

CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR

Con reconocimiento de validez oficial de estudios del Gobierno del Estado de Baja California
según acuerdo de fecha 10 de Octubre de 1983



Análisis de la Satisfacción del Servicio ofrecido por el Departamento de Configuración de Producto de ICU Medical en la organización Ensenada

Tesis/Proyecto de aplicación para la obtención del grado de Maestría en Administración de Negocios

Presenta:

Carlos García Horta

Director:

Dr. Arturo Serrano Santoyo

Ensenada, Baja California

Diciembre 2017

Resumen

El presente trabajo trata sobre la evaluación del servicio ofrecido por el departamento de configuración de producto a sus clientes internos de la organización Ensenada de ICU Medical, entendiéndose por cliente interno toda persona que recibe un servicio o producto de proveniente de otra área. El instrumento utilizado para el desarrollo de la investigación fue una encuesta con preguntas claves para medir tres aspectos fundamentales como la calidad en el soporte y/o información prestada, la calidad en la atención por parte del personal y el nivel de satisfacción en general; lo que permitió encontrar oportunidades de mejora y evaluar de manera tangible el servicio ofrecido por el departamento de configuración de producto.

Los resultados muestran que el nivel de satisfacción por parte de los clientes es bueno y se observa que el servicio ofrecido por el departamento de configuración es un servicio de calidad. De igual manera se obtuvieron oportunidades de mejora y recomendaciones por parte de los clientes, lo que permitirá crear estrategias para implementar estas mejoras.

Palabras claves: Cliente interno, satisfacción de cliente, calidad de servicio, evaluación de servicio, excelencia de servicio.

ÍNDICE

Capítulo I: Introducción	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	2
Preguntas de Investigación.....	2
Objetivos	3
Justificación	3
Capítulo II: Marco Teórico.....	4
Cliente Interno	4
Satisfacción del Cliente.....	6
Calidad de Servicio	8
Excelencia de Servicio.....	11
Evaluación de Servicio.....	13
Capítulo III: Metodología	16
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados.....	21
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Referencias.....	31

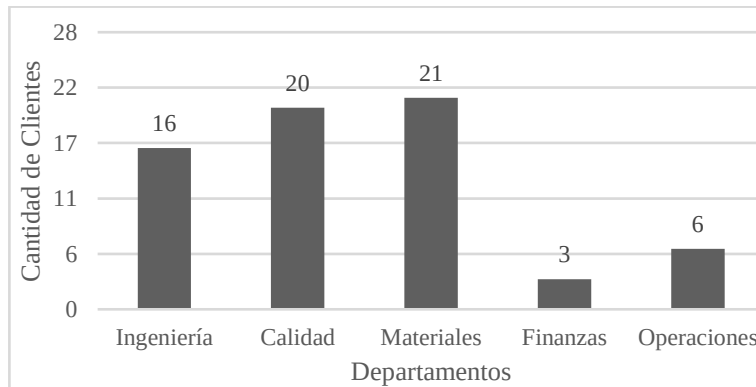
Capítulo I: Introducción

Antecedentes

ICU Medical es una empresa de dispositivo médicos fundada en 1984, la empresa inició como fabricante de conectores libres de aguja convirtiéndose en una empresa líder en este tipo de conectores, ya que ayudaron a reducir en gran medida los accidentes por desconexión o el uso de aguja. Actualmente la empresa fábrica dispositivos para cuidado crítico, oncología y terapia de infusión; con la reciente adquisición del mayor competidor, ICU Medical se convierte en una empresa de clase mundial y líder en la industria de productos médicos.

El Departamento de Configuración de Producto (DCP) es el encargado de administrar el ciclo de vida del producto; desde su liberación en el sistema hasta que este se vuelve obsoleto. De igual manera administra todos los cambios realizados al producto, los dibujos maestros que se utilizan para calcular los costos de los productos y como guía de ensamble para operaciones; así como el diseño, la creación y administración del etiquetado.

El DCP de la planta de Ensenada comenzó a operar en 2008, para tales fechas ya se contaba con una estructura organizacional pequeña que solamente la integraban tres personas pero bastaba para dar soporte a las actividades que se realizaban desde el corporativo. En la actualidad el DCP lo integran 18 personas que dan soporte a toda la organización, incluyendo otras plantas de manufactura. Las áreas que principalmente se atienden son tres: Configuración de Producto (encargada de los cambios y mantenimiento del producto en el sistema), *Quote Center* (creación de nuevos prototipos para su venta) y Documentación (encargado de administrar el etiquetado). Actualmente el DCP de producto cuenta con 65 clientes directos divididos en 5 departamentos como se muestra en la figura 1, a los que se les brinda soporte con diferentes tipos de información en relación al producto.



Gráfica 1. Cantidad de Clientes en la Organización de Ensenada por Departamento

Se han recibido comentarios de clientes y colaboradores de la empresa a lo largo de los años sobre el desempeño del DCP, pero esa información no se ha almacenado sistemáticamente en una base de datos para consultar, analizar y buscar mejoras dentro de su desempeño.

Planteamiento del problema

El DCP no cuenta con un análisis formal sobre la satisfacción y percepción de sus clientes directos dentro de la compañía, lo que no permite evaluar el desempeño de dicho departamento, así como encontrar mediante este análisis, oportunidades de mejora.

Preguntas de Investigación

Pregunta de Investigación General.

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes del departamento de configuración de producto?

Preguntas de Investigación Específicas.

- ¿Cuáles son las áreas de mejora observadas por los clientes del departamento de configuración de producto?
- ¿Cuáles son las recomendaciones de los clientes del departamento de configuración de producto?

Objetivos

Objetivo General.

- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes directos del departamento de configuración de producto.

Objetivos Específicos.

- Determinar cuáles son las áreas de mejora observadas por los clientes internos del departamento de configuración de producto.
- Conocer las recomendaciones de los clientes del departamento de configuración de producto.

Justificación

Esta investigación contribuirá a conocer el nivel de satisfacción y la percepción de los clientes directos sobre el departamento de configuración de producto, lo que facilitará realizar una evaluación interna del departamento así como identificar oportunidades de mejora.

Los estudios de satisfacción de servicios son unas herramientas muy útiles ya que mediante ellas se pueden identificar ciertos factores que por algún motivo no se tienen detectados. Estas herramientas son muy sencillas y útiles para todas las empresas que busquen escuchar la voz del cliente y mejorar el servicio ofrecido con base en sus necesidades.

Capítulo II: Marco Teórico

En esta sección se citarán algunos aspectos importantes para el desarrollo de este proyecto.

Cliente Interno

Juran (1990) indica que el concepto de cliente va más allá de solamente definirlos como compradores, la palabra cliente se amplía para incluir a todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos. En una empresa existen muchos clientes internos, los departamentos internos son clientes de otros departamentos internos donde la relación cliente-proveedor interno también se extiende a todas las personas de la empresa, por ejemplo; los oficinistas del departamento A suministran datos a los empleados del departamento B o los empleados del departamento de fábrica del departamento C suministran componentes a los empleados del departamento B.

Hoy en día la satisfacción del cliente interno juega un papel fundamental en cualquier organización, ya que como lo menciona Salguero (2001) si cada persona intenta satisfacer a su cliente interno, entregando un trabajo con eficiencia y prontitud la beneficiada será la propia empresa u organización. A su vez León (2009) menciona que la satisfacción del cliente debe ocupar un lugar central en la planeación tanto estratégica, como en la de largo plazo y la operativa; y es que la satisfacción del cliente es primordial para cualquier área que ofrezca un servicio y tenga un cliente inmediato, de acuerdo con Fontalvo y Vergara (2010) medir la calidad de servicio permite tener una ventaja competitiva y es importante apoyarse permanentemente en la retroalimentación del servicio prestado.

En cualquier organización, no importa su tamaño existe un cliente interno. Alcalde (2007) define al cliente interno como un empleado que recibe un producto o servicio de otra área

o departamento de la misma organización, mientras que para Gómez (2009) el cliente interno es el receptor de trabajo de otra persona, sección o departamento de una organización. Por otra parte Bernal (2014) menciona que el cliente interno es toda persona dentro de la misma organización que interviene en un proceso ya sea de productos o servicios que será entregado a un cliente final. Por su parte la Editorial Vértice (2009) en su publicación de Marketing y Publicidad define al cliente interno como aquel que forma parte de la empresa ya sea como empleado o proveedor requiere prestación de servicio de los demás empleados.

Actualmente existe una tendencia revalorizar al cliente interno, señala Paz (2005) ya que de acuerdo con ella el cliente interno es el primer mercado al que atender, puesto que es el espejo de la empresa hacia afuera. Martínez (2016) menciona que a lo largo de la historia se ha confundido el término de cliente ya que generalmente se relaciona con el cliente final o usuario final, el mismo Martínez define al cliente interno como los que tienen necesidades y expectativas dentro de la compañía. Y es que mantener satisfechos a los clientes internos ya que esto contribuye en su motivación y compromiso hacia la empresa, lo que permite obtener mejores resultados.

De acuerdo con Balmori y Flores (2014), con el movimiento de la calidad total las organizaciones comenzaron a medir la satisfacción del cliente pero enfocándose principalmente en la del cliente externo siendo ignorado el cliente interno. En los últimos años el cliente interno ha ganado atención, por lo que medir su satisfacción se ha vuelto relevante para muchas organizaciones.

Satisfacción del Cliente

El término satisfacción se refiere a las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o resultado percibido con sus expectativas menciona Kotler (2001), mientras que La Asociación Española para la Calidad (2003) o por sus siglas (AEC), menciona que la satisfacción del cliente depende directamente del nivel de resultado o prestaciones del servicio/producto que este percibe. Hill et al. (2007) señalan que la satisfacción del cliente está relativamente basada en si se cubren sus requerimientos y también mencionan que es importante tener métricos de la satisfacción del cliente para poder mejorar el desempeño.

Cochran (2001) resalta que la satisfacción del cliente puede virtualmente significar cualquier cosa, ya que pueden ser variables como precio, tiempo de entrega, conformidad, responsabilidad, profesionales entre otras. A su vez el mismo Cochran menciona que hay tres verdades sobre la satisfacción del cliente: La satisfacción del cliente debe ser el objetivo principal de cualquier organización, la satisfacción al cliente es una inversión y todas las personas de la organización deben de estar involucrados en la satisfacción del cliente.

Tal y como lo menciona Krüger (2015), en la era actual la satisfacción del cliente es un elemento clave para que una compañía tenga éxito y también indica que la satisfacción al cliente puede considerarse como resultado de una evaluación de servicio. Giese y Cote (2000) mencionan que la satisfacción es el resultado de la influencia de varias variables, ellos mencionan tres componentes que pueden influir en la satisfacción: 1) La satisfacción del cliente es una respuesta que puede ser emocional o cognitiva y que varía en intensidad, 2) las respuestas pertenecen a un enfoque en particular, pueden ser expectativas, producto o experiencia de consumo, 3) las respuestas de los clientes suelen ser específicas. Por su parte Lou y Homburg (2007) señalan que la

satisfacción del cliente aumenta el desempeño del capital humano, ya que según ellos la satisfacción está positivamente relacionado en la eficiencia. Adegbuyi et al. (2016) hacen hincapié de que la satisfacción del cliente es clave en cualquier organización y existe la necesidad de entender su importancia, los mismos autores mencionan que muchas organizaciones realizan diversas actividades y utilizan varios métodos para estar en cercanía con sus clientes y no perder el enfoque en sus necesidades y en sus deseos.

La satisfacción del cliente representa un estado afectivo que es una respuesta a una experiencia o una secuencias de experiencias con un proveedor y eso produce que el cliente establezca un grado de que proveedor cumple o excede sus expectativas, de acuerdo con Cadotte et al. Como lo menciona León y Ortega (2014). Por su parte Bienstock et al. (2004) mencionan que la satisfacción del cliente y servicio de calidad son usados extensivamente por unidades de negocio para medir desempeño, identificar problemas y gratificar a los trabajadores, ya que de acuerdo con Chiao-Yun (2007) la satisfacción del cliente ocurre en todos los niveles de la organización, y la medición de ella es medir sobre como los clientes perciben el desempeño como un proveedor.

No queda duda que la satisfacción de cualquier tipo de cliente es muy importante para cualquier organización, ya que también ayuda a proyectar otros aspectos de la compañía como lo son los servicios de calidad. Keith (1991) señala que la satisfacción del cliente aparece cuándo una compañía se concentra en la calidad de servicio y es que las compañías que sí se concentran en la satisfacción de sus clientes se han enfocado en la calidad operativa y pocas son las empresas que se enfocan en la satisfacción de sus clientes, pero resulta muy interesante lo que menciona Hill et al. (2007) sobre que la satisfacción del cliente no debe confundirse con calidad de

servicio, aunque la calidad del servicio sea parte de un cliente satisfecho. Si bien van de la mano son cosas muy diferentes a tratar.

Calidad de Servicio

De acuerdo con Reeves y Bednar como lo menciona Rial (2007) de entre las muchas definiciones que tiene la calidad, puede definirse como cumplimiento o superación de las expectativas del consumidor, que supone la incorporación de los factores subjetivos de quienes reciben el servicio y se centra en conocer qué es importante para los usuarios y consumidores.

Muñoz (1999) menciona que la calidad percibida está relacionada con el conjunto de atributos o servicios que componen una prestación y la evaluación que el receptor da a los mismos. De acuerdo con los trabajadores del comité de gestión pública de la OCDE como lo menciona el mismo Muñoz, encuadran los atributos de la calidad en la accesibilidad y disponibilidad del servicio, el grado de acierto y precisión en las resoluciones administrativas así como la gestión del servicio en un tiempo oportuno. Por su parte Pérez (2010) señala la es la adecuación del producto o servicio al fin que se destina, conforme a la demanda del cliente y que parta del objetivo principal es lograr la excelencia de servicio, dónde la misma Pérez (2010) define la excelencia como ir más allá de las expectativas del cliente, sorprenderle de manera positiva; definiendo la calidad de servicio como el ajuste de las prestaciones a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

Ortega y Suárez (2009) señalan que la calidad se ha convertido en un elemento esencial que sirve para para evaluar la eficiencia, efectividad y eficacia de los servicios. Por su parte Aldana de Vega y Vargas (2015) resaltan que la calidad, el servicio y la calidad en el servicio se han convertido en los últimos años en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Dado lo anterior, Setó (2004) menciona que en el entorno actual la calidad de servicio se convierte en una de las variables consideradas clave para la competitividad de

una empresa u organización, dónde los productos y servicios ofrecidos por la empresa deben poseer características que los clientes requieran y valoren, es decir cumplir sus expectativas y de ser posible superarlas. De modo que de acuerdo con Setó (2004) la opinión del cliente se vuelve en información sumamente relevante para la empresa, dónde no basta con que el prestador esté convencido de que ofrece un servicio de calidad, sino que debe ser el propio cliente quien lo perciba así.

Para Berry, Parasuraman y Zeithaml como lo menciona Rial (2007) la calidad de servicio resulta en el desempeño obtenido por un servicio en relación con sus expectativas y también indican ciertos conceptos relevantes como la calidad de servicio es más difícil de evaluar que la calidad de los bienes tangibles y la calidad de los servicios es lo que dicta el cliente. Los mismos autores incluyen 10 factores en su modelo de calidad de servicio que son la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad, la accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión del cliente y que los resultados sean tangibles.

Cuatrecasas (2005) menciona que se necesitan tres factores para obtener la satisfacción del cliente, ya que según él la calidad de servicio viene de esta satisfacción. Los tres factores son: responsabilidad de la dirección, recursos humanos y materiales así como un sistema de calidad estructurado. Por su parte Rosander (1994) resalta que los clientes son la clave de la calidad, los estudios sobre los clientes permiten a la empresa mantenerse en contacto con las demandas y requerimientos, preferencias, actitudes e ideas de los clientes. Por eso es importante desarrollar un programa de mejora de la calidad basado en estas características. Sumado a lo anterior, La Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) (2015) menciona que el enfoque principal de cualquier sistema de calidad es cumplir con los requerimientos del

cliente y buscar exceder sus expectativas. La ISO también menciona que cada interacción con cualquier cliente provee una oportunidad para crear más valor para el cliente.

La calidad de servicio no es algo sencillo de medir, de acuerdo con Grönroos y Kotler et al. como lo mencionan Zui y Rui (2016) la calidad es relativamente más obvia y entendible en la industria de manufactura que en la industria de servicios porque la medición de la calidad en producción es más objetiva, ya que el servicio puede verse como una actividad intangible prestada por el prestador de servicios. Por su parte Fontalvo y Herrera (2010) mencionan que medir la calidad de servicios no es fácil por lo que la gestión de la calidad consiste en saber cómo medirla y es importante apoyarse constantemente en la retroalimentación del servicio prestado. Los mismos autores mencionan varias herramientas para obtener retroalimentación como cuestionarios, buzón de sugerencias, experimentar ser cliente, generar incidentes y entrevistas a grupos de clientes.

Aceves y Solórzano (2013) mencionan que no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción del cliente, cada empresa debe darse a la tarea de conocer temas estratégicos sobre la calidad del servicio al cliente, así como conocer la calidad que el cliente percibe ya que cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora. Según Aniorte (2013) para cumplir con un correcto servicio de calidad se deben cumplir objetivos, solucionar las necesidades planteadas y proporcionar resultados que permitan obtener oportunidades de mejora. De acuerdo con Vartuli como lo cita Aceves y Solórzano (2013), hay varios beneficios que se pueden obtener mediante una buena atención al cliente como lo son menos quejas y reclamaciones, mejor imagen y reputación, un mejor clima de trabajo, mejores relaciones internas entre el personal, sólo por mencionar algunas.

Aceves y Solórzano también resaltan un punto interesante, el factor que tiene la gente en la calidad del servicio, ya que se espera que los prestadores del servicio conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente. Los trabajadores deben de contar con buena autoestima para transmitir confianza, poder comunicarse eficazmente con los clientes, ser respetuosos y educados, así como tener tolerancia en el contacto frecuente. Esto se relaciona con lo que publica el Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (2013) su manual de atención al cliente, dónde se menciona que hay cuatro factores para lograr una buena atención al cliente, presentación personal, sonrisa, amabilidad y educación. Por lo tanto, el personal, colaborador, trabajador o prestador de servicio juega un papel fundamental para ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente.

Excelencia de Servicio

Cuándo se habla de calidad de servicio también se puede hablar de excelencia de servicio ya que son términos que van muy de la mano. Según Tigani (2006) la excelencia como estilo de gestión se ha convertido en una demanda ineludible, hoy en día se debe de entregar una excelencia de servicio y esta sólo es posible cuándo la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar las necesidades de los clientes es una actitud arrogante y descuidada. El mismo Tigani menciona al igual que otros autores que la calidad de servicio no es tangible por lo que la mayor calidad no dará el apego a un standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido. Por su parte Bautista-Rodríguez (2016) indica que la excelencia consiste en conocer, satisfacer y sorprender a los clientes, por lo tanto es necesario agregarle valor al servicio que se ofrece y este valor lo determina el cliente. De acuerdo con Albrecht y Zemke como lo menciona Bautista-Rodríguez, para lograr la excelencia del servicio se deben fortalecer

ciertas dimensiones en una organización como lo son la capacidad de respuesta, la atención, la comunicación, la accesibilidad, la amabilidad, la credibilidad y comprensión.

El *Centre for Good Governance* (2012) de la India menciona que el principal objetivo de la excelencia de servicio es asistir a los departamentos de una empresa a construir iniciativas de mejora basadas en experiencias en servicios previos. Además la excelencia de servicio tiene muchos beneficios como es la promoción en la innovación y creatividad en la entrega de servicios, reconocimiento a los empleados que brindan servicios excelentes así como elevar los niveles de confiabilidad. Por su parte la Fáilte Ireland (2013) resalta que la excelencia de servicio no se puede lograr al corto plazo, incluso no se puede determinar que se ha logrado porque es un trayecto no un destino; la cuestión de la excelencia significa que se busca constantemente hacer mejor las cosas a como se realizan actualmente. La Montana State University (2014) cree fuertemente en que la excelencia de servicio es de mucha importancia hoy en día, por lo que ha desarrollado un plan en todos los servicios que ofrece y se resume en cuatro puntos básicos como la seguridad, cortesía, rentabilidad y competencia.

Gilbert-Jamison (2005) menciona que los resultados de obtener un servicio de excelencia no es algo que se pueda hacer de vez cuando, es algo que se tiene que estar haciendo de manera constante para obtener mejores resultados. A su vez, Gilbert-Jamison señala que cada organización logra un servicio de excelencia de manera única, si bien se comparten elementos en común cada área tiene que enfocarse en sus debilidades para trabajar en ello y así lograr la mejora. El servicio de Excelencia cuenta con seis principios básicos como lo son el alineamiento, consistencia, responsabilidad, trabajo en equipo y empoderamiento. Por su parte Baker y Clark (2007) que para conseguir un servicio de excelencia todas las actividades de la organización o área deben de centrarse en el cliente, es más sobre exceder las expectativas del cliente que cumplirlas y esto

permitirá tener una mejor y rentable relación a largo plazo; ya que de acuerdo con Livingston (2008) si la relación con el cliente no llega a ser un servicio de excelente, la organización puede estar en una situación un tanto delicada cuándo se requiera del cliente. Dado lo anterior, Baker (2004) menciona que las organizaciones en su búsqueda por la excelencia deben de crear servicios de calidad dónde estos servicios deben estar basados en las necesidades del cliente y no en las necesidades de la organización, ya que para lograr una excelencia en el servicio prestado el cliente tiene que jugar un papel muy importante en el diseño del servicio.

Evaluación de Servicio

Para conocer si se cuenta con calidad de servicio, un servicio de excelencia y que efectivamente se está logrando la satisfacción de cualquier tipo de cliente, es importante realizar una evaluación del servicio que permita medir y analizar de manera tangible el desempeño del servicio prestado.

El Gobierno Navarra (2009) en su guía para medir la satisfacción respecto a servicios prestados, menciona que el punto de partida para el proceso de mejora es conocer el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los elementos que intervienen en una prestación de servicio y para conocer cómo se percibe un servicio, si la calidad es elevada o no se debe de conocer la opinión de los usuarios. De acuerdo con la Fundación CETMO (2006) hay que preguntarles a los clientes sobre sus necesidades y sobre su percepción del grado en que se están cumpliendo, pero sobre todo hay que saber escucharle y hacer preguntas planificadas para tener mayor información sobre lo que quieren y valoran. La misma Fundación CETMO señala que es importante tener una medición sistemática para el evaluar el servicio y poder alertar anticipadamente aspectos de insatisfacción y necesidades de mejora.

Escalona (2004) establece que el proceso de evaluación de servicio es una actividad que se debe ver con objetividad, partiendo de la idea que a través de ella se van observar aspectos favorables de una tarea determinada y los aspectos que están limitando dicha tarea lo que va a permitir la optimización de la misma, resaltando que la evaluación es parte fundamental del proceso administrativo de cualquier sistema, institución o actividad. Por su parte Gabriel Weil (2003) menciona que para el proceso de mejora continua en la calidad de los servicios primero hay que tener conciencia de la importancia de brindar un servicio de calidad, después hay que medir cuantitativamente los niveles de calidad que percibe el cliente de los cuales se identifican aspectos positivos tanto como negativos, potenciar los positivos y disminuir los negativos, y repetir el proceso constantemente aspirando siempre a un mejor resultado; mientras que para Aldana de Vega y Vargas (2015) la evaluación de servicio es un juicio de valor que se debe entender como un proceso que permite diagnosticar las fortalezas y las oportunidades de mejora de mejora que posee un ser humano, un grupo, un equipo de trabajo o una organización al buscar el desempeño esperado.

La metodología de Medición para Evaluar la Calidad del Servicio Interno (MECSI) está basada en tres enfoques el servicio al cliente, sistema de evaluación de satisfacción al cliente y filosofía de mejora son los puntos claves de acuerdo con Balmori y Flores (2014). Esta metodología consta de cinco pasos; seleccionar el departamento o servicio que se evaluará, identificar y clasificar a los clientes a quienes se consultará, desarrollar los mecanismos que se usarán para la evaluación, aplicar la evaluación y con los resultados generar acciones de mejora.

Para Hollader et al. (2010) la evaluación en la calidad de servicio consiste en conocer la percepción de o el nivel de satisfacción del servicio proporcionado a los clientes o involucrados. De acuerdo con Neely et al. Tal y como lo menciona Oper (2016) un sistema de medición de

desempeño no es nada más que el proceso de medir la eficiencia y efectividad de las acciones de un negocio, un proceso o algo relacionado con objetivo en particular. Por su parte, Torres y Vázquez (2015) los atributos más comunes de evaluación de la calidad de los servicios se observan los aspectos tangibles, la atención al usuario y la fiabilidad del servicio.

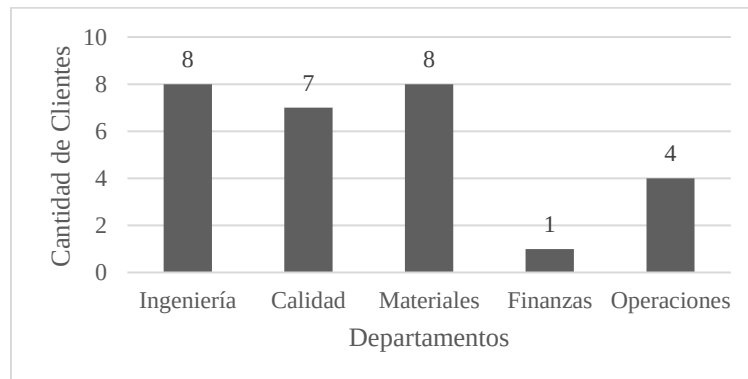
El Gobierno de Navarra (2009) menciona que para conocer la opinión y satisfacción de los usuarios se puede preguntar directamente, a través de un estudio de opinión, o bien recogiendo información y opiniones indirectamente, o combinar ambos métodos. Los métodos directos son principalmente la entrevista individual estructurada, grupos de trabajo, panel de personas usuarias y encuestas periódicas. La entrevista individual semi-estructurada se trata de recoger la opinión respecto al servicio que se presta con escasas preguntas abiertas, es una herramienta muy útil ya que permite estudiar las expectativas de los usuarios respecto al servicio, descubriendo sus motivaciones y actitudes.

ENCUESTA CETMO (2006) señala que antes de diseñar un cuestionario de satisfacción, hay que determinar las características que el cliente valora, para evitar medir características que el cliente no tiene en cuenta a la hora de valorar si está satisfecho. Por otro lado, tal como se indica en el manual elaborado por la Universidad Autónoma de Yucatán (2015) El uso de técnicas estadísticas resulta de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar en el departamento a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. Así mismo nos permiten una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

Capítulo III: Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa ya que analiza información que no puede medirse fácilmente o transferirse en números. El método utilizado fue la encuesta, combinando preguntas abiertas y de opción múltiple dirigida a todos los clientes del DCP dónde el objetivo principal es conocer el nivel de satisfacción en diversos aspectos utilizando dos variables principales, la calidad del soporte e información, la calidad en la atención por parte del personal de configuración de producto y el nivel de satisfacción en general.

El número de clientes del DCP es de 65 personas, sin embargo, para la finalidad de este estudio, solamente se consideró a 28 clientes, ya que son los más representativos al ser con los que se tiene contacto de manera más frecuente. Los 28 clientes seleccionados estuvieron integrados por los diferentes departamentos que interactúan con el DCP de producto, tal y como se muestra en la *Gráfica 2*.



Gráfica 2. Muestra de clientes por Departamento

La encuesta estuvo conformada de 18 preguntas de las cuáles 14 preguntas fueron obligatorias y 4 fueron preguntas opcionales, mientras que del total de 18; 15 preguntas fueron con op-

ción múltiple y 3 fueron preguntas abiertas. La encuesta se dividió en cinco secciones, bienvenida, información básica (3 preguntas), satisfacción en la calidad del soporte o información (7 preguntas), satisfacción en la atención por parte del personal de configuración de producto (4 preguntas) y satisfacción en general (3 preguntas).

Cabe mencionar que las variables principales que fueron consideradas para la elaboración de la encuesta fueron la calidad del servicio y calidad en la atención al cliente. La tabla 1 muestra las preguntas que fueron realizadas con base en las variables seleccionadas.

Tabla 1

Matriz de decisión para la elaboración de encuesta.

Variable	Descripción	Preguntas
Información Básica	Esta sección se incluyó en la encuesta para identificar de qué departamento son los clientes que estarán contestando la encuesta y poder realizar filtraciones por área. De igual manera se podrá identificar que tan frecuente es el servicio requerido.	1. Indica a cuál departamento perteneces: 2. ¿Con qué frecuencia solicitas soporte/información al departamento de configuración de producto? 3. ¿Cuál es el soporte o información que solicitas con mayor frecuencia?
Calidad de Servicio	Muñoz (1999) menciona que la calidad percibida está relacionada con el conjunto de	1. ¿Qué tan satisfecho estás con el soporte/información proporcionado?

	atributos o servicios que componen una prestación y la evaluación que el receptor da a los mismos. La pregunta 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, y 9 fueron dónde opción múltiple. La pregunta 2, 4, 5 y 7 tenía como opción de respuesta “Sí” y “No”. Mientras que la escala para la pregunta 1, 6, 8 y 9 estuvieron elaborada de la siguiente manera. Pregunta 1: “Nada Satisfecho”, “Poco Satisfecho”, “Satisfecho”, “Muy Satisfecho” y “Altamente Satisfecho”. Pregunta 6: “Más de un día”, “Entre dos y cinco días”, “Una semana”, “entre una y	2. El soporte o información que solicitaste, ¿Cumplió con las expectativas? 3. Si la respuesta anterior fue No, ¿Por qué no cumplió con las expectativas? 4. ¿La información fue clara y precisa? 5. El soporte o información que solicitaste, ¿Fue entregado en el tiempo requerido? 6. Si la respuesta anterior fue No, ¿Cuánto tiempo demoró? 7. Si el soporte/información no se entregó a tiempo, ¿se explicó porque fue el retraso? 8. ¿Cuáles consideras que son las áreas de mejora
--	---	---

	dos semanas”, “Más de dos semanas”. Pregunta 8: “Calidad del soporte/información proporcionado”, “tiempo de entrega del soporte/información solicitado”, “comunicación del personal” y “atención del personal”. Pregunta 9: “Muy malo”, “malo”, “regular”, “bueno” y “muy bueno”. La pregunta 3 fue pregunta abierta.	del departamento de Configuración de Producto? 9. En términos generales, ¿Cómo calificas el desempeño del departamento de configuración de producto? 10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tienes para el departamento de configuración de producto?
Calidad en la atención	Aceves y Solórzano (2013) también resaltan un punto interesante, el factor que tiene la gente en la calidad del servicio, ya que se espera que los prestadores del servicio	1. ¿El personal de configuración de producto es amable y atento al momento de requerirle soporte/información?

	conozcan su trabajo, se disponga de un trato agradable y satisfagan las necesidades del cliente. La pregunta 1, 2, 3 y 4 fueron de opción múltiple mientras que la pregunta 5 fue abierta, esto con la finalidad de revisar todo tipo de retroalimentación. La pregunta 1, 3 y 4 tuvieron como opciones de respuesta “Sí” y “No”, mientras que la escala para la pregunta 2 fue “muy mala”, “mala”, “regular”, “buena” y “muy buena”.	2. ¿Cuál es nivel de comunicación del personal de configuración de producto respecto al soporte/información solicitado? 3. ¿El personal de configuración da seguimiento a las actividades de soporte/información solicitadas? 4. ¿Consideras que el personal de configuración de producto está capacitado para desempeñar su trabajo? 5. Si la respuesta anterior fue No, ¿Por qué consideras que el personal no está capacitado?
--	--	---

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados

A continuación se muestran los resultados para cada una de las preguntas realizadas en la encuesta, así como una interpretación a cada una de ellas.

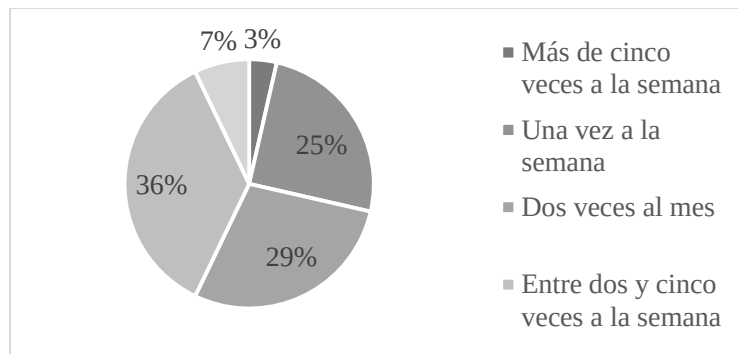
Información Básica

1. Indica a cuál departamento perteneces.

- Todas las personas encuestadas respondieron por lo que se logró cubrir el total previsto.

2. ¿Con qué frecuencia solicitas soporte/información al departamento de configuración de producto?

- La mayoría de los clientes directos requieren información o servicio entre dos y cinco veces a la semana o una vez al mes, tal y como se muestra en la *gráfica 3*.



Gráfica 3. Servicios más requeridos por los clientes de configuración de producto.

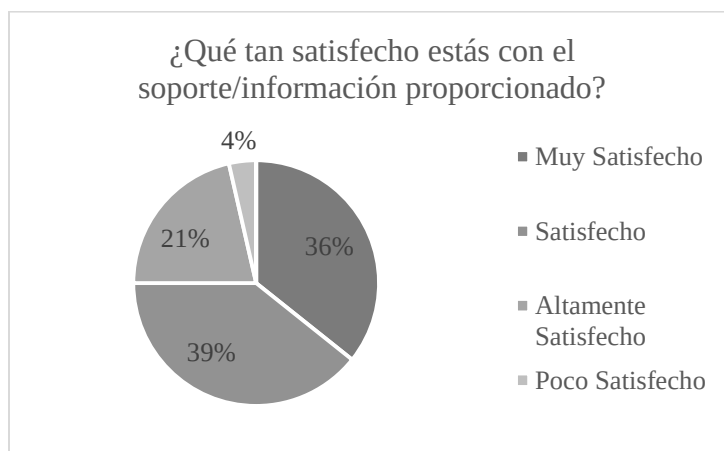
3. ¿Cuál es el soporte o información que solicitas con mayor frecuencia?

- La encuesta mostró que los servicios más requeridos son el soporte e información con Control de Cambios con un 71% de frecuencia, mientras que el segundo fue reportes con un 64.3% de frecuencia.

Calidad de Servicio

1. ¿Qué tan satisfecho estás con el soporte/información proporcionado?

- 36% de los encuestados indicaron que están muy satisfechos con el soporte/información proporcionado, mientras que solamente el 4% estuvo poco satisfecho con el servicio. La *gráfica 4* muestra como estuvieron distribuidas las respuestas, así como que ningún cliente está nada satisfecho con el servicio por parte de CDP.



Gráfica 4. Nivel de satisfacción por el soporte/información proporcionado.

2. El soporte o información que solicitaste, ¿Cumplió con las expectativas?

- 27 de las 28 personas encuestadas mencionados que el soporte o información solicitada sí cumplió con las expectativas.

3. Si la respuesta anterior fue No, ¿Por qué no cumplió con las expectativas?

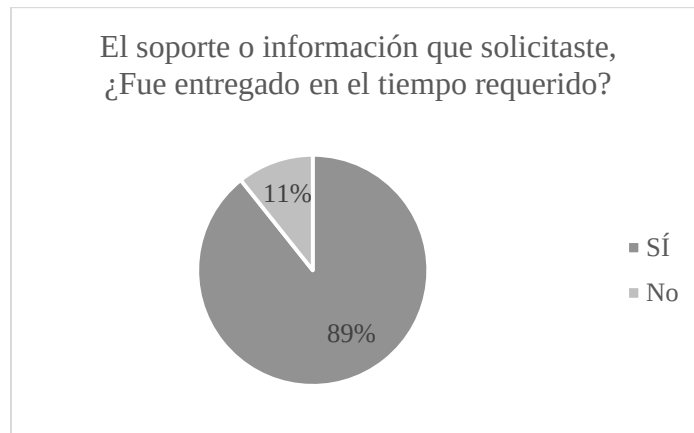
- Solamente un cliente inconforme, que indicó que la información o el soporte en cuestiones de etiquetado no fue el esperado.

4. ¿La información fue clara y precisa?

- Solamente 2 personas indicaron que la soporte/información no fue clara y precisa, mientras que los otros 26 quedaron satisfechos.

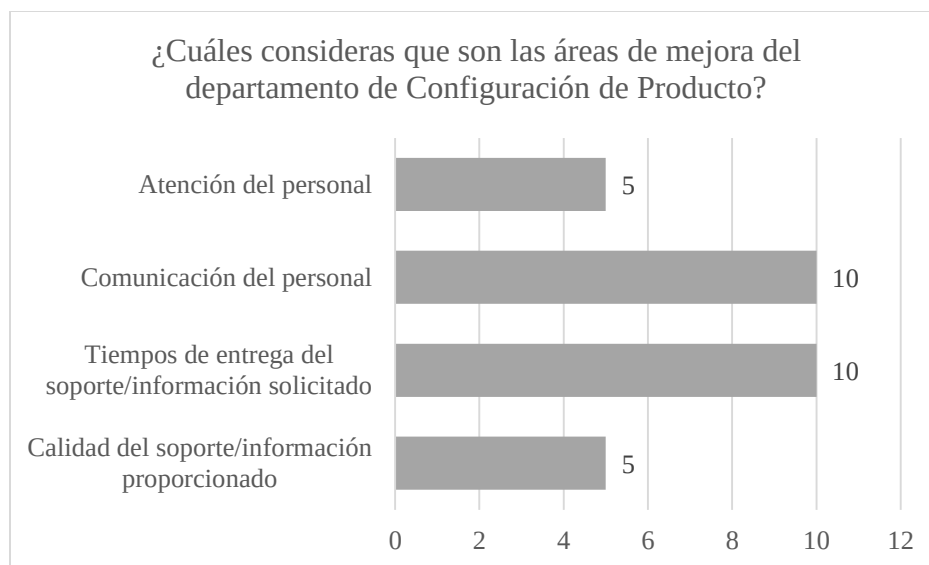
5. El soporte o información que solicitaste, ¿Fue entregado en el tiempo requerido?

- La *gráfica 5* muestra que casi el 90% de los encuestados manifestaron que el soporte/información fue entregado en el tiempo requerido.



Gráfica 5. Información solicitada entregada a tiempo.

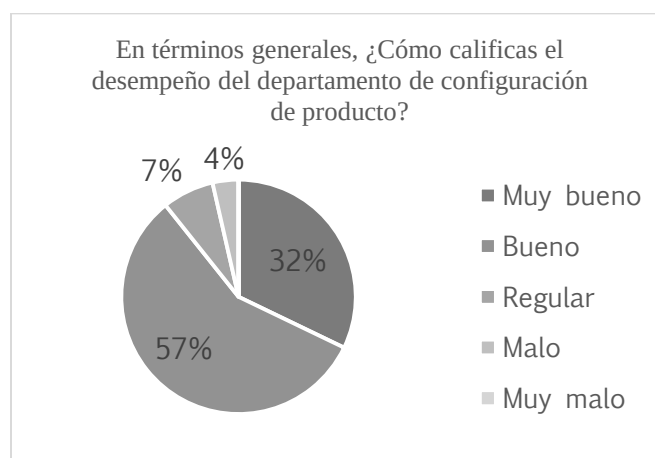
- Si la respuesta anterior fue No, ¿Cuánto tiempo demoró?
 - Solamente el 33% que representan 9 personas, indicaron que la información tardó entre dos y cinco días en ser entregada; mientras las 19 personas restantes indicaron que la información les fue entregada el mismo día.
- Si el soporte/información no se entregó a tiempo, ¿se explicó porque fue el retraso?
 - El 67% de los clientes indicaron que sí se explicó porque fue el retraso en la entrega de la información solicitada.
- ¿Cuáles consideras que son las áreas de mejora del departamento de Configuración de Producto?
 - Puesto que esta pregunta permitía elegir varias respuestas, hay un mayor número de respuestas, donde los clientes consideran que las áreas a mejorar son la comunicación del personal así como el tiempo de entrega. En la *gráfica 6* se puede apreciar las áreas que los clientes consideran que son mejorables.



Gráfica 6. Áreas de mejora observadas por los clientes.

9. En términos generales, ¿Cómo calificas el desempeño del departamento de configuración de producto?

- La mayoría de los clientes indican que el servicio del DCP es bueno, ya que el 57% indicó esta respuesta en la encuesta, mientras que tal y como se muestra en la *gráfica 7*; el 32% señaló que el servicio es muy bueno.



Gráfica 7. Nivel de Satisfacción del Servicio en Términos Generales.

10. ¿Qué sugerencias o recomendaciones tienes para el departamento de configuración de producto?

- Se recibieron diversas sugerencias y recomendaciones, las cuales se enlistan a continuación:
 - Definir ruta a seguir en nuevas configuraciones de empaque.
 - Keep up the good work!!
 - Que dentro de sus controles se incluyan los procesos de introducción de nuevos números de parte.
 - Datos que manejan sean accesibles en la cadena de operaciones, tener información de relevancia segmentada por departamento, por ejemplo en operaciones los PPH por familia o CL no en un archivo general, datos de uniones por familia / CL, consumos de BOM por CL, tipos de empaque por cada catálogo por familia / CL, ECP procesados o por procesar segmentados por CL / PC."
 - Conocer cómo funcionan otras áreas y aprender un poco más sobre cómo funciona el producto.
 - Robustecer el proceso de cambio de rev y pph.
 - Cuidar el aging que tienen los cambios, en ocasiones duran meses de que abren a cerrar un ítem.
 - Que el personal sea más empático y se integre como equipo con el resto de los departamentos.
 - Mayor comunicación a los departamentos de soporte sobre los cambios que se están dando en los productos, principalmente en los mandos medios.
 - Mayor conocimiento del producto.
 - Continuar con el servicio que han proporcionado hasta el momento, buscando la mejora continua.

- Tener mayor presencia en piso de producción, tener un configurador en 2do turno
- Mayor liderazgo con los responsables de actividades que surjan debido a un ECP.
Realizar una junta sencilla rápida interna de EDA para el seguimiento a actividades de ECP's.
- Notificar con anticipación cuando se observa que hay una validación pendiente o unión calificada con RALF.
- Incrementar comunicación persona a persona.
- Que conozcan los formatos para los cambio de costos, es más práctico para ambas partes, evitando pérdida de tiempo.
- Que consideren los miércoles y jueves en cuanto a los ítems con cambios, ya sea para queden listos para generar jobs o unlocked para no generar demanda.
- Aumentar su conocimiento de Oracle.

Todos estos comentarios se revisaran detalladamente para seleccionar cuáles podrían convertirse en estrategias de mejora.

Calidad en la Atención

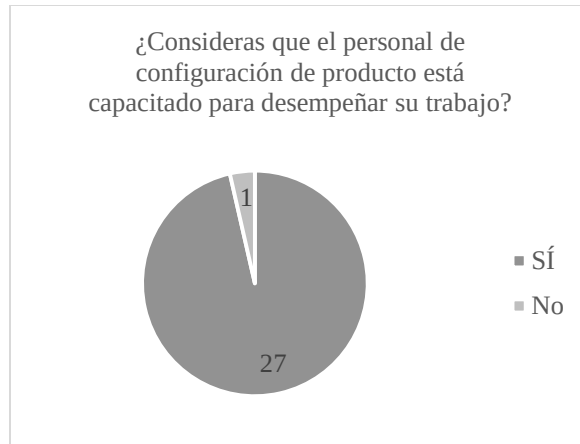
1. ¿El personal de configuración de producto es amable y atento al momento de requerirle soporte/información?
 - El 100% de los encuestados coincidieron que el personal del DCP sí es amable y atento al momento de atender un requerimiento.
2. ¿Cuál es nivel de comunicación del personal de configuración de producto respecto al soporte/información solicitado?

- De acuerdo con la *gráfica 8*, el 39% de los clientes considera que el nivel de comunicación del personal es Muy Bueno, mientras que el 50% considera que la comunicación es solamente buena.



Gráfica 8. Nivel de comunicación del personal del DCP.

- ¿El personal de configuración da seguimiento a las actividades de soporte/información solicitadas?
 - 100% de las personas encuestas indicaron que el personal de configuración SÍ da seguimiento a las actividades de soporte e información.
- ¿Consideras que el personal de configuración de producto está capacitado para desempeñar su trabajo?
 - Tal y como se puede apreciar de manera muy clara en la *gráfica 9*, 27 de las 28 personas encuestas consideran que el personal sí está capacitado para realizar su trabajo.



Gráfica 9. Capacidad del personal para desempeñar su trabajo.

5. Si la respuesta anterior fue No, ¿Por qué consideras que el personal no está capacitado?

- Solamente se tuvo una respuesta negativa sobre si el personal está o no está capacitado.

De acuerdo con la persona encuestada, hace falta completar conocimiento en el producto y su uso.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Dado a la investigación realizada se puede concluir que en términos generales el servicio que ofrece el DCP es de bueno a muy bueno, ya que el 89% de los encuestados calificaron el servicio como bueno o muy bueno, 57% y 32% respectivamente. De igual manera, el 89% del soporte o información solicitado fue entregado a tiempo y 26 de los 28 encuestados indicaron que la información fue clara y precisa. En lo que se refiere si la información cumplió o no con las expectativas, 6 personas indicaron estar altamente satisfechas, 10 personas muy satisfechas y 11 personas satisfechas; solamente una persona indicó no estar satisfecha y esto fue porque no se pudieron resolver algunas dudas que tenía.

También la calidad en la atención tiene números muy buenos puesto que todas las personas encuestadas señalaron que el personal es atento y amable. En lo que al nivel de comunicación se refiere también se tienen números positivos ya que el 89% de los encuestados indicaron que es de buena a muy buena, con una distribución de 50% y 39% respectivamente, mientras que sólo el 11% manifestó que la comunicación es regular. Por otra parte 27 de los 28 encuestados mencionaron que el personal sí está capacitado para realizar su trabajo.

De igual manera se puede concluir que la investigación fue exitosa ya que se tuvieron respuestas a las preguntas planteadas y la cooperación de los clientes directos fue muy buena que mostraron disposición y honestidad al momento de responder las preguntas.

Las siguientes son algunas de las recomendaciones que se tienen con base en los resultados obtenidos:

- Analizar las áreas y oportunidades de mejoras sugeridas para crear estrategias para implementarlas, ya que con esto se podrá ofrecer un mejor servicio y por lo tanto aumentar la satisfacción de los clientes.

- Realizar un análisis más a fondo con la información obtenida. Al realizarse un formulario las respuestas se almacenaron en una base de datos lo que permite realizar combinaciones de información, con esto se pueden generar diversas conclusiones para atender o solucionar aspectos específicos.
- Crear un plan de evaluación de la calidad del servicio, esto ayudará a medir de manera más constante el desempeño del equipo del DCP así como la satisfacción del cliente. La recomendación es realizar una evaluación semestral o anual.

Referencias

- Aceves López, J.N. & Solórzano Barrera, G. (2013). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente para el Funcionamiento de las Empresas*. El Buzón de Pacioli Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora, 2013 (82), 3-12.
- Adegbuyi, O., Akinbode, M., Borishade, T. & Kehinde, O.J. (2016). *Marketing Concept and Satisfaction of Consumer Needs*. Journal of Marketing, 2006 (4), 1-15.
- Alcalde San Miguel, P. (2009). *Calidad*. Ediciones Paraninfo, S.A. Editorial Vértice (2009). Madrid España.
- Aldana de Vega, L. & Vargas Quiñones, M.E. (2015). *Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas 3ra. Edición*. Ecoe Ediciones, Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia.
- Aniorte, N. (2013). Servicios de Calidad. Consultado el 23 de noviembre de 2017:http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
- Asociación Española para la Calidad (2003). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. Asociación Española para la Calidad. España.
- Baker, E.J. (2004). *The pursuit of Excellence*. Cardiol Young, 2004 (14), 1-2.
- Baker, S. & Clark, M. (2007). *Business Success through Service Excellence*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Burlington, Estados Unidos.
- Balmori Mastachi, G. & Flores Juárez, J.B. (2014). *MECSI: Modelo para Evaluar la Calidad del Servicio Interno*. Innovaciones de Negocios UANL, 2014 11 (22), 191-213.
- Bernal Moreno, D. M. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., Judson, K. (2004). *Identifying the Accuracy of Service Quality Measures: The effects of Question Order*. Assessing the Different Roles of Marketing Theory and Practice in the Jaws of Economic Uncertainty Proceedings of the 2004 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. BC, Canada.

CENTRE FOR GOOD GOVERNANCE (2012). *Handbook on Service Excellence A Guide to to Service Excellence in Public Management with Lessons from Best Managed Companies*. India.

Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (2013). *Manual de Atención al-Cliente*. Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (CEPAM). Quito, Ecuador.

Chang, C.Y. (2007). *Book Review: The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 2007 (15), 277-278.

Cochran, C. (2003). *Customer Satisfaction: Tools, Techniques and Formulas for Success*. Paton Professional. California, USA.

Cuatrecasas, Lluís (2005). *Gestión Integral de Calidad*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

De Guevara Acuña, U.L. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación*. Universidad Veracruzana. Veracruz, México.

Escalona Ríos, L. (2004). *La evaluación del servicio de consulta ¿Calidad o Cantidad?*. Biblioteca Universitaria, 2004 7 (1), 12-22.

Fáilte Ireland (2013). *How to Provide Customer Service Excellence*. Fáilte Ireland. Dublín, Irlanda.

Fontalvo Herrera, T.J., Vergara Schmalbach, J.C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001*. B – EUMED.

Fundación CETMO (2006). Medir la satisfacción de los clientes. *Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según la norma UNE-EN 13816*. Fundación CETMO. Barcelona, España.

Gabriel Weil, A.S. (2003). *Medición de la Calidad de los Servicios*. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.

Giese, J.L. & Cote, J.A. (2000). *Defining Customer Satisfaction*. Academy of Marketing Science Review, 2000 (1), 1-24.

Gilbert-Jamison, T. (2005). *The Six Principles of Service Excellence: A Proven Strategy for Driving World-Class Employee Performance and Elevating the Customer Experience from Average to Extraordinary*. AuthorHouse. Indiana, Estados Unidos.

Gobierno de Navarra (2009). *Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados*. Evaluación y Calidad Gobierno de Navarra. España.

Hill, N., Roche R. And Allen R. (2007). *Customer Satisfaction: The Customer Experience through the Customer's Eyes*. London, UK.

Hollander, M.J., Kadlec, H. & Miller, J.A. (2010). *Evaluation of Healthcare Services: Asking the right question to develop new policy and program-relevant knowledge for decision-making*. Healthcare Quarterly, 2010 13 (4), 40-47.

International Organization for Standardization, (2015). *Quality Management Principles*. International Organization for Standardization (ISO). Ginebra, Suiza.

Juran, J.M. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Keith Denton, D. (1991). *Calidad en los servicios a los clientes*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.

- Kotler, P (2001). *A framework for marketing management*. Prentice Hall Inc. New Jersey, USA.
- Krüger, F. (2015). *The Influence of Culture and Personality on Customer Satisfaction*. Springer Gabler. Magdeburg, Germany.
- León Lefcovich, Mauricio (2009). *Satisfacción del Consumidor*. El Cid Editor.
- León Mendoza, M. & Ortega Maldonado, C. (2014). *Meta-analytic of relationship between employee job satisfaction and customer satisfaction*. El Sevier Doyma, Suma de Negocios, (2014) (11), 4-9.
- Livingston, B. (2008). *How You Do... What You Do: Create Service Excellence That Wins Clients for Life*. McGraw-Hill. Estados Unidos.
- Lou, X. & Homburg, Ch. (2007). *Neglected Outcomes of Customer Satisfaction*. Journal of Marketing, 2007 (71), 133-149.
- Martínez Bermúdez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.
- Montana State University (2014). *Creating a Culture of Service Excellence*. Montana State University. Estados Unidos.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Oper Res, A. (2016). *Service performance evaluation using data envelopment analysis and balance scorecard approach: an application to automotive industry*. Springer Science+Business Media New York, 2016, 449-470.
- Ortega Vargas, C. & Suárez Vázquez, M.G. (2009). *Manual de Evaluación de la Calidad del Servicio de Enfermería*. Editorial Médica Panamericana. D.F., México.

- Paz Couso, R. (2005). *Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias*. Ideaspropias Editorial. Vigo España.
- Pérez Torres, V.C. (2010). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. Ideaspropias Editorial. Vigo, España.
- Publicaciones Vértice (2009). *Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones*. Publicaciones Vértice S.L. Málaga, España.
- Rial Boubeta, J. (2007). *La Evaluación de la Calidad percibida como Herramienta de Gestión en los Servicios Deportivos*. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España.
- Rosander, A.C. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Salguiero, A. (2001). *Indicaciones de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Setó Pamies, Dolors (2004). *De la Calidad de los Servicios a la Fidelidad del Cliente*. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Sui Pheng, L. & Rui, Z. (2016). *Service Quality for Facilities Management in Hospitals*. Springer Science + Business Media Singapore.
- Torres Samuel, M. & Vázquez Stanescu, C.L. (2015). *Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis*. *Compendium*, 2015 (35), 57-76.
- Universidad Autónoma de Yucatán (2015). *Manual para la evaluación de la satisfacción de clientes en los servicios del centro de cómputo del Centro de Tecnologías de Información y Comunicaciones*. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, México.

