

Propuesta de modelo de gestión del servicio al cliente para una empresa de dispositivos médicos.

Autores:

**Cabezas María Del Pilar
Chitiva Poveda Yorley
Daraviña López Viviana
Gutiérrez Uribe Jhon Edison**

Asesores:

**Martín Alfonso Rodríguez López
Asesor Temático
Laura Andrea Niño Silva
Asesor Metodológico**

**Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
Facultad de Ciencias de la Salud
Especialización en Gerencia de la Calidad en Salud
Bogotá, 2021**

Resumen

La tendencia actual del mercado y el servicio al cliente es ofrecer a los consumidores el mejor acompañamiento durante la interacción con las organizaciones. Esto con el objeto de crear sinergia con los sistemas de calidad, crear una visión de necesidad del cliente lo más cercano a la realidad para que a través de esta la empresa elabore un servicio al cliente de excelencia que haga a la organización captar una amplia cuota de mercado y ser rentables a través del tiempo. **Objetivo:** Proponer un modelo de gestión del servicio al cliente para una empresa de dispositivos médicos. **Método:** su desarrollo mediante un diseño mixto descriptivo no experimental de corte transversal, que parte de la recopilación de datos históricos, así mismo se desarrolla como un estudio de caso dado que analiza una situación específica asociada con el área de servicio al cliente de la compañía por medio de la aplicación de un instrumento de percepción que fue previamente validado por un panel de expertos académicos. A posteriori, se analizan cada uno de los determinantes de un servicio efectivo con alto impacto para la relación con el cliente, identificando los momentos de verdad de todo el proceso. **Resultados:** al analizar la trazabilidad de los indicadores de servicios de la compañía se evidenció que sus metas de atención al cliente no se encuentran en un rendimiento ideal; situación que se pudo constatar por medio de los resultados de la aplicación del instrumento de valoración acerca de la percepción del acompañamiento a los clientes por parte de la compañía. Usando los anteriores hallazgos como sustrato, el estudio concluye con la propuesta del modelo “siempre con usted” que es la propuesta de modelo CRM para la compañía de dispositivos médicos que fue objeto de estudio. **Conclusiones:** Es necesario intervenir sobre la relación con el cliente en fin de buscar una práctica óptima, la implementación del modelo “siempre con usted” junto con la constante retroalimentación y actualización traerá más satisfacción en el cliente lo que se traduce en ser una compañía redituable y tener la posibilidad de captar una gran cuota de mercado gracias a la práctica dinámica de gestión de necesidades en sus clientes.

Palabras clave:

Servicio al cliente, CRM, modelo, percepción, indicadores, cliente, propuesta.

Abstract

Currently in the market, Customer Service offers consumers the best support during the interaction with organizations in order to create synergy between the quality systems, create a vision of needs in every customer close to reality driving the company to develop a customer service of excellence that makes the organization capture a large market share and be profitable over time. **Objective:** To propose a customer service management model for a medical device company. **Method:** To develop through a mixed descriptive non-experimental cross-sectional design, beginning with the historical data record, and at the same time develop a study case to analyze a specific situation associated with the customer service area of the company through the application of a perception instrument that was previously validated by a panel of academic experts. Subsequently, each of the determinants of an effective service with high impact on the relationship with the customer are analyzed, identifying the moments of truth of the whole process. **Results:** Analyzing the customer service KPI's, it became evident that its customer service goals are not at an ideal performance; a situation that could be verified analyzing the results of the assessment instrument applications in terms of the company's customer service support perception. Using the above findings as a substrate, the study concludes with the proposal of the "always with you" model, which is the proposed CRM model for the medical device company that was the object of the study. **Conclusions:** it is necessary to join in the relationship with the customer in order to seek an optimal practice, the implementation of the "always with you" model along with constant feedback and updating will bring more customer satisfaction which translates into being a profitable company, having the possibility of capturing a large market share due to the dynamic practice of managing the needs of its customers.

Keywords:

Customer service, CRM, model, perception, indicators, customer, proposal.

Tabla de Contenido

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Introducción | 1 |
| 2. | Planteamiento del problema | 3 |
| 3. | Justificación | 5 |
| 4. | Objetivos | 6 |
| 4.1 | Objetivo General | 6 |
| 4.2 | Objetivos Específicos | 6 |
| 5. | Marco Referencial | 7 |
| 5.1 | Antecedentes | 7 |
| 5.2 | Marco Teórico | 9 |
| 5.2.1 | Gestión del servicio al cliente | 9 |
| 5.2.2 | Relaciones de valor entre la organización y el cliente | 11 |
| 5.2.3 | Cultura de servicio al cliente. | 12 |
| 5.2.4 | Customer Relationship Management (CRM) | 13 |
| 5.3 | Marco Legal | 13 |
| 6. | Diseño Metodológico | 14 |
| 6.1 | Enfoque Metodológico | 14 |
| 6.2 | Alcance de la Investigación | 15 |
| 6.3 | Diseño Metodológico | 15 |
| 7. | Desarrollo de la propuesta | 21 |
| 8. | Modelo propuesto | 28 |
| | Conclusiones | 37 |
| | Referencias Bibliográficas | 38 |
| | Anexo 1 | 40 |
| | MODELO DE INSTRUMENTO INICIAL DE VALORACIÓN | 40 |

Anexo 2

42

MODELO DE INSTRUMENTO DE VALORACIÓN VALIDADO

42

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Árbol de problemas | 4 |
| Figura 2. Características del servicio al cliente | 10 |
| Figura 3. Marco Normativo | 14 |
| Figura 4. Flujograma de atención al cliente | 16 |
| Figura 5. Resultado de indicadores de servicio, primer trimestre 2021 | 20 |
| Figura 6. Nivel de satisfacción frente al servicio ofertado por la compañía | 22 |
| Figura 7. Nivel de confianza en la compañía con relación en las entregas de material | 23 |
| Figura 8. Frecuencia de recepción de material a tiempo por parte de la compañía. | 24 |
| Figura 9. Frecuencia de recepción de material completo por parte de la compañía | 25 |
| Figura 10. Frecuencia de la importancia de la recepción de los materiales completos de acuerdo a su solicitud | 26 |
| Figura 11. Estructura gráfica de la operación del modelo “Siempre con usted” | 30 |
| Figura 12. Despliegue en la operación de la fase pre-orden | 34 |
| Figura 13. Despliegue en la operación del despacho entrega y soporte | 34 |
| Figura 14. Despliegue en la operación de la fase seguimiento postventa | 35 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Ficha técnica Médicos especialistas ortopedistas | 25 |
| Tabla 2. Ficha Técnica Jefe de Salas | 26 |
| Tabla 3. Ficha Técnica Jefe de Compras | 27 |

1. Introducción

La situación de alto dinamismo de la economía mundial y la democratización del conocimiento entre todos los consumidores genera una permanente demanda de alta calidad en los productos o servicios ofertados en el mercado; lo que se traduce en que las organizaciones a fin de mantenerse rentables, busquen e implementen nuevas metodologías, versátiles y competitivas para que el usuario o cliente experimente mayor satisfacción y confort.

Las organizaciones con mayor éxito tienen una estructura y cultura de servicio muy bien delimitadas, toda vez que reconocen que la base fundamental de su estructura la conforman sus empleados que no son otra cosa que seres humanos, los cuales generan y practican una cultura de servicio que debe ser potencializada tanto en el interior como en el exterior de la organización, fundamentados en un ambiente sano de trabajo y que comunique al cliente el placer de servirle. Esto se logra por medio del conocimiento de los factores que determinan la mejor experiencia del cliente -usuario- tales como entender el contexto interno y externo en el que está inmersa la empresa, las necesidades tanto internas como externas, la propuesta de valor para los clientes y la adquisición o desarrollo de tecnologías que faciliten la mejor relación posible con el usuario.

En Colombia las empresas de distribución de dispositivos médicos son relevantes para el mejoramiento de calidad de vida, dado que distribuyen y comercializan medicamentos, equipos e insumos necesarios para el desarrollo eficiente y despliegue efectivo de políticas, planes y programas de salud, cuya finalidad es suplir las expectativas y necesidades del cliente aportando diagnósticos y tratamientos oportunos; lo que concluye con la construcción del concepto de salud que aporta la OMS (Organización Mundial de la Salud) para todos los habitantes del territorio nacional.

Expuesto este contexto, se considera destacable proponer un modelo de gestión del servicio al cliente para una empresa distribuidora de dispositivos médicos con operación en Colombia. El presente documento parte de la recolección del diagnóstico al proceso de servicio al cliente, analizando los resultados de los sistemas de información de la empresa

tomando como base el primer trimestre del año 2021; ulterior a eso se evaluaron las necesidades percibidas de los clientes por medio de la aplicación de un instrumento validado por panel de expertos; con este sustrato y un análisis acucioso se construyó un modelo de (CRM) para la compañía objeto del estudio.

El modelo de (CRM) propuesto, ayudará a construir una gestión eficaz de relación con el cliente ya que da amplia relevancia a entender la necesidad y expectativa de los clientes y sus preferencias, dando una directriz en cada negociación sobre la mejor propuesta de atención en cuanto a selección, atracción, retención de clientes; logrando fidelización, optimización de procesos y mayor posición en el mercado a través de la explotación de la satisfacción de la necesidad y expectativa de cada cliente.

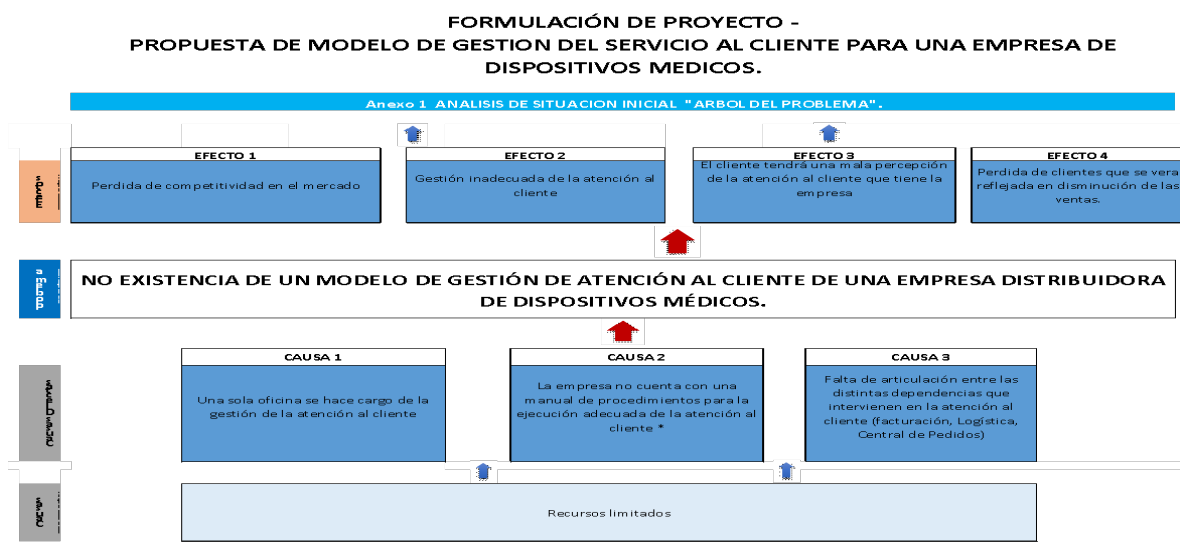
2. Planteamiento del problema

En la figura 1 se analiza el problema de investigación mediante la herramienta árbol de problemas. En este sentido, se observa que el problema es la inexistencia de un modelo de gestión de atención al cliente en la empresa de distribución de dispositivos médicos, que se origina por tres causas directas:

1. Una sola oficina se encarga de la atención al cliente
2. La empresa no cuenta con un manual de procedimientos para la ejecución de atención al cliente.
3. Falta de articulación entre las distintas dependencias que intervienen en la atención al cliente.

Estas causas analizadas y expuestas determinan un impacto dentro de la empresa en factores como la disminución de ingresos y solicitudes de compra por parte de los clientes, falta de credibilidad en los tiempos de entrega de los productos, entre otras situaciones que ponen en riesgo la estabilidad de la Empresa y por ende de sus colaboradores, los efectos que puede producir este tipo de falencias administrativas y operacionales, ponen el riesgo la permanencia de los clientes e impacta directamente los ingresos económicos de la empresa produciendo los siguientes efectos:

1. Pérdida de competitividad en el mercado
2. Gestión inadecuada de la atención al cliente
3. Mala percepción del cliente hacia la empresa y su atención
4. Disminución en las ventas.



Fuente: Elaboración propia según la metodología Árbol de problemas.

Figura 1. Árbol de problemas

En concordancia con estos hallazgos surge la pregunta de investigación ¿Cómo realizar la propuesta de modelo de gestión del servicio al cliente para una empresa de dispositivos médicos?, para la cual se pretende dar respuesta mediante el desarrollo de la presente investigación que busca crear sinergia junto con todas las prácticas actuales de la empresa y conducir a un mejoramiento continuo que como resultante produzca aumento de ingresos económicos, clientes y posicionamiento de la empresa en su sector.

3. Justificación

Esta investigación nace de la inquietud por proponer un modelo de gestión de atención al cliente para una empresa de dispositivos médicos con operación en Colombia, donde labora un integrante del equipo de trabajo. Con el producto de esta investigación se espera mejorar las relaciones entre la empresa y el cliente, interviniendo las articulaciones dentro de los departamentos de la empresa generando con esto la fidelización de los clientes y a la vez atraer a nuevos clientes, al brindar un mejor servicio.

Al analizar todos los determinantes que llevaron a la concepción de este modelo de gestión, se infiere que con la llegada de nuevas tecnologías y otras formas de interactuar con los clientes y potenciales clientes a los que se ven enfrentadas las empresas, se hace importante hacer seguimiento al comportamiento de las interacciones entre la empresa y sus clientes, para tener claras las necesidades, intereses y requisitos que tiene un cliente a la hora de adquirir un bien o servicio; frente a este desafío empresarial surge la herramienta CRM (Customer Relationship Management), la cual tiene su aparición en los años 90's y permite tener información más clara y cercana de las características de los consumidores, dándole herramientas a la organización para tener servicios eficaces y eficientes en cada uno de los momentos de verdad que se dan durante la atención.

Es por esto que dentro de esta investigación se tendrá en cuenta en el diseño metodológico, conceptos como atención al cliente, fidelización, análisis, expectativa, cliente y técnicas como el CRM (Customer Relationship Management) y CEM (Customer Experience Management), a su vez, se tomaron en cuenta los aprendizajes de planeación estratégica, procesos de calidad y administración que la especialización en gerencia de la calidad de los servicios de salud, brinda a los integrantes del grupo de investigación para la construcción de la herramienta adecuada para la empresa.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión del servicio al cliente para una empresa de dispositivos médicos.

4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar el diagnóstico del proceso de servicio al cliente a partir de los resultados de los sistemas de información de la compañía, en el primer trimestre de 2021.
2. Evaluar las necesidades y expectativas de los clientes de la compañía de dispositivos médicos, mediante la aplicación de un instrumento de percepción.
3. Proponer un modelo de Customer Relationship Management (CRM) para una compañía de dispositivos médicos.

5. Marco Referencial

5.1 Antecedentes

El sistema de salud colombiano ha tenido un trasegar dinámico a través del tiempo, ha estado sujeto a varias iniciativas reformistas que obedecen a distintas visiones de gobierno que han estado en constante pugna tanto en lo ideológico como en su implementación. El régimen regulador de la salud en Colombia, que en un primer momento tuvo un enfoque meramente público, donde a través del subsidio a la oferta el gobierno de turno disponía de los recursos para las instituciones públicas y por medio de estas asumió la prestación de los servicios de salud en todo el territorio colombiano, lógica que, al pasar el tiempo, y con el marcado crecimiento de la población colombiana, problemáticas subsecuentes a la forma en la que los servicios se prestaban fueron saliendo a flote, situaciones como alta demanda insatisfecha, la inequidad del sistema, su falta de oportunidad y la poca eficiencia en la atención, motivaron en la década de los noventa a darle una lógica distinta al sistema.

Para aquel entonces, la promesa de un estado neoliberal inicia una serie de reformas que incluyen la modificación entera del sistema de salud, introduciendo la competencia de mercado por parte de prestadores privados dentro del régimen como mecanismo de garantía de la calidad, con un estado ejerciendo un papel de veedor de la correcta prestación de los servicios. Aunado a estas, se crean organismos de gestión que sirven como intermediario entre los usuarios y las instituciones prestadoras de servicios, con el fin de lograr la adquisición de servicios de salud, que para ese entonces fueron concebidas como paquetes de servicios con exclusiones explícitas y se dispuso de toda una logística sistémica para desplegar la garantía efectiva del derecho. En síntesis, el régimen regulador incorpora a la empresa privada como garante principal de la atención de servicios de salud, suscitándose con esto un escenario atractivo de parte de diversas organizaciones que eventualmente hicieron propuestas atrayentes para el régimen regulador.

Las empresas externas que prestan servicios lo hacen a través de un mecanismo llamado tercerización, según Chiavenato (2009) consiste en la creación de un vínculo contractual entre dos empresas donde la organización contratada presta servicios o provee materiales a

nombre de la empresa contratante. Este modelo de prestación de servicios se ha ido diversificando en sus modalidades y actividades, esto para responder a la creciente demanda de servicios de salud por la población colombiana.

Según el repositorio “*empresite*” del portal web El economista; se encuentran registradas más de 600 empresas que se dedican a la provisión de dispositivos médicos y que por consiguiente están inmersas en el sistema de salud colombiano. Cada una de ellas habilitadas, con registros sanitarios expedidos por el INVIMA y con contratos vigentes para el suministro de dispositivos médicos en Colombia. En este grupo, se pueden encontrar tanto industria colombiana, como presencia de empresas extranjeras que hacen presencia a través de sedes y plantas de producción u otras con importaciones directas de sus productos desde sus casas matrices a lo largo de todo el globo.

De lo anterior se concluye que las compañías de dispositivos médicos hacen parte fundamental del sector salud en lo que respecta a la provisión de elementos para la operación del sistema de salud en el campo asistencial. Dentro de la gama de productos clasificados en este segmento se encuentran desde vendas hasta dispositivos desarrollados con la más alta tecnología para la atención de enfermedades complejas, siempre desarrollados pensando en mejorar la calidad de vida de las personas a través de procesos cada vez menos invasivos y con muchos menos tiempos quirúrgicos y para utilización de forma segura.

Bajo esta lógica, esta industria ha desarrollado e implementado buenas prácticas para darle al sector salud materiales con seguridad, rapidez y eficacia, es así como dentro de sus imperativos estratégicos se da amplia relevancia al servicio y por ende a los pacientes, de otra parte, en el contexto de la normatividad y el funcionamiento del sistema de salud en Colombia se encuentran varios actores y procesos que de una u otra forma generan complejidad en la atención, incluso en sí misma, la cadena de suministro suele ser compleja por los tiempos y costos asociados.

De otra parte, esta industria no escapa del enorme reto de la competencia en un ambiente económico y de incertidumbre pese a los esfuerzos realizados por el gobierno nacional para mantener a flote el sector salud, por esto el servicio se ha convertido en un factor diferencial que conduce al éxito de las compañías y a través del que puede atraer y retener clientes.

En concordancia con la apuesta reciente de todos los actores del sistema de salud sobre la provisión de calidad; que implementa el uso de métricas estandarizadas, conocimiento de los canales y modelos de atención, segmentación de usuarios y todos los procesos de evaluación de proveedores realizadas por las instituciones de salud, son el punto de partida para evaluar el servicio que las compañías de dispositivos médicos están prestando al sector. Sin embargo, esto no es suficiente toda vez que para generar un impacto directo en la percepción de servicio es necesario tomar todas las variables que determinan de forma directa e indirecta un servicio de calidad, evaluarlas y tomar acciones concretas dentro de las organizaciones. Todo lo anterior existe ya como un camino recorrido dentro de la construcción de la atención al cliente lo que debería terminar con la generación de un modelo de gestión que genere el impacto esperado dentro de la empresa de dispositivos médicos.

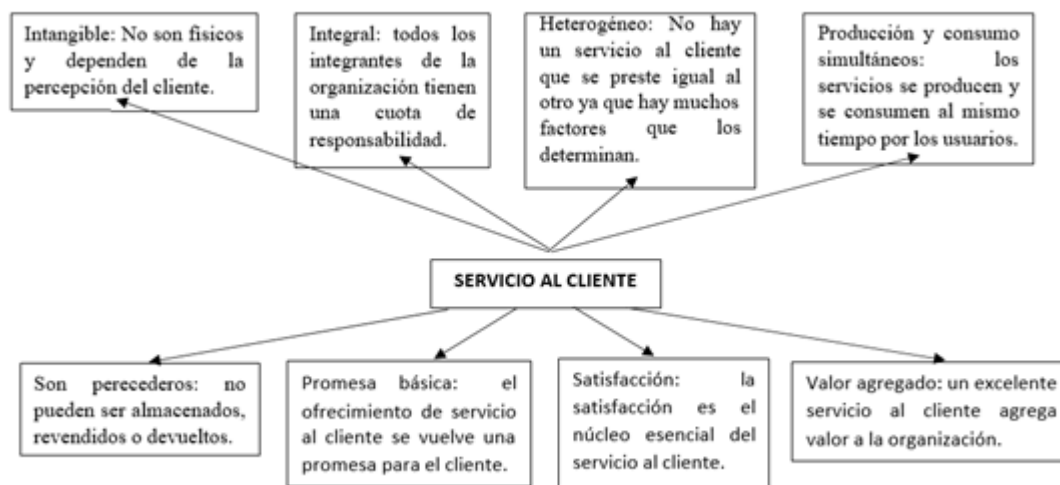
5.2 Marco Teórico

5.2.1 Gestión del servicio al cliente

Para García (2016), el servicio al cliente es un conglomerado de actividades, organizadas y con perspectiva estratégica que tienen la finalidad de satisfacer una necesidad sentida en los clientes, para este caso puntual, los usuarios. Los autores abordan dos términos interesantes que vale la pena ilustrar, la expectativa y la necesidad. Entiéndase la primera según Chiavenato (2009), es en esencia la construcción abstracta de lo que el cliente espera al final de su relación con la organización y la segunda como esa carencia que el cliente a través de un proceso de reflexión identifica y hace manifiesta a través de la búsqueda de la relación comercial. Identificar estos dos conceptos resulta de crucial importancia a la hora de hablar de cultura de servicio con un enfoque principal en el cliente.

En el documento de García (2016) se cita la investigación de Montoya y Boyero (2013) donde definen el núcleo puro del servicio como un conjunto de vivencias resultado de la interacción de la organización con el cliente y le dan una especial relevancia a este concepto para el éxito de la organización, relacionan también factores como la conservación de

clientes y fidelización de estos. Aportan también unas características del servicio al cliente las cuales se ilustran a continuación.



Fuente: Elaboración de los autores, basado en: García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Telos, 18(3),381-398.[fecha de Consulta 22 de Abril de 2021]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>

Figura 2. Características del servicio al cliente

Para cualquier empresa inmersa en el sistema de salud colombiano, resulta de particular importancia reconocer sus clientes primarios (aseguradoras) y secundarios (usuarios) entender su dinámica propia y enmarcar una cultura de servicio que satisfaga a ambos y esté acorde con la ley. Granadillo (2017) sintetiza de la investigación de Moreno (2009) unos objetivos para tener una transformación cultural hacia el servicio.

En primer lugar, refieren que debe existir una cultura corporativa orientada al servicio, deben comprometerse a la autoevaluación constante, así como reconocer los “momentos de verdad” en donde realmente se puede hacer tangible la calidad del servicio. Orientar su servicio en torno a la percepción del cliente a partir de la medición de la satisfacción en de la experiencia del cliente con la compañía, para lo cual, hay que tener contacto con el cliente en todo momento. Por último, enuncian que la supervisión constante del contexto en el cual

está inmersa la organización es esencial para orientar un servicio a la calidad. (Granadillo, 2017)

5.2.2 Relaciones de valor entre la organización y el cliente

Generar relaciones de valor con los clientes tiene particular importancia a la hora de crear una organización de alto impacto comercial; por ende, las empresas deben dedicar recursos para desplegar estrategias que potencien las relaciones con los clientes. Para Chiavenato (2009) la estrategia consiste en identificar la necesidad sentida del cliente y explotarla al máximo con ideas innovadoras que van a concluir con propuestas de valor para los usuarios.

En el estudio de De Francisco et al. (2016) se expone que es la estrategia de la empresa la que dictamina la forma de gestionar su servicio al cliente. Expuesto esto, los autores resaltan la importancia de tener un sustento teórico competente con la necesidad de la empresa y lo más cercano al contexto en el cual será desplegado, enuncian también ejemplos de empresas colombianas que implementaron modelos de orientación hacia el servicio y estos fueron elementos de cambio de la cultura organizacional y tuvieron impacto positivo sobre sus utilidades.

Para el caso puntual de las empresas de dispositivos médicos en Colombia, la estrategia de impacto debe reconocer sus dos tipos de clientes, las aseguradoras y los usuarios del sistema de salud. Lo que sugiere que las estrategias de servicio al cliente deben ser claramente diferenciadas para los dos tipos de clientes con los que se tendrá relación o propender por un modelo integrador que correlacione las expectativas de ambos clientes, explote las necesidades comunes y magnifique las estrategias de satisfacción.

Las estrategias empresariales se han volcado a modelos que integran distintas estrategias enfocadas al cliente y no tanto en el producto final. Así lo argumenta Granadillo (2017) a través de la relación y generación de valor en los clientes con estrategias meramente orientadas a su satisfacción y expectativas.

Integrar todas estas estrategias puede resultar complejo a la hora de la implementación, Martínez & El Kadi (2019) adhieren el término de logística y lo definen como “el conjunto de técnicas y herramientas utilizadas para organizar la estructura de la empresa o de un determinado servicio”, reconocen también que la logística debe ser transversal en todos los procesos incluso en la post-venta, se esa formas será a través de la logística donde se tendrá la guía metodológica para la implementación de estrategias de alto impacto en los clientes tanto primarios como secundarios.

5.2.3 Cultura de servicio al cliente.

En síntesis, el servicio al cliente es pilar fundamental para el ecosistema del régimen regulador de la salud en Colombia. Se reconoce que la política pública versa condiciones ideales de prestación de los servicios de salud, se evidencia que en la praxis de la implementación el panorama se hace difuso, barreras de acceso, implementación acorde a la interpretación del gerente de turno entre otras son dinámicas que entorpecen el servicio al cliente efectivo.

García (2016) recalca la importancia del servicio al cliente y la importancia para las organizaciones de comprender las necesidades y expectativas de los clientes. Argumentan también que los clientes se sentirán atraídos por empresas que ofrezcan servicios superiores con respecto a sus competidores, postulan que la estrategia de mejora continua de servicio al cliente debe ser una filosofía corporativa.

5.2.4 Customer Relationship Management (CRM)

Una de las definiciones de Granadillo (2017) es “el CRM, constituye una estrategia de gestión de importancia para la consolidación competitiva de la organización en la medida que se establece un sistema de mejora continua, con el cual se evalúan oportunidades y amenazas del mercado”. En el marco de sostenibilidad financiera de una organización se reconoce que esta debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios de contexto que se dan de forma rápida y dinámica.

Por su parte, Gonzalo (2018) encuentra el origen del CRM en la década de los 90, como una estrategia fuerte de fidelización a los clientes, partiendo de la valoración del cliente como el activo más importante de la organización. Aporta también el CRM como un concepto que coexiste con la tecnología y la logística de esta. Ya que el CRM implica un sistema de comunicaciones y acompañamiento al cliente en cada una de las fases del proceso.

La implementación del Customer Relationship Management tiene una relación estrecha con la capacidad de innovar de la organización, ya que según lo argumenta Guerola (2021) en su investigación implementando un CRM es posible hacer análisis y explotación profunda de las necesidades de los clientes y creando lo que ellos llaman “ventaja competitiva”.

5.3 Marco Legal

Las compañías de fabricación y distribución de dispositivos médicos se rigen bajo la normatividad que se ilustra en la figura 3.

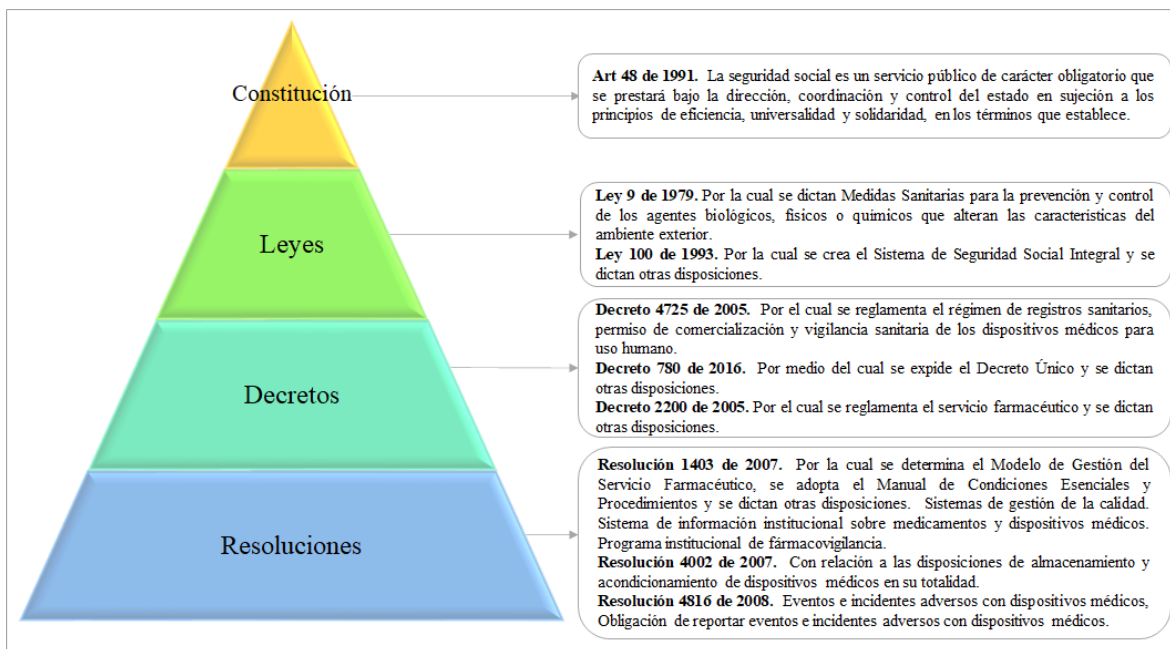


Figura 3. Marco Normativo

6. Diseño Metodológico

6.1 Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico que implementa esta investigación es de naturaleza mixta descriptiva (cuantitativa-cualitativa), ya que en el análisis se involucran factores de percepción e interpretación relacionados con la naturaleza cualitativa, y factores estadísticos descriptivos asociado con la naturaleza cuantitativa. Se inició con el análisis de la información estadística recopilada dentro de la empresa, la cual permite tener un acercamiento conceptual lo más cercano posible a la realidad de la compañía. Posterior a eso, por medio de un instrumento validado por un panel de expertos en el ramo de la calidad en salud, se indagó a fin conocer la percepción del servicio que tienen los clientes de la

compañía, específicamente en el aspecto identificado como el de mayor relevancia que para esta investigación es “entregas de producto incompletas” teniendo con base los resultados de indicadores de servicio disponibles del primer semestre del año 2021.

6.2 Alcance de la Investigación

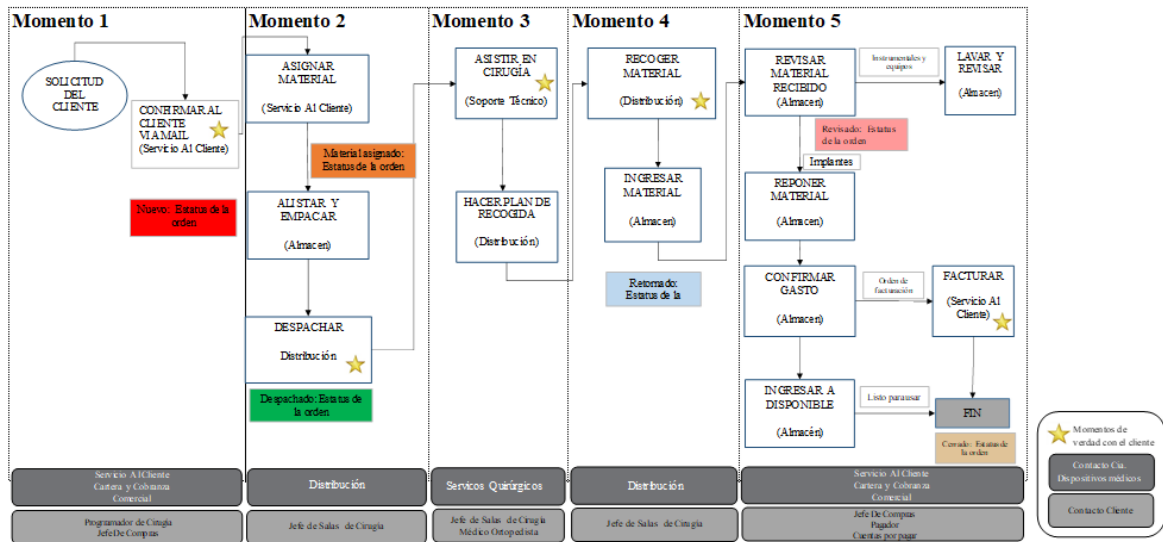
Esta investigación mide diversos aspectos del fenómeno que se presenta en la empresa distribuidora de dispositivos médicos, realizando un análisis descriptivo de la situación encontrada en el diagnóstico del proceso de servicio al cliente, y una evaluación de necesidades y expectativas de los clientes de la compañía. La investigación concluye con la concepción del contexto interno y externo de la gestión del servicio al cliente y la propuesta de un modelo de gestión de servicio al cliente a la luz de la teoría implementable para la situación de la compañía.

6.3 Diseño Metodológico

Esta investigación se enmarca en el diseño no experimental de corte transversal que parte de la recopilación de datos históricos, así mismo se desarrolla como un estudio de caso dado que analiza una situación específica asociada con el área de servicio al cliente de la compañía.

6.4 Población y muestra

El flujo presentado a continuación refleja el proceso de atención que brinda la compañía de dispositivos médicos, así como las interacciones con los diferentes perfiles de los profesionales que reciben el servicio en toda la cadena de atención:



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Flujograma de atención al cliente

Por lo anterior, para el desarrollo de esta investigación se determinó el uso de muestra por conveniencia, basado en la representación de perfiles de profesionales que perciben el mayor impacto según el histórico de resultados de servicio, determinado por su injerencia dentro del flujograma de atención.

Teniendo presente que el instrumento fue validado y es confiable al 100% por cada una de las muestras seleccionadas, se estableció una muestra por conveniencia donde se acepta como válido un porcentaje de respuestas por encima del 70% para obtener un dato representativo de toda la población.

La muestra se ha definido mediante fórmula para población finita determinando que es:

- 141 Médicos Especialistas Ortopedistas
- 70 Jefe de Salas
- 70 Jefe de Compras

6.5 Instrumentos para la recolección de la información

Para esta investigación el equipo de trabajo realizó un cuestionario para ser aplicado a los profesionales que perciben el impacto de las variables que presentan mayor afectación según los resultados de los indicadores de servicio existentes. Dicho cuestionario aplicado a tres perfiles diferentes dentro de los clientes, con previa validación por expertos, dos docentes de la especialización Gerencia de la Calidad en Salud quienes no están directamente relacionados con el trabajo de investigación y se designaron como expertos validadores del instrumento, el cual se envió mediante correo electrónico a cada uno de ellos. Las principales observaciones recibidas fueron de forma, una vez se realizaron los ajustes pertinentes y se consolidó el instrumento final se procedió a aplicarlo a la muestra seleccionada.

En el anexo 1 se observa el instrumento original diseñado por el equipo de trabajo, en el anexo 2 se evidencia el instrumento con la implementación de las observaciones que surgieron de la validación por parte de expertos y que finalmente fue el instrumento aplicado a la muestra seleccionada.

| FICHA TÉCNICA 1 | |
|------------------------------|---|
| Grupo Objetivo | Hombres y Mujeres / ≥ 25 años / Médicos Especialistas Ortopedistas / Mayor problema en entregas incompletas. |
| Tipo de Investigación | Concluyente |
| Metodología de Investigación | Cuantitativa |
| Técnica | Encuesta por correo electrónico |
| Universo | 220 |
| Muestra | 141 |

| | |
|----------------------|-----------------------------------|
| Margen de Error | $\leq 5\%$ |
| Nivel de Confianza | $\geq 95\%$ |
| Diseño Muestral | Muestreo por conveniencia |
| Cobertura Geográfica | Bogotá |
| Fecha de Campo | Agosto 23 a Septiembre 17 de 2021 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Ficha técnica Médicos especialistas ortopedistas

| FICHA TÉCNICA 2 | |
|------------------------------|--|
| Grupo Objetivo | Hombres y Mujeres / ≥ 25 años / Jefe de Salas / Mayor problema en entregas incompletas. |
| Tipo de Investigación | Concluyente |
| Metodología de Investigación | Cuantitativa |
| Técnica | Encuesta por correo electrónico |

| | |
|----------------------|-----------------------------------|
| Universo | 85 |
| Muestra | 70 |
| Margen de Error | $\leq 5\%$ |
| Nivel de Confianza | $\geq 95\%$ |
| Diseño Muestral | Muestreo por conveniencia |
| Cobertura Geográfica | Bogotá |
| Fecha de Campo | Agosto 23 a Septiembre 17 de 2021 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Ficha Técnica Jefe de Salas

| FICHA TÉCNICA 3 | |
|------------------------------|--|
| Grupo Objetivo | Hombres y Mujeres / ≥ 25 años / Jefe de Compras / Mayor problema en entregas incompletas. |
| Tipo de Investigación | Concluyente |
| Metodología de Investigación | Cuantitativa |

| | |
|----------------------|-----------------------------------|
| Técnica | Encuesta por correo electrónico |
| Universo | 85 |
| Muestra | 70 |
| Margen de Error | $\leq 5\%$ |
| Nivel de Confianza | $\geq 95\%$ |
| Diseño Muestral | Muestreo por conveniencia |
| Cobertura Geográfica | Bogotá |
| Fecha de Campo | Agosto 23 a Septiembre 17 de 2021 |

Fuente: Elaboración propia

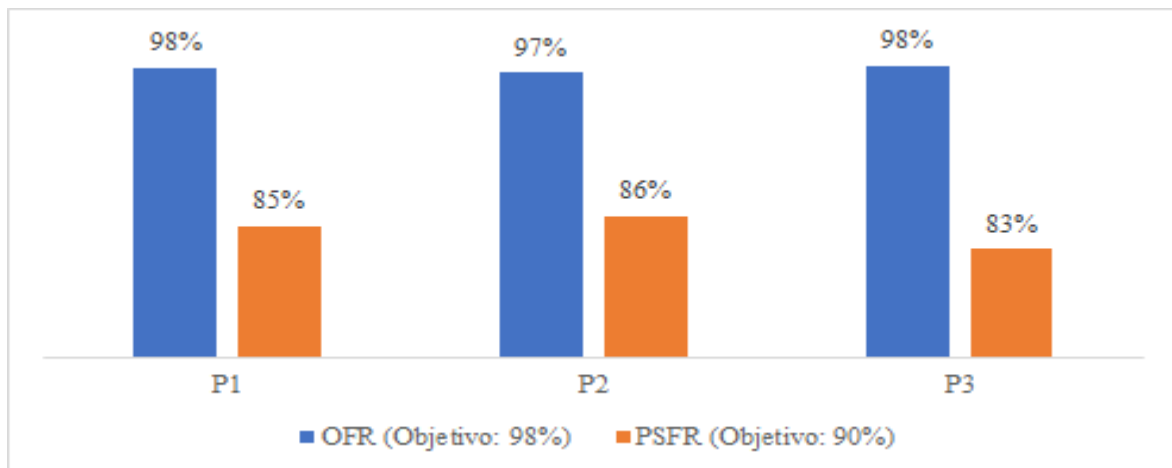
Tabla 3. Ficha Técnica Jefe de Compras

7. Desarrollo de la propuesta

Para dar cumplimiento al primer objetivo en el marco de establecer el diagnóstico del proceso de servicio al cliente se realizó una revisión y análisis de los resultados de los sistemas de información de la compañía, en el primer trimestre de 2021.

Los indicadores corporativos disponibles para la realización de este proyecto de investigación son:

- **OFR:** Por sus siglas en inglés *Order Fill Rate*, mide la tasa de cumplimiento de atención de órdenes y es igual a: $\# \text{ de órdenes atendidas} / \# \text{ de órdenes solicitadas} * 100$. Objetivo 98%.
- **PSFR:** Por sus siglas en inglés *Perfect Surgery Fill Rate*, mide la tasa de cumplimiento de órdenes atendidas a tiempo y completas y es igual a: $\# \text{ de órdenes atendidas a tiempo y completas} / \# \text{ de órdenes atendidas} * 100$. Objetivo 90%.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Resultado de indicadores de servicio, primer trimestre 2021

Teniendo en cuenta la información anterior, se concluye que el indicador OFR ha estado dentro de los valores establecidos como objetivo, de otra parte, el indicador PSRF está constantemente por debajo del objetivo, es así como en el marco del diagnóstico del proceso de atención al cliente el equipo de investigación implementó encuestas a tres perfiles de clientes con los que cuenta la empresa, estas encuestas fueron remitidas por correo

electrónico a cada uno de los profesionales entre los que se encuentran Médicos Especialistas ortopedistas (n=141), jefes de salas (n=70), jefes de compras (n=70).

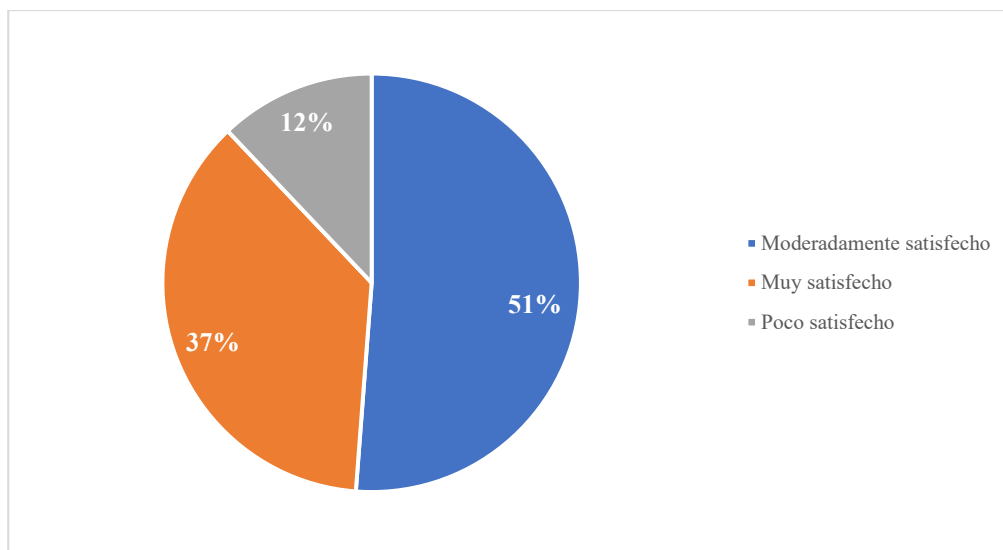
Para construir la evaluación de la percepción y expectativas en los clientes de la compañía de dispositivos médicos, se aplicó el instrumento de valoración previamente validado por un panel de expertos académicos; después se solicitó autorización a la compañía y se divulgó vía electrónica el documento para que fuera diligenciado con instrucciones claras.

Los resultados obtenidos comprenden el 74% de la muestra inicialmente planteada, lo cual para el caso de estudio se ha considerado como una muestra conveniencia y que es representativa de la población total teniendo en cuenta las diferentes variables que impiden tener el 100% de la muestra, tales como tiempo y disposición de las personas encuestadas.

Por lo anterior dentro del estudio se consideraron las encuestas diligenciadas, las cuales una vez sometidas a la debida reserva permitieron contrastar los indicadores de servicio de la compañía versus la subjetividad y la diversidad de actores involucrados en el proceso comercial de la compañía. Esta práctica permitió identificar las áreas de mayor impacto en el proceso de gestión de los clientes desde una perspectiva tanto interna *-indicadores de servicio-* como externa *-resultados de instrumento de percepción-*.

En lo que respecta al análisis de la información obtenida a posterior de la aplicación del instrumento, este se realizó por medio de las frecuencias en las respuestas; se sintetizó de forma gráfica la cantidad de respuestas por profesionales discriminadas por para una de las variables que fueron reconocidas en la pregunta que se realizó, la cantidad de respuestas frecuentes fue denominada con la variable “n”.

Al analizar la gráfica 5 se evidencia que la variable moderadamente satisfecha tiene un peso porcentual del 51% con (n=106) respuestas afirmativas para este ítem, en comparación con la variable muy satisfecho que obtuvo (n=76) con un peso porcentual de 37%, finalmente, el resultado frente a la variable poco satisfecho obtuvo un peso porcentual de 12% con (n=25) y la opción no satisfecha, no obtuvo puntuación.

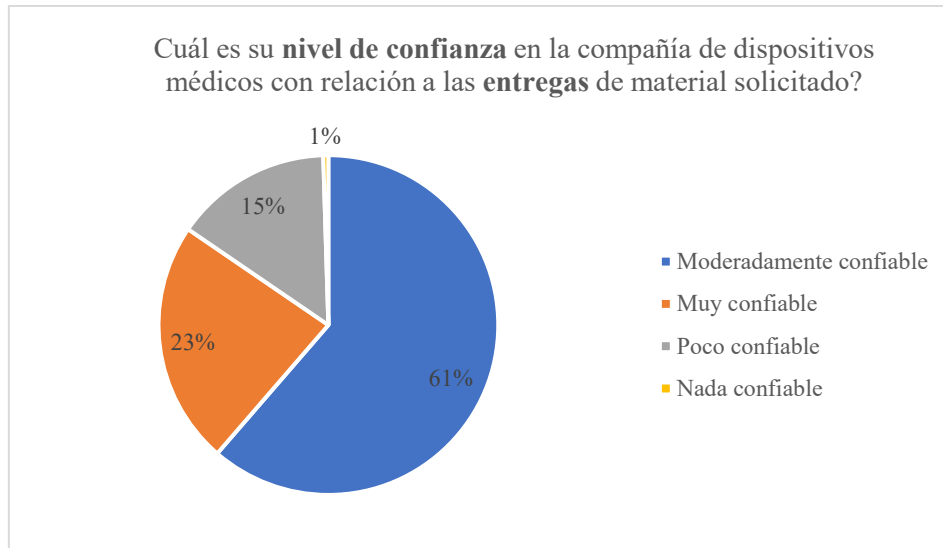


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Figura 6. Nivel de satisfacción frente al servicio ofertado por la compañía

Por lo anterior el equipo investigador concluye que, al aplicar la pregunta relacionada con el nivel de satisfacción, se evidencia que los clientes de la compañía de dispositivos médicos dan una calificación moderadamente alta a la empresa frente al servicio que prestan, sin embargo, la presente investigación busca generar acciones que permitan a futuro llegar a niveles de satisfacción extremadamente alta.

Continuando con el análisis de las preguntas aplicadas, al indagar el nivel de confianza de los clientes respecto a las entregas de material ilustrados en la gráfica 6, se identifica para el ítem moderadamente confiable (n=127) con un peso porcentual de 61%, frente a la variable muy confiable se identifica un peso porcentual de 23% y una (n=48) respuestas, al comparar esta con la variable poco confiable se establece que (n=31) profesiones respondieron a esta con un porcentaje del 15% finalmente con la variable nada confiable se evidencia un 0,5%.

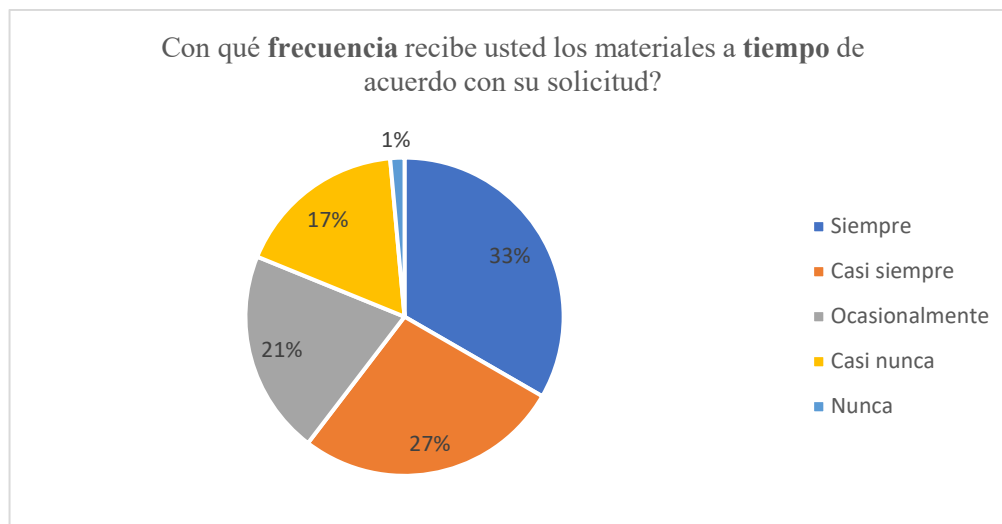


Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Nivel de confianza en la compañía con relación en las entregas de material

A la luz de los resultados anteriormente analizados se establece que, los clientes de esta empresa de dispositivos médicos tienen una percepción favorable del servicio que presta la empresa.

Dentro del instrumento aplicado se evaluó también las entregas de los insumos a tiempo obteniendo como resultado la siguiente información, la variable “siempre” cuenta con un peso porcentual de 33% con (n= 69) respuestas, frente al ítem “casi siempre” con un (n=56) y un peso porcentual de 27%, seguido de la variable “ocasionalmente” (n=43) con un porcentaje de 21%, la variable “casi nunca” con el 17% (n=36).

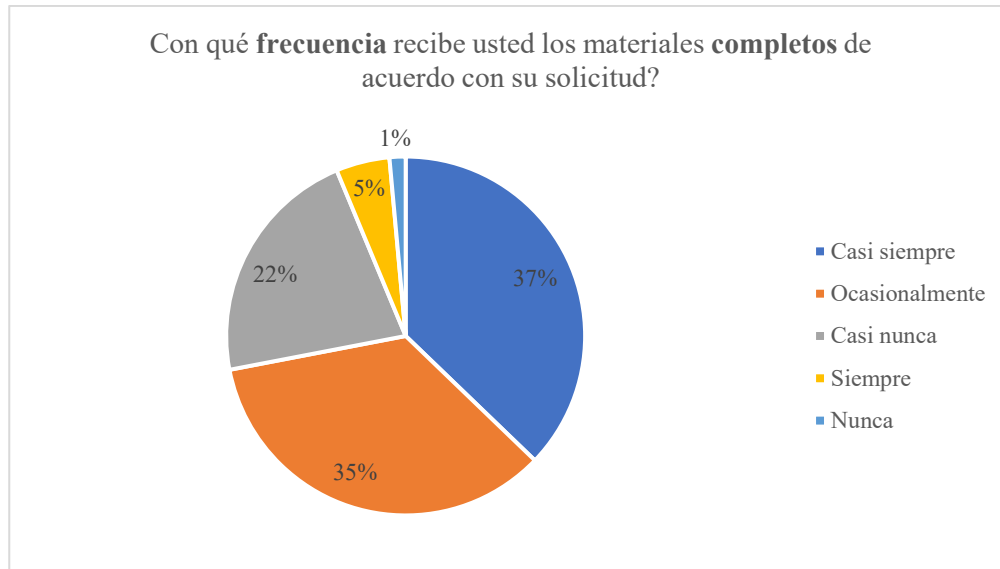


Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Frecuencia de recepción de material a tiempo por parte de la compañía.

Se concluye que la variable de cumplimiento en los tiempos de entrega cuenta con un nivel aceptable para los clientes, no obstante, para la empresa un nivel óptimo para esta variable es del 90% dando así cabida a la generación del modelo de atención al cliente.

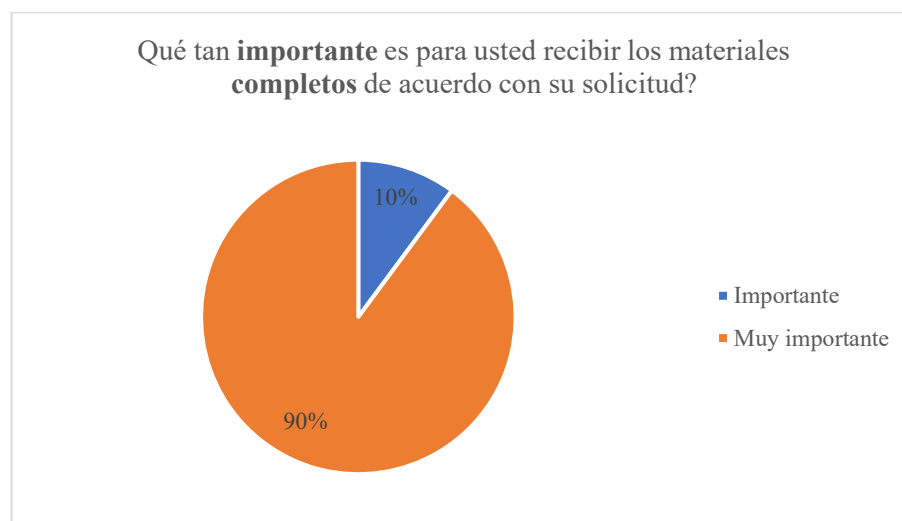
Para dar continuidad al proceso de análisis de la información obtenida durante la aplicación del instrumento, se indaga acerca de la frecuencia con la que los clientes reciben los materiales completos. Para lo cual se evidencia *-gráfica 8-* que la variable “casi siempre” cuenta con un peso porcentual de 37% (n=77) respuestas, frente a la variable “ocasionalmente” con un (n=72) y un porcentaje de 35%, seguido de la variable “casi nunca” con peso porcentual 22% (n=45), finalmente la variable “siempre” con un peso porcentual del 5% (n=10) respuestas.



Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Frecuencia de recepción de material completo por parte de la compañía

En conclusión, al tomar las variables siempre, casi siempre y ocasionalmente cuentan con el 77% de cumplimiento cifra que para los estándares de la empresa no son aceptables ya que se espera que el cumplimiento sea el 90% dando paso a la necesidad de contar con una herramienta que permita mejorar estos datos y percepciones identificados. Para dar cierre al análisis de los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento se indagó sobre la relevancia de la recepción de los materiales completos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Frecuencia de la importancia de la recepción de los materiales completos de acuerdo a su solicitud

Se observa que para el 90% de los encuestados (n=186) las entregas completas son muy importantes comparados con el 10% que opino que estas entregas son importantes; variable que demuestra junto con los resultados anteriores la necesidad que tiene la empresa de contar con un modelo de atención al cliente que permita optimizar los tiempos y calidad de entrega de los materiales y seguir aprovechando la buena percepción de atención al cliente con la que cuentan los encuestados.

A la luz de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se identifica que el servicio ofrecido por la compañía está por debajo del objetivo establecido dentro del estándar que está establecido en el 90%, por lo anterior se evidencia la importancia de contar con un modelo de atención al cliente que permita mejorar los procesos de atención.

8. Modelo propuesto

Dando alcance al tercer objetivo, proponer un modelo de Customer Relationship Management (CRM) para una compañía de dispositivos médicos, El modelo que se propone acuña el nombre de “*siempre con usted*”, consiste en una práctica estructurada de acompañamiento al cliente en cada una de las fases *-momentos de verdad-* del proceso de adquisición de los dispositivos de la compañía; está compuesto de tres fases:

- a. Fase pre-orden.
- b. Despacho, entrega y soporte.
- c. Seguimiento post venta.

Cada una de estas partes pretende optimizar los puntos neurálgicos identificados en la medición de percepción de servicio ejecutado en esta investigación. Estos ejes están fundamentados en los conceptos de CRM y el modelo productivo de origen japonés “Justo a tiempo”. Bajo los siguientes principios:

1. **Humanismo:** Cada fase del modelo debe ser operada por un líder de gestión con amplia capacidad resolutive y adaptativa; que como valor agregado a su gestión debe tener un profundo sentido y vocación de servicio, un sentido humano y la comprensión de que el culmen de su actuar determina un desenlace clínico para una persona en total derecho de dignidad, atención y agencia.
2. **Empatía:** Cada miembro operativo del modelo debe comprender la diversidad de pensamientos, actuar y concepción de servicio de cada uno de los clientes. Para lo cual, es menester que tenga formación sobre comunicación asertiva, lenguaje no verbal, capacidad de concertación y solución de conflictos.
3. **Responsabilidad:** Cada funcionario en todo nivel de operación del modelo debe tener la capacidad de gestionar su actuar en consecuencia con lo que se espera de su cargo y lo que dicen las políticas empresariales.

4. **Honestidad:** Cada persona adscrita al modelo de atención debe ser una persona con un actuar recto, decoroso y honrado frente a todas las situaciones que puedan comprometer la ética con los clientes o con la compañía.
5. **Formación continua:** Cada miembro del modelo debe tener habilidad de aprender, reaprender y reflexionar constantemente a fin de especializar su práctica a través del tiempo.

Estos principios buscan fortalecer la plataforma estratégica de la compañía y marchar en consecuencia. Con la práctica deliberada de los mismos, el modelo será viable toda vez que desde sus cimientos tiene una base sustentada en el actuar ejemplar para proveer un servicio de calidad.

El siguiente apartado va a definir los perfiles humanos que son necesarios para que el modelo opere; aquí se hace hincapié en que cada uno de estos roles debe ser personificado en funcionarios con alta orientación al desenlace efectivo de cada servicio, más que a la venta propiamente dicha.

1. **Jefe de operaciones comerciales:** Es el líder de la operación y tiene la responsabilidad de mantener operativo el modelo y de tomar decisiones a fin de garantizar los principios y resultados que este propone.
2. **Líder de la fase pre-orden:** Esta persona estará encargada de desplegar todos los procesos y actividades relacionadas con el proceso de pre ordenamiento como lo son el dimensionamiento, preproducción. (este líder se articula con los procesos comerciales y productivos a fin de engranarlos ambos para generar el mejor desenlace posible.
3. **Líder de la fase despacho, entrega y soporte:** Esta persona estará encargada de desplegar todas las actividades relacionadas con el proceso logístico de despachar, entregar y proveer al cliente primario de soporte en cuanto a lo tecnológico de cada insumo médico.
4. **Líder de seguimiento postventa:** Esta persona estará encargada de desplegar todos los procesos y actividades relacionadas con el proceso de experiencia

post compra de los clientes, tendrá la responsabilidad primaria de retroalimentar el modelo.

5. **Líder de tecnologías y comunicación:** Es un funcionario transversal a cada fase del modelo, este tiene la responsabilidad de adquirir, implementar, desarrollar la tecnología de la información y la comunicación necesaria para lograr la cohesión en dos sentidos; en primer lugar, interna -entre fases- y en segundo lugar la comunicación entre el cliente y la compañía.
6. **Supervisores de operación:** personas encargadas de cada uno de los procesos del modelo.
7. **Agentes comerciales:** personas encargadas de realizar el contacto directo con el cliente.
8. **Agentes logísticos:** operativos del modelo.
9. **Auditor recurrente:** encargado de realizar inspección, vigilancia y control de cada uno de los procesos que componen el modelo.
10. **Agentes de soporte:** encargados de desplegar asistencia según la necesidad del cliente primario.
11. **Agentes de seguimiento a la operación:** harán seguimiento a cada orden directamente con el cliente.
12. **Agentes administrativos:** encargados de hacer gestión óptima de todo trámite administrativo inmerso en el proceso comercial siempre con la lógica “justo a tiempo” por encima de la burocracia.

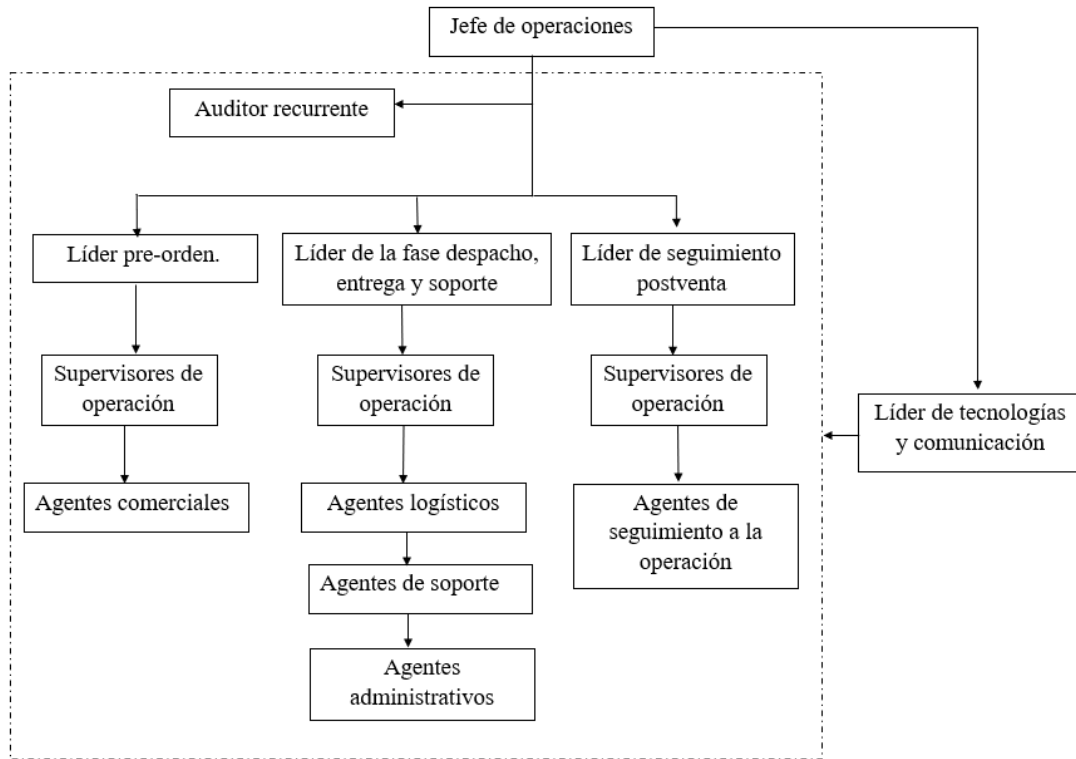


Figura 11. Estructura gráfica de la operación del modelo “Siempre con usted”

Es importante reconocer el despliegue operativo del modelo para entender de la forma en la que éste se va a materializar; porque al ser este modelo de naturaleza meramente humana, su requisito fundamental es la interacción asertiva a través de una excelente cadena de comunicación. Cada uno de estos funcionarios debe tener una capacitación e inducción para la labor de acuerdo con el perfil de cargos que determine talento humano en referencia con las directrices que se enuncian en el apartado anterior.

Cada una de las personas en este sistema, debe operar en torno al mantenimiento de los indicadores de servicio que propone el modelo; estos van a tener relevancia para establecer las métricas de servicio, traza que será importante para implementar acciones que permitan al modelo ser redituable a través del tiempo -al ser este un modelo de naturaleza abierta y participativa-. En paralelo, a la compañía le permitirá hacer visible un modelo de gestión del cliente de alta calidad, lo que se traduce en mayor atractivo comercial y alta costo-efectividad, aunado a la aproximación conceptual de “la gestión experiencial del cliente” lo

que llevará a la compañía a la tendencia mundial que se está tomando los esquemas de servicio al cliente.

Los indicadores de servicio que propone el modelo están orientados en concordancia con los tres subsistemas del modelo, que en su orden son: tasa de pedidos alistados a tiempo vs pedidos totales; tiempo medio de alistamiento de productos para entrega; tasa de despachos a tiempo vs despachos totales; tasa de clientes con seguimiento vs clientes totales; tasa de soporte efectivo vs solicitudes totales.

| FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------------|--|-------------------------|--|
| Nombre del indicador: | Tasa de pedidos alistados a tiempo vs pedidos totales. | Código de indicador: | |
| Definición: | | | |
| Forma de cálculo | | Numerador: | |
| | | Fuente del numerador: | |
| | | Denominador: | |
| | | Fuente del denominador: | |
| Responsable del cálculo | | | |
| Unidad de medida | | | |
| Periodicidad | | Periodicidad auditoría | |
| Marco referencial | | | |
| Observaciones | | | |
| Versión | Fecha | Elaborado por: | |

| FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR | | | |
|-----------------------------|--|-------------------------|--|
| Nombre del indicador: | Tiempo medio de alistamiento de productos para entrega | Código de indicador: | |
| Definición: | | | |
| Forma de cálculo | | Numerador: | |
| | | Fuente del numerador: | |
| | | Denominador: | |
| | | Fuente del denominador: | |
| Responsable del calculo | | | |
| Unidad de medida | | | |
| Periodicidad | | Periodicidad auditoría | |
| Marco referencial | | | |
| Observaciones | | | |

| | | |
|---------|-------|----------------|
| Versión | Fecha | Elaborado por: |
|---------|-------|----------------|

| | | | |
|------------------------------------|--|-------------------------|--|
| FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR | | | |
| Nombre del indicador: | Tasa de despachos a tiempo vs despachos totales. | Código de indicador: | |
| Definición: | | | |
| Forma de calculo | | Numerador: | |
| | | Fuente del numerador: | |
| | | Denominador: | |
| | | Fuente del denominador: | |
| Responsable del calculo | | | |
| Unidad de medida | | | |
| Periodicidad | | Periodicidad auditoria | |
| Marco referencial | | | |
| Observaciones | | | |
| Versión | Fecha | Elaborado por: | |

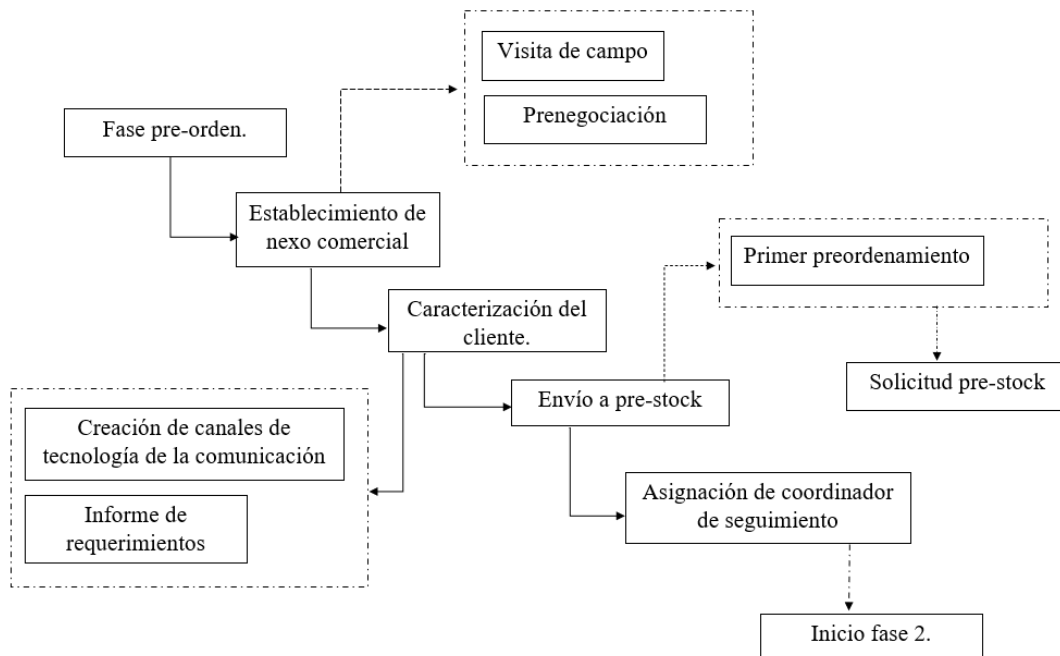
| | | | |
|------------------------------------|--|-------------------------|--|
| FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR | | | |
| Nombre del indicador: | Tasa de clientes con seguimiento vs clientes totales | Código de indicador: | |
| Definición: | | | |
| Forma de calculo | | Numerador: | |
| | | Fuente del numerador: | |
| | | Denominador: | |
| | | Fuente del denominador: | |
| Responsable del calculo | | | |
| Unidad de medida | | | |
| Periodicidad | | Periodicidad auditoria | |
| Marco referencial | | | |
| Observaciones | | | |
| Versión | Fecha | Elaborado por: | |

| | | | |
|------------------------------------|--|----------------------|--|
| FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR | | | |
| Nombre del indicador: | tasa de soporte efectivo vs solicitudes totales. | Código de indicador: | |
| Definición: | | | |

| | | | |
|-------------------------|-------|------------------------|-------------------------|
| Forma de calculo | | | Numerador: |
| | | | Fuente del numerador: |
| | | | Denominador: |
| | | | Fuente del denominador: |
| Responsable del calculo | | | |
| Unidad de medida | | | |
| Periodicidad | | Periodicidad auditoria | |
| Marco referencial | | | |
| Observaciones | | | |
| Versión | Fecha | Elaborado por: | |

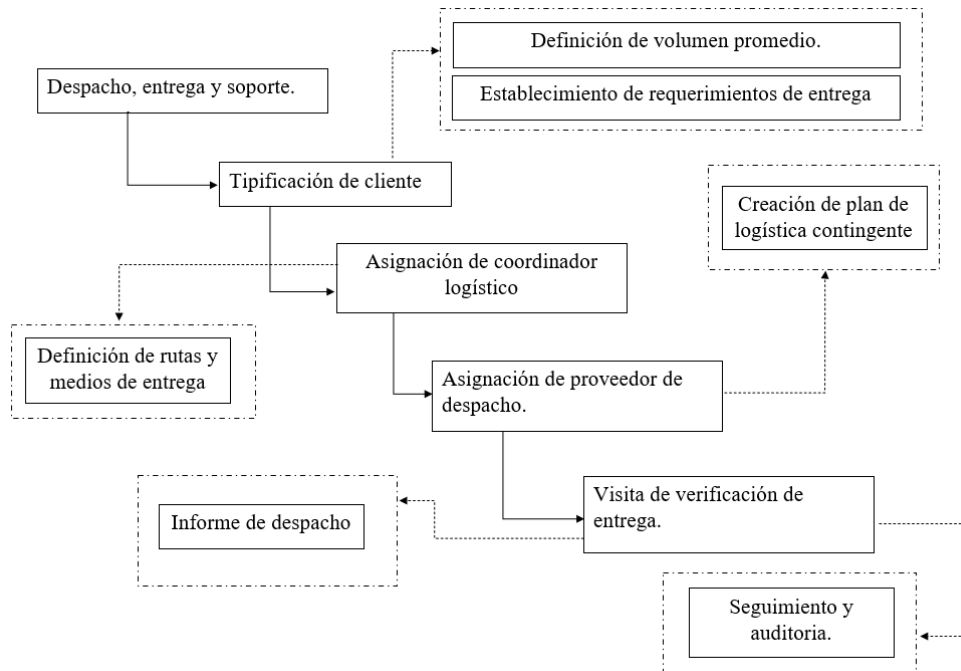
Cabe resaltar que el análisis conjunto de los indicadores operativos del modelo debe aunarse con el análisis global de situación de la compañía para poder divisar los diferentes contrastes en el despliegue de la operación. Adicional a esto; un elemento importante para el seguimiento será el informe mensual de seguimiento a procedimientos efectivos, actividad que se va a describir en el próximo apartado de este documento.

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos del modelo:



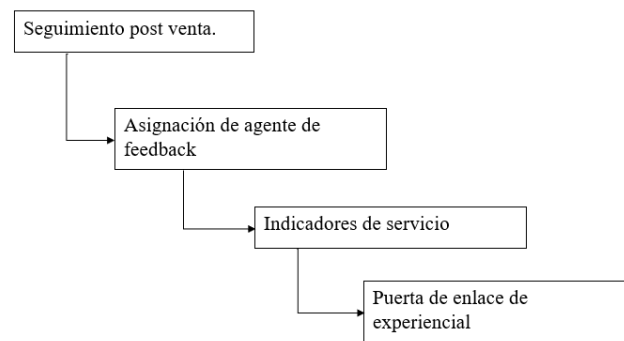
Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Despliegue en la operación de la fase pre-orden



Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Despliegue en la operación del despacho entrega y soporte



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Despliegue en la operación de la fase seguimiento postventa

El modelo propuesto es sistémico de naturaleza cíclica con puntos de verificación y articulación de tres subsistemas de gestión de recursos que concluyen con el despliegue efectivo de la atención al cliente. La principal característica de este esquema es que permite integración dinámica para llegar al enfoque de modelo ágil de acuerdo con el “*manifiesto Agile*”.

Conclusiones

1. En cuanto a los resultados de la observación en el proceso de gestión actual de clientes se observó un cumplimiento subóptimo en relación a los indicadores que plantean. Por lo cual, se hace evidente la necesidad de una propuesta que busque optimizar la relación con el cliente. En este contexto surge la propuesta de modelo de gestión “siempre con usted” que atacará el punto neurálgico que determina la relación subóptima con el cliente.
2. Es necesario proyectar el desempeño del modelo posterior a su implementación, para lo cual se propone la construcción de un indicador prospectivo que permita relacionar el tiempo versus el desempeño del modelo; para que a su vez permita proyectar sus resultados en términos de gestión.
3. El modelo es una propuesta dinámica, por lo cual exige fases de control las cuales se especifican dentro del flujo de actividades; el mecanismo de medición son los indicadores que describen el apartado “indicadores de servicio “siempre con usted” enunciado anteriormente.
4. Este trabajo es el punto de partida para generar nuevas propuestas internas de retroalimentación -feedback-que propendan por la mejora continua; ya que obedece a los principios articuladores de cualquier sistema de calidad.
5. El modelo de gestión de servicio al cliente para la empresa de dispositivos médicos, es transversal a todas las áreas operativas de la compañía, por lo tanto, su gestión no es solamente del área de servicio al cliente, sino que debe ser considerada en todos los momentos de verdad de la atención.

Referencias Bibliográficas

- Casermeiro, M. J. G. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor. COMT0110: Atención al cliente consumidor o usuario*. IC editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. 626p.
- De Francisco, L. I. R., Botero, L. M. B., & Valencia, C. F. M. (2016). *Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios*. AD-minister, (29), 121-146.
- Fierro, J. C., Jaraba, A. O., Centeno, E., & Carrasco, R. V. (2014). *Factores de éxito de CRM: Un estudio exploratorio en el sector bancario español*. Universia Business Review, 3(43).
- García, A. (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Telos, 18(3),381-398.[fecha de Consulta 22 de Abril de 2021]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99346931003>
- Gonzalo García, R. (2018). *Análisis de la evolución de los sistemas CRM (Customer Relationship Management)*.
- Granadillo, E. D. L. H., Polo, L. L., & Coronell, L. P. (2017). *Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría*. Investigación e Innovación en Ingenierías, 5(2), 46-76.
- Guerola Navarro, V. (2021). *Customer Relationship Management (CRM): Innovación*.
- Martínez, L., & El Kadi, O. (2019). *Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientada al cliente*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(7), 202-232.

Moreno, F. (2015). *Perspectiva General del Customer Relationship Management*. Gaceta Sansana, 2(6).

Anexo 1

MODELO DE INSTRUMENTO INICIAL DE VALORACIÓN

1. ¿Qué tan importante es para usted recibir los materiales completos de acuerdo con su solicitud?

No es importante
Poco importante
Neutral
Importante
Muy importante

2. ¿Con qué frecuencia recibe usted los materiales completos de acuerdo con su solicitud?

Nunca
Casi nunca
Ocasionalmente
Casi siempre
Siempre

3. ¿Con qué frecuencia recibe usted los materiales a tiempo de acuerdo con su solicitud?

Nunca
Casi nunca
Ocasionalmente
Casi siempre
Siempre

4. ¿Cuál es su nivel de confianza en la compañía de dispositivos médicos con relación a las entregas de material solicitado?

Extremadamente confiable
Muy confiable
Moderadamente confiable
Poco confiable
Nada confiable

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al servicio ofrecido por la compañía de dispositivos médicos?

Extremadamente satisfecho
Muy satisfecho
Moderadamente satisfecho
Poco satisfecho
No satisfecho

Anexo 2

MODELO DE INSTRUMENTO DE VALORACIÓN VALIDADO

Para la compañía de dispositivos médicos es muy importante garantizar la calidad en la prestación de nuestro servicio, el siguiente cuestionario se realiza con el propósito de conocer sus expectativas y su nivel de satisfacción frente a ellas.

El registro y uso de los datos es confidencial y se utilizarán sólo con fines estadísticos, el tiempo estimado para responder es de 3 minutos, agradecemos de antemano su disposición y sinceridad.

NIT: _____

Selecciones su perfil dentro de la institución:

- Médico especialista
- Jefe/Auxiliar de salas de cirugía
- Jefe/Auxiliar de salas de central de esterilización
- Jefe/Auxiliar de compras

1. ¿Qué tan importante es para usted recibir los materiales completos de acuerdo con su solicitud?

No es importante

Poco importante

Neutral

Importante

Muy importante

2. ¿Con qué frecuencia recibe usted los materiales completos de acuerdo con su solicitud?

Nunca
Casi nunca
Ocasionalmente
Casi siempre
Siempre

3. ¿Con qué frecuencia recibe usted los materiales a tiempo de acuerdo con su solicitud?

Nunca
Casi nunca
Ocasionalmente
Casi siempre
Siempre

4. ¿Cuál es su nivel de confianza en la compañía de dispositivos médicos con relación a las entregas de material solicitado?

Extremadamente confiable
Muy confiable
Moderadamente confiable
Poco confiable
Nada confiable

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción frente al servicio ofrecido por la compañía de dispositivos médicos?

Extremadamente satisfecho
Muy satisfecho
Moderadamente satisfecho
Poco satisfecho
No satisfecho