio brindado.

Existen varias maneras de conocer las opiniones y nivel de satisfacción de las personas, se puede realizar preguntas directamente, por medio de un focus group y por encuestas físicas o digitales o combinando los diferentes métodos.

De acuerdo a Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2014) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamientos del problema”

Según Mendez, (1995) indica que existen 3 tipos de estudio:

- Exploratorios: Son el primer nivel del conocimiento, y permite que el investigador se familiarice con el tema y sirve para realizar estudios profundos.
- Descriptivos: Son el segundo nivel, se identifican las características del universo de investigación y la relación que existe entre ellas.
- Explicativos: Son el tercer nivel de investigación los cuales se orientan en comprobar hipótesis casuales.

Para Pole, (2009) las metodologías mixtas pueden conceptualizarse como la combinación de las tradicionales metodologías cuantitativas y cualitativas. Existe una discrepancia de cómo se pueden mezclar estas dos metodologías sin embargo existe un crecimiento del uso de la metodología mixta.

La metodología mixta se basa en dos etapas, dónde se recolecta, analiza y relaciona información o datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Para esta investigación se utilizará la metodología mixta realizando entrevistas, encuestas y datos estadísticos actuales e históricos.

Esta metodología tiene las siguientes ventajas en este estudio:

- Incrementa la confianza en los resultados.
- Perspectiva más precisa.
- Clarifica el problema de investigación.
- Mejora y Acelera el entendimiento de los resultados.

En la cualitativa se analiza la información recopilada para formular el marco teórico, las teorías profesionales expertos en cuanto al tema de la calidad del servicio.

En la cuantitativa, por medio de las encuestas a los clientes se obtendrá la información necesaria para realizar el análisis de datos estadísticos donde se podrá identificar los indicadores efectivos y los de mejoras.

Según Pereira R. , (2011) la combinación de los dos métodos “permiten, a las investigadoras y a los investigadores, combinar paradigmas, para optar por mejores oportunidades de acercarse a importantes problemáticas de investigación.”

En este estudio, su objetivo es de manera descriptiva ya que se obtendrá información exacta de entrevistas y encuestas de como ha mejorado o no el servicio al cliente luego del programa de Service Quality Institute. Se observará las acciones de los clientes internos y externos en conjunto de las encuestas que se aplicará para tener una información real.

### 3.2. Población y muestra

La población se refiere a “un conjunto de elementos, series o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desea obtener alguna información” (Hurtado, 2008). Por otro lado, Balestrini, (2006) lo define como “un conjunto de finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”.

Para el desarrollo de este estudio y calcular la muestras de los colaboradores se consideró como población a 780 colaboradores de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca. Para determinar la muestra se aplicó la ecuación de poblaciones finitas con un 5% de error y un 95% de confianza.

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Tamaño de la muestra : **278**

Por otro lado, para conocer la muestra de los clientes y conocer la satisfacción de los clientes desde el 2014 a la fecha, se recopiló información del sistema Oracle Business Intelligence; se consideró como población del estudio los clientes que acudieron a las centrales médicas ambulatorias del 2014 al 2017 a nivel nacional y como muestra los clientes que contestaron la encuesta de satisfacción por medio del IPN. Se contabilizó cuántos clientes calificaron del 1 al 10 el servicio proporcionado por Veris.

**Tabla 1**

*Cantidad de Clientes Atendidos desde el 2014 al 2017 y Respondieron las Encuestas de IPN a Nivel Nacional*

<b>AÑO</b>	<b>CLIENTES ATENDIDOS</b>	<b>RESPUESTAS OBTENIDAS</b>
<b>2014</b>	26,298	20,508
<b>2015</b>	47,684	39,147
<b>2016</b>	40,816	35,437
<b>2017</b>	21,462	19,002

### **3.3. Técnica de recolección de datos**

La recolección de datos para este estudio se realizó de diversas maneras:

1. Encuestas a los colaboradores que se encuentran recibiendo el programa Service Quality Institute más información obtenida del OBI sobre historico de atenciones.
2. Entrevistas abiertas sobre los cambios generados a través de los años en conjunto con el programa SQI.

### **3.4. Tabulación de datos**

Para realizar las encuestas a los colaboradores se usó la aplicación Google forms y fue enviado por un correo electrónico a los colaboradores de la empresa. Se verificó cada respuesta y porcentajes para realizar el respectivo análisis de la información.

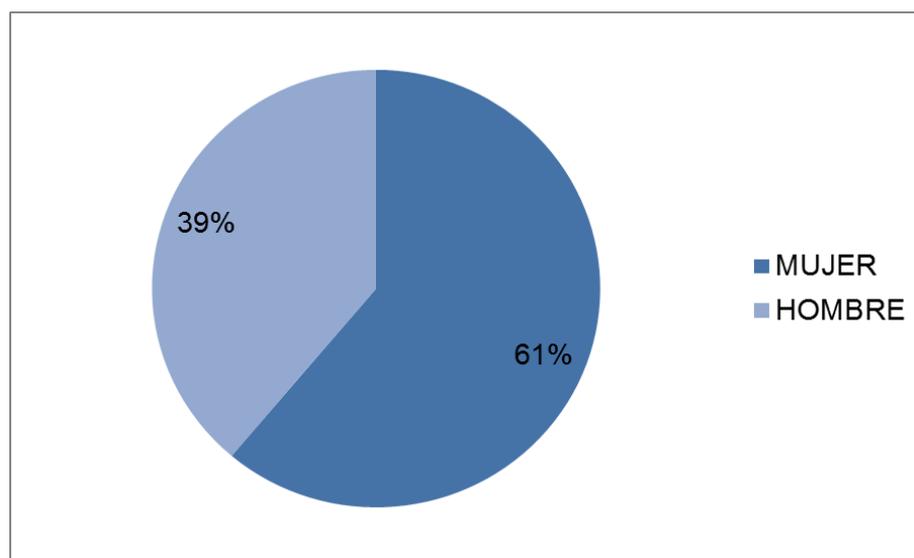
Para la tabulación de los datos de clientes se usó el programa OBI: Oracle Bussines Intelligence descargando la información histórica desde el 2014 hasta el 2017.

## Capítulo 4

### Resultados

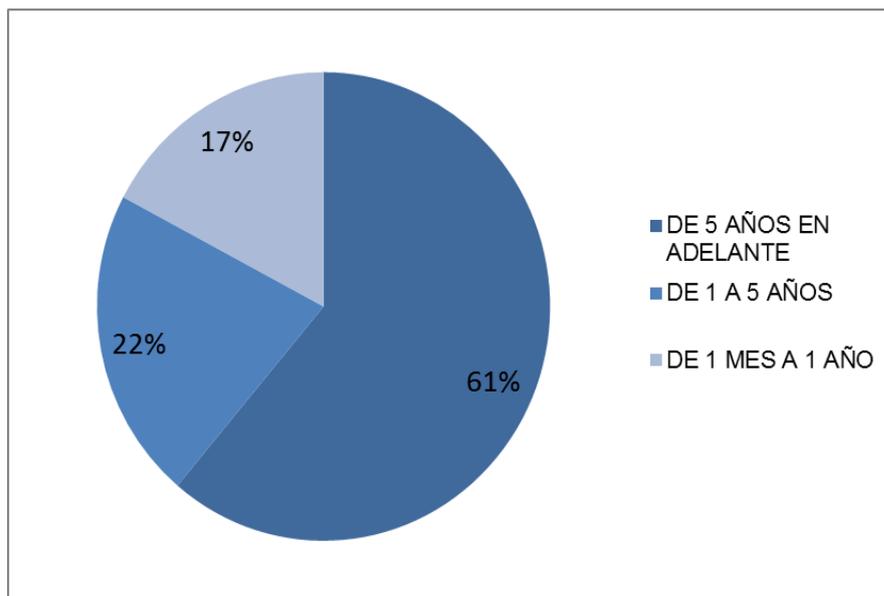
#### 4.1. Resultados de encuestas a colaboradores

Se elaboró una encuesta con el fin de recolectar la información directamente de los colaboradores para conocer realmente si hubo impacto y cambios con el programa Service Quality Institue. (anexo 1)



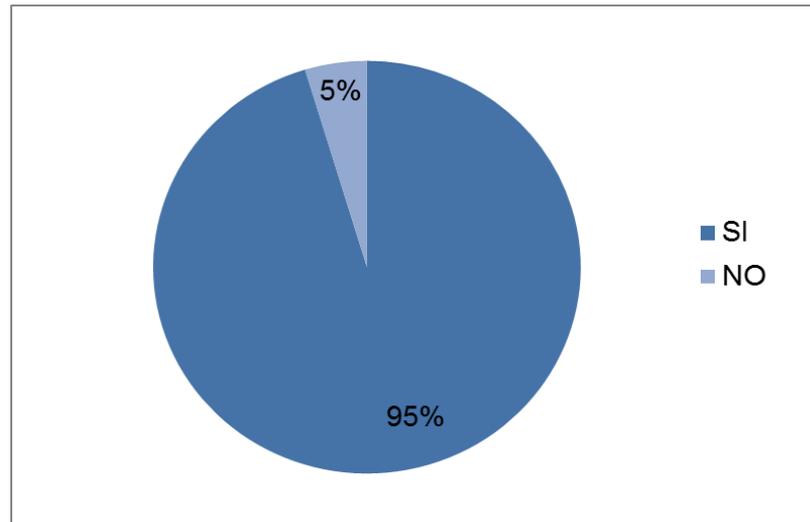
**FIGURA 9.** Cuál es su género?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

De la muestra de 278 colaboradores se encuestó a 170 mujeres y 108 hombres de diferentes áreas/ cargos de la empresa para conocer cuál es el genero predominante en la empresa.



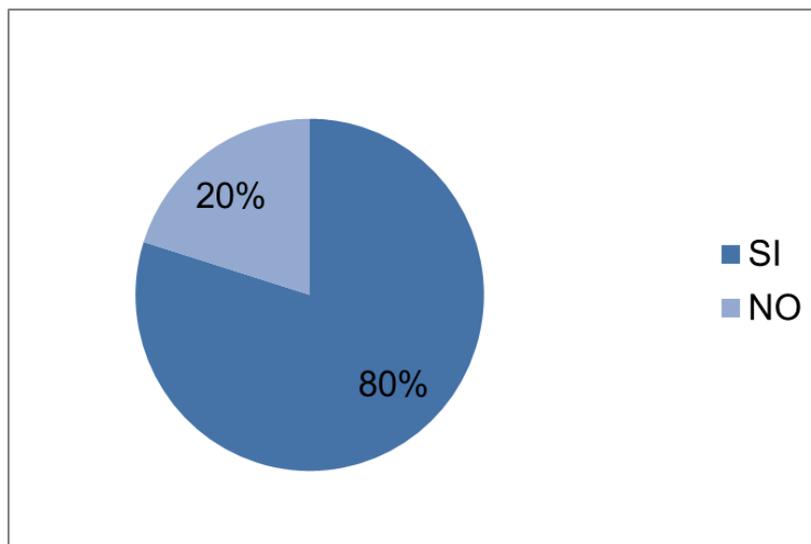
**FIGURA 10.** Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

La siguiente pregunta que se consultó es sobre cuanto tiempo lleva laborando en la empresa con el fin de conocer la rotación de personal que existe en la empresa y la permanencia de los mismos dado que para una empresa de servicio es importante que no exista mucha rotación porque es necesario se conozca el servicio que se ofrece de punta a punta con la calidad requerida y pueda solventar dudas o quejas dependiendo de las situaciones que se generen. Podemos darnos cuenta que el 61% de los colaboradores tienen más de 5 años en la empresa el cuál permite una mejor estabilidad y el 22% va por el mismo camino debido a que están dentro del rango de 1 a 5 años en la empresa. El 17% es el personal nuevo que ha ingresado durante el año en curso.



**FIGURA 11.** Cree que el servicio al cliente es uno de los factores más importantes de la compañía? Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

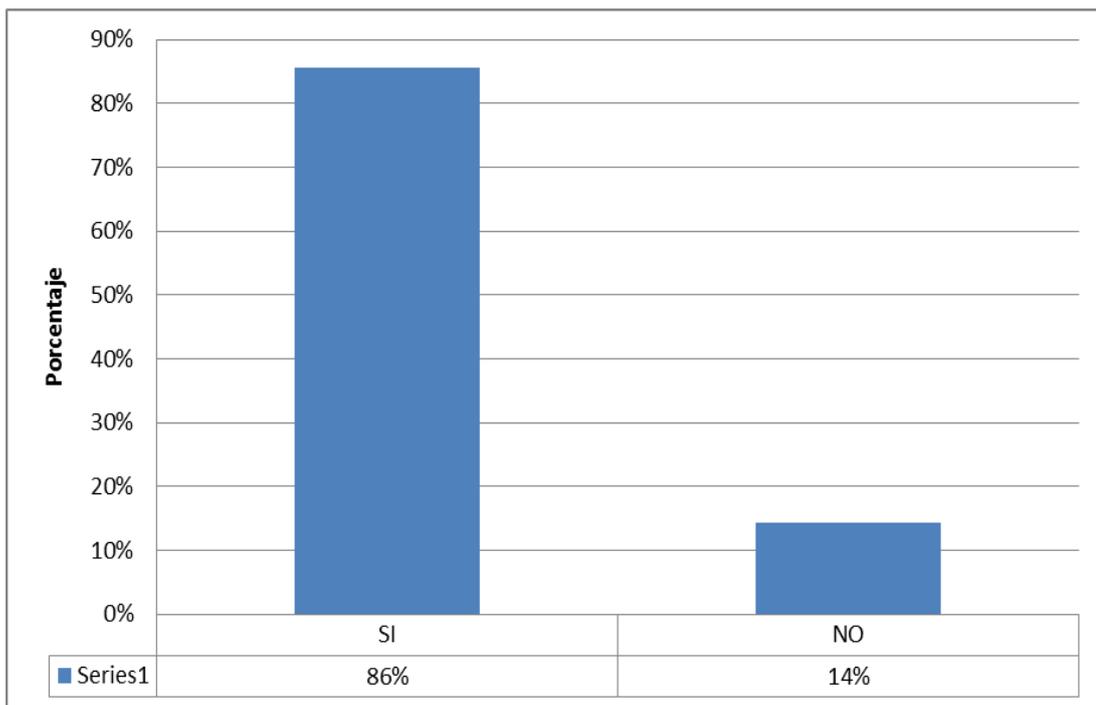
Para obtener buenos resultados ante una campaña o programa es necesario saber si sus colaboradores conocen cuáles son los factores, ideales y metas importantes de una empresa y sobretodo conocer si tienen las habilidades necesarias para desarrollarlas. Al tener una respuesta negativa, se da a entender que no se comprometerán con la cultura de la empresa y su desempeño no será el necesitado. En este caso el 95% de los colaboradores de Veris creen que el servicio al cliente es uno de los factores más importantes en la compañía y es ahí donde se cuestiona porque el 5% no lo cree, se puede dar por colaboradores nuevos que no se encuentran bien capacitados y empapados con la cultura de la organización o personal con cierta cantidad de años que ya no sigue la filosofía de la empresa.



**FIGURA 12.** Cree que la inversión de veris en el programa SQL ha sido efectiva?.  
Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

En muchos casos las inversiones que realizan las empresas no es de complacencia de los colaboradores por lo que en su gran mayoría no llegan a ser tan efectivas como se espera, dado que son los colaboradores que desempeñan las funciones necesarias para satisfacer a los clientes.

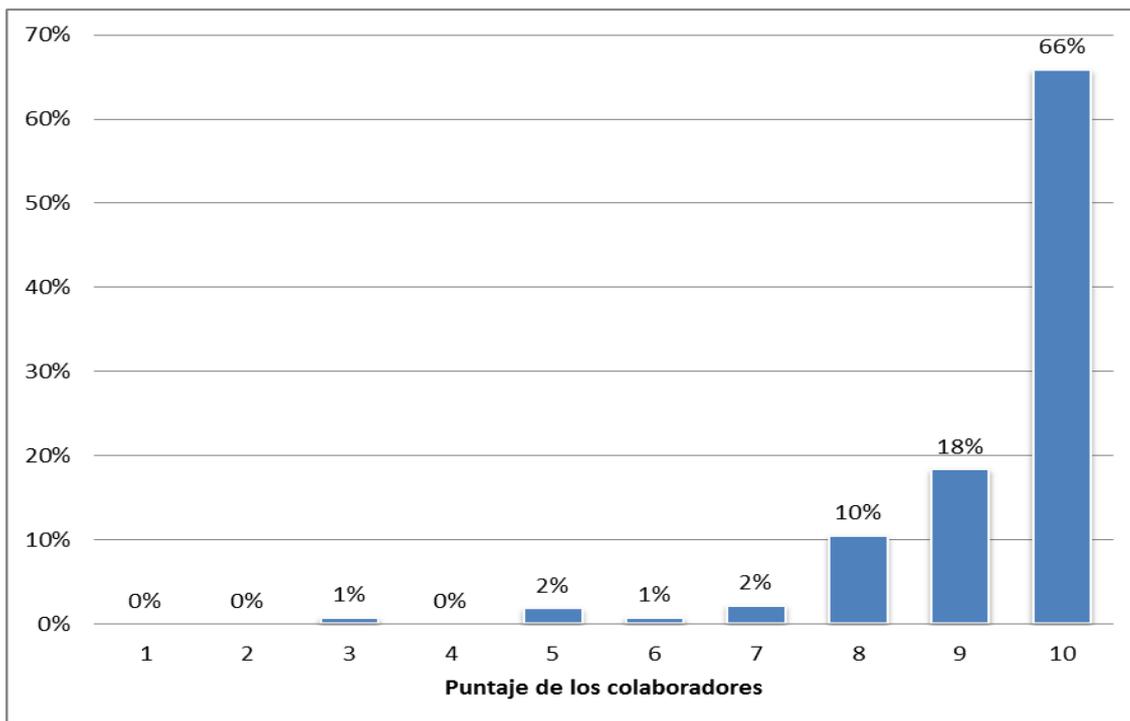
Se consultó si los colaboradores creen que la inversión en el programa ha sido efectiva?. El 80% de los colaboradores confirman que ha sido de manera exitosa sin embargo el 20% no lo cree. Por los comentarios recolectados se debe a la manera como es entregado al personal, un 10% cree que los capacitadores deben estar mejor preparados para brindar estos programas y el otro 10% está en desacuerdo en acudir a capacitaciones largas fuera de sus jornadas de trabajo, no ven cambios extraordinarios, han tenido malas experiencias.



**FIGURA 13.** Ha visto cambios significativos en cuanto al servicio al cliente durante los últimos 2 años? Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

Para la empresa es necesario saber si la inversión ha sido efectiva con resultados reales en el servicio al cliente que se brinda día a día. La atención es calificada desde que el paciente ingresa por la puerta hasta su resultado final de exámenes o procedimientos. Es muy importante conocer si para los colaboradores han visto cambios de la atención que se brinda antes y después del programa SQI.

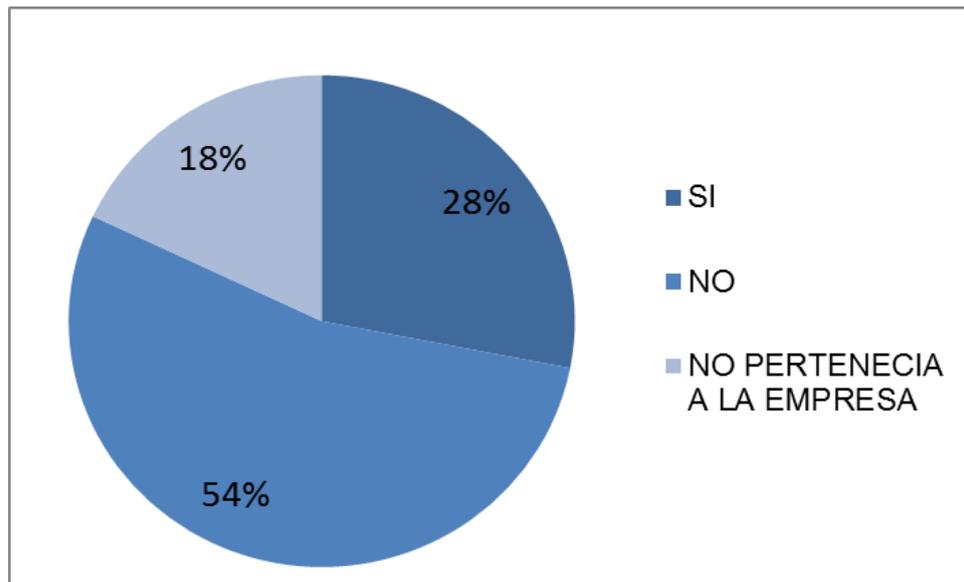
Las respuestas ante esta pregunta han sido positivas por parte de los colaboradores ya que el 86% ha visto cambios significativos en el servicio al cliente que se ha estado ofreciendo en los últimos 2 años. Por otro lado, el 14% cree lo contrario debido a las malas experiencias que han tenido dentro de la organización como colaboradores o familiares.



**FIGURA 14.** Califque la efectividad del programa SQI?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

Califique la efectividad del programa fue otra de las preguntas realizadas en la encuesta, se quiere llegar a conocer si el programa SQI fue aceptado y efectivo por los colaboradores tanto que sea aplicado en las jornadas diarias de atención. Dando el servicio como se requiere para llegar a ser líderes en servicio al cliente en atenciones médicas.

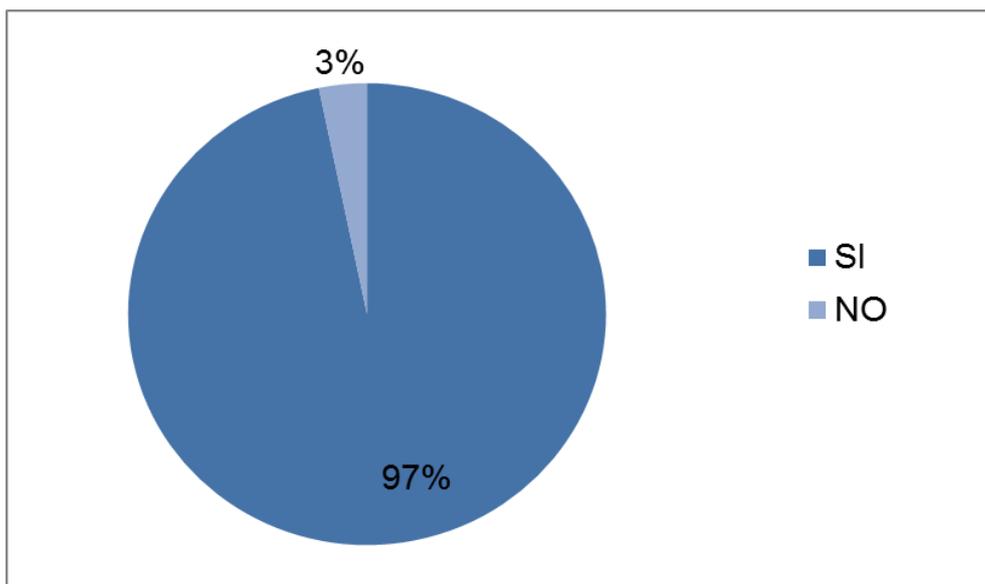
Positivamente el 84% calificó el programa de 9 y 10, mientras que el 10% calificó 8. El 6% calificó el programa menos de 7 por las mismas razones antes mencionadas, creen que el programa y el material es efectivo pero no todos están totalmente capacitados para ser facilitadores del programa.



**FIGURA 15.** Hace 5 años atrás, Ud. Como colaborador; ofrecía el mismo servicio al cliente?  
Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

La pregunta hace 5 años atrás, Ud. como colaborador, ofrecía el mismo servicio al cliente? Se la aplicó con el fin de saber si evidencian la diferencia de 5 años atrás y ahora, si las capacitaciones han efectuados los cambios requeridos por la empresa para mejorar el servicio al cliente. Muchos colaboradores que han ingresado luego de haber iniciado el programa fueron en algún momento pacientes que pudieron evidenciar los cambios tanto de afuera como de adentro desde la atención como paciente a brindar la misma atención.

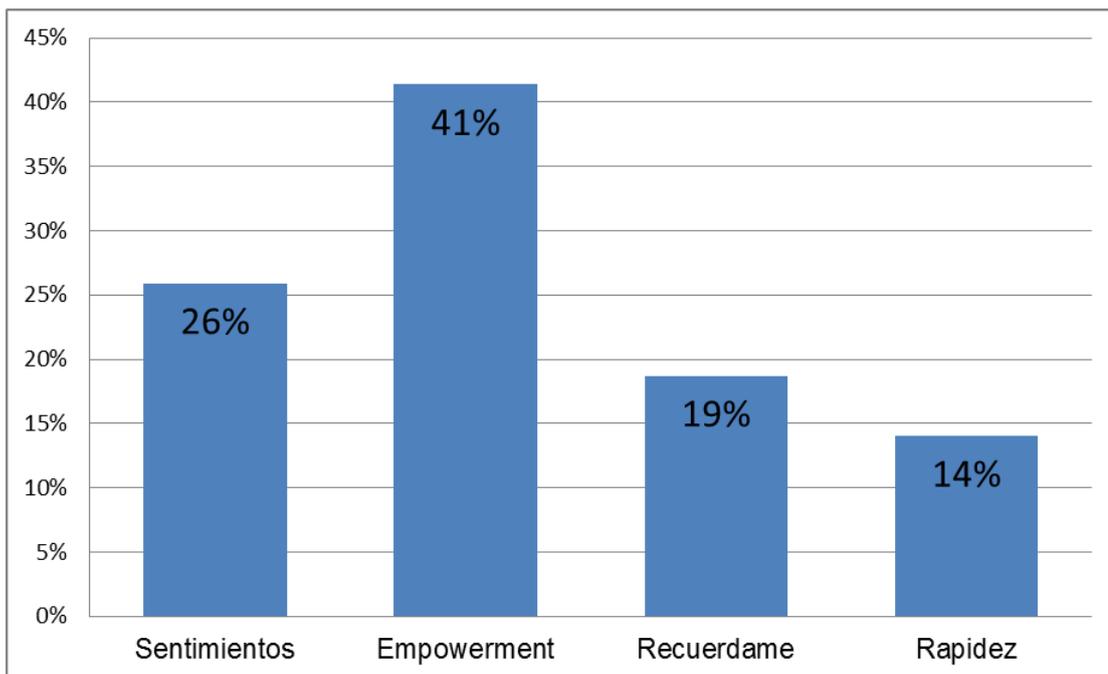
El 65% de los colaboradores afirman que existen cambios y hace 5 años no se daba el mismo servicio de calidad que se brinda ahora, por otro lado el 25% indica que si se ofrecía el mismo servicio dando a entender que el programa no ha realizado cambios dentro de la atención. El 18% desconocía del servicio que ofrecía Veris, aquí se centraliza el personal que no pertenecía a la empresa y no había sido paciente de la central médica.



**FIGURA 16.** Ud. siente la cultura veris “Cliente es todo aquel que no soy yo”?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

Para una empresa es importante que sus colaboradores sientan la cultura organizacional porque es una parte fundamental del funcionamiento de todas las empresas, que los colaboradores sean responsables y se comprometan con la finalidad de dar el mejor servicio al cliente. Si esto no se cumple por los colaboradores de una organización lo más probable es que sus resultados no sean los esperados ya que tendrá colaboradores que trabajen por inercia más no por pasión y vocación sin dar un servicio personalizado y de calidad.

Se encuestó a los colaboradores si sienten la cultura de Veris “ Cliente es todo aquel que no soy yo” y el 97% contestó positivamente, para la empresa esto es muy importante ya que se puede evidenciar el personal comprometido que tienen. Sin embargo, existe un 3% que respondió de manera negativa, colaboradores con los que se debe trabajar para que se comprometan por voluntad propia y no se sientn presionados

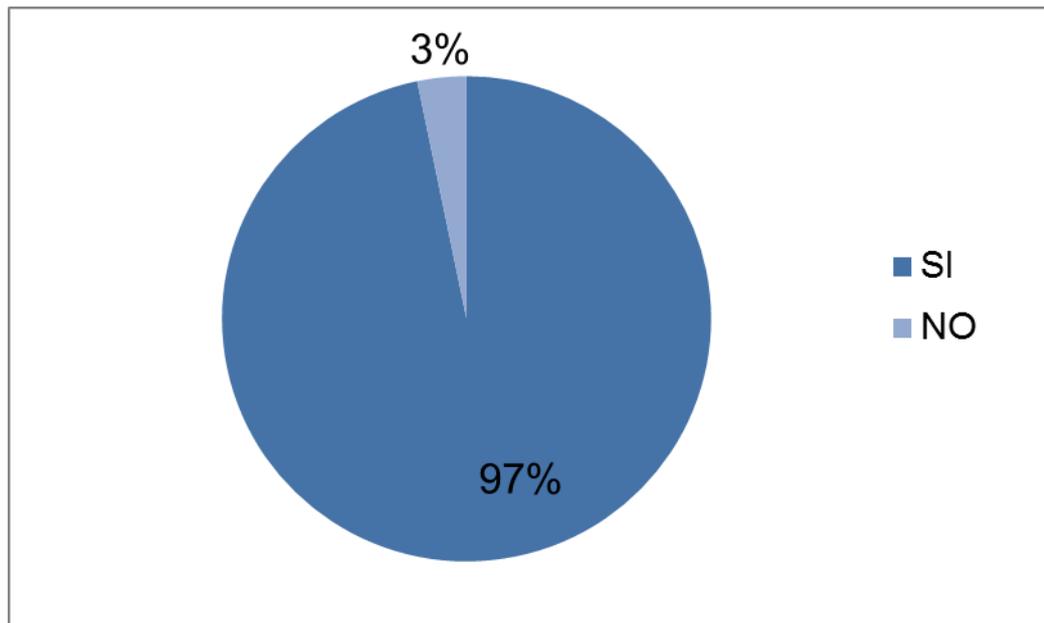


**FIGURA 17.** Qué módulo le ha parecido más importante?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

Como se han impartido diversos módulos es importante conocer cuál ha sido con mayor impacto y saber en cuáles se debería recapacitar para obtener mejores resultados en caso de tener falencias en esos.

El seminario con más acogida ha sido el de Empowerment con un 41% seguido por sentimientos con un 26%. Recuerdame y Rapidez tienen un porcentaje de 19% y 14% respectivamente. Se debe trabajar arduamente con los últimos módulos debido a que tienen un porcentaje bajo de aceptación.

Es fundamental que todos los módulos sean bien capacitados para que puedan ser ejecutados de la mejor manera y el cliente pueda apreciar los cambios y estén completamente satisfechos por el servicio que reciben en las centrales médicas.

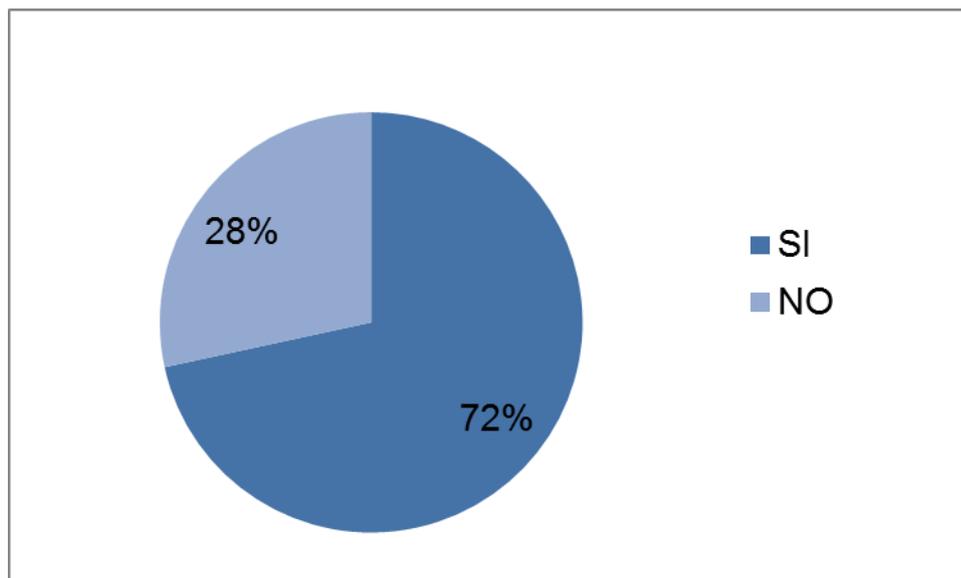


**FIGURA 18.** Se siente comprometido y capacitado para ofrecer un buen servicio?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

Si un colaborador no se encuentra comprometido o capacitado para poder desempeñar sus funciones este empañara el servicio en general y posiblemente contamine a los demás colaboradores. Es necesario identificar quienes no se sienten totalmente capacitados o comprometidos para desarrollar diferentes campañas en dónde se pueda mejorar estas actitudes.

La pregunta: Se siente comprometido y capacitado para ofrecer un buen servicio? Tiene una estrecha relación con la pregunta sobre si siente la cultura organizacional de la empresa?. Se puede evidenciar que el mismo 3% indica no estar comprometido y capacitado para ofrecer un buen servicio, es decir son colaboradores criticos que la empresa debe tomar medidas de acción para cambiar ese pensar dado que aunque sean pocos pueden perjudicar la satisfacción de los clientes.

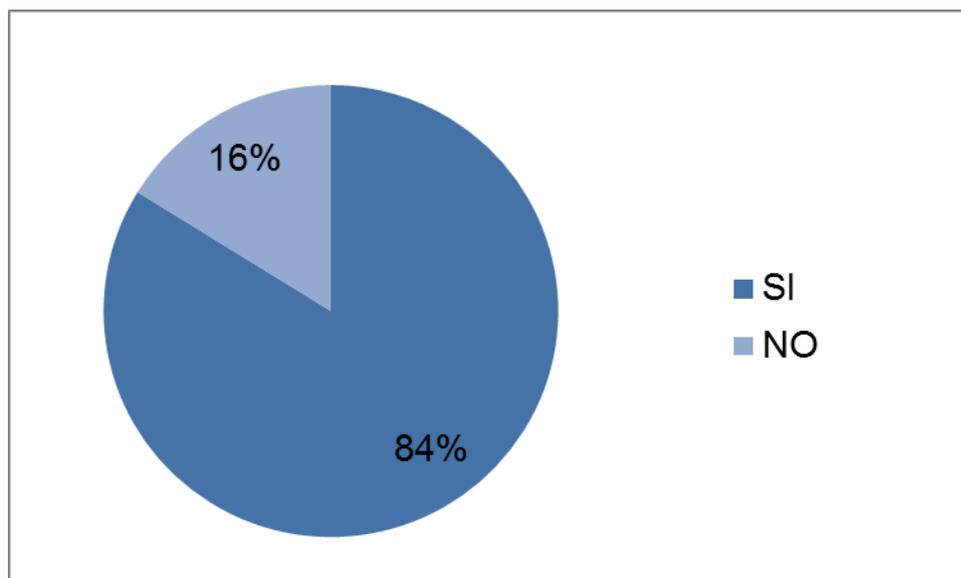
El 97% de los colaboradores están totalmente comprometidos y se sienten que cuentan con la capacitación necesaria para ofrecer el servicio que caracteriza a la empresa.



**FIGURA 19.** Cree que la tecnología facilita su trabajo?. Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

La tecnología hoy en día es primordial dentro de una organización que desea que la atención se dé de manera ágil dado que el trabajo manual toma mucho tiempo y existe un margen de error que puede perjudicar el servicio que se ofrece. Es por ello que se necesita que las herramientas tecnológicas sean amigables y puedan acelerar los procesos que desarrolle cada colaborador en su área de trabajo.

Cree que la tecnología facilita su trabajo se encuestó a los colaboradores de Veris. El 72% respondió si, mientras que el 28% respondió no. Un tema preocupante ya que se desarrolló el sistema Phantom para el manejo de todas las áreas de la empresas sin embargo ciertas áreas manifiestan que la herramienta falta de ser desarrollada en diferentes áreas ya que existe aún trabajo que se realizar de manera manual que le toma mucho tiempo a los colaboradores y no pueden dar una respuesta concreta e inmediata.



**FIGURA 20.** Recomendaría este programa a otras personas con trabajos similares?  
Encuesta elaborada a los colaboradores en Julio 2017

Se preguntó a los colaboradores si recomendaría el programa de Service Quality Institute a otras personas con trabajos similares y el 84% de colaboradores confirmaron que si lo realizarían ya que sus vidas personales y profesionales han mejorado brindando un servicio de calidad. También existe el 16% de colaboradores que indican no lo harían debido a que creen o conocen de otras empresas con mejores metodologías.

Para muchas empresas es importante conocer cuáles son las organizaciones que se encuentran capacitando a empresas sobre el servicio al cliente con mejores resultados. Al tener aceptación de los colaboradores significa que el material es de gran utilidad y puede ser aplicado tanto el trabajo como en la vida diaria. Si el programa no es de la aceptación de los colaboradores y no es recomendado se debería evaluar si es en sí el programa o la metodología de como se aplica en la organización.

## **4.2. Resultados de entrevistas e histórico de atenciones**

Veris ha sido una de las mejores empresas reconocidas en cuanto al servicio en centrales médicas ambulatorias, es por eso que para ellos la inversión para mejorar el servicio al cliente es primordial comenta Subgerente del servicio al cliente, Adriana Conto.

Al aplicar el programa de Service Quality Institute se puede apreciar la mejora que se va consiguiendo año a año. La satisfacción de un paciente recae en la atención de varios actores como ejecutivo de contact center, ejecutivo de caja, laboratoristas, médicos, enfermeros, técnicos de procedimientos, etc. Es decir, es fundamental que todos los colaboradores se encuentren muy bien capacitados en cuanto a la información general de la empresa más la manera de dar el servicio.

El programa SQI dio inicio en el mes de Octubre del 2014, en dónde la atención era buena pero no cumplía con ciertos estándares para que fuera excelente. Pasando el tiempo el personal se fue capacitando en los diferentes módulos del programa.

La organización escogió a ciertos colaboradores y permitió que se postularan las personas que estaban interesadas en hacer que la empresa mejore su servicio. Para Adriana Conto, el equipo a trabajar con ella era esencial para iniciar este camino de mejoramiento, ellos son llamados “Heroés del Servicio”, su misión es desplegar la información dada en el programa aplicandola con el servicio que se ofrece. Todo el personal que ingresa es capacitado para que inicie con las mejores herramientas y conocimientos para aplicarlo día a día.

Service Quality Institute explica y enseña como debe ser tratado un cliente/paciente en todas las situaciones posibles, tratando de dar una comunicación positiva y no negativa, no solo con las palabras sino también con los gestos. Dando una solución o respuesta ante los casos que se presentan en el trabajo con el personal interno y externo.

**Tabla 2***Histórico IPN 2014 a Nivel Nacional. Información Recolectada del OBI*

2014								
Centro Atencion Region	Centro Atencion	IPN	1 – 6	7 - 8	9 -10	Total de respuestas	Puntuación Promedio	Total de encuestas
COSTA	GUAYAQUIL SUR	83,67%	72	140	1.527	1.455	9,38	1.739
	MALL DEL SOL	80,81%	225	486	4.166	3.941	9,33	4.877
	KENNEDY	79,98%	267	499	4.395	4.128	9,29	5.161
	ALBORADA	79,60%	208	374	3.295	3.087	9,29	3.878
<b>Total COSTA</b>		<b>80,56%</b>	<b>772</b>	<b>1.499</b>	<b>13.383</b>	<b>12.611</b>	<b>9,31</b>	<b>15.655</b>
AUSTRO	CUENCA	78,24%	11	35	216	205	9,23	262
<b>Total AUSTRO</b>		<b>78,24%</b>	<b>11</b>	<b>35</b>	<b>216</b>	<b>205</b>	<b>9,23</b>	<b>262</b>
SIERRA	QUICENTRO SUR	76,35%	86	131	1.064	978	9,13	1.281
	SAN LUIS	74,22%	102	207	1.285	1.183	9,11	1.594
	GRANADOS	73,93%	236	435	2.808	2.572	9,11	3.479
	LA "Y"	73,48%	273	522	3.232	2.959	9,09	4.027
<b>Total SIERRA</b>		<b>74,10%</b>	<b>697</b>	<b>1.295</b>	<b>8.389</b>	<b>7.692</b>	<b>9,11</b>	<b>10.381</b>
<b>Suma Total</b>		<b>77,98%</b>	<b>1.480</b>	<b>2.829</b>	<b>21.988</b>	<b>20.508</b>	<b>9,23</b>	<b>26.298</b>

En el 2014 no se aplicó el programa hasta el mes de Octubre, en el siguiente cuadro del IPN del año mencionado se puede visualizar la calificación de los colaboradores a lo largo del año en las diferentes centrales médicas a nivel nacional. Se puede apreciar que las calificaciones no fueron del todo buenas teniendo como mayor puntaje 83.67% en la Costa en Veris Sur seguido por el 80.81% en Veris Mall del Sol. En la Sierra y en el Austro los porcentajes fueron bajos del 78% razón por la que la empresa necesitaba realizar algo para mejorar esas calificaciones.

El índice promotor neto global fue de 77.98%. Las capacitaciones a los héroes fue en el décimo mes del año así que la implementación del programa con el resto del personal no dio inicio hasta finales de noviembre por lo que ese año no se pudo evaluar la efectividad del programa.

**Tabla 3***Histórico IPN 2015 a Nivel Nacional. Información Recolectada del OBI.*

2015								
Centro Atencion Region	Centro Atencion	IPN	1 – 6	7 – 8	9 -10	Total de respuestas	Puntuación Promedio	Total de encuestas
AUSTRO	CUENCA	<b>86,23%</b>	21	31	478	457	9,46	530
<b>Total AUSTRO</b>		<b>86,23%</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>478</b>	<b>457</b>	<b>9,46</b>	<b>530</b>
COSTA	GUAYAQUIL SUR	<b>86,38%</b>	109	203	2.780	2.671	9,46	3.092
	MALL DEL SOL	<b>85,48%</b>	254	522	6.320	6.066	9,43	7.096
	KENNEDY	<b>82,70%</b>	387	729	7.573	7.186	9,35	8.689
	ALBORADA	<b>82,63%</b>	301	464	5.378	5.077	9,35	6.144
<b>Total COSTA</b>		<b>83,93%</b>	<b>1.051</b>	<b>1.918</b>	<b>22.051</b>	<b>21.000</b>	<b>9,39</b>	<b>25.021</b>
SIERRA	TUMBACO	<b>84,54%</b>	41	50	763	722	9,32	854
	SAN LUIS	<b>84,02%</b>	126	306	3.059	2.933	9,37	3.491
	QUICENTRO SUR	<b>82,17%</b>	156	281	2.888	2.732	9,33	3.325
	LA "Y"	<b>78,68%</b>	446	816	6.749	6.303	9,23	8.011
	GRANADOS	<b>77,50%</b>	380	692	5.380	5.000	9,19	6.452
<b>Total SIERRA</b>		<b>79,93%</b>	<b>1.149</b>	<b>2.145</b>	<b>18.839</b>	<b>17.690</b>	<b>9,26</b>	<b>22.133</b>
<b>Suma Total</b>		<b>82,10%</b>	<b>2.221</b>	<b>4.094</b>	<b>41.368</b>	<b>39.147</b>	<b>9,33</b>	<b>47.684</b>

En el 2015 arrancaron con las capacitaciones del primer módulo para los colaboradores que fue el programa de Sentimientos y a finales del año se dio Empowerment. Nuevamente se mantuvo con el mejor puntaje la Costa con Veris del Sur con el 86.38% seguido por el Austro con 86.23% donde se notó una mejoría aumentando 8% de las calificaciones. En la Sierra se puede apreciar mejorías en 3 centrales médicas en relación con el 2014 ya que aumentaron casi el 10%. La Costa tuvo una mejora significativa ya que todas las centrales pasaron la puntuación de 80% sin embargo la Sierra es la región que debe trabajar más con los colaboradores para mejorar el servicio sobre todo con las centrales médicas Veris La Y y Granados.

Es importante mencionar que la cantidad de pacientes atendidos en el 2015 duplica la cantidad atendida en el 2014 dando a conocer el crecimiento formidable de la organización.

**Tabla 4***Histórico IPN 2016 a Nivel Nacional. Información Recolectada del OBI.*

2016								
Centro Atención Región	Centro Atención	IPN	1 – 6	7 – 8	9 -10	Total de respuestas obtenidas	Puntuación Promedio	Total de encuestas
AUSTRO	CUENCA	96,54%	2	11	420	418	9,76	433
<b>Total AUSTRO</b>		<b>96,54%</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>420</b>	<b>418</b>	<b>9,76</b>	<b>433</b>
COSTA	GUAYAQUIL SUR	92,46%	51	118	2.747	2.696	9,65	2.916
	MALL DEL SOL	89,05%	154	311	5.190	5.036	9,54	5.655
	ALBORADA	86,82%	176	374	4.960	4.784	9,48	5.510
	KENNEDY	85,57%	225	453	5.581	5.356	9,44	6.259
<b>Total COSTA</b>		<b>87,87%</b>	<b>606</b>	<b>1.256</b>	<b>18.478</b>	<b>17.872</b>	<b>9,50</b>	<b>20.340</b>
SIERRA	SAN LUIS	89,96%	69	224	3.314	3.245	9,56	3.607
	QUICENTRO SUR	87,47%	94	157	2.503	2.409	9,48	2.754
	TUMBACO	86,37%	60	105	1.486	1.426	9,41	1.651
	LA "Y"	84,04%	259	566	5.968	5.709	9,35	6.793
	GRANADOS	83,20%	239	402	4.597	4.358	9,34	5.238
<b>Total SIERRA</b>		<b>85,55%</b>	<b>721</b>	<b>1.454</b>	<b>17.868</b>	<b>17.147</b>	<b>9,41</b>	<b>20.043</b>
<b>Suma Total</b>		<b>86,82%</b>	<b>1.329</b>	<b>2.721</b>	<b>36.766</b>	<b>35.437</b>	<b>9,46</b>	<b>40.816</b>

Campaña BAD y la capacitación de Recuérdame fue dado en el año 2016. Siendo el mejor año en cuanto a las calificaciones del IPN desde la implementación del programa SQI teniendo un 86.82% a nivel nacional. Este año todas las centrales médicas tuvieron una calificación anual mayor del 80% y mejor aún 2 centrales médicas más del 90% llegando ya casi a la meta esperada de la empresa. En este año se premió a los héroes del servicio por el trabajo desempeñado con las capacitaciones y por ser modelos a seguir para el resto de los colaboradores, mencionó Adriana Conto.

La Sierra tuvo una mejoría reveladora en su IPN ya que en relación con los años anteriores ya que por las calificaciones se deducía que el servicio que se brindada no era el ideal.

**Tabla 5**

IPN 2017 hasta el 10/09/2017. Información Recolectada del OBI.

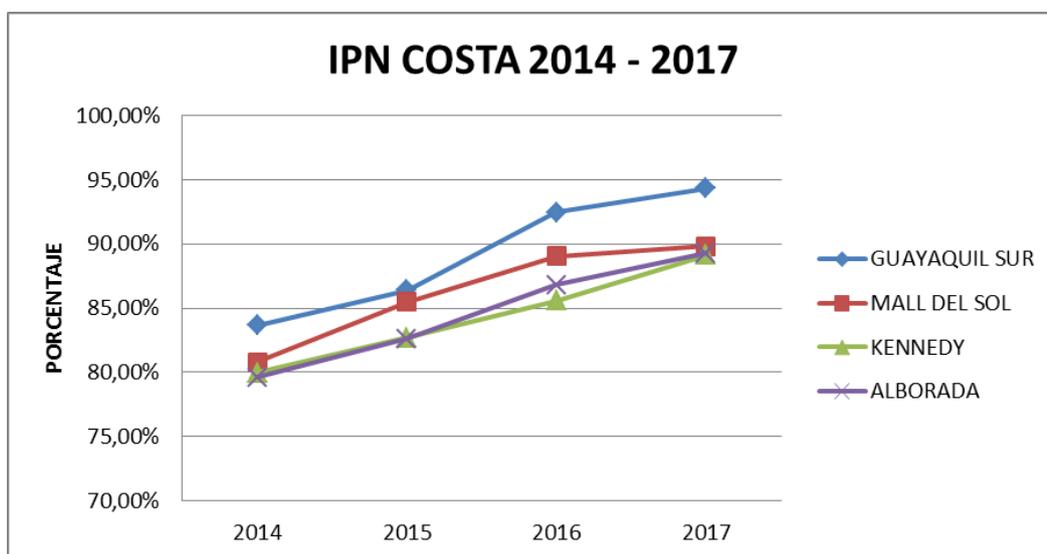
2017								
Centro Atención Región	Centro Atención	IPN	1 – 6	7 - 8	9 -10	Total de respuestas obtenidas	Puntuación Promedio	Total de encuestas
SIERRA	TUMBACO	84,62%	33	65	754	721	9,34	852
	LA "Y"	86,48%	125	257	3.368	3.243	9,42	3.750
	GRANADOS	86,77%	103	185	2.667	2.564	9,39	2.955
	SAN LUIS	87,29%	51	113	1.527	1.476	9,47	1.691
	QUICENTRO SUR	89,35%	40	86	1.432	1.392	9,52	1.558
<b>Total SIERRA</b>		<b>86,95%</b>	<b>352</b>	<b>706</b>	<b>9.748</b>	<b>9.396</b>	<b>9,43</b>	<b>10.806</b>
COSTA	KENNEDY	89,16%	78	197	2.980	2.902	9,52	3.255
	ALBORADA	89,26%	80	149	2.648	2.568	9,51	2.877
	MALL DEL SOL	89,82%	70	151	2.638	2.568	9,55	2.859
	GUAYAQUIL SUR	94,34%	15	55	1.431	1.416	9,68	1.501
<b>Total COSTA</b>		<b>90,11%</b>	<b>243</b>	<b>552</b>	<b>9.697</b>	<b>9.454</b>	<b>9,54</b>	<b>10.492</b>
AUSTRO	CUENCA	92,68%	1	10	153	152	9,64	164
<b>Total AUSTRO</b>		<b>92,68%</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>153</b>	<b>152</b>	<b>9,64</b>	<b>164</b>
<b>Suma Total</b>		<b>88,54%</b>	<b>596</b>	<b>1.268</b>	<b>19.598</b>	<b>19.002</b>	<b>9,49</b>	<b>21.462</b>

Para conocer el IPN del 2017 fue tomado hasta el 10/09/2017. Donde se puede visualizar una gran mejoría por parte de todas las centrales médicas con un porcentaje mayor del 80% a pesar de que el año aún no culmina. La central Veris Cuenca tuvo una baja de 4% sin embargo se espera que para Diciembre puede rebasar la calificación del año anterior. Las 3 centrales médicas de la región Costa se encuentra más cerca de llegar al 90% y aunque la Sierra este 6% menos que la Costa la empresa confía que todos puedan llegar al 95% de satisfacción de los clientes para finales del 2017.

En estos resultados se puede observar el crecimiento de la satisfacción de los clientes a través de los años, cuántos consideran que Veris ofrece un servicio de calidad o que necesita mejorar arduamente su servicio. Aunque las calificaciones han mejorado notoriamente desde el 2014 es fundamental conocer porque no todos los clientes se encuentran satisfechos y buscar una forma de que todos los pacientes respondan las encuestas.

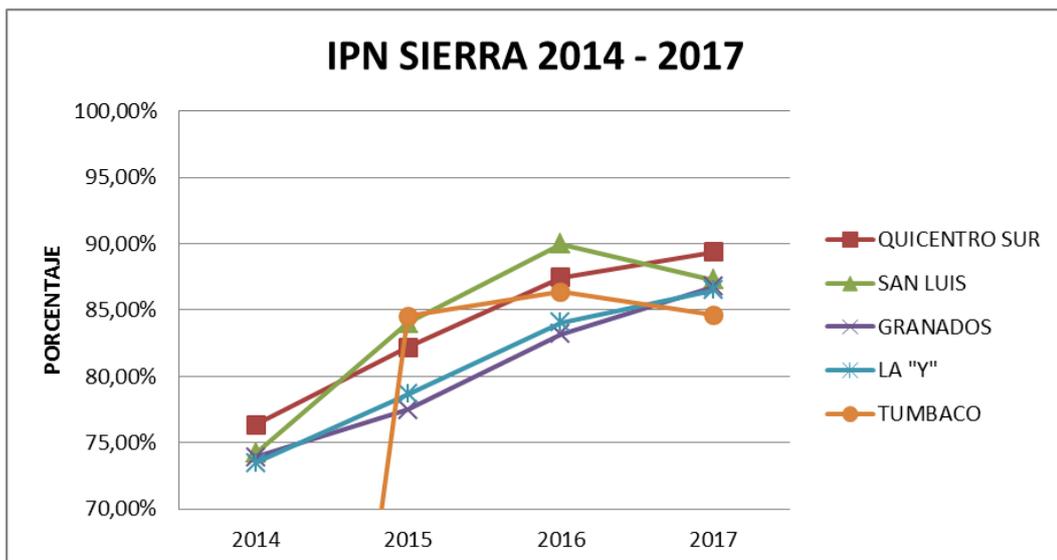
Al consolidar todos los datos del IPN del 2014 hasta el 2017 se puede conocer que las mejores centrales médicas son Veris Cuenca y Guayaquil Sur que aunque no tengan la misma afluencia de pacientes que las otras centrales los clientes que acuden se encuentran satisfechos con el servicio que reciben en las centrales mencionadas.

Antes de la implementación del programa, la Costa en el 2014 mantenía una calificación aceptable del 80% que fue mejorando poco a poco con el programa SQI teniendo a la fecha una calificación del 90.11%. Aunque no todas las centrales médicas contaban con una buena calificación cada una han mejorado cada una de un 3 a 4%



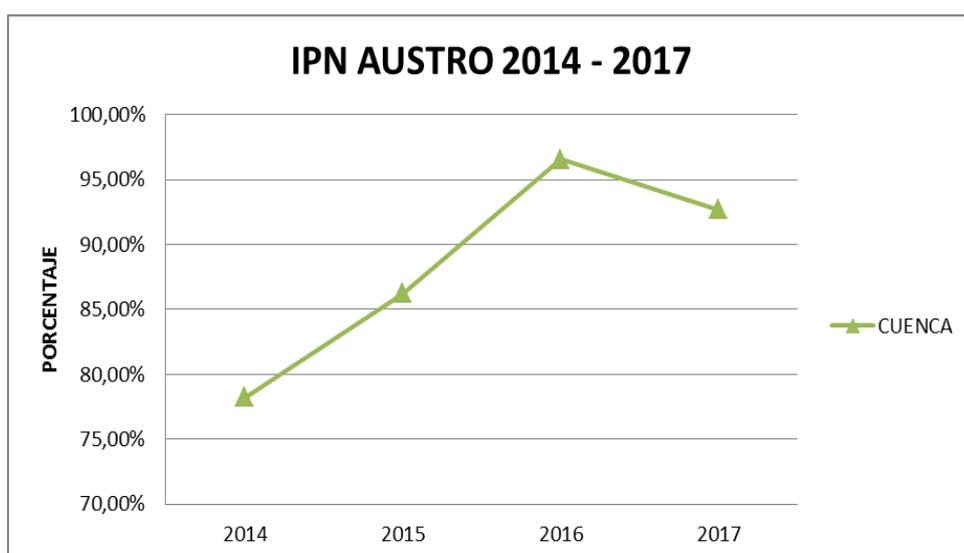
**FIGURA 21.** IPN Costa del 2014 – 2017.

En la Sierra se trabajó arduamente ya que sus calificaciones eran menores a la Costa y Austro; fue difícil superarlas, sin embargo el servicio al cliente ha mejorado notoriamente por las calificaciones recibidas en los últimos años. Actualmente tiene una calificación de 86.95% esperando que se llegue al 90-95% a finales del año.



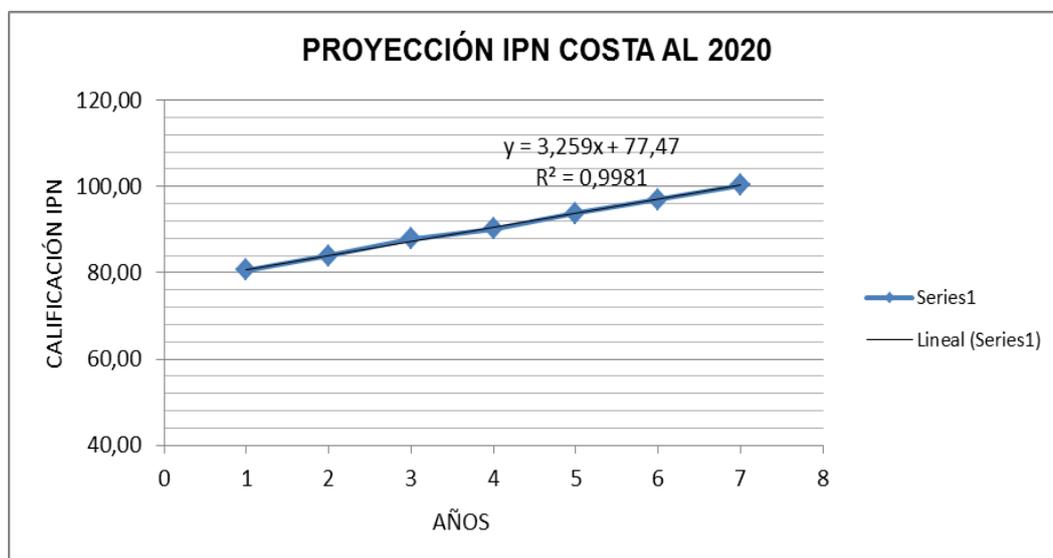
**FIGURA 22.** IPN Sierra del 2014 al 2017.

En el Austro solo hay una central médica que ha ido creciendo tanto en estructura como en procedimientos y especialidades; es importante destacar que desde la implementación del programa SQI su atención al cliente mejoró de manera inmediata ya que el personal se comprometido al 100% desde el inicio y se mantiene desde la misma manera. Su IPN en el 2014 fue de 78.24% mientras que a la fecha cuenta con el 92.68%.



**FIGURA 23.** IPN Austro del 2014 al 2017.

Con la información histórica y actual obtenida se ha podido realizar una proyección hasta el 2020, analizando su incremento anual y el que sería en los próximos años. Se aplicó la fórmula de regresión lineal para verificar y analizar el crecimiento de cada región.



**FIGURA 24.** Proyección IPN Costa del 2018 al 2020.

En la Costa que ha tenido un crecimiento constante cada año aproximadamente de 3% a 4% se espera que para el 2020 cuente con la calificación del 100% por la satisfacción del cliente. Dando buen aliento a la región para seguir mejorando cada día su servicio y llegar a la meta fijada por la empresa.

Veris Sur es el mejor calificado en la región costa mientras que las demás centrales mantienen su calificación por encima del 80%. Las centrales se encuentran al momento con un buen IPN pero deberán mantenerse y buscar como incrementar sus pacientes, ofrecer más servicios para abarcar pacientes particulares.

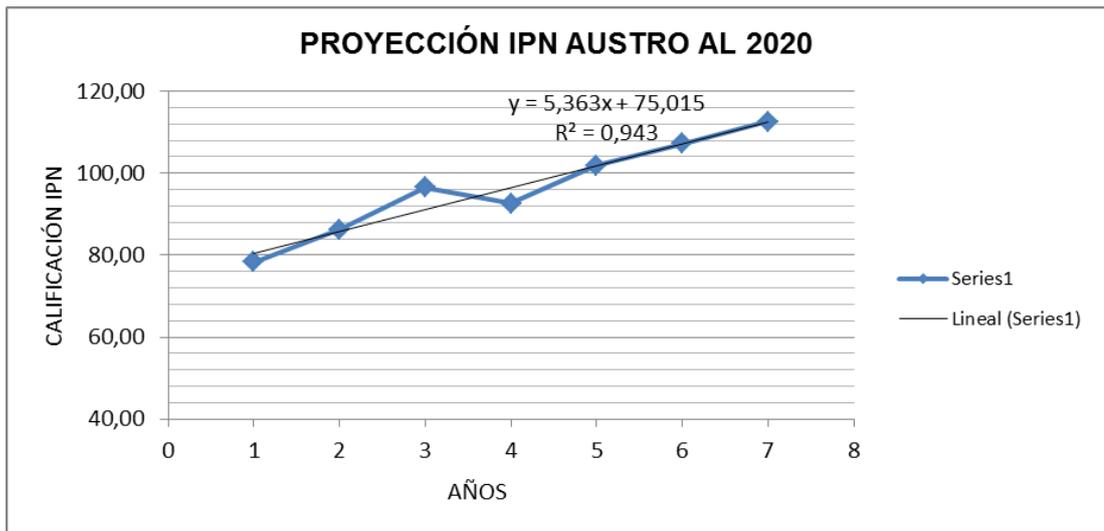


**FIGURA 25.** Proyección IPN Sierra del 2018 al 2020.

De acuerdo a la regresión lineal realizada, la región Sierra en el 2020 podrá llegar al 95% de calificación del IPN. Sin embargo, es necesario se trabaje mucho con todas las centrales de la sierra ya que en este ultimo semestre ha tenido tendencia de baja en las calificaciones y esto podría arriesgar la calificación anual.

La central médica con mayor calificación al momento es Veris Quicentro Sur con el 89% seguido por Veris San Luis. Veris Tumbado debe trabajar arduamente ya que su porcentaje de IPN ha bajado un 2% pero es importante recalcar que al ser una central médica aperturada a medidados del 2015 lograron tener las mismas calificaciones que las demás centrales médicas.

A diferencia de la costa, la sierra no cuenta con todos los servicios y procedimientos dentro de las centrales médicas y es por ello que los pacientes descartan la posibilidad de atenderse en las centrales médicas por facilidad o comodidad de ellos al no tener todo en un mismo lugar. En esto, tienen una oportunidad de mejora para cada central y el servicio para los clientes.



**FIGURA 26.** Proyección IPN Austro del 2018 al 2020.

La central médica de Cuenca ha sido una de las mejores calificadas desde que se implementó el programa de SQI. El IPN del 2014 fue de 78,24% y desde que se iniciaron las capacitaciones incrementó al 86,23% y es así como al momento cuentan con la calificación del 92,68%, teniendo el segundo lugar de las mejores calificadas.

Aunque Cuenca tiene los mismos inconvenientes de la Sierra de no contar con todos los servicios dentro de la central han podido socializar a los prestadores la manera en la que se debe brindar el servicio a los pacientes de Veris.

### **4.3. Conclusiones de los resultados de la investigación**

Dentro de las encuestas se pudo detectar diversos temas que influyen en la atención del cliente y la satisfacción de los mismos. Uno de los factores que mantienen a las empresas en un alto nivel de calidad es la poca rotación del personal en la organización; colaboradores fieles que conocen los servicios que se prestan, llegan a conocer a los pacientes y pueden brindar el mejor servicio posible.

De la misma manera, al tener colaboradores fidelizados a la organización comparten los factores que los gerentes creen que es lo mejor para la empresa, en este caso fue el invertir en un programa que beneficia a los colaboradores capacitándose en brindar un servicio de calidad sin embargo existe una cantidad mínima de colaboradores que creen que no ha sido funcional en la organización y ha sido una mala inversión.

La efectividad del programa tuvo una excelente acogida tanto para los héroes de servicio como para los colaboradores que recibieron el programa por parte de ellos. El 85.2% dio un puntaje de 9-10 a la efectividad del programa durante todos los módulos en los que han recibido.

Dado al programa SQI , el 85% de colaboradores detectaron cambios notorios en los 2 últimos años en cuanto al servicio al cliente cuyo servicio no se brindaba hace 5 años atrás. El mejor resultado de las encuestas y el principal e importante para la empresa es conocer que el 97% de sus colaboradores sienten la cultura que presenta la organización y que se sienten capacitados para ofrecer un buen servicio; saben que deben dar una atención oportuna a todos quienes se encuentran en las instalaciones esto incluye al personal interno

Dentro de los módulos impartidos el que impactó más a los colaboradores fue “empowerment” en donde el fin es que los colaboradores se empoderen de las situaciones o quejas que se presenten a lo largo del día dando una solución efectiva para el cliente/paciente y la empresa.

Otro dato importante recolectado dentro de las encuestas es que el 72% de colaboradores se encuentra insatisfecho con el sistema que se emplea

en la organización. El impacto del programa ha sido efectivo para los colaboradores que el 93% recomendaría el programa de Service Quality Institute para otras organizaciones.

Dando respuesta a la primera pregunta de investigación en Veris, para que la satisfacción del cliente sea excelente depende mucho de como se da el servicio, al ser consultas o resultados médicos depende de mucho como el paciente es tratado desde el inicio hasta el final de su atención, se entiende que alguien que va a la organización no va de paseo va por una dolencia o malestar por lo que necesita una atención más personalizada, ágil y con amabilidad.

Sobre la segunda pregunta; en otras centrales médicas ambulatorias no prevalece el servicio al cliente como tal, solo se enfocan en dar una consulta médica de 15-20 minutos sin tener interacción con los clientes, es por ello que Veris se encuentra dentro de las mejores empresas de atención médica debido a que ellos se preocupan por el paciente; tratan de que sus médicos interactuen desde el momento que entran al consultorio de manera calida y eficaz. A pesar de que tienen protocolos y procesos que seguir en cuanto a las historias clinicas o ingreso de información confidencial de procedimientos alrededor del 80% de acuerdo al IPN cumplen con la calidad del servicio.

Para la tercera pregunta, en mucho de los casos, los clientes no esperan que el servicio sea de excelencia debido a malas experiencias cuando se trata de servicios de salud en el país. Sin embargo, en Veris eso ha mejorado debido a la publicidad de boca a boca que se da por la calidad de servicio que se ofrece en las diferentes centrales médicas desde la primera atención. Para los pacientes con antigüedad que acuden la empresa son los que más alto el umbral de satisfacción tienen dado que ya conocen el servicio y esperan que mejoren más. Considerando los porcentajes de calificación que han obtenido las centrales médicas desde el 2014 han aumentado un 20-25%, de la misma manera han duplicado la cantidad de pacientes que acuden a Veris. Los cambios se han dado y se siguen dando tanto para los colaboradores como para los clientes que reciben un mejor servicio cada día.

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Es muy importante que toda empresa tenga una cultura organizacional definida, objetivos claros y establecidos para alcanzar el éxito y el logro de dar un servicio de calidad. Esto permite competir entre otras empresas y llegar a ser el líder en el mercado.

Los grandes autores del servicio de la calidad han aportado muchos beneficios a la investigación, gracias a ellos la calidad de servicio es reconocido a nivel empresarial y se ha vuelto unos de los factores más importantes para el crecimiento de ellas.

Este proyecto de investigación ha permitido conocer muchos detalles acerca de la calidad de servicio que se ofrece en las centrales médicas ambulatorias, puntos fuertes y débiles que la empresa posee y debe fortalecerlos o mejorarlos. Desde este aspecto, el desarrollo de las encuestas a los colaboradores son una opción válida para mejorar las herramientas, directrices, conocimientos para tomar medidas correctivas.

Por medio del análisis de resultados, se encontró que unos de los factores más latentes de insatisfacción de los colaboradores es la herramienta tecnológica que manejan, esto quiere decir que impide que su desempeño pueda alcanzar los estándares de satisfacción de los clientes.

Por el análisis global del IPN se comprende que el programa ha sido más efectivo en la Costa y en el Austro dado que son las regiones donde mayor porcentaje de calificación obtiene.

Mientras tanto, deben mantener y fortalecer la iniciativa de que conozcan la cultura del servicio de la compañía que los colaboradores se sientan motivados para que realicen su trabajo con pasión y tengan buenas calificaciones como ahora.

## **5.2. Recomendaciones**

Sería de mucha ayuda implementar nuevas políticas en dónde se mida el cumplimiento de lo aprendido con el programa SQI al 100% con el fin de conocer quiénes y dónde existen las falencias que se debe trabajar antes de seguir avanzando con los demás módulos. Adicional a ello, que la atención sea de manera unificada por todo el personal, es decir que todos den el mismo servicio de calidad que la empresa y los clientes necesitan.

La empresa debe continuar con las capacitaciones del programa a medida que vaya ingresando personal nuevo, dado que con ello podrán dar una mejor atención desde el comienzo. Es necesario que las jefaturas y gerencias mantengan a su personal motivado para que así realicen su trabajo con eficiencia y eficacia aplicando los módulos aprendidos del programa SQI para que sea colaboradores fidelizados a la empresa.

Es una oportunidad que los colaboradores desempeñen las funciones de héroes del servicio siempre y cuando tengan las ganas y disponibilidad para realizarlo, sería mejor si contarán con personal dedicado para dar las capacitaciones de esa manera podrían enfocarse más en los programas y darle seguimiento del cumplimiento.

Fomentar a todos los colaboradores la iniciativa de participar en nuevas campañas para mejorar el ambiente laboral, la comunicación positiva entre colaboradores y el servicio al cliente.

Uno de los factores a trabajar con mayor ímpetu son las herramientas tecnológicas que no están permitiendo desempeñar su trabajo con mayor agilidad y eficacia. Deben ser revisados todos los procesos e identificar donde se pueden automatizar para minimizar los tiempos en los que se realiza el trabajo de manera manual en cada área.

Trabajar arduamente con la región Sierra que por los resultados se puede observar que los clientes no se encuentran satisfechos por la atención. De la misma manera deben trabajar con las otras regiones para alcanzar el éxito del IPN al 100%.

Mantener al personal motivado para que su trabajo se desempeñe de una mejor manera y busquen promociones de cargos dentro de la empresa y sean modelos a seguir para los nuevos y los que se mantienen en la empresa.

## REFERENCIAS

- Albrecht, K. (2001). *La excelencia del servicio*.
- Alcaide, J. C. (2013). *Alta fidelidad*. ESIC.
- Alvarez, I. (2006). *Introducción a la calidad*. España: Ideas Propias.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*.
- Bennet, L., Brown, D., & Berry, C. (2002). *UDLAP*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos)
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.a.
- Collins, H. D. (2011). *The quality of service as a business excellence and leadership*.
- Crosby, P. (1999). *Geocities*. Obtenido de [www.geocities.ws/chex88chex/estrategia/PhilipCrosby.pdf](http://www.geocities.ws/chex88chex/estrategia/PhilipCrosby.pdf)
- Crosby, P. B. (febrero de 6 de 2009). *La calidad como filosofía de gestión*. Obtenido de <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp106/>
- Deming, E. (1982). *Quality, Productivity and competitive position*.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*.
- Eshghi, R., & Ganguli. (2008). *mmaglobal*. Obtenido de Service quality and customer satisfaction: <http://www.mmaglobal.org/publications/MMJ/MMJ-Issues/2008-Fall/MMJ-2008-Fall-Vol18-Issue2-Eshghi-Roy-Ganguli-pp119-144.pdf>
- Ford, R. C. (2004). *Atención al cliente servicios de ocio*. España: Thomson Learning.
- Friedman, H. (2006). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. España.
- Gibson, H. (2005). Towards an understanding of „why sport tourists do what they do.
- Goestch, D. L. (2015). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pretnice Hall.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESJC Editorial. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&c>

d=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwuj7ez3xevVAhXD6CYKHWqaAYEQFggyMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.marcialpons.es%2Flibros%2Fmarketing-de-los-servicios%2F9788473563970%2F&usg=AFQjCNFnljKFZKMGJ4AYOVSLb1vdWH

- Grönroos, C. (1998). *Redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/818/81802505/>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. MC GRAW HILL.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. (2006). *Services Marketing*. Thomson/South-Western.
- Horovitz, J. (2006). La calidad del servicio. En J. Horovitz, *La calidad del servicio. A la conquista de cliente*. Madrid: Edigrafos S.a.
- Hurtado, H. S. (2008). *Gerencia para el Futuro*. Santa Fé: Editorial Legis.
- Juran, J. M. (2009). *Pablo Giugni*.
- K. M. Ghylin, B. D. (2007). Clarifying the dimensions of four concepts of quality.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2004). *Envolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Obtenido de [www.Journal of Marketing.com](http://www.Journal of Marketing.com)
- Mendez, C. (1995). *Metodología; Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/324262554/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CARLOS-MENDEZ-1-pdf>
- Muñoz, L. M. (Mayo de 2007). *Mercadeo de servicios*. Obtenido de <http://mercadeodeservicios/eje+temaico+2.pdf>
- Norman, R., & Ramirez, R. (2003). *Designing Interactive Strategy*. *Harvard Business Review*.
- Pamies, D.-S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC Editorial.
- Pereira, J. (2006). *Liderezago y Mercadeo*. Obtenido de <http://www.mercadeo.com>
- Pereira, R. (2011). *El servicio como poder de cambio*. Ediciones Castillo, México.

- Pole, K. (2009). *Diseño de metodologías mixtas*. Obtenido de Iteso:  
<http://hdl.handle.net/11117/252>
- Rodriguez, E. G. (2014). Nova Scientia. *Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad.*, 411-437. Obtenido de Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203332667021>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* . Bogota: Editorial Humanitas.
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Prentice Hall.
- Serna, H. (2006). *Javeriana.edu*. Obtenido de  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2010). *Fundamentos de Marketing*. McGrawHill.
- Tschohl, J. (2008). *EL ESPIRITU DE LA EXCELENCIA*.
- Van der Wiele, T. (2004). *ISO 9000 series and excellent model*.

## ANEXOS

### Anexo 1 : Carta Testimonial Hyundai



Universal de Autos, S. A.  
Calzada Roosevelt, 18-23, Zona 11

Atención  
John Tschohl  
Presidente  
Service Quality Intitute

Estimado John:

Es un honor para mi expresar la satisfacción que he experimentado al participar activamente del programa de entrenamiento "Sentimientos" desarrollado por Service Quality Institute.

En cuanto me presentaron por primera vez el desarrollo del programa, me imaginaba a las personas que trabajan en mi equipo, teniendo la posibilidad de utilizar este conocimiento para mejorar no sólo ellos mismos, sino también a toda la organización.

Al igual que yo, otros gerentes de área fueron encargados de multiplicar este conocimiento en la organización con alrededor de 600 personas.

Tuve la oportunidad de impartir el programa de entrenamiento "Sentimientos" a 30 colaboradores y los resultados superaron los límites de mi imaginación.

Inmediatamente después de la primera sesión, fueron evidentes los cambios en los colaboradores, tanto en la forma en que tratan con los clientes, como en la comunicación con sus compañeros de trabajo y supervisores. Cosas tan sencillas como una sonrisa en los pasillos de nuestras instalaciones son ahora frecuentes.

Ayer 13 de Octubre finalizó la tercera etapa del programa con el grupo que se me asignó y puedo afirmar que nuestra organización no es la misma gracias a este programa.

Nuestra organización está comprometida con un plan a largo plazo en el proceso de implementación de la cultura de servicio y hoy hemos dado un gran paso.

Con mis saludos más sinceros,

Luis Abadía  
Gerente de Repuestos  
División Automotriz  
Grupo Tecún  
Guatemala, América Central



**PLAZA OBELISCO**  
Av. Reforma y 16 Calle, Zona 10

**TALLER DE SERVICIO**  
Av. Petapa 36-09, Zona 12

## Anexo 2 : Carta Testimonial Saint Vincents



Mr. John Tschohl  
President  
Service Quality Institute  
9201 East Bloomington Freeway  
Minneapolis, Minnesota 55420-3497

**Saint Vincents**  
Hospital and Medical Center

153 West 11th Street  
New York, NY 10011  
Telephone 212 604-7000

Academic  
Medical Center  
New York  
Medical College

Dear John:

To date, over 2900 employees from all levels and areas of the Medical Center have participated in **THE SPIRIT OF EXCELLENCE**, and I would like to take this opportunity to share with you some results. Many employees have said that **THE SPIRIT OF EXCELLENCE** enabled them to meet people from different departments who they would not ordinarily have the opportunity to interact with and, as a result, developed a greater appreciation for what people in other areas do and how we all impact one another. In addition, many people have submitted ideas to enhance service, increase patient and coworker satisfaction and improve interaction between departments.

In an increasing competitive market, service excellence can provide the cutting edge for a health care organization. Saint Vincent's has a tradition of respect and caring for patients with which **THE SPIRIT OF EXCELLENCE** program blends easily. In fact, the results of our most recent Press Ganey patient survey indicate that the Hospital has improved in several indicators for customer service. Patients were surveyed before **THE SPIRIT OF EXCELLENCE** began and then again six months later. We reviewed scores to determine any changes. Nine questions on the survey specifically ask about courtesy. Seven other questions also probe the manner with which patients and families are treated without specifically using the word courtesy. Of those 16 questions 11 went up in score. This is a wonderful improvement.

Sincerely,

Susan Roti

Director of Employment and Organization Development

CHARITY SCIENCE SERVICE  
SINCE 1849

### Anexo 3 : Encuesta elaborada a colaboradores

#### Evaluación del programa SQI

**1. CUAL ES SU GENERO?**

- Mujer
- Hombre

**2. CUÁNTO TIEMPO LLEVA LABORANDO EN LA EMPRESA?**

- DE 1 MES A 1 AÑO
- DE 1 A 5 AÑOS
- DE 5 AÑOS EN ADELANTE

**3. CREE QUE EL SERVICIO AL CLIENTE ES UNO DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES DE LA COMPAÑÍA?**

- SI
- NO

**4. CREE QUE LA INVERSIÓN DE VERIS EN EL PROGRAMA SQI HA SIDO EFECTIVA?**

- SI
- NO

**5. CALIFIQUE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA SQI?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

MUY BAJO           MUY ALTO

**6. HA VISTO CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN CUANTO AL SERVICIO AL CLIENTE DURANTE LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS?**

- SI
- NO

**7. HACE 5 AÑOS ATRÁS, UD. COMO COLABORADOR DE VERIS;  
OFRECÍA EL MISMO SERVICIO AL CLIENTE?**

- Sí
- No
- NO PERTENECIA A LA EMPRESA

**8. UD. SIENTE LA CULTURA VERIS “ CLIENTE ES TODO AQUEL  
QUE NO SOY YO”?**

- Sí
- No

**9. QUÉ MODULO LE HA PARECIDO MÁS IMPORTANTE?**

- SENTIMIENTOS
- EMPOWERMENT
- RECUERDAME
- RAPIDEZ

**10. SE SIENTE COMPROMETIDO Y CAPACITADO PARA OFRECER  
UN BUEN SERVICIO?**

- SI
- NO

**11. CREE QUE LA TECNOLOGÍA FACILITA SU TRABAJO?**

- SI
- NO

**12. RECOMENDARÍA ESTE PROGRAMA A OTRAS PERSONAS CON  
TRABAJOS SIMILARES?**

- Sí
- No



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Lazo Franco Andrea Patricia**, con C.C: # **0923969109** autora del **componente práctico del examen complejo: Evaluación ex post de los resultados del programa Service Quality Institute en el servicio al cliente ofrecido en VERIS** previo a la obtención del título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **28 de Agosto** de **2017**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Lazo Franco Andrea Patricia**

C.C: **0923969109**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Evaluación ex post de los resultados del programa Service Quality Institute en el servicio al cliente ofrecido en VERIS		
<b>AUTOR(ES)</b>	Lazo Franco Andrea Patricia		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Román Bermeo Cynthia Lizbeth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	28 de Agosto de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	76
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de talento humano, planificación estratégica y administración de la calidad.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<i>Servicio al cliente, cultura organizacional, calidad, índice promotor neto, estrategias, satisfacción del cliente</i>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El servicio al cliente se ha vuelto uno de los factores más importantes para poder fidelizar a sus clientes y crecer en el mercado. Al no cumplir este factor, una empresa obtendrá clientes insatisfechos y los mismos no regresarán a las instalaciones de la empresa ya que se conoce que los clientes son el motor de una empresa. Este estudio tuvo como objetivo evaluar los resultados del programa Service Quality Institute en el servicio al cliente que ofrece Veris. Se usó una metodología descriptiva, analizando los datos de las encuestas de los colaboradores más el IPN obtenido en las centrales médicas desde el 2014 al 2017. A través de los años se nota el cambio significativo de la satisfacción del cliente a nivel nacional llegando casi al 90% de satisfacción en el índice promotor neto por lo que se concluye el programa ha sido un éxito y hará que mejore día a día con los programas de SQI.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-933115589	E-mail: andrealazo_pf@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600 Ext. 1637		
	E-mail: <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsq.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsq.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			