

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA FARMACIA MUNDO NATURAL DE LA
CIUDAD DE VENTANAS**

BRYAN HERNAN BOLLEA ZEVALLOS

DIRECTOR: PhD. DIEGO DONOSO VARGAS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL**

QUITO, DICIEMBRE- 2022

DIRECTOR Y LECTORES

PhD. DIEGO DONOSO
DIRECTOR

MGTR. HERMAN SPITZER
LECTOR

MGTR. IVÁN VACA
LECTOR

ÍNDICE GENERAL

DIRECTOR Y LECTORES	2
ÍNDICE GENERAL	3
LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE TABLAS	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	1
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA	5
2. MARCO CONCEPTUAL	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Atención al cliente.....	12
2.3. Satisfacción del cliente.....	13
2.3.1. <i>Fidelización del cliente</i>	14
2.3.2. <i>Medición de la satisfacción al cliente</i>	15
3. DESARROLLO METODOLÓGICO	18
3.1. Tipo de estudio.....	18
3.2. Tipo de diseño	18
3.3. Población y muestra	18
3.4. Métodos.....	19
3.5. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	20
3.6. Procesamiento de análisis de datos	21
4. PROPUESTA	22
4.1. Análisis de los resultados obtenidos	22
4.1.1. <i>Resultados de la encuesta SERVPERF a los clientes</i>	22
4.1.2. <i>Resultados de la entrevista al gerente</i>	31
4.1.3. <i>Resultados de la observación a la competencia</i>	32
4.2. Propuesta de mejora	34
4.2.1. <i>Nombre de la propuesta</i>	34
4.2.2. <i>Objetivo de la propuesta</i>	34
4.2.3. <i>Plan de acción e implementación</i>	34
4.2.4. <i>Presupuesto</i>	50
4.2.5. <i>Costo – beneficio</i>	51
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
5.1. Conclusiones	52

5.2. Recomendaciones.....	53
REFERENCIAS.....	54
Apéndice 1: Formato ficha de afirmaciones del modelo SERVPERF	57
Apéndice 2: Formato de Guía de entrevista.....	58
Apéndice 3: Ficha de observación	59
Apéndice 4: Foto encuesta.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Macrolocalización	5
Figura 2. Microlocalización.....	6
Figura 3. Organigrama de Farmacia Mundo Natural.....	6
Figura 4. Comportamiento de las ventas brutas de la empresa.....	8
Figura 5. Nivel de satisfacción de los clientes con los elementos tangibles.....	24
Figura 6. Nivel de satisfacción de los clientes con los aspectos físicos y su correspondencia con el servicio prestado	25
Figura 7. Nivel de satisfacción de los clientes con la Fiabilidad.....	25
Figura 8. Nivel de satisfacción de los clientes con el cumplimiento del tiempo prometido	26
Figura 9. Nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la capacidad de respuesta ..	27
Figura 10. Nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la rapidez del servicio	28
Figura 11. Nivel de satisfacción de los clientes con la confianza que proyectan los empleados	29
Figura 12. Nivel de satisfacción de los clientes con la empatía de los empleados.....	30
Figura 13. Situación de los indicadores evaluados por observación en el mercado de productos naturales de Ventanas.....	34
Figura 14. Imagotipo propuesto para la Farmacia Mundo Natural	37
Figura 15. Letrero propuesto para la Farmacia Mundo Natural	38
Figura 16. Uniforme para empleados	39
Figura 17. Plataformas virtuales para pizarra de tareas	41
Figura 18. Flujograma proceso de atención de quejas.....	44
Figura 19. Foto encuestas	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Marcas comercializadas en Farmacia Mundo Naturaly.....	7
Tabla 2. Formato modelo SERVQUAL.....	16
Tabla 3. Diseño Metodológico.....	21
Tabla 4. Esquema de recolección de datos	21
Tabla 5. Tabulación de resultados SERVPERF.....	22
Tabla 6. Aplicación de la ficha de observación directa	33
Tabla 7. Presupuesto	50
Tabla 8. Costo / Beneficio	51

RESUMEN EJECUTIVO

Se analizó la participación de la Farmacia Mundo Natural en el mercado de comercialización de medicinas y productos naturales del cantón Ventanas, dado que se evidenciaba migración de clientes hacia la competencia, principalmente por la insatisfacción percibida ante el servicio brindado. Para la atención al problema se planteó como objetivo: Desarrollar una propuesta de estrategias que mejoren la calidad de atención al cliente de la Farmacia Mundo Natural de la ciudad de Ventanas. Fue necesario el uso de metodología basada en la modalidad mixta, cualitativa y cuantitativa, que permita obtener información bibliográfica y de campo y aplicar métodos como el deductivo, histórico – lógico y el analítico – sintético. Se aplicó el modelo SERVPERF a una muestra de 280 clientes, evidenciándose percepción insatisfactoria en todas las dimensiones analizadas. De la misma manera se entrevistó al Gerente, quien afirma no haber llevado a cabo procesos que contribuyan a la mejora de la atención. Fue evidente además, al observar la manera cómo las empresas de este mercado interactúan con sus clientes, que todas presentan debilidades, lo cual es una oportunidad para mejorar y diferenciarse, captar nuevos clientes y fidelizar clientes activos. Las estrategias propuestas para atender los indicadores más débiles dentro de cada dimensión del modelo SERVPERF demostraron al final que tienen la capacidad de atender las causas del problema, mejorar los niveles de satisfacción y generar rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

Los estragos de la pandemia por COVID 19 a nivel económico han sido muy graves, provocando el cierre definitivo o temporal de empresas a nivel mundial, obligando a empresarios a tomar la decisión de despedir empleados, motivando a gobiernos a diseñar políticas encaminadas a frenar la caída de sus mercados (Price Waterhouse Cooper, 2020) generando cambios de manera general en las empresas, el comportamiento de sus clientes y los entes de control que permitan superar la situación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Son las situaciones negativas en torno a la disminución de las fuentes de empleo que ha generado que nuevos emprendimientos ingresen a los diferentes sectores económicos, aumentando la competencia, motivando la innovación y sirviendo de aliciente para una paulatina reactivación económica (Carrillo et al., 2020). La salud es un mercado atractivo para los nuevos emprendedores, ante la necesidad de la población de encontrar soluciones para prevenir y combatir enfermedades no solo por COVID 19 sino otras que podrían afectar el organismo (Carrillo et. al., 2020).

En el mercado de comercialización de medicinas de Ventanas, se ha presentado un leve aumento de negocios que han ingresado al mercado a competir con establecimientos tradicionales que desean posicionarse y alcanzar su sostenibilidad, como es el caso de la Farmacia Mundo Natural, empresa que lleva muchos años en el sector de comercialización de productos naturales para el cuidado de la salud.

La empresa pudo soportar los momentos más duros de la pandemia y permanecer activa en el mercado sirviendo a la ciudadanía, sin embargo, con la aparición de nuevos competidores se ha experimentado una fuga de clientes, de quienes se ha podido conocer que se encuentran insatisfechos con la atención brindada desde la farmacia.

De manera preliminar se ha podido establecer como principales causas del problema de insatisfacción a la inadecuada atención que ofrecen los trabajadores del establecimiento, lo que se complementa con la inexistencia de procesos formales de reclutamiento y selección de personal, la escasa capacitación al personal, inexistencia de procesos de control del desempeño y herramientas de retroalimentación a la administración desde los clientes.

La inadecuada atención desde el personal responde al hecho de que no se evidencia un trato agradable hacia el cliente, donde se lo reciba con un saludo cordial y una sonrisa sincera, con rapidez en el servicio y el asesoramiento adecuado, que permita dar un valor agregado a la compra y despierte en el cliente el interés por seguir acudiendo a la Farmacia.

En lo que respecta al hecho de no existen procesos formales para reclutar y seleccionar al personal, esto no permite contar con perfiles profesionales dentro del negocio acorde a las funciones que desempeñan, y que a su vez podría aportar a que la ejecución de los procesos de atención sean mejores, garantizando calidad. Un mal elemento dentro de la empresa puede contaminar al resto y ocasionar la pérdida de clientes.

Algo que complementa la ineficiente atención, y podría incluso ser parte de la causa es la escasa capacitación al personal en temáticas generales relacionadas al servicio al cliente y específicas en cuanto al conocimiento profundo de cada producto y cada enfermedad que aporte en el asesoramiento a los clientes.

Es importante indicar además que no existen procesos de control del desempeño que permitan al propietario detectar a tiempo un mal accionar o comportamiento inadecuados y establecer acciones correctivas que atiendan cada situación y evitar que estas afecten a sus clientes. Es decir, es necesario contar con herramientas de retroalimentación a la administración que permita conocer oportunamente la percepción de los clientes en cuanto a su nivel de satisfacción.

Analizadas las potenciales causas del problema es evidente que su atención es urgente, dado que los clientes han tomado la decisión de buscar otros proveedores de medicina que los atiendan mejor, y así poder sentirse satisfechos, lo cual es perjudicial para Mundo

Natural. Para efectos de la investigación se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar la calidad de atención al cliente de la Farmacia Mundo Natural de la ciudad de Ventanas?

La pregunta de investigación se sistematizó en las siguientes sub-preguntas:

- ¿Qué establece la teoría en cuanto a la atención al cliente y su incidencia sobre el nivel de satisfacción?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes respecto a la atención recibida en la Farmacia?
- ¿Cuáles serían las acciones a tomar para mejorar la satisfacción de la clientela de la farmacia?

Para la atención al problema planteado se planteó el siguiente objetivo general: Desarrollar una propuesta de estrategias que mejoren la calidad de atención al cliente de la Farmacia Mundo Natural de la ciudad de Ventanas.

A partir del objetivo general se derivan objetivos específicos que a continuación se enlistan:

- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados a la atención al cliente y su incidencia sobre el nivel de satisfacción.
- Determinar la percepción de los clientes respecto a la atención recibida en la Farmacia.
- Establecer las acciones que mejorarían la satisfacción de los clientes

El desarrollo de la investigación se justificó dado que la atención al cliente es la base para generar una relación duradera entre el negocio y su clientela, donde impere la confianza y la fidelidad, garantizando que los consumidores sean fieles a Farmacia Mundo Natural.

De no llevarse a cabo la investigación se corría el riesgo de que continúe la fuga de clientes y que la Farmacia Mundo Natural sufra una afectación notable de los ingresos de la empresa y su sostenibilidad, por lo que fue necesario ejecutar estrategias que contribuyan a mejorar las capacidades internas de la farmacia y que incidan en la manera cómo se atiende al cliente hasta lograr su satisfacción. Estas estrategias se enfocaron en aspectos como: fortalecer las capacidades del personal del negocio para atender mejor a sus clientes, diseñar procesos formales de reclutamiento y selección de personal,

aumentar el número de capacitaciones en lo que respecta a temáticas específicas de cada área, establecer procesos de control del desempeño y herramientas de retroalimentación a la administración.

Fue entonces importante establecer acciones que permitan no solo atender la problemática de la empresa en análisis, sino también que contribuyan o sirvan de ejemplo para que otros negocios mejoren la manera cómo atienden al cliente, y creen un entorno amable, honesto y responsable con sus necesidades.

El desarrollo de la investigación fue factible dado que la empresa contaba con el deseo y la capacidad de evaluar la situación y ejecutar acciones que incrementen el nivel de satisfacción de sus clientes, disponiendo recursos para el efecto.

Para la evaluación de la percepción del cliente se aplicó el modelo de encuesta SERVPERF (Cronin & Taylor, 1994) la misma que evidenció que el servicio es deficiente y debe ser mejorado en cuanto a la infraestructura, la atención, y demás elementos. Las principales fuentes de información fueron de tipo bibliográfico para fundamentar teóricamente la propuesta y de campo para determinar la percepción de los clientes respecto al servicio de la empresa.

Al final del ejercicio la propuesta permitió contar con estrategias listas para ser aplicadas para la mejora integral de la atención al cliente, asegurando siempre alcanzar la satisfacción.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PROBLEMA

La empresa Farmacia Mundo Natural se encuentra ubicada en el cantón Ventanas, donde participa en el mercado del sector cuidado de la salud mediante la comercialización de productos naturales.

El cantón Ventanas está localizado en el centro de la provincia de Los Ríos, la misma que sirve de ruta principal para quienes transitan entre la Región Costa y Sierra en el Ecuador y es justamente Ventanas un paso obligado para todo este tránsito, lo que contribuye a la actividad comercial local.

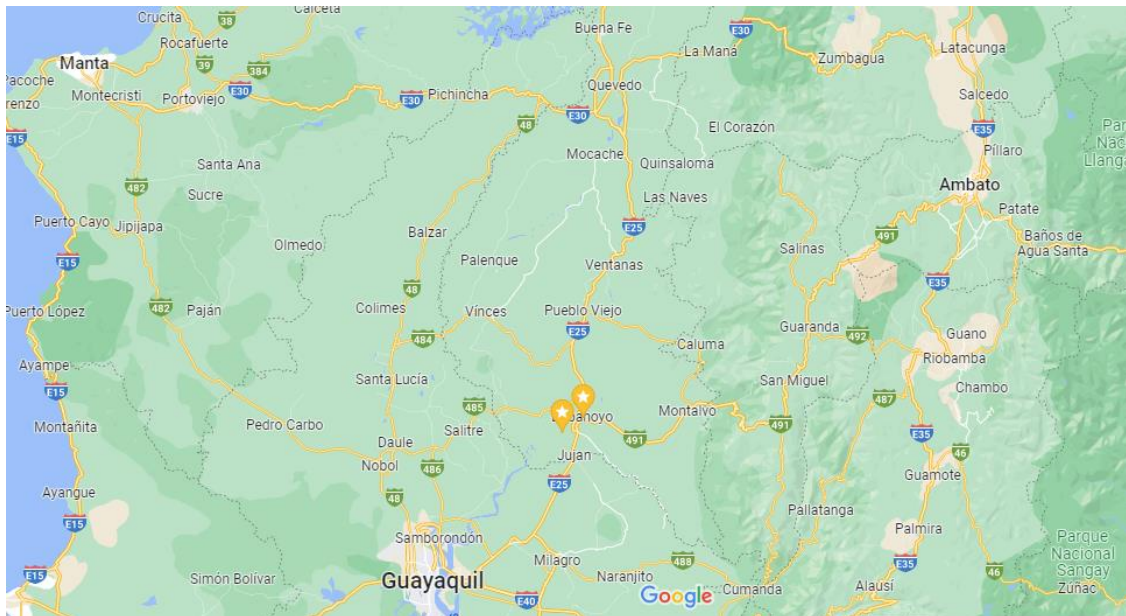


Figura 1. Macrolocalización
Fuente: Google Maps (2022)

La Farmacia Mundo Natural se encuentra localizada específicamente en el casco comercial de Ventanas sobre la calle Serapio Villamar y Ricardo Astudillo muy cerca de centros médicos y de farmacias de productos farmacéuticos de tipo no natural.



Figura 2. Microlocalización
Fuente: Google Maps (2022)

El negocio nace en el año 2002 por la motivación de su propietario, Jorge Carranza, por atender las necesidades de salud de la población ventanense con una propuesta de productos naturales de origen ecuatoriano y peruano que se comercialicen desde un establecimiento en el casco comercial de la ciudad.

El negocio se conformó como persona natural e inició con Jorge Carranza como Gerente y una asistente que cumplía funciones de vendedora y asistente. Con el pasar de los años y gracias al posicionamiento de Mundo Natural en la ciudad, se incrementó la necesidad de personal, estando conformada actualmente por el personal mostrado en la figura 3.

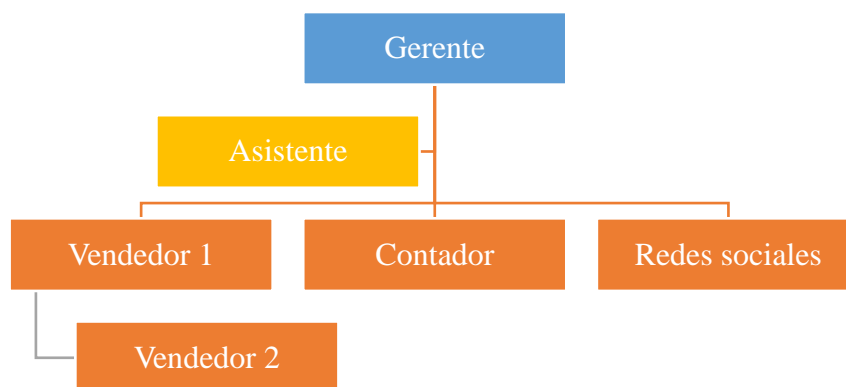


Figura 3. Organigrama de Farmacia Mundo Natural
Fuente: Carranza (2022)

A la fecha de realización de la presente investigación los productos que comercializa la farmacia son variados y de diversas marcas tanto nacionales como extranjeras, provenientes de Perú, Puerto Rico y Estados Unidos.

Tabla 1. Marcas comercializadas en Farmacia Mundo Naturaly

Marca	Origen
La Colmena	Ecuador
Natural Vitality	Ecuador
Pronavit	Ecuador
VR Naturista	Ecuador
Natures Garden	Ecuador
Natualfa	Ecuador
Forever	Estados Unidos
Only Natural	Ecuador
Natural Care	Ecuador
4Life	Estados Unidos
Natural Slim	Puerto Rico
Eco Origen	Perú
Farinka	Perú
Inecap	Perú
Vivir Sano	Perú

Fuente: Elaborado por el autor tomando de referencia a Carranza (2022)

Estas marcas se han comercializado de manera aceptable dentro del mercado de Ventanas, sin embargo a partir del 2020 la tendencia de las ventas ha sido negativa y no ha dado indicios de mejora, lo cual se ha debido potencialmente a factores macroeconómicos y microeconómicos.

En lo que respecta a los aspectos macroeconómicos una de las situaciones que afectaron las ventas del negocio durante y posterior a la pandemia por COVID 19, fue el hecho de que el cierre de fronteras y las restricciones para evitar la propagación del virus no permitió contar con un stock de productos para ofrecer en el mercado (Capurro, 2020).

Al momento de recuperarse las importaciones el mercado abría las puertas a más competencia que redujeron participación a Mundo Natural.

Es parte de las situaciones macroeconómicas la crisis económica post pandemia que no ha permitido a las familias recuperarse por completo (Coibion, Gorodnichenko, & Weber, 2020), afectando la dinamización del comercio a nivel país (Jumbo, Campuzano, Vega, & Luna, 2020).

Los aspectos macroeconómicos indicados incidieron en lo acontecido a nivel microeconómico y que afectó a la Farmacia; el hecho de que el mercado se vuelva más competitivo, y las familias pierdan liquidez, generó que la tendencia de las ventas del negocio decaigan a niveles que preocuparon a la Gerencia.

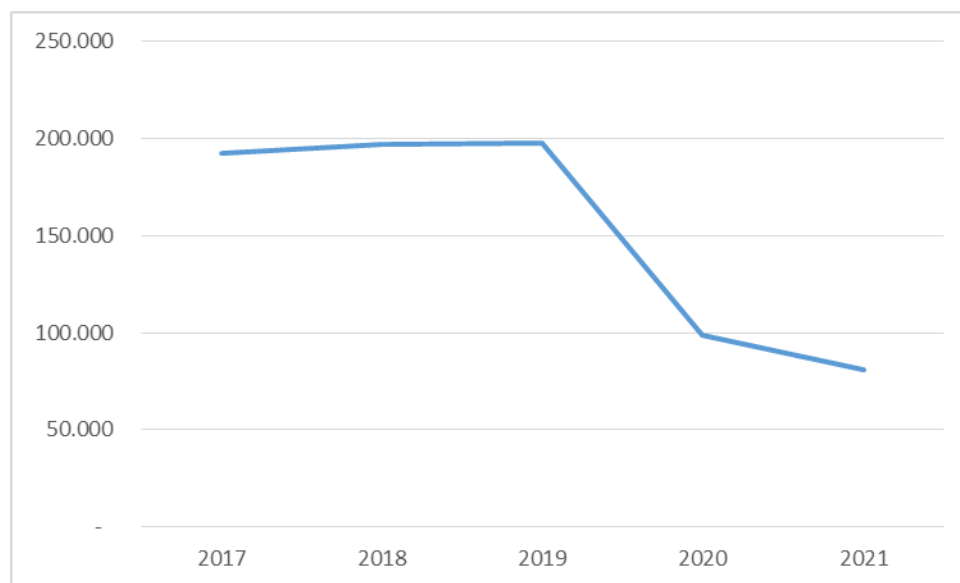


Figura 4. Comportamiento de las ventas brutas de la empresa
Fuente: Elaborado por el autor a partir de Carranza (2022)

Si bien es cierto existieron aspectos externos fuera del control de la empresa que contribuyeron en su situación financiera, es también cierto, de acuerdo a lo informado por la gerencia, que la pérdida de clientes fue además causada por lo poco fidelizados que estos estaban con el negocio. Fue evidente que la atención de calidad decayó a raíz de las constantes faltas al trabajo del personal por presencia del COVID 19, retrasos en las entregas, incomodidad al atender de manera presencial, nula presencia en canales

comerciales virtuales que permitan interactuar con la clientela, entre otros aspectos que incidieron negativamente en el nivel de satisfacción, como también la inexistencia de procesos formales de reclutamiento y selección de personal, la escasa capacitación al personal, inexistencia de procesos de control del desempeño y herramientas de retroalimentación a la administración desde los clientes.

La drástica caída de las ventas de la empresa sugirió la necesidad de establecer acciones que conlleven a cambiar la tendencia y procurar la sostenibilidad financiera, siendo la mejora del proceso de atención una de ellas. Lo indicado valida la pertinencia e importancia de la investigación, dado que los resultados permitirán analizar la situación actual tomar los correctivos necesarios para mejorar la calidad del servicio. Lo indicado contribuirá en la mejora de la imagen de la empresa, permitiendo a mediano plazo que se vea reflejado en el incremento de las ventas, gracias a la mejora en la interacción de los clientes con la empresa.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Se presentan antecedentes respecto a la temática en investigación, atención al cliente y la satisfacción, que fueron revisados y analizados para conocer la manera cómo atender el problema.

En el trabajo de Pincay y Parra (2020) se analizó la gestión de calidad en la ejecución del servicio al cliente en las PyMes que comercializan productos en Ecuador, mediante una adecuada gestión documental. Los autores realizaron una investigación a una muestra de estudios que donde se analizaba la atención al cliente en pequeñas y medianas empresas comercializadoras del país, los cuales sirvieron para tener una base de su gestión y determinar las oportunidades de mejora existentes.

Los resultados demostraron que es común que en estas instituciones no se utilicen modelos de gestión de calidad o herramientas de control del servicio adecuados. Ante la información evidenciada, los autores proponen que es necesario que estas empresas diseñen y ejecuten procesos de formación de manera constante enfocados en la mejora de aquellos elementos internos que limitan alcanzar una atención de calidad hacia los clientes; se propone además la aplicación del modelo de calidad de servicio conocido como SERVQUAL, cuyas siglas que responden al inglés se traducen como calidad del servicio, para conocer la percepción del cliente y medir constantemente su nivel de satisfacción (Pincay y Parra, 2020).

Otro trabajo revisado fue el de Rodríguez (2021), quien investigó la relación existente entre la calidad de servicio y los niveles de satisfacción que percibe la clientela de la Botica Rodríguez ubicada en Jaén-Cajamarca. El autor analizó la información de la empresa para conocer la manera cómo esta establece acciones positivas encaminadas a

ofrecer una atención de calidad, lo cual ha incidido positivamente en la satisfacción de sus clientes, es decir mantienen una relación directa. El invertir en formación de su personal, preocuparse por conocer la percepción del cliente y tomar acciones ante la necesidad de prevenir o corregir ha sido la base en la gestión de la atención, que ha permitido alcanzar niveles de satisfacción competitivos.

Caruajulca (2020) analiza en su investigación la manera cómo se relacionan la calidad de atención farmacéutica y la satisfacción del cliente, tomando como caso de estudio a una Botica. El autor, mediante el levantamiento de información de campo a una muestra de clientes pudo evidenciar que existe una relación de alta significancia entre la calidad de atención en el negocio y la percepción de la clientela en cuanto a su satisfacción. Para el efecto se diseñaron dos instrumentos de medición de la percepción como fueron el cuestionario de calidad de atención y el cuestionario de satisfacción al cliente, cuyos resultados evidenciaron que más de la mitad de los clientes perciben la atención excelente y se encuentran muy satisfechos. Es importante indicar que indicadores de satisfacción relevantes fueron la seguridad, la empatía, la tangibilidad, la capacidad de respuesta y el entorno en el cual se atiende al cliente.

Choque et al. (2019) llevaron a cabo una investigación para determinar el nivel de satisfacción percibida del servicio de farmacias comunitarias independientes de Bolivia tanto desde la perspectiva del cliente interno como del externo. Para el efecto se encuestaron 53 farmacias, donde participaron empleados y clientes. Los resultados permitieron evidenciar que las acciones llevadas a cabo por la administración de la Farmacia ha sido muy bien recibida por empleados y clientes, quienes manifiestan que aspectos relacionados a la facilidad de acceso, jornada de atención, y el trato cordial y amable, resultan muy positivos para mantener los niveles de satisfacción arriba, siendo sin embargo, negativo el tiempo de espera de los clientes.

Duque y Canas (2014) desarrollaron una investigación donde ejemplifican la aplicación del modelo SERVPERF con el fin de demostrar cómo analizar la calidad de atención en el comercio digital de Colombia. Para el efecto los autores encuestaron de manera virtual a 585 individuos evidenciando que el modelo es válido para ser aplicado.

2.2. Atención al cliente

De acuerdo a Sánchez (2016) la atención al cliente es la manera cómo el personal de una institución interactúa con sus clientes o usuarios antes, durante o después del proceso de venta de un bien o un servicio. De esta atención se deriva el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual es importante que se brinde una atención adecuada, mediante el establecimiento de estrategias que aporten en la mejora de la percepción de los clientes respecto al negocio.

La atención de calidad es necesaria para motivar a los potenciales clientes a adquirir un determinado servicio o producto, incluso en el área de salud. De acuerdo a la Organización Mundial de Salud, OMS (2016) la atención satisfactoria en salud es de suma importancia, ya que esta incide en el estado de ánimo de los pacientes el cual es importante para el proceso de recuperación. Dentro de esta atención en salud se incluye la atención en las farmacias las cuales atienden millones de personas en el mundo a diario, quienes desean no solo encontrar los productos que requieren sino también una atención de calidad.

Es la calidad del servicio, de acuerdo a Oteo (2015) un elemento fundamental para captar y fidelizar clientes, así como para cerrar ventas, siendo entonces necesario prestar atención a la percepción de los clientes respecto a su nivel de satisfacción para identificar dónde hay que mejorar. El autor considera que por medio de una adecuada atención se da a conocer mejor los productos o servicios y estos se vuelven más atractivos, incrementando las probabilidades de vender.

Para Dávila (2012) atender con calidad requiere de una adecuada gestión y la preocupación por determinar la percepción del cliente y lo que este espera obtener de la empresa. Si la empresa cumple con lo esperado por el cliente de manera efectiva es muy probable que este se sienta satisfecho.

La atención al cliente puede analizarse en base a dimensiones, las mismas que determinan si existe o no calidad, a continuación se enlistan:

- **Confiabilidad:** consiste en el grado de confianza entre el cliente y la empresa permite que este último perciba que el servicio o productos recibidos son seguros (Zeitman et al., 2002).
- **Tangibilidad:** son aquellos atributos tangibles que inciden en la decisión del cliente para acceder a la compra del producto (Medina y Gonzáles, 2016).
- **Seguridad:** consiste en la manera cómo los clientes se sienten al visitar el negocio, en lo referente a la percepción de riesgo (Oteo, 2015).
- **Empatía:** consiste en la destreza que tienen los empleados para comportarse con los clientes manejando adecuadamente sus emociones o necesidades procurando la satisfacción del cliente (Barlart, 2018).

2.3. Satisfacción del cliente

Entre los conceptos de satisfacción al cliente analizados, se encuentra el de Mejías y Manrique (2011) quienes establecen que es el valor que la organización ofrece al cliente y que se logra gracias a que el servicio o producto vendido atiende las necesidades esperadas por el consumidor, lo cual coincide con Ros (2016) al definir a la satisfacción como la percepción que tiene un comprador respecto a los bienes o servicios adquiridos de los que espera satisfacción.

La satisfacción del clientes se vincula de manera directa a la calidad del servicio, la misma que se vuelve importantísima como elemento diferenciador dentro de los mercado con elevada competencia, donde se ofrece el mismo servicio o producto, siendo un elemento decisivo para la compra la atención recibida y el resultado de esta atención en el indicador de satisfacción de los clientes. Puede entonces la atención al cliente convertirse en una ventaja competitiva dentro del mercado (Ibarra & Casas, 2015).

La importancia de lograr que el cliente esté satisfecho radica en que es positivo para fidelizarlo e incluso captar más clientes, lo que garantiza más ventas (Gómez, 2013). Es necesario entonces que las organizaciones estén atentas a dimensiones como el rendimiento percibido por el cliente en base a la experiencia vivida en la compra realizada (Vargas, 2018), o el cumplimiento de las ofertas y promociones que son empleadas para captar o fidelizar clientes (Rubín, 2017).

2.3.1. *Fidelización del cliente*

Jacoby y Kyner (1973) definían a la fidelidad del cliente como aquella respuesta a una interacción satisfactoria empresa – cliente, que incide en la decisión frecuente de compra donde se decide sobre el mismo proveedor, siendo esta una función de los procesos psicológicos. A lo expuesto coinciden Witama y Keni (2020) quienes afirman que un cliente es fiel al momento que existe satisfacción luego de un excelente servicio.

El contar con una percepción positiva de los clientes hacia la empresa contribuye en lograr fidelizarlo, o viceversa, una percepción negativa genera que el cliente busque mejores opciones en el mercado para reemplazarla (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Thompson (2005) manifiesta que el atender correctamente al cliente, enfocado en alcanzar su satisfacción y lograrla, permite generar beneficios para la organización como:

- Fidelidad del cliente que contribuye a la sostenibilidad de las ventas.
- Publicidad testimonial que ayuda en la consecución de más clientes.
- Mejorar la participación de la empresa en el mercado.

Un elemento primordial para satisfacer y fidelizar clientes es la calidad del servicio, lo cual a su vez permite que las ventas se repitan aumentando ingresos y participación en el mercado (Kumar, Mani, Mahalingam, & Mani, 2010). Es la calidad en el servicio un factor determinante en los resultados de las empresas gracias a la mejora la relación con la clientela y el aumento de su lealtad.

Kheng et al. Comentaron que brindar un servicio de calidad es necesario para garantizar el éxito empresarial (2020), dado que, de acuerdo a Kumar et al. (2010) permite aumentar la fidelidad del cliente, lo que no ocurre ante una mala calidad, donde los clientes migran a la competencia.

Para Shagui et al. (2022) la atención inicia desde la manera cómo la empresa presenta su imagen a los clientes, siendo esta incluso importante para fidelizarlos. Una imagen formal, innovadora, adecuada, puede incidir positivamente en la percepción de los clientes sobre la organización, generando valor y transmitiendo sentimientos positivos.

Es entonces la imagen un factor importante a considerar dentro de los procesos ejecutados por las organizaciones para mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de clientes, lo cual es positivo para las ventas (Hsieh & Lu, 2018).

La fidelización de los clientes es entonces un importante indicador para medir el éxito que podrá tener una empresa (Nyadzayo & Knajehzadeh, 2016) así como la rentabilidad que podría percibir (Srivastava & Rai, 2013). La relación fidelización – rentabilidad se establece indicando que al aumentar un 5 % el nivel de fidelización del cliente, se incrementa entre 25 % a 45 % la rentabilidad (Srivastava & Rai, 2013). Es importante añadir que ganar un cliente nuevo cuesta más que fidelizar un cliente (López & Díaz, 2020).

2.3.2. *Medición de la satisfacción al cliente*

La medición del nivel de satisfacción del cliente requiere de la evaluación de lo que el cliente percibe en la visita a la organización, su interacción con el talento humano, durante todo el proceso de atención, compra, post venta, cobranza y demás actividades que implican contacto.

Entre los instrumentos que se han creado para la evaluación de la satisfacción del cliente se encuentran modelos como el *Service Quality* (SERVQUAL) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) y *Service Performance* (SERVPERF) (Cronin & Taylor, 1994).

El modelo SERVQUAL mide el nivel de satisfacción del cliente al comparar lo que el cliente desea y lo que realmente percibe, es decir compara las expectativas con las percepciones, a partir del servicio recibido en una organización (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Lo indicado coincide con lo expuesto por Bustamante et al. (2019) quienes consideran que el modelo SERVQUAL ha sido ampliamente empleado a nivel mundial por las organizaciones para medir el servicio al cliente, bajo la premisa que todo cliente establece expectativas del servicio a recibir, las mismas que luego son comparadas con lo que se percibió del servicio.

El modelo propone cinco dimensiones para ser analizadas: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, dentro de los cuales se

distribuyen 22 ítems. Los resultados del modelo permiten decidir estrategias que permitan atender los aspectos que afectan el nivel de satisfacción del negocio (McCollin, Ograjensek, Göb, & Ahlemeyer, 2011).

Tabla 2. Formato modelo SERVQUAL

	No	Ítem
Elementos tangibles	1	Equipos actualizados o de última tecnología
	2	Los aspectos físicos (local, página web, etc.) son atractivos visualmente
	3	Los empleados están bien presentados y organizados
	4	Los aspectos físicos (local, página web, etc.) corresponden al servicio prestado
Fiabilidad	5	Cuando se promete una acción en un plazo determinado, este se cumple.
	6	Al existir un inconveniente, son consecuentes y ayudan a su solución
	7	Existe confianza
	8	Entregan el servicio en el tiempo prometido
Capacidad de respuesta	9	Mantienen archivos con información precisa
	10	Le dicen al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio
	11	El servicio recibido es rápido
	12	Los trabajadores tienen empatía para siempre resolver las necesidades del cliente
Seguridad	13	Los trabajadores no están “muy ocupados” para dar respuesta a los requerimientos del cliente de manera rápida
	14	Los empleados son dignos de confianza
	15	Tengo un sentimiento de seguridad cuando ejecuto transacciones con los trabajadores de esta empresa
	16	Los empleados son amables
	17	La empresa apoya bien a sus empleados, luego estos pueden hacer bien su trabajo
	18	Hay atención individual
Empatía	19	Los empleados dan una atención personalizada
	20	Los empleados conocen cuáles son mis necesidades
	21	La empresa se preocupa de corazón por mis intereses
	22	Hay horas de atención al público adecuadas

Fuente: Cronin y Taylor (1994)

Las dimensiones se establecen con el fin de medir aspecto como:

- Aspectos tangibles: evalúan los aspectos relacionados a la apariencia del establecimiento, sus equipos, el talento humano y materiales durante el servicio.
- Fiabilidad: mide el servicio desde su capacidad para ser considerado fiable y preciso.
- Capacidad de respuesta: evalúa lo dispuesto que está el talento humano para resolver los problemas de los clientes y brindarles un servicio oportuno.
- Seguridad: evalúa el grado en la que el talento humano inspira credibilidad al cliente mediante su atención.
- Empatía: mide la manera cómo los empleados desde su atención personalizan la atención enfocándose en atender las necesidades de los clientes (Bustamante, Zerda, & Obando, 2019).

El modelo SERVQUAL presenta, a los tomadores de decisiones en las organizaciones, información sobre la calidad del servicio brindado a partir de la valoración que realiza el cliente cuando interactúa con el servicio prestado (Cabana, Gálvez, & Muñoz, 2015).

Por su parte el modelo SERVPERF (Cronin & Taylor, 1994) se basa en lo que refiere el la propuesta del modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), pero hace un análisis de cinco dimensiones mediante la evaluación de 22 ítems, todos de percepción, dejando a un lado a las expectativas del cliente.

El modelo SERVPERF es aplicado únicamente a aquellos clientes que realizan la compra, dado que de esa manera permite la medición de la totalidad de los ítems, garantizando un análisis integral de la atención.

El hecho de que el modelo SERVPERF analiza solo las percepciones y no las expectativas hace más sencillo la tabulación y análisis de datos (Jain & Gupta, 2004). Las percepciones se miden considerando un rango de calificación del 1-7, donde 1 es poco importante y 7 muy importante desde lo que percibe el cliente de la empresa.

El modelo considera que el conocer la percepción permite contar con una óptima aproximación al nivel de satisfacción que presenta el cliente, el mismo que al ser medido y expresar su percepción ya compara intrínsecamente lo que percibe con lo esperaba (Ibarra & Casas, 2015).

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio fue exploratorio ante la necesidad de levantar información tanto de fuentes bibliográficas como de campo desde los clientes actuales y potenciales. El tipo de investigación fue además descriptiva dado que se requirió caracterizar adecuadamente el problema, sus causas y la potencial solución.

3.2. Tipo de diseño

El tipo de diseño de la investigación presentó un enfoque mixto, es decir tanto cualitativo como cuantitativo, con el fin de que los datos que se requerían para su fundamentación puedan ser obtenidos desde fuentes primarias y secundarias.

Se empleó además el diseño no experimental transversal, el cual permitió analizar la problemática de la insatisfacción de los clientes de la farmacia ante la manera cómo se está atendiendo y plantear una potencial solución al mismo.

3.3. Población y muestra

El universo de la investigación se enmarcó en la población de clientes de la Farmacia Mundo Natural de Ventanas, los cuales totalizan alrededor de 1027, quienes ya han realizado compras en el establecimiento y pueden proveer información de interés respecto a cómo perciben el proceso de atención.

A la población seleccionada se le calculó una muestra de tipo no probabilística que permita proceder con el levantamiento de la información. Para el efecto se aplicó la

fórmula propuesta por Fischer y Navarro (1996) para el cálculo de muestras a partir de poblaciones finitas, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado
N = Tamaño de la Población o Universo
z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado
p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)
q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Los valores asignados a cada ítem en la fórmula son:

n= ¿?

N= 1027

p= 50%

q= 50%

e= 5%

Z= 1.96

La aplicación de los valores permitió el siguiente cálculo:

$$n = \frac{1027 * 1.96^2 * 50\% * 50\%}{(5\%^2 * (1027-1) + 1.96^2 * 50\% * 50\%)}$$

n = 280 clientes

El resultado estableció la muestra de 280 clientes de Farmacia Mundo Natural a encuestar.

3.4. Métodos

Los principales métodos empleados fueron:

- Deductivo: empleado en el planteamiento de la investigación de lo general a lo particular.
- Analítico – Sintético: permitió la fundamentación de la investigación, dado que aplicado en el marco teórico para el tratamiento de la bibliografía analizada.
- Histórico – Lógico: aplicado en el análisis de la información obtenida de investigaciones previas y además en el estudio del problema y sus causas.

3.5. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Como técnica de investigación para la recolección de datos se aplicó el modelo de encuesta SERVPERF, donde se respetaron las 5 dimensiones y 22 indicadores propuestos por en el formato (ver anexo 1), el mismo que se aplicó a la muestra de 280 clientes de manera presencial en el negocio, una vez que los clientes finalizaban su compra. Los indicadores fueron medidos sobre una escala de 7 niveles cuya interpretación de la calificación se cambió con el fin de que esté acorde con la medición de la satisfacción, donde:

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Muy insatisfecho |
| 2 | Insatisfecho |
| 3 | Casi insatisfecho |
| 4 | Ni satisfecho ni insatisfecho |
| 5 | Casi satisfecho |
| 6 | Satisfecho |
| 7 | Muy satisfecho |

Se aplicó también la entrevista al Gerente mediante el uso de la guía de entrevista (ver apéndice 2) y además la técnica de la observación directa para evidenciar la manera cómo se llevaba a cabo el proceso de atención en el sitio.

Los instrumentos diseñados y utilizados fueron la ficha de afirmaciones del modelo SERVPERF (apéndice 1), la guía de entrevista (ver apéndice 2) y la ficha de observación (ver apéndice 3).

3.6. Procesamiento de análisis de datos

Los datos provinieron de fuentes bibliográficas y de trabajo en campo. La información recopilada de tipo teórica fue analizada y sintetizada dentro del marco conceptual, mientras que la información de campo fue ingresada en una base de datos para luego ser tabulada y graficada para una mejor interpretación de los resultados.

Tabla 3. Diseño Metodológico

Tipo de estudio y alcance	Descriptivo
Tipo de diseño	Mixta Cualitativa-cuantitativa
	No experimental
	Transversal
	Muestra no probabilística censal

Fuente: Elaborado por Autor

Tabla 4. Esquema de obtención de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Farmacias competidoras	Observación	Guía de observación	Resumen narrativo
Primaria	Representante legal	Entrevista	Guía de entrevista	Resumen narrativo
	Clientes	Encuesta SERVPERF	Cuestionario	Tabulación, gráfica, análisis
Secundaria	Información complementaria	Investigación documental digital	Listas de verificación	Tablas y figuras

Fuente: Elaborado por Autor

4. PROPUESTA

4.1. Análisis de los resultados obtenidos

La encuesta fue aplicada de manera presencial a la muestra de 280 clientes, quienes una vez que visitaban el establecimiento y compraban el producto, eran abordados por el encuestador para proceder con la aplicación de la encuesta SERVPERF, considerando obligatoriamente los 22 indicadores.

La aplicación de la encuesta demoraba aproximadamente 4 minutos por individuo, la selección de los clientes encuestados fue aleatoria, sin discriminar género, edad, volumen de compra, medio de pago o alguna otra característica.

4.1.1. Resultados de la encuesta SERVPERF a los clientes

Tabla 5. Tabulación de resultados SERVPERF

Dimensión	No	Ítem	Calificación						
			1	2	3	4	5	6	7
Elementos tangibles	1	Equipos actualizados o de última tecnología	187	72	19	2			
	2	Los aspectos físicos (local, página web, etc.) son atractivos visualmente	162	85	24	8	1		
	3	Los empleados están bien presentados y organizados	79	82	52	22	17	17	11
	4	Los aspectos físicos (local, página web, etc.) corresponden al servicio prestado					31	87	162
Fiabilidad	5	Cuando le prometen algo en un tiempo determinado, se lo cumplen	52	61	34	42	38	27	26
	6	Cuando existe un problema, son consecuentes y ayudan a su solución	47	59	47	38	36	32	21
	7	Existe confianza		3	11	26	68	75	97

	8	Entregan el servicio en el tiempo prometido	53	62	32	40	41	27	25
	9	Mantienen archivos con información precisa				12	16	94	158
Capacidad de respuesta	10	Le dicen al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio	51	59	33	45	40	32	20
	11	El servicio recibido es rápido	4	24	28	35	67	82	40
	12	Los empleados están siempre dispuestos a ayudar al cliente	61	67	48	36	28	21	19
	13	Los empleados no están “muy ocupados” para responder a los requerimientos del cliente de manera rápida	39	43	49	56	53	38	2
Seguridad	14	Los empleados son dignos de confianza	29	37	52	59	49	32	22
	15	Tengo seguridad al ejecutar transacciones con los trabajadores de esta empresa	19	48	49	50	42	41	31
	16	Los empleados son amables	72	63	49	47	39	4	6
	17	La empresa apoya bien a sus empleados, luego estos pueden hacer bien su trabajo	41	49	47	38	38	37	30
Empatía	18	Hay atención individual				7	41	111	121
	19	Los empleados dan una atención personalizada				9	47	106	118
	20	Los empleados conocen cuáles son mis necesidades	9	16	28	28	49	87	63
	21	La empresa se preocupa de corazón por mis intereses	14	18	36	32	69	71	40
	22	Hay horas de atención al público adecuadas					52	81	147

Fuente: Elaborado por Autor

La información recopilada permitió evidenciar que el 38% de los clientes perciben la dimensión Elementos Tangibles como muy insatisfactoria, el 21% como insatisfactoria y 8% como casi insatisfactoria, lo que evidencia el 67% de los clientes con algún nivel de insatisfacción.

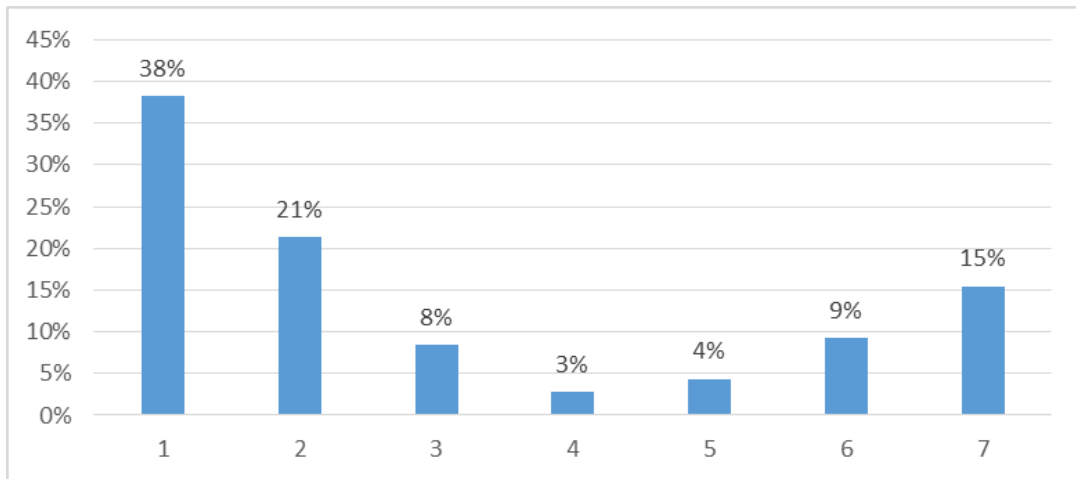


Figura 5. Nivel de satisfacción de los clientes con los elementos tangibles

Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

Los elementos tangibles con mayores problemas de insatisfacción de los clientes fueron: los equipos actualizados o de última tecnología con el 66,8% de los clientes muy insatisfechos, el 25,7% insatisfechos y el 6,8% casi insatisfechos, es decir el 99,3% con algún nivel de percepción insatisfactoria.

Dentro de los elementos tangibles se evidenció también altos niveles de insatisfacción con los aspectos físicos y dado que no se perciben como atractivos visualmente para los clientes. El 57,9% percibe como muy insatisfactorio los aspectos físicos del negocio, el 30,4% insatisfactorio, y el 8,6% casi insatisfactorio, totalizando 96,8% de los clientes con algún nivel de insatisfacción respecto al ítem en análisis.

En lo que respecta a la presencia de los empleados y si estos están bien presentados y organizados, el 76,1% de los clientes encuestados perciben algún nivel de insatisfacción, el 7,9% mantiene una percepción neutral y el 16,1% percibe algún nivel de satisfacción frente a la presencia y organización del personal.

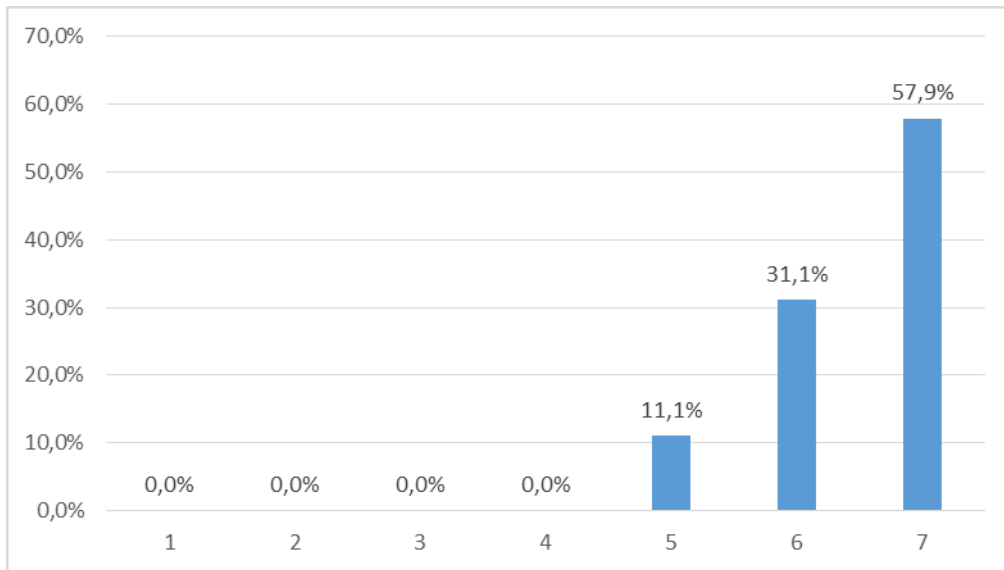


Figura 6. Nivel de satisfacción de los clientes con los aspectos físicos y su correspondencia con el servicio prestado

Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

Es importante destacar que en lo que respecta a los aspectos físicos que se encuentran en el local como material publicitario, productos, imágenes y demás elementos que proyectan la actividad del negocio, el 57,9% de los clientes los perciben muy satisfechos, el 31,1% satisfechos y el 11,1% casi satisfechos, es decir el 100% de los encuestados perciben este elemento dentro de algún grado de satisfacción.

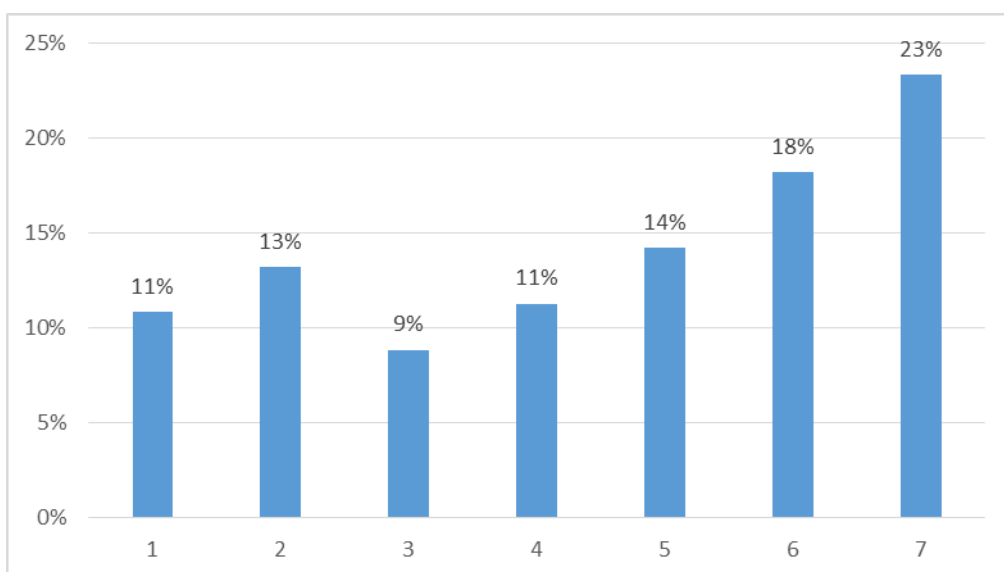


Figura 7. Nivel de satisfacción de los clientes con la Fiabilidad

Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

En lo que respecta a la dimensión de fiabilidad, la información estableció que el 56% de los clientes la percibe dentro de algún nivel de satisfacción, estando el 23% incluso muy satisfecho. Se encontró, sin embargo, un 33% de clientes que perciben la fiabilidad dentro de algún nivel de insatisfacción.

Dentro de la fiabilidad el elemento con mayor nivel de satisfacción fue el mantenimiento de archivos con información precisa, donde el 56,4% de los clientes encuestados contestaron estar muy satisfechos, el 33,6% satisfechos y el 5,7% casi satisfechos, alcanzando un total de 95,7% dentro del rango de satisfacción.

Por su parte el elemento dentro de la dimensión de fiabilidad con menor percepción positiva fue lo consecuente que puede ser el personal ante un problema y la ayuda que brinda para encontrar la solución, evidenciando que el 54,6% de los clientes presentan un nivel de insatisfacción y un 13,6% de neutralidad.

En lo que respecta al cumplimiento del tiempo prometido, el 52,5% de los clientes se muestran insatisfechos en algún grado y el 32,5% satisfechos en algún nivel, registrándose un 15% de clientes indiferentes con esta temática.

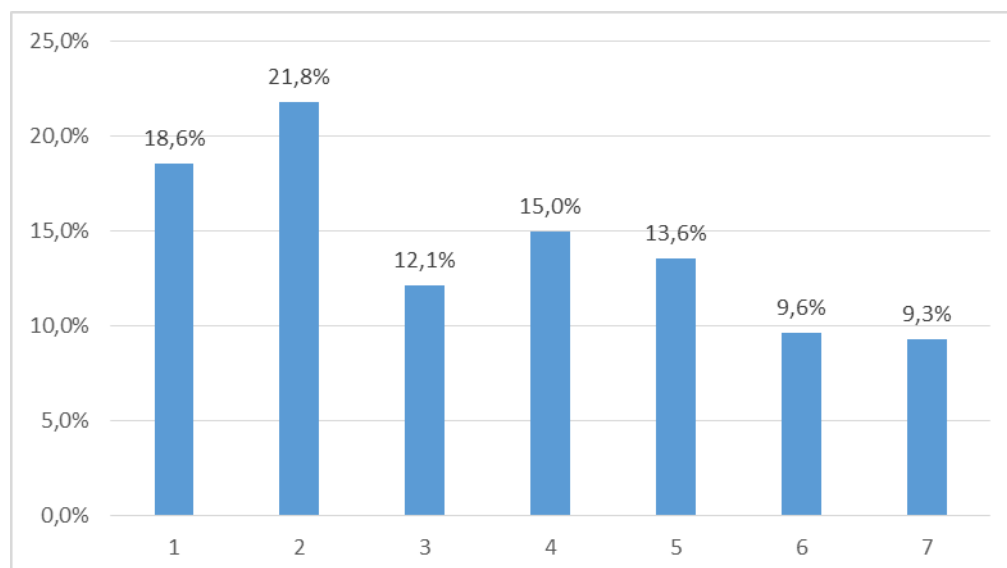


Figura 8. Nivel de satisfacción de los clientes con el cumplimiento del tiempo prometido

Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

Los resultados evidencian que la clientela presenta niveles importantes de confianza respecto al negocio, con un 34,6% de clientes muy satisfechos, un 26,8% satisfechos y un 24,3% satisfechos, un 9,3% que se perciben neutros al respecto. Por su parte un 3,9% están casi insatisfechos y un 1,1% insatisfechos.

Al consultar a los clientes respecto a su nivel de satisfacción con la entrega del servicio en el tiempo prometido, el 18,9% indicó que se encontraba muy insatisfecho, el 22,1% insatisfecho y el 11,4% casi insatisfecho, lo cual totaliza un 52,5% dentro de los niveles de insatisfacción.

Al medir la dimensión de capacidad de respuesta se obtuvo resultados muy parejos, presentando el 45,18% de los clientes encuestados algún nivel de insatisfacción y el 39,46% algún grado de satisfacción, mientras que el 15,36% manifestó estar ni satisfecho ni insatisfecho.

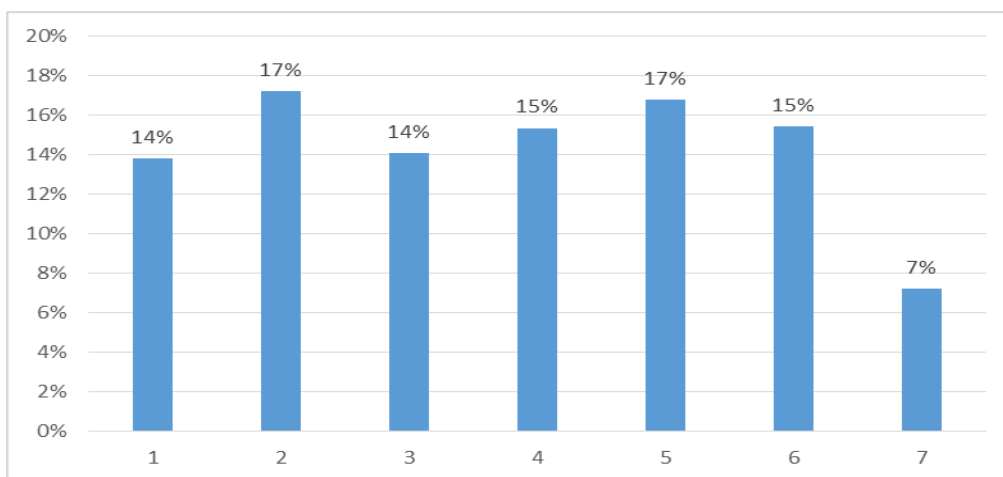


Figura 9. Nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la capacidad de respuesta
Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

El 18,2% de los clientes manifestaron que se encuentran muy insatisfechos al consultarles si los empleados le dicen exactamente cuándo le prestarán el servicio, a lo que el 21,1% se percibe insatisfecho, el 11,8% casi insatisfecho, el 16,1% en neutralidad, el 14,3% casi satisfecho, el 11,4% satisfecho y el 7,1% muy satisfecho.

En cuanto a la rapidez del servicio, el 67,5% de los clientes la perciben en algún grado de satisfacción, mientras que el 20% en algún nivel de insatisfacción y el 12,5% en neutralidad, tal como se muestra en la figura 10.

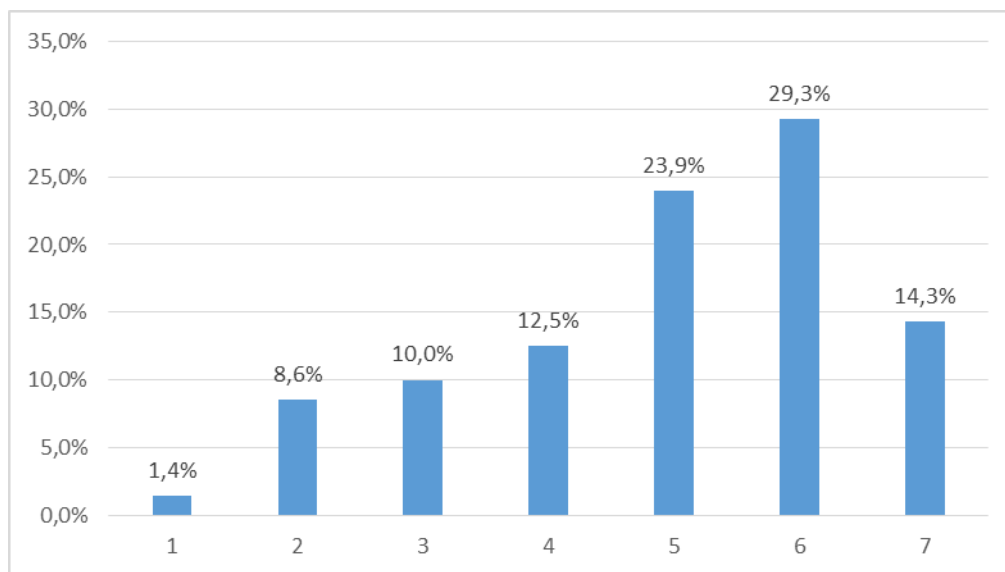


Figura 10. Nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la rapidez del servicio
Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

Los niveles de insatisfacción se elevan al evaluar la disposición de los empleados a siempre ayudar al cliente, evidenciándose que el 21,8% se encuentra muy insatisfecho, el 23,9% insatisfecho, y el 17,1% casi insatisfecho; mientras que el 6,8% manifestó estar muy satisfecho, el 7,5% satisfecho y el 10% casi satisfecho. Por otro lado el 12,9% se mostró ni satisfecho ni insatisfecho con el indicador.

Al consultar sobre si los empleados no están muy ocupados para responder a los requerimientos del cliente de manera rápida, el 13,9% respondió muy insatisfecho, el 15,4% insatisfecho, el 17,5% casi insatisfecho, el 20,0% en neutralidad, el 18,9% casi satisfecho, el 13,6% satisfecho y el 0,7% muy satisfecho, lo que demuestra que siguen aumentando los indicadores negativos en la evaluación, los cuales alcanzan en este indicador el 46,8% dentro de algún grado de insatisfacción.

La información levantada sugiere que los clientes no perciben en su mayoría confianza desde los empleados de la Farmacia, existiendo un 18% que se encuentra insatisfecho y similar porcentaje casi insatisfecho. Un 14% manifestó estar muy insatisfecho, mientras que solo un 8% perciben muy satisfactoria la confianza reflejada lo cual los hace dignos de la misma.

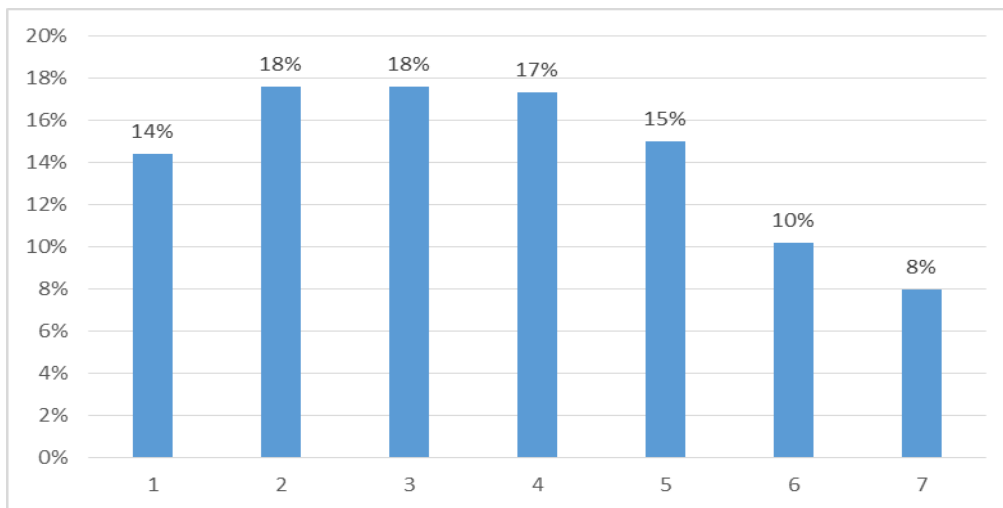


Figura 11. Nivel de satisfacción de los clientes con la confianza que proyectan los empleados

Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

Solo el 11,1% de los clientes encuestados se siente muy satisfecho en cuanto a la seguridad para realizar transacciones con los empleados de la Farmacia. El 14,4% se siente satisfecho y el 15% casi satisfecho. En lo que respecta a los clientes con algún grado de insatisfacción, el 6,8% contestó estar muy insatisfecho, el 17,1% insatisfecho y el 17,5% casi insatisfecho.

La amabilidad de los empleados estuvo percibido negativamente, dado que el 25,7% indicó estar muy insatisfecho, el 22,5% insatisfecho, el 17,5% casi insatisfecho, el 16,8% ni satisfecho ni insatisfecho, el 13,9% casi satisfecho, el 1,4% satisfecho, y el 2,1% muy satisfecho con a amabilidad de los trabajadores.

Alrededor del 48,9% de los clientes se ubicaron en algún grado de insatisfacción respecto a la apoyo de la empresa a los empleados para que estos realicen bien su trabajo, mientras que un 13,6% se mantiene neutro en la percepción del indicador. Un 37,5% de los clientes se ubica en algún grado de satisfacción en cuanto al apoyo de la empresa.

Finalmente, se analizó la dimensión Empatía, demostrándose que la percepción de los clientes es mayormente buena, con un 33% que se encuentran muy satisfechos, el 31% satisfechos y el 19% casi satisfechos.

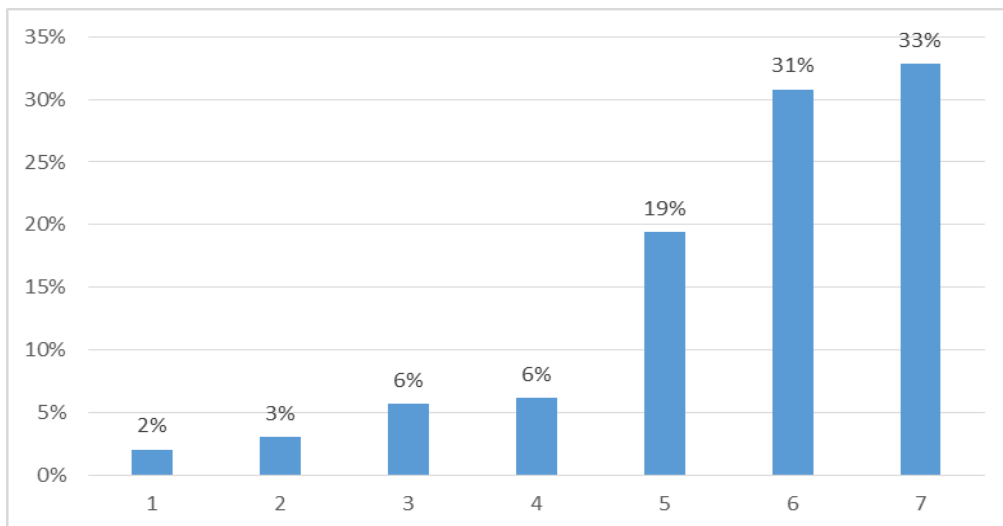


Figura 12. Nivel de satisfacción de los clientes con la empatía de los empleados
Fuente. Elaborado por el autor a partir de la aplicación del modelo SERVPERF

En la dimensión de la empatía, destaca la satisfacción de los clientes respecto a la existencia de horas de atención al público adecuadas, con un 52,5% de los clientes muy satisfechos, un 28,9% satisfechos y un 18,6% casi satisfechos.

En lo que respecta a la atención individual, esta se encuentra también en un nivel adecuado, con un 43,2% de clientes muy satisfechos, un 39,6% satisfechos y un 14,6% casi satisfechos. Se evidenció también un 2,5% de clientes neutros al respecto de este elemento.

Otros elementos positivos evidenciados fue el hecho de que el 42,1% de los clientes se encuentran muy satisfechos con la atención personalizada brindada por los empleados, el 31,1% perciben satisfacción ante el hecho de que los empleados conocen cuáles son sus necesidades y el 25,4% percibe satisfacción de que la organización está preocupada de corazón por sus necesidades.

Los resultados de la encuesta SERVPERF permitieron evidenciar que existen varias falencias en todas las dimensiones encuestadas que, desde la percepción de los clientes son percibidas de manera insatisfactoria, lo cual se demuestra con un 51,6% dentro de los niveles de insatisfacción, lo que generó la necesidad de establecer propuestas en base a las dimensiones y elementos que deben ser atendidos.

4.1.2. Resultados de la entrevista al gerente

Se realizó también una encuesta al Gerente de la Farmacia Mundo Natural, con el fin de conocer su punto de vista frente a la problemática que experimenta el negocio y sus potenciales causas.

- ¿Cómo mide el nivel de satisfacción de sus clientes?

No hemos aplicado encuestas nunca, sin embargo suelo conversar con los clientes para conocer cómo se encuentran y cómo les ha ido con los productos consumidos.

- ¿De qué manera controla el desempeño laboral de los empleados?

El personal sabe lo que debe hacer y sigue mis instrucciones tal como se les indica. Cuando detecto algún problema con su accionar, procedo a conversar con el empleado y establecer lo que se hizo mal, su causa y luego establecer cómo se debe trabajar.

- ¿Cómo motiva a sus empleados a practicar una atención al cliente de calidad?

Siempre les digo que atiendan de manera rápida, dado que el tiempo del cliente es importante y que deben mantener un rostro amigable para que el cliente se sienta bien.

- ¿Existe seguimiento post venta a los clientes?

Sí, yo mismo pregunto a los clientes cómo les ha ido con los productos adquiridos. Las respuestas obtenidas me permitan saber qué otro producto puedo sugerir.

- ¿Ha planificado estrategias de captación de nuevos clientes?

No, los clientes llegan solos o recomendados al negocio.

- ¿Ha planificado acciones para fidelizar sus clientes?

No, no sabría cómo fidelizarlos.

- ¿Fortalece las habilidades de sus empleados en la manera cómo brindan su servicio al cliente?

No hemos participado con los empleados en capacitaciones sobre atención al cliente. Si nos han invitado desde el Municipio o la Cámara de Comercio, pero no hemos podido asistir.

- ¿Cómo percibe usted la situación de la infraestructura y los equipos del negocio?

La verdad es que no hemos arreglado el local desde que iniciamos las actividades y lo pintamos y arreglamos ciertos detalles, tampoco hemos cambiado vitrinas, estanterías, iluminación u otro elemento del mobiliario, infraestructura o equipos tecnológicos. No creería que es una necesidad urgente.

La información proporcionada por el Gerente evidencia que la administración no aplica instrumentos formales para la medición de la satisfacción del cliente, ni ha establecido estrategias de captación o fidelización que permiten mantener altos niveles de clientes.

4.1.3. Resultados de la observación a la competencia

Para la observación directa se hizo uso de una ficha donde se ingresó información levantada gracias a la visita de establecimiento que compiten con Farmacia Mundo Natural.

La ficha se diseñó considerando aquellos aspectos tangibles y no tangibles que pueden ser evidenciados mediante la observación y que están relacionados a los indicadores del modelo SERVPERF. El grupo de indicadores escogidos permite tener una idea de la manera cómo las empresas existentes en el mercado de venta de productos naturales están interactuando y determinar así cuál es la más competitiva.

La aplicación requirió la visita presencial a los negocios, manteniendo el comportamiento normal de cliente con el fin de medir incluso la atención recibida, poder observar en detalle aspectos estéticos, productos existentes, el marketing de la empresa, precio, medios de pago ofrecidos, la imagen, entre otros.

Tabla 6. Aplicación de la ficha de observación directa

Elemento	Natural Shop	Centro Naturista el Señor de la Peña de Yato	El Polen	Farmacia Mundo Natural	Total
Estética	5	5	4	3	17
Variedad de productos	6	5	3	6	20
Campañas de marketing	5	3	2	1	11
Precio	5	5	5	5	20
Atención al cliente	4	4	5	3	16
Presencia virtual	3	3	2	1	9
Entrega a domicilio	1	1	1	1	4
Medios de pago variados-	1	1	1	1	4
Imagen institucional formal	2	2	2	2	8
Control de la satisfacción del cliente	1	1	1	1	4
Total	33	30	26	24	113

**1 Muy insatisfecho/ 2 Insatisfecho / 3 Casi insatisfecho / 4 Ni satisfecho ni insatisfecho / 5 Casi satisfecho / 6 Satisfecho / 7 Muy satisfecho*

Fuente. Elaborado por el autor a partir de la encuesta SERVPERF

Los resultados obtenidos luego de aplicar la ficha de observación en la visita a los establecimientos que compiten con Farmacia Mundo Natural y al mismo negocio, permitieron evidenciar que Natural Shop es el más competitivo con una calificación de 33 sobre 70 puntos posibles al calificar cada uno de los elementos evaluados mediante la observación, lo que representa el 47,1% de la calificación. En segundo lugar está Centro Naturista el Señor de la Peña de Yato, con 30 de 70 puntos, es decir 42,9% de la calificación. Por su parte El Polen obtuvo 26 puntos, es decir el 37,1% de la calificación máxima y Farmacia Mundo Natural al final de la lista con un puntaje de 24, que representa el 34,3% de la calificación.

Al analizar cada uno de los elementos observados, se pudo evidenciar que existe oportunidad de mejora que incidiría positivamente en los niveles de satisfacción de los clientes como por ejemplo en la entrega a domicilio, los medios de pago variados, la imagen institucional formal, el control de la satisfacción del cliente, la presencia virtual y las campañas de marketing que de ser mejorados permitirían captar y fidelizar clientes gracias a que se aumentarían los niveles de satisfacción.

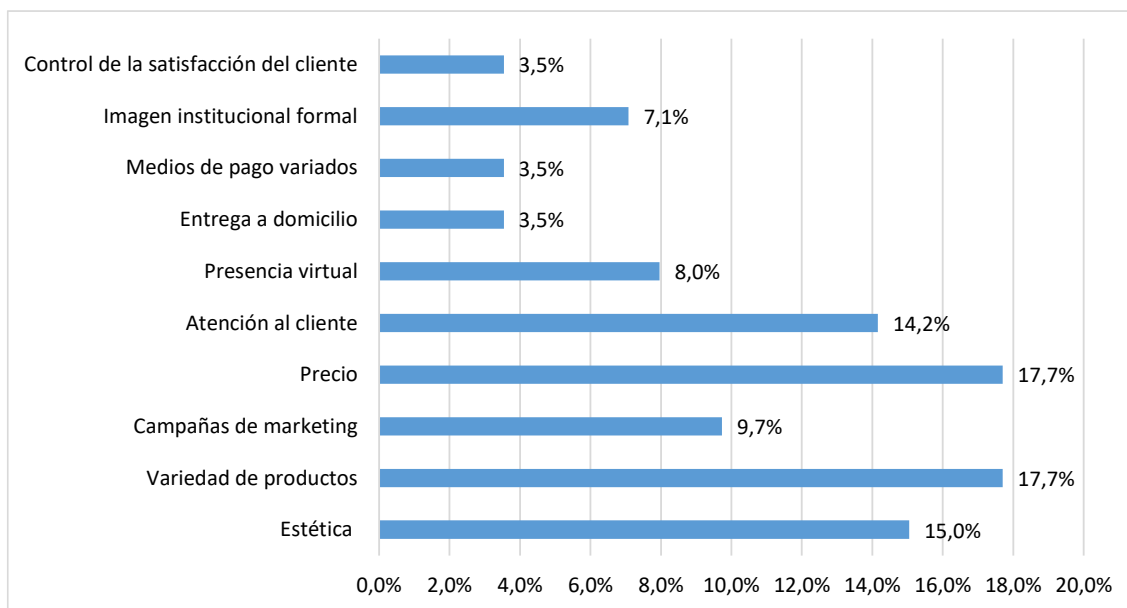


Figura 13. Situación de los indicadores evaluados por observación en el mercado de productos naturales de Ventanas

Fuente. Elaborado por el autor a partir de la ficha de observación directa

4.2. Propuesta de mejora

4.2.1. Nombre de la propuesta

Propuesta de mejora del nivel de satisfacción al cliente de la Farmacia Mundo Natural mediante estrategias de atención.

4.2.2. Objetivo de la propuesta

Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes a mínimo el 90%.

4.2.3. Plan de acción e implementación

La propuesta contempla la atención a los ítems o indicadores evaluados dentro del marco de las dimensiones del modelo SERVPERF y que evidenciaron ser percibidos dentro de algún nivel de insatisfacción desde los clientes, así como lo percibido por el autor en la observación directa.

Cada indicador se analizó y se determinó su potencial causa o causas generadoras de la situación negativa y a partir de ahí se planifican las estrategias de acción que permitirán fortalecer la debilidad percibida.

Se añade a cada propuesta de solución elementos relacionados con el responsable de la estrategia, los recursos a emplear y la fecha de ejecución de la misma.

- Elementos tangible

Dentro de los elementos tangibles se evidenció que los clientes perciben de manera insatisfactoria los indicadores relacionados a sus equipos, la imagen de su infraestructura física y digital, y la presencia de sus empleados.

Ante esa evidencia se plantean las siguientes soluciones:

**Indicador 1: Los equipos tecnológicos del negocio no se encuentran actualizados:
Computadora de escritorio e impresora.**

- **Potenciales Causas:**

- Desinterés en la compra de nuevos de equipos.

No se evidenció que la Gerencia esté consciente de la necesidad de contar con equipos de buena tecnología que permitan optimizar tiempos y desarrollar mejor los procesos del negocio.

- **Estrategias de solución:**

- Concienciación a la Gerencia en cuanto a la necesidad de que el negocio cuente con equipos tecnológicos actualizados.

Es importante instruir a la Gerencia en cuanto a los beneficios de los equipos tecnológicos para el desarrollo de los negocios, dado que aportan en el desempeño de los empleados, permiten almacenar de manera organizada la información, emplear sistemas de

facturación, encontrar nuevos mercados, interactuar con clientes, proveedores y otras partes interesadas, gestionar redes sociales, creación de contenido y demás actividades importantes que aportan en la mejora de la percepción de la clientela.

Se propone la ejecución de talleres de inducción a la gerencia sobre la tecnología necesaria para la negocio, incluyendo equipos y softwares.

- Asignación de presupuesto para la adquisición de equipos tecnológicos actualizados.

Es necesario entonces el establecer el presupuesto necesario para la compra de equipos y softwares como:

- Computador de escritorio: Procesador Core i7, memoria RAM de 8GB, disco duro de 1TB, Pantalla de 15", entradas USB 3.0, multilector de tarjetas, puerto para HDMI.
- Impresora: laser, capacidad de impresión mínima de 27ppm, copia, impresión, escaneo, wifi, dúplex en impresión, copia y escáner, puerto usb.
- Softwares: Microsoft Office 10, WinZip, antivirus.

▪ **Responsable:**

- Gerente
- Contador

▪ **Presupuesto**

\$1.600 (Ver epígrafe 4.2.4 Presupuesto para el detalle)

Indicador 2: La imagen de su infraestructura física y digital e insatisfactoria

▪ **Potenciales Causas:**

- Desinterés en la mejora de la infraestructura física y digital.

No se evidenció que la Gerencia esté consciente de la necesidad de que la infraestructura tanto física (edificio y mobiliarios), como digital (fan page) tenga una imagen atractiva que capte la atención de los clientes y que fomenten su fidelización.

- **Estrategias de solución:**

- Concienciación a la Gerencia en cuanto a la necesidad de que el negocio presente una buena imagen tanto física como digital.

Es importante instruir a la Gerencia en cuanto a la importancia de que la infraestructura esté limpia, presente orden, las paredes y el tumbado esté pintado y sin manchas y el mobiliario en buen estado; así como también la presencia digital del negocio emplee fotos o videos de alta resolución, texto redactado sin faltas ortográficas y con mensajes llamativos, y todo respetando la imagen institucional del negocio. Se propone la ejecución de talleres de inducción a la gerencia en cuanto a la importancia del estado de la infraestructura física y digital.

- Diseño formal de la marca institucional

Se diseñará la marca de la institución la cual establecerá los parámetros de color e imagen en general que se considerará en el negocio para publicidad, letreros, material de oficina, contenido de redes sociales, etc.



Figura 14. Imagotipo propuesto para la Farmacia Mundo Natural
Fuente. Elaborado por el autor



Figura 15. Letrero propuesto para la Farmacia Mundo Natural
Fuente. Elaborado por el autor

- Asignación de presupuesto para la mejora de la infraestructura física

Se asignará presupuesto para:

- Pintura de paredes y tumbados
- Pintura de perchas
- Pintura de puerta metálica
- Diseño de marca
- Cambio de letrero
- Arreglo de ruedas de las vitrinas
- Mejora de la iluminación

▪ **Responsable:**

- Gerente
- Contador
- Res

▪ **Presupuesto**

\$756 (Ver epígrafe 4.2.4 Presupuesto para el detalle)

Indicador 3: La presencia de sus empleados es insatisfactoria.

- **Potenciales Causas:**

- Los empleados no cuentan con uniforme identificativo del negocio.

No se han adquirido uniformes para los empleados del negocio lo cual no ha permitido que estos estén adecuadamente presentados al momento de atender a los clientes que visitan el establecimiento.

Esta situación se da porque no se han destinado recursos al respecto dado que no ha parecido necesario desde la administración.

- **Estrategias de solución:**

- Uniformar a los trabajadores del negocio.

Se propone el diseño de la vestimenta del personal que permitirá mostrarlos adecuadamente presentados durante el proceso de atención. Se recomienda emplear vestimenta blanca con el fin de reflejar pulcritud.



Figura 16. Uniforme para empleados
Fuente. Elaborado por el autor

- Asignación de presupuesto para la compra de uniforme

Se asignará presupuesto para:

- Camisas
- Gorras

- **Responsable:**

- Gerente
- Contador

- **Presupuesto**

\$216 (Ver epígrafe 4.2.4 Presupuesto para el detalle)

- **Fiabilidad**

Dentro de la dimensión Fiabilidad, se encontraron también indicadores que son percibidos como insatisfactorios por los clientes, los cuales son: cumplimiento de los tiempos prometidos, consecuentes para ayudar al cliente ante un problema, entrega del producto en tiempo prometido.

Ante esa evidencia se plantean las siguientes soluciones:

Indicador 5: Incumplimiento de los tiempos prometidos

Indicador 8: Entrega del servicio en el tiempo prometido

- **Potenciales Causas:**

- No se organizan las tareas de manera adecuada

Lo que no permite establecer tiempos de entrega basados en un cronograma de trabajo apegado a la realidad de la empresa y del trabajo que esta tiene.

- Personal no ejecuta su trabajo cuidando los tiempos prometidos

Los trabajadores no son concientizados en cuanto a la importancia de cumplir con los tiempos de entrega ni se da seguimiento a su trabajo para garantizar entregas oportunas.

- **Estrategias de solución:**

- Organización de tareas del personal.

Se propone el uso de una pizarra virtual donde se expongan las tareas planificadas para el personal y que estos sepan lo que se espera de ellos en cuanto a la actividad, tiempos, recursos a utilizar y demás. Todo el personal tendrá a la información lo cual permitirá un mejor seguimiento.

Existen plataformas virtuales con opciones gratuitas que pueden ser empleadas, tal como se muestra en la figura 17:

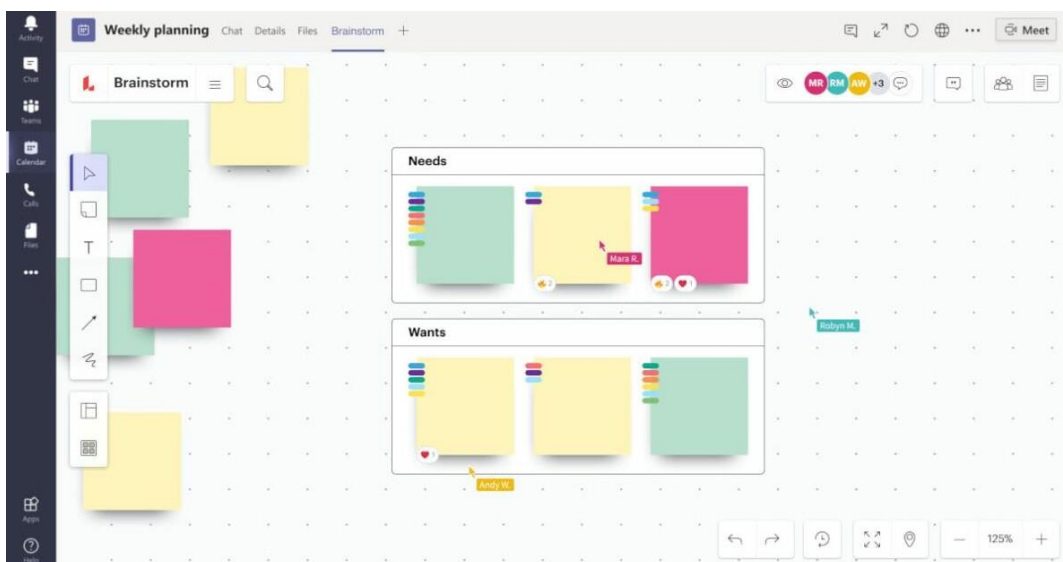


Figura 17. Plataformas virtuales para pizarra de tareas
Fuente. Lucidspark (2022)

- Establecimiento y control de tiempos ofrecidos a los clientes

Es necesario primero organizar los trabajos y responsabilidades que se requieran para atender las necesidades de los clientes y a partir de ahí ofrecer tiempos de cumplimiento reales que incluso incluyan un margen de tiempo superior al que realmente se puede cumplir. De esta manera se podría incluso entregar trabajos antes de lo ofrecido, generando una buena impresión.

- **Responsable:**

- Gerente
- Todo el personal

- **Presupuesto**

N/A

Indicador 6: Cuando existe un problema, los empleados son consecuentes y ayudan a su solución

Los resultados de la investigación evidenciaron que los clientes se encuentran en algún nivel de insatisfacción en torno al indicador relacionado a que los empleados den solución a los problemas de los clientes y los compañeros de trabajo.

- **Potenciales Causas:**

- No se ha formalizado el proceso de atención a quejas de los clientes.

No existe un proceso de acuerdo al cual los empleados puedan dar atención oportuna a las quejas presentadas por los clientes, de tal manera que se logren acuerdos que no afecten el nivel de satisfacción.

- **Estrategias de solución:**

- Establecer el flujo de proceso a seguir por los empleados al ingresar una queja de algún cliente.

Se establece un flujo de proceso de atención a quejas de clientes el cual deberá ser ejecutado por todo el personal al que se le asigne la atención alguna queja y es controlado desde la Gerencia.

El flujo establece el camino a seguir desde el ingreso de la queja hasta el fin de la atención a la misma.

A continuación se presenta el flujograma:

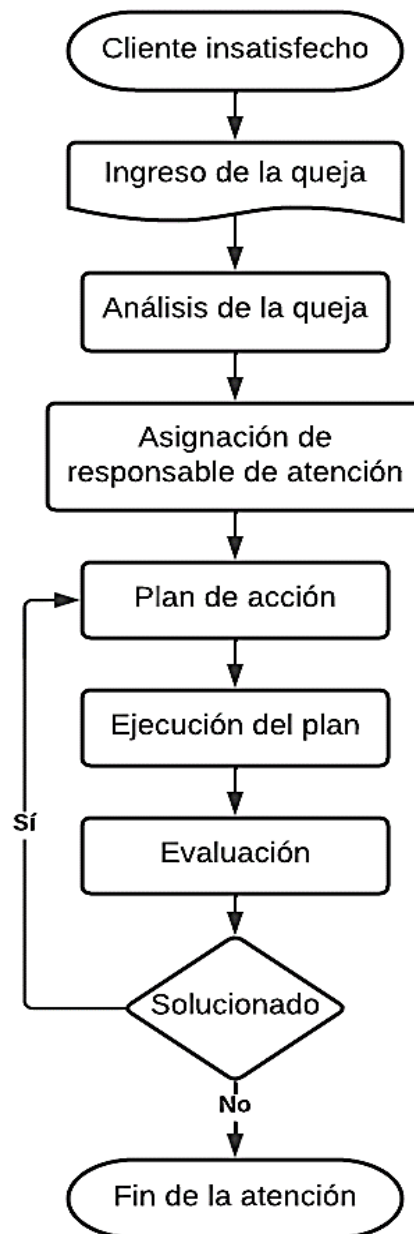


Figura 18. Flujograma proceso de atención de quejas
Fuente. Elaborado por autor

- **Responsable:**

- Gerente

- **Presupuesto**

N/A

- Capacidad de respuesta

En lo que respecta a la dimensión de capacidad de respuesta se evidencian debilidades en indicadores como: le dicen al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio, los empleados están siempre dispuestos a ayudar al cliente y los empleados no están muy ocupados para responder a los requerimientos del cliente de manera rápida, los mismos que se atenderán mediante estrategias que a continuación se detallan:

Indicador 10: Le dicen al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio

- **Potenciales Causas:**

- Existen retrasos en la entrega de los productos cuando no están en stock

Se evidencia que en los casos donde los clientes requieran un producto que no está en stock y este es pedido a los proveedores, suele haber retrasos en los tiempos de entrega pactados con los clientes, causando insatisfacción.

- **Estrategias de solución:**

- Gestionar adecuadamente el inventario de productos

Se propone establecer límites mínimos de productos en Bodega que emitirán la alerta para hacer nuevos pedidos a los proveedores y garantizar así que los tiempos de espera no sean amplios, y más procurar estar siempre con inventario disponible de los productos con mayor salida.

- **Responsable:**

- Contador
- Vendedor

- **Presupuesto**

N/A

Indicador 12: Los empleados están siempre dispuestos a ayudar al cliente

(Aplica también como solución a indicadores 14, 15, 16)

- **Potenciales Causas:**

- Empleados no están capacitados ni motivados con el trabajo que realizan

Los empleados no están debidamente capacitados para servir al cliente y se evidencia desmotivación en el desarrollo de sus actividades, lo cual se refleja luego en la manera cómo interactúan con los clientes, quienes los perciben indispuestos, poco amables, sin conocimiento sobre los productos, proyectando desconfianza.

- **Estrategias de solución:**

- Capacitación en atención al cliente y talleres de motivación.

Se propone el ejecutar capacitaciones en atención al cliente a todo al personal y talleres de motivación donde se logre empoderarlos con su trabajo.

- Selección mensual del empleado destacado.

Se propone reconocer públicamente vía las redes de la empresa y en el establecimiento el trabajo del empleado más destacado del mes, de acuerdo al cumplimiento de sus actividades, las evaluaciones de satisfacción del cliente, trabajo en equipo, proactividad, entre otros aspectos importantes..

- **Responsable:**

- Gerente

- **Presupuesto**

\$300 (Ver epígrafe 4.2.4 Presupuesto para el detalle)

Indicador 13: Los empleados no están “muy ocupados” para responder a los requerimientos del cliente de manera rápida

- **Potenciales Causas:**

- No se organizan las tareas de manera adecuada

Lo que a veces mantiene al personal realizando tareas que limitan el trabajo en atención al cliente.

- **Estrategias de solución:**

- Organización de tareas del personal donde se priorice siempre al cliente.

Se propone establecer las responsabilidades para cada cargo, priorizando sobre cualquier tarea el atender al cliente que lo necesite.

- **Responsable:**

- Gerente

- **Presupuesto**

N/A

- **Seguridad**

En la dimensión de seguridad se presentan debilidades respecto a: los empleados son dignos de confianza, seguridad para ejecutar transacciones con los trabajadores de esta

empresa, los empleados son amables, la empresa apoya bien a sus empleados, luego estos pueden hacer bien su trabajo.

A continuación la propuesta de atención a los indicadores de seguridad:

Indicador 14: Los empleados son dignos de confianza

Ver estrategias de indicador 12.

Indicador 15: Siento seguridad al ejecutar transacciones con los empleados de esta empresa

Ver estrategias de indicador 12.

Indicador 16: Los empleados son amables

Ver estrategias de indicador 12.

Indicador 17: La empresa apoya bien a sus empleados, luego estos pueden hacer bien su trabajo

▪ **Potenciales Causas:**

- No se motiva la retroalimentación para conocer las necesidades de los empleados

Al no fomentarse la retroalimentación, donde el Gerente conozca desde su personal las necesidades de equipo, tiempo, software o demás elementos que permitirían mejorar su desempeño, no se establecen acciones o se destina presupuesto para atender las necesidades.

▪ **Estrategias de solución:**

- Reuniones mensuales de retroalimentación y acción

Se programarán y ejecutarán reuniones mensuales para revisar las situaciones que se hayan presentado en la empresa, para con la participación de todos poder encontrarle solución. La reunión la lidera el Gerente pero todos los empleados participan.

- **Responsable:**

- Gerente

- **Presupuesto**

N/A

- **Empatía**

Indicador 20: Los empleados conocen cuáles son mis necesidades

Indicador 21: La empresa se preocupa de corazón por mis intereses

- **Potenciales Causas:**

- No se levanta información continua de la manera cómo el cliente percibe el servicio, la calidad de los productos y sus necesidades

Al no conocer la percepción de los clientes, la gerencia y su personal desconoce lo que mantiene al cliente satisfecho o insatisfecho, limitando el accionar con estrategias que mantengan una relación positiva y fiel entre las partes.

- **Estrategias de solución:**

- Levantar información mensual de la percepción de los clientes en cuanto al servicio y sus productos

Se propone realizarlo mediante encuestas digitales que se envíen al cliente vía whatsapp posterior a la compra de un producto. Se puede emplear los formularios de Google o Microsoft para el efecto, dado que facilitan la ejecución y posterior tabulación y gráfica.

- **Responsable:**

- Vendedor
- Gerente

- **Presupuesto**

N/A

Las estrategias de acción se plantearon para los indicadores con mayor necesidad dentro de la evaluación realizada sobre la percepción de los clientes.

4.2.4. Presupuesto

A continuación el presupuesto requerido para la ejecución de las estrategias:

Tabla 7. Presupuesto

Indicador	Productos	Cantidad	Precio	Total
1	Computador de escritorio	1	850	850
	Impresora.	1	500	500
	Softwares	1	250	250
2	Pintura de paredes y tumbados	1	180	180
	Pintura de perchas	1	80	80
	Pintura de puerta metálica	1	50	50
	Diseño de marca	1	100	100
	Cambio de letrero	1	250	250
	Arreglo de ruedas de las vitrinas	16	3	48
	Mejora de la iluminación	8	6	48
3	Camisas	12	15	180
	Gorras	6	6	36
5 y 8	Reorganización de tareas			
6	Flujo de proceso			
10	Gestión de inventario			
12, 14, 15, 16	Capacitación en atención al cliente y talleres de motivación.	2	150	300
13	Reorganización de tareas			
17	Reuniones de retroalimentación y mejora			
20 y 21	Encuestas digitales a clientes			
	Total			2.872

Fuente. Elaborado por el autor

El presupuesto se financiará con fondos propios del negocio.

4.2.5. Costo – beneficio

A continuación se presentan los datos que sirvieron para el cálculo del costo / beneficio financiero de la aplicación de la propuesta:

Tabla 8. Costo / Beneficio

Inversión anual	2.872,00
La mejora de la atención al cliente permitirá fidelizarlos y que esto atraiga incluso nuevos clientes, considerando una meta mensual de 15 clientes nuevos y anual de 180.	180
Ticket promedio año por cliente	60,00
Margen de ganancia por Ticket	40%
Ingreso año	10.800,00
Utilidad año	4.320,00
Costo / Beneficio	1,50

Fuente. Elaborado por el autor

Los resultados demuestran que por cada dólar invertido en la propuesta, esta podría generar, si se cumple el objetivo mínimo de nuevos clientes, \$1,5, evidenciando la capacidad de beneficiar a la empresa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se pudo concluir que existe información teórica importante que valida la necesidad de captar y fidelizar clientes, para lo cual es necesario que las organizaciones ejecuten acciones que les permitan primero retroalimentarse respecto a cómo los clientes perciben su servicio y productos, para luego diseñar y ejecutar estrategias que contribuyan a mejorar los niveles de satisfacción y fidelizar
- Los resultados de la aplicación de la encuesta formato SERVPERF evidenciaron que existía un 51,6% de clientes con algún grado de insatisfacción respecto al servicio recibido en la Farmacia Mundo Natural, lo cual fue detallado al recibir cada una de las dimensiones evaluadas, de la cuales los elementos intangibles demostraron ser los de mayor problema con un 68% de clientes en insatisfacción.
- Las estrategias propuestas atienden de manera específica las causas detectadas de los problemas evidenciados desde la perspectiva de los clientes y que fomentaban su insatisfacción. Acciones como el mejoramiento tecnológico, la adecuación de la infraestructura pintando paredes, tumbados, puertas y perchas, así como el diseñar una marca formal, cambiar letreros, arreglar vitrinas, mejorar iluminación, uniformar al personal, reorganizar tareas, establecer un proceso de atención de quejas, gestionar el inventario de manera óptima, capacitar al personal en atención al cliente, ejecutar talleres de motivación, llevar a cabo reuniones de retroalimentación y mejora y recopilar información mensualmente de la percepción de los clientes, incidirán positivamente en la mejora de los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio brindado por la empresa.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa levantar de manera constante la información de los clientes respecto a su percepción haciendo uso de varias vías, como por ejemplo, *whatsapp*, buzón físico de sugerencias, llamadas telefónicas post venta, *focus groups*, correos electrónicos, entre otros, de tal forma que siempre se cuente con datos que permitan a la gerencia tomar decisiones y mejorar continuamente.

Se recomienda además hacer una revisión de todos los procesos de la empresa, priorizando aquellos que inciden de manera directa en los clientes, con el fin de determinare aspectos en los que se puede mejorar.

REFERENCIAS

- Bachas, P., Brockmeyer, A., Garriga, P., & Semelet, C. (2020). El Impacto del COVID-19 en las Empresas Formales de Ecuador. *Macroeconomics, Trade & Investment*, 1-12.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo* (Primera ed.). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 13 de Abril de 2021, de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>
- Barlart, M. (2018). *La empatía: La clave para conectar con los demás. Claves del poder personal*. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales.
- Bustamante, M., Zerda, E., & Obando, F. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL. *Revista Empresarial*.
- Cabana, S., Gálvez, P., & Muñoz, C. (2015). Variables Críticas en las Ventajas Competitivas de Restaurantes Gourmet. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 57-67.
- Capurro, E. (2020). Impacto económico de la logística en el Ecuador y su afectación en la pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 1610-1625.
- Carranza, J. (28 de Julio de 2022). Farmacia Mundo Natural. (B. Bollea, Entrevistador)
- Carrillo, P., Deza, M., & Camino, S. (2020). Una radiografía a las empresas ecuatorianas antes del COVID-19. *Revista X-Pedientes económicos*.
- Caruajulca, R. (2020). *Calidad de atención farmacéutica y satisfacción del cliente en la Botica Rocío, San Juan Lurigancho, 2020*. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Choque, E., Peñaranda, R., Sivila, Y., & Vargas, Y. (2019). Satisfacción percibida del servicio de farmacias comunitarias independientes de la Ciudad de Sucre. *Revista Bio Scientia*.
- Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Weber, M. (2020). The Cost of the Covid-19 Crisis: Lockdowns, Macroeconomic Expectations, and Consumer Spending. *Cambridge: National Bureau Of Economic Research*.
- Cronin, & Taylor. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 125-131.
- Dávila, C. (2012). Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica. *Contaduría y Administración, LVII(3)*, 175-195.

- Duque, E., & Canas, J. (2014). Validación del modelo SERVPERF en el ámbito de internet: un caso colombiano. *Suma de Negocios*.
- Fischer, L., & Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*.
- Gómez, B. (2013). *Personalización Masiva: Cómo gestionar con éxito la producción de productos y servicios personalizados masivamente*. Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Google. (2022). *Google Maps. Ventanas*. Obtenido de Google Maps.
- Hsieh, S., & Lu, C. (2018). A Study on the Relationship Among Brand Image, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty – Taking the Bao Wei Zhen Catering Team as an Empirical Study. *Knowledge E*, 1768-1781.
- Ibarra, L., & Casas, E. (Enero - Marzo de 2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*.
- Jacoby, J., & Kyner, D. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*.
- Jain, S., & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs. SERVPERF scales. *Vikalpa*.
- Jumbo, D., Campuzano, J., Vega, F., & Luna, A. (2020). Crisis económicas y covid-19 en Ecuador: impacto en las exportaciones. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Kheng, L., Mahamad, O., Ramayah, T., & Mosahab, R. (2020). The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 57-66.
- Kumar, A., Mani, T., Mahalingam, S., & Mani, V. (2010). Influence of Service Quality on Attitudinal Loyalty in Private Retail Banking: an empirical study. *IUP Journal of Management Research*.
- López, L., & Díaz, J. (2020). Propuesta metodológica para la gestión del cliente. *Mercados y Negocios*, 5-20.
- McCollin, C., Ograjenšek, I., Göb, R., & Ahlemeyer, A. (2011). SERVQUAL and the Process Improvement Challenge. *Quality and Reliability Engineering International*, 705-718.
- Medina, A., & Gonzáles, J. (2016). *Determinación sistémica de valores tangibles e intangibles y atributos clave*. Systems & Design: Beyond Processes and Thinking.
- Mejías, A., & Manrique, S. (2011). Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: una aproximación mediante el análisis de factores. *Revista Ingeniería Industrial*, 43-47.

- Nyadzayo, M., & Knajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 262-270.
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *Temas de Salud. Enfermería*. Organización Mundial de la Salud.
- Oteo, L. (2015). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Pincay, Y., & Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*, 1118-1142. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341>
- Price Waterhouse Cooper. (2020). *¿Cómo el COVID-19 puede impactar tu negocio?* Obtenido de [https://www.pwc.com/co/en/publications/COVID-19/Como-el-covid-puede-impactar-los-negocios-PwC-Colombia_2020%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/COVID-19/Como-el-covid-puede-impactar-los-negocios-PwC-Colombia_2020%20(1).pdf)
- Rodríguez, Y. (2021). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente de la Botica Rodríguez, Jaén- Cajamarca, 2020*. Lima: Universidad Peruana de las Américas.
- Ros, A. (2016). *Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual*.
- Rubín, F. (2017). Identidad de marca, la promesa que le hacemos a nuestro cliente. *Marca 2.0*.
- Sánchez, V. (2016). *Calidad de Atención y Satisfacción del Usuario, en atención de parto del servicio de hospitalización de obstetricia del Hospital Iquitos "Cesar Garayar García"*. Perú: Universidad Científica del Perú.
- Shagui, J., Ruiz, M., & Villavicencio, M. (2022). Influencia de la calidad del servicio en la fidelización e imagen de marca de las principales cadenas de moda textil. *Digital Publisher*, 159-173.
- Srivastava, M., & Rai, A. (2013). Investigating the mediating effect of customer satisfaction in the service quality -customer loyalty relationship. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior*, 95-109.
- Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*.
- Vargas, L. (2018). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 47-53.
- Witama, A., & Keni, K. (2020). The impact of ServiceQuality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 57-66.
- Zeitman, Valerie, & Bitner. (2002). *Marketing de servicios*. Mc. Graw-Hill Interamericana.

APÉNDICE

Apéndice 1: Formato ficha de afirmaciones del modelo SERVPERF

No	Ítem	Calificación						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Equipos actualizados o de última tecnología							
2	Los aspectos físicos (local, página web, etc.) son atractivos visualmente							
3	Los empleados están bien presentados y organizados							
4	Los aspectos físicos (local, página web, etc.) corresponden al servicio prestado							
5	Cuando le prometen algo en un tiempo determinado, se lo cumplen							
6	Cuando existe un problema, son consecuentes y ayudan a su solución							
7	Existe confianza							
8	Entregan el servicio en el tiempo prometido							
9	Mantienen archivos con información precisa							
10	Le dicen al cliente exactamente cuándo le prestarán el servicio							
11	El servicio recibido es rápido							
12	Los empleados están siempre dispuestos a ayudar al cliente							
13	Los empleados no están “muy ocupados” para responder a los requerimientos del cliente de manera rápida							
14	Los empleados son dignos de confianza							
15	Me siento seguro al realizar transacciones con los empleados de esta empresa							
16	Los empleados son amables							
17	La empresa apoya bien a sus empleados, luego estos pueden hacer bien su trabajo							
18	Hay atención individual							
19	Los empleados dan una atención personalizada							
20	Los empleados conocen cuáles son mis necesidades							
21	La empresa se preocupa de corazón por mis intereses							
22	Hay horas de atención al público adecuadas							

Apéndice 2: Formato de Guía de entrevista

- ¿Cómo mide el nivel de satisfacción de sus clientes?

- ¿De qué manera controla el desempeño laboral de los empleados?

- ¿Cómo motiva a sus empleados a practicar una atención al cliente de calidad?

- ¿Existe seguimiento post venta a los clientes?

- ¿Ha planificado estrategias de captación de nuevos clientes?

- ¿Ha planificado acciones para fidelizar sus clientes?

- ¿Fortalece las habilidades de sus empleados en la temática de la atención al cliente?

- ¿Cómo percibe usted la situación de la infraestructura y los equipos del negocio?

Apéndice 3: Ficha de observación

Fecha:

Competidor:

Elemento	Natural Shop	Centro Naturista el Señor de la Peña de Yato	El Polen	Farmacia Mundo Natural
Estética				
Variedad de productos				
Campanas de marketing				
Precio				
Atención al cliente				
Presencia virtual				
Entrega a domicilio				
Medios de pago variados				
Imagen institucional formal				
Control de la satisfacción del cliente				

1 = Muy insatisfactorio; 2 = Insatisfactorio; 3 = Casi insatisfactorio; 4 = Ni satisfactorio ni insatisfactorio; 5 = Casi satisfactorio, 6 = Satisfactorio; 7 = Muy satisfactorio

Apéndice 4: Foto encuesta



Figura 19. Foto encuestas
Fuente. Elaborado por autor