

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para Ecolab S.A. Costa Rica,  
que determine la satisfacción del cliente: caso del periodo 2006-2007**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado  
en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica,  
como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración  
y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

Lic. Erika Nassiri Muñoz  
952068

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica  
2008

## **DEDICATORIA**

A Peter, por darme la fortaleza y confianza que necesité  
para poder culminar esta etapa de mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ayudarme y apoyarme siempre, por brindarme su confianza y nunca dudar de mí, por querer hacer de mí una persona buena, fuerte, consciente y responsable.

A los señores Ing. Juan Carlos Gonzalez y Franklin Ortega, por permitir la realización de este estudio en la empresa Ecolab S.A. Gracias por su asesoramiento y por el valioso tiempo que dedicaron para el desarrollo de este proyecto.

A los profesores MBA. Roque Rodríguez, profesor guía, y MBA. Carlos Murillo, profesor asesor, por su asesoramiento, apoyo y paciencia durante la realización de este trabajo. Muchas gracias por sus aportes y por su tiempo.

Finalmente, agradezco a mis compañeros Andrés, Francisco y Omar, ya que sin su compañía y apoyo a lo largo de la maestría, no hubiera sido posible la culminación en este proyecto.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado

---

MBA. Roque Rodríguez  
Coordinador Área de Gerencia

---

MBA. Carlos Murillo  
Profesor guía Área de Gerencia

---

Ing. Juan Carlos González  
Supervisor laboral

---

Lic. Erika Nassiri Muñoz  
Estudiante

## TABLA DE CONTENIDO

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para Ecolab S.A. Costa Rica,  
que determine la satisfacción del cliente: caso del periodo 2006-2007

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
HOJA DE APROBACIÓN .....	iii
TABLA DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	viii
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPÍTULO I: Fundamentación teórica para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño enfocado en la determinación de la satisfacción de los clientes .....	18
1.1. Servicio al cliente .....	18
1.1.1. Definición y elementos del servicio al cliente .....	18
1.1.2. Factores que influyen en la satisfacción del cliente .....	20
1.1.3. Un buen servicio ya no basta .....	23
1.2. Estrategias del servicio al cliente .....	24
1.2.1. Beneficios de una estrategia de servicio al cliente .....	28
1.2.2. Medición de la satisfacción del cliente .....	31
1.3. Administración de las relaciones con los clientes ( <i>Customer Relationship Management -CRM</i> ) .....	34
1.3.1. Elementos básicos del CRM .....	34
1.3.2. Ventajas y desventajas del CRM .....	35
1.4. Retroalimentación en la evaluación del desempeño .....	37
CAPÍTULO II: Situación de la empresa Ecolab S.A. ....	39
2.1. Antecedentes .....	39

2.2. Misión y visión .....	46
2.3. Valores corporativos .....	47
2.4. Estructura organizacional.....	48
2.5. Descripción de los productos y servicios.....	49
2.6. Política al cliente.....	50
2.7. Principales competidores .....	52
2.8. Medio ambiente .....	60
CAPÍTULO III: Análisis de la satisfacción de los clientes de la División Institucional de Ecolab S.A. del periodo diciembre de 2006 a noviembre de 2007.....	63
3.1. Resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la División Institucional ..	63
3.2. Análisis FODA de los puntos de contacto con el cliente.....	97
CAPÍTULO IV: Propuesta del sistema de evaluación de desempeño.....	102
para determinar la satisfacción del cliente.....	102
4.1. Propuesta teórica del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para Ecolab S.A. ....	102
4.2. Propuesta para elaborar planes de acción para las oportunidades .....	109
4.3. Recomendaciones para mejorar la lealtad de los clientes.....	111
4.4. Recomendaciones .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	117
ANEXO METODOLÓGICO .....	119
ANEXO COMPLEMENTARIO .....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1: Necesidades, percepciones y expectativas de los clientes.....	25
Figura #2: Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio.....	27
Figura #3: Organigrama de Ecolab Centroamérica.....	126
Figura #4: Organigrama administrativo de Ecolab Centroamérica.....	127
Figura #5: Organigrama operativo de Ecolab Centroamérica.....	128
Figura #6: Organigrama de la División Institucional Ecolab Centroamérica.....	129
Figura #7: Organigrama de la División Alimentos y Bebidas Ecolab Centroamérica...	130
Figura #8: Organigrama de Eliminación de Plagas Ecolab Centroamérica.....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1: Ventas año 2007 en Centroamérica por segmento de mercado en millones de dólares americanos.....	44
Gráfico #2: Diez clientes más importantes por volumen en Costa Rica para el año 2007.....	45
Gráfico #3: Participación en el mercado centroamericano de limpieza y saneamiento....	53
Gráfico #4: ¿Responde el GT a sus necesidades en un tiempo adecuado?.....	64
Gráfico #5: ¿El GT cumple la promesa de servicio mensual?.....	65
Gráfico #6: ¿Ha recibido de nuestros especialistas la capacitación necesaria para el uso de su producto o equipo?.....	66
Gráfico #7: ¿Qué calificación le daría al servicio del gerente de territorio?.....	67
Gráfico #8: ¿Qué tan importante es para usted el servicio del gerente de territorio?.....	68
Gráfico #9: ¿El producto o equipo solicitado ha cumplido las especificaciones de funcionamiento que le indicó Ventas?.....	74
Gráfico #10: ¿Considera que tienen la capacitación adecuada para resolver dudas?.....	78
Gráfico #11: ¿Qué calificación le daría a nuestro servicio al cliente telefónico?.....	80
Gráfico #12: ¿Le han entregado su producto o equipo de acuerdo con las instrucciones requeridas.....	82
Gráfico #13: ¿En las entregas de los dos últimos meses ha habido algún defecto en el empaque o etiqueta de su producto?.....	83
Gráfico #14: ¿Ha planteado algún reclamo formal por estas situaciones?.....	85
Gráfico #15: ¿En los últimos seis meses ha habido algún error en la entrega de lo solicitado?.....	87
Gráfico #16: ¿Cómo percibe la gestión de cobro que realiza Ecolab?.....	89
Gráfico #17: ¿Qué tan importante es para usted la labor de cobro?.....	90
Gráfico #18: ¿El representante que cobra mantiene una actitud cortés?.....	91
Gráfico #19: ¿Lo han llamado para cobrarle facturas que ya ha pagado?.....	92
Gráfico #20: ¿Conoce el número de fax de Ecolab para enviar confirmaciones de pago?.....	94



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro #1: Factores y componentes fundamentales en la satisfacción del cliente.....	22
Cuadro #2: Resumen de los principales competidores de Ecolab Centroamérica.....	55
Cuadro #3: ¿Ha recibido de nuestros especialistas la capacitación necesaria para el uso de su producto/equipo?.....	66
Cuadro #4: ¿Quién era su proveedor antes de Ecolab (o actual, en caso contrario)?.....	69
Cuadro #5: ¿Qué le agrada más del servicio de Ecolab?.....	70
Cuadro #6: ¿Qué le desagrada más del servicio de Ecolab?.....	71
Cuadro #7: ¿Alguna sugerencia sobre el servicio en general?.....	72
Cuadro #8: ¿Qué opinión tiene del empaque y el etiquetado del producto?.....	73
Cuadro #9: ¿Cuál producto o función le agradecería que Ecolab le ofreciera para su trabajo diario?.....	75
Cuadro #10: ¿Conoce el número telefónico de atención al cliente?.....	76
Cuadro #11: ¿Cuál ha sido el tiempo máximo de espera para ser atendido?.....	77
Cuadro #12: ¿Las operadoras telefónicas de servicio mantienen siempre una actitud de cortesía y servicio durante la llamada?.....	77
Cuadro #13: ¿Qué le agradecería que se cambie de nuestro centro telefónico de SC para mejorar la atención?.....	79
Cuadro #14: ¿Qué calificación le daría a nuestro servicio al cliente telefónico?.....	79
Cuadro #15: ¿Qué tan importante es para usted el servicio telefónico?.....	80
Cuadro #16: ¿Han sido puntuales todas sus entregas en los últimos dos meses?.....	81
Cuadro #17: ¿Cuál ha sido el defecto en el empaque o la etiqueta de su producto?.....	84
Cuadro #18: ¿Los transportistas mantienen siempre una actitud de respeto y cortesía durante la entrega de lo solicitado?.....	86
Cuadro #19: ¿En los últimos seis meses ha habido algún error en la entrega de lo solicitado?.....	86
Cuadro #20: ¿Qué se podría mejorar durante las entregas?.....	88
Cuadro #21: ¿El representante que cobra mantiene una actitud cortés?.....	90
Cuadro #22: ¿Qué se podría mejorar en la gestión de cobro que realiza Ecolab?.....	92
Cuadro #23: ¿Por qué medio realiza usted el pago a Ecolab?.....	93

Cuadro #24: ¿Conoce el número de fax de Ecolab para enviar confirmaciones de pago?.....	93
Cuadro #25: Resumen de la metodología de investigación.....	119
Cuadro #26: Ficha documental.....	124
Cuadro #27: Ficha de trabajo mixta.....	124
Cuadro #28: Guía informal para la entrevista no dirigida.....	125
Cuadro #29: Encuesta individual dirigida.....	133
Cuadro #30: Ficha de resumen y de comentario.....	134
Cuadro #31: Propuesta final para la encuesta individual dirigida.....	135

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CCSS:	Caja Costarricense de Seguro Social
CIP:	<i>Clean in Place</i> (limpieza en el lugar)
CR:	Costa Rica
CRM:	<i>Customer Relationship Management</i> (Administración de las relaciones con los clientes)
EE. UU.:	Estados Unidos de América
EL:	<i>Economics Laboratory</i>
FODA:	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades o carencias y amenazas
GT:	Gerente de territorio
JD:	JohnsonDiversey
NRFA:	<i>National Restaurant Association</i> (Asociación Nacional de restaurantes)
ONG:	Organismos no gubernamentales

## RESUMEN

Nassiri Muñoz, Erika

Diseño de un sistema de evaluación de desempeño para Ecolab S.A. Costa Rica, que determine la satisfacción del cliente: caso del periodo 2006-2007

Trabajo final de graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.

San José, C.R.:

E. Nassiri M., 2008

h: il., refs.

El objetivo general de este proyecto consiste en diseñar un sistema de evaluación de desempeño para la empresa Ecolab S.A. Costa Rica, que determine la satisfacción del cliente en el periodo de diciembre de 2006 a noviembre de 2007, con el fin de generar información de valor agregado para las gerencias de la empresa.

La organización analizada es la empresa Ecolab S.A., proveedor de servicios y productos de limpieza, seguridad alimentaria, protección de la salud y eliminación de plagas. Combina conocimiento técnico, servicio y soporte global, así como investigación y desarrollo, con lo cual les asegura a los clientes resultados superiores y consistentes.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se desarrolla una investigación, la cual se inicia con una indagación de tipo documental, para fundamentar los requisitos teóricos en temas como servicio y atención al cliente, satisfacción del cliente y administración o manejo de las relaciones con los clientes (CRM). También se profundiza en conocimientos en el área de procesos de evaluación según L. Berry.

Posteriormente se describe la situación de la empresa, con el propósito de conocer sus antecedentes y determinar su posición actual. Además, se dan los detalles de su cultura enunciada (misión, visión y valores corporativos), su estructura organizativa, los productos y servicios que ofrece en la actualidad al mercado nacional, y las empresas que representan su principal competencia.

Con base en el conocimiento adquirido de la empresa, se aplica una encuesta a la muestra de clientes suministrada por la empresa, dirigida a determinar la satisfacción actual de los clientes y a realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades o carencias y amenazas (análisis FODA), que sirva de base a la propuesta final para la evaluación de la satisfacción.

Finalmente, se plantea una propuesta del sistema de evaluación de desempeño para determinar la satisfacción del cliente de la División Institucional de Ecolab CR, alineada con sus políticas al cliente y los lineamientos de la casa matriz. Esta propuesta incluye una serie de recomendaciones finales, así como prioridades para su implementación por parte de la Gerencia de la empresa.

Palabras claves: SERVICIO AL CLIENTE, ATENCIÓN AL CLIENTE, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, SERVICIO, CULTURA, ESTRATEGIA, RETROALIMENTACIÓN, ANÁLISIS FODA.

Director de la investigación:

MBA. Roque Rodríguez

Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

La labor de una empresa no termina cuando el vendedor realiza una venta. Después de efectuarla, la empresa debe proporcionar a los clientes un seguimiento, así como diversos tipos de servicio y ayuda, en aras de garantizar su satisfacción y conseguir que se mantengan leales a los productos y a la compañía. Como menciona Johnston y Marshall (2006, p. 59), *“un servicio después de la venta de excelente calidad aumentará la lealtad de los clientes”*.

Desde sus inicios, la idea de servicio ha estado implícita en toda relación comercial. Sin embargo, no es hasta en las últimas décadas cuando este concepto se ha convertido en un tema fundamental de estudio y exploración por parte de los teóricos y las empresas, Según lo señalan Johnston y Marshall (2006, p. 59), *“cuando un cliente deja de comprarle a una compañía, esto se debe, alrededor de 60% de las veces, a que el cliente piensa que los vendedores tuvieron una actitud de indiferencia después de que el producto fue entregado”*.

Servicio y satisfacción del cliente son términos integrales, y pueden ser muy relativos dependiendo de las expectativas de los clientes o de la visión que tiene la empresa con respecto a un buen servicio. Un paso inicial es tener presente que, en un porcentaje importante, la empresa es un proceso para brindar satisfacción al cliente, y no necesariamente solo para producir productos o bienes u obtener dividendos para los accionistas. Interesa centrarse en que el cliente y sus necesidades son el origen de la empresa, y no sus estructuras.

Las gerencias y todo el personal de una compañía, no deben perder su foco en relación con los clientes. Tal como lo plantean Lele y Sheth (1989, p. 1), *“mantener a los consumidores contentos es la mejor defensa contra la competencia”*. Esto le garantiza a la compañía una protección a largo plazo, con clientes más leales y en algunos momentos hasta dispuestos a pagar más por los bienes o servicios que ofrece la empresa.

En estos tiempos, muchas veces ya no es suficiente un buen servicio, sino que este debe ser sobresaliente. Berry (1996, p. 4) afirma que *“un buen servicio no basta para garantizar la diferenciación, construir relaciones sólidas con los clientes, competir sobre la base de valor sin competir por precio, inspirar a los empleados para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal, no basta para producir dividendos financieros”*. En este sentido, podemos aseverar que las semillas de un servicio extraordinario se siembran con el compromiso colectivo de mejorar diariamente, y la labor gerencial radica en mantener viva esta promesa.

Las empresas tienen tres compromisos fundamentales: con los accionistas, con los clientes y con su personal. Para el caso en estudio, nos interesa evaluar es compromiso del personal con los clientes, y la percepción y evaluación de estos en torno al personal.

Ecolab Inc. es uno de los proveedores mundiales más grandes de productos y servicios de limpieza, seguridad alimentaria, protección de la salud y eliminación de plagas. Tiene sus inicios en el año 1923 en Estados Unidos, desde donde se ha expandido hacia el resto del mercado internacional. Hoy es una empresa con presencia en más de 160 países y con más de 12 000 expertos en ventas y servicios alrededor del mundo.

En el caso de Centroamérica, Ecolab empezó sus operaciones en 1985, en alianza con la empresa alemana Henkel, y centró sus operaciones en Guatemala y luego en Costa Rica. El negocio es el servicio fundamentado en la producción y distribución de productos químicos de limpieza, dirigidos a la industria alimentaria y hotelera. Cuenta con divisiones de ventas, como Alimentos y Bebidas, Institucional, Tratamiento de Aguas, y Eliminación de plagas. Como parte de su proceso de expansión y de independencia de Henkel, en 1995 comenzó la construcción de la planta de producción en Costa Rica, en la provincia de Alajuela.

A partir de ese año, se dio la apertura de bodegas en el resto de los países de Centroamérica, incluyendo Panamá. En este proceso Costa Rica funge como casa matriz para Centroamérica, dado que en el resto de los países solamente se cuenta con bodega y

oficinas administrativas, es decir, no se produce, sino que se distribuye y comercializa el producto.

Debido al acelerado crecimiento de la empresa en la última década, la Gerencia vislumbra la necesidad de conocer, por medio de un proceso estructurado y formal, la opinión de sus clientes, no solo con respecto al servicio brindado por el gerente de territorio (personal de ventas), sino de todos los servicios involucrados o de los puntos de contacto con el cliente en la relación comercial, a saber: distribución, control de calidad, crédito y cobro, y servicio al cliente.

El objetivo de esta práctica se centra en elaborar un sistema de evaluación de desempeño para Ecolab S.A., que determine la satisfacción de la clientela, con el fin de poder brindar a la empresa mejores perspectivas de lo que opinan sus clientes, a efectos de alcanzar un nivel de servicio extraordinario. Esto le permitirá a la Gerencia establecer sus estrategias futuras, con el objetivo de aumentar los ingresos y las utilidades enfocándose en el cliente.

La finalidad de esta investigación es que la compañía disponga de una herramienta de evaluación de desempeño que la retroalimente con información del cliente y, de esta forma, mejorar sus servicios y establecer tácticas futuras.

Las metas de este estudio se pueden enumerar con el siguiente orden:

- Conocer, por medio de la formalización de un sistema de evaluación, la valoración del cliente con respecto a los servicios de la empresa.
- Efectuar trabajo de campo para obtener la retroalimentación de los clientes.
- Por medio de la retroalimentación del desempeño de la empresa:
  - Conservar la fidelidad de los clientes satisfechos.
  - Identificar clientes insatisfechos y averiguar por qué la empresa no fue capaz de ofrecer suficiente valor en el servicio.



- Proponer opciones de mejora a la empresa con base en el trabajo de campo, en las áreas que se consideren oportunas.
- Elaborar un sistema de evaluación adaptable para Ecolab en otros países de la región centroamericana.
- Lograr que los resultados posibiliten, en un futuro, el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes, así como conservarlas.

Profesionalmente el tema es de gran interés, y presenta muchas con ciernas para la investigadora. Uno de ellos es que, por ser reciente su incorporación al departamento de ventas de la empresa, este proceso le permitirá comprender a fondo, en un plazo menor, las expectativas de los clientes. Otro aspecto relevante es enriquecer su labor de servicio desempeñada en la empresa, en la cual labora, aplicando el conocimiento adquirido en la investigación y mediante una comprensión más profunda de los clientes, con el objetivo de lograr las metas que la empresa se ha propuesto.

La elección de la empresa se fundamenta en que, por ser el centro de trabajo de la investigadora, le están brindando facilidades, como tiempo y recursos didácticos, para elaborar el proyecto. A esto se suma el gran valor agregado en cuanto a su conocimiento sobre las exigencias de los clientes y su perspectiva del servicio proporcionado por la empresa.

Los alcances de este proyecto pretenden cubrir una evaluación general de los puntos de contacto con los clientes: departamento de ventas, distribución, control de calidad, crédito y cobro, y servicio al cliente. La evaluación se realizará a una muestra significativa de los clientes de la División Institucional en Costa Rica.

Este proyecto se limita a elaborar el sistema de evaluación y a aplicarlo a la muestra de clientes activos de la División Institucional en el periodo de diciembre de 2006 a noviembre de 2007. La mayor limitación es el alto gado de subjetividad en torno al concepto de servicio al cliente, aunado a que la gente no necesariamente se compromete o los clientes no toman en serio las encuestas de servicio.

Otra limitante es que el sistema de evaluación se aplicará a una muestra representativa de la División Institucional, y no a clientes de otras divisiones en el país, como Alimentos y Bebidas y Tratamiento de aguas. Por lo tanto, se aclara que los clientes relacionados con estas áreas y la competencia de la empresa no podrán ser objeto de evaluación, por razones de tiempo, pues solo se cuenta con tres meses para efectuar el trabajo.

Como aporte de este proyecto, se espera que el sistema que se proponga para Ecolab S.A. sea una herramienta a partir de la cual la empresa mejore sus estrategias de servicio y logre conservar la fidelidad de los clientes actuales. De esta forma, a mediano plazo podrá incrementar su rentabilidad y ventas.

Johnston y Marshall (2006, p. 101) consideran importante medir periódicamente la satisfacción de los clientes, *porque es poco probable que uno insatisfecho siga siendo fiel a la marca mucho tiempo*". Para el éxito de una compañía, son indispensables las relaciones duraderas con los clientes. La información es uno de los recursos más valiosos que la Gerencia y el personal de una empresa pueden manejar para conservar la lealtad de sus clientes y lograr los objetivos de crecimiento.

## **CAPÍTULO I: Fundamentación teórica para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño enfocado en la determinación de la satisfacción de los clientes**

### **1.1. Servicio al cliente**

#### 1.1.1. Definición y elementos del servicio al cliente

Hoy las empresas se enfrentan a un entorno en constante cambio, donde la competencia es más intensa, y los clientes más exigentes y difíciles de satisfacer. Esto ha llevado a que las filosofías de las organizaciones se centren más en el cliente y no en el producto, como ocurría en el pasado.

El servicio al cliente se puede definir como aquellas acciones, beneficios o asistencias que ofrece una empresa en la venta de productos o servicios. También se puede conceptualizar como la creación de valor para los consumidores, y este valor, como lo indica Horovitz (2000, p. 19), *“es cuando los beneficios que obtienen de un producto o un servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos”*. Carr manifiesta que *“un buen servicio al cliente es esencial si se quiere contar con la satisfacción de la clientela”* (1992, p. XVIII).

Las empresas se han enfocado más en trabajar mejor, en cuanto a satisfacer y cumplir las necesidades de los clientes. John Tschohl basa el concepto de servicio al cliente en la siguiente idea:

*“...el servicio es cualquier cosa que el cliente crea que es. Un cliente podría verlo expresado en productos de calidad y buenos precios, otro pudiera verlo como el tiempo rápido de respuesta, mientras que otro pudiera definirlo como una característica que distingue a empleados amigables e inteligentes. El servicio al cliente abarca todas estas cosas y mucho más (...) significa hacer lo que sea necesario para satisfacer a sus clientes, tan rápido como sea posible. Si usted no conoce lo que es el servicio al cliente, no podrá proveerlo. Y si no puede proveerlo, no tendrá éxito”*. (Tschohl, 2000, p. 2)

Como se mencionó anteriormente, todo servicio produce un valor para los clientes. Sin embargo, este término puede tener muchos significados; para algunos clientes sigue siendo solo el precio que se debe pagar por una transacción o intercambio comercial. Para otros es un beneficio intangible, y este beneficio es lo que un producto hace por mí, como cliente.

Debe diferenciarse entre servicio al cliente y atención al cliente, aunque son conceptos muy relacionados. Como lo explican Rodríguez y Morera, la diferencia radica en que *“...el segundo tiene que ver con la eficiencia operativa de los procesos internos de la empresa que terminan haciendo contacto con el cliente. El segundo término, más bien se refiere a la cortesía, ganas de ayudar, entusiasmo, puntualidad y tratar al cliente interno o externo como la persona más importante”* (2006, p. 16).

En los mercados de consumo de hoy, los clientes están en plena posibilidad de escoger entre una amplia variedad de productos y servicios. Aquí reside el reto de las empresas: diferenciarse por medio del servicio brindado y complacer a un cliente más educado y exigente.

Lele y Sheth enumeran las siguientes características claves de las empresas que procuran brindar un servicio sobresaliente:

- Se autoestablecen estándares de servicio difíciles de alcanzar.
- Están obsesionadas en conocer las necesidades y deseos del consumidor, incluso mejor que el mismo cliente.
- Crean y mantienen las expectativas del consumidor.
- Diseñan sus productos o servicios para maximizar la satisfacción del cliente.
- Invierten su dinero donde está el negocio.
- Convierten la satisfacción del cliente en el negocio y la preocupación de todos dentro de la empresa (1989, p. 47).

### 1.1.2. Factores que influyen en la satisfacción del cliente

La satisfacción es “*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento, o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas*” (Kotler, 2002, p. 40). Así, el nivel de satisfacción corresponde a la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas.

Los siguientes conceptos de satisfacción del cliente completan la definición de Kotler:

- Lele y Sheth (1989, p. IX) se refieren a la satisfacción del cliente como la clave para asegurar la rentabilidad a largo plazo, y mantener contento al cliente es labor de todos en la empresa.
- Lamb, Hair y McDaniel (2002, p. 12) plantean que la satisfacción al cliente “*es la sensación de que el producto ha cumplido con las expectativa del cliente o las ha excedido*”.

Un cliente puede experimentar diferentes niveles de satisfacción: si el rendimiento no cumple las expectativas, el cliente no estará satisfecho. Si el rendimiento concuerda con las expectativas, el cliente estará satisfecho. Pero si el rendimiento excede las expectativas, el consumidor se mostrará satisfecho, complacido y hasta desarrollará lealtad hacia la empresa. Es importante considerar que la satisfacción abarca los siguientes puntos que influyen en la percepción del cliente:

- Factores personales: las emociones de los clientes y el momento en que realizan esta actividad, generan una actitud positiva o negativa hacia el servicio.
- Factores situacionales: tienen que ver con las condiciones climáticas, percepciones de equidad (relación precio-calidad, entre otros aspectos).
- Características del producto y del servicio: son los atributos que el cliente percibe como importantes: precio, calidad técnica y calidad en el servicio (Zeithaml y Bitner, 2002).

Con respecto a los factores que influyen en la satisfacción del cliente, se ha expuesto tanto en los últimos años que es difícil escoger una teoría como absoluta. Para la finalidad de este proyecto, es de interés mencionar los siguientes autores:

Según Bitner y Zeithaml (2004, pp. 95-96), la satisfacción del cliente se ve influida por los siguientes factores:

- Características específicas del producto o servicio: evaluación que hace el cliente sobre las características de estos.
- Emociones de los clientes: estas también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos o servicios. Dichas emociones pueden ser estables o existir previamente (ej. estado de ánimo).
- Atribuciones del fracaso o éxito del servicio: cuando se sorprende al cliente con los resultados.
- Percepciones de equidad o de justicia: los clientes se preguntan a sí mismos: ¿el trato que me dieron fue justo en relación con el trato que brindan a otros clientes? ¿Acaso los otros clientes reciben mejor trato, mejores precios o un servicio de mejor calidad? Las nociones de justicia adquieren importancia central respecto a las percepciones de satisfacción de los clientes con los productos y servicios.

Se debe considerar que un producto o servicio está conformado por varios elementos que contribuyen a la satisfacción, los cuales abarcan todos los procesos de la empresa hasta llegar al cliente. Por ello, todas las áreas deben contribuir en igual forma a ofrecer al cliente un servicio de calidad. Además, cada empleado representa la cara de la empresa. Eso significa que cada miembro es responsable de que el producto o servicio llegue al cliente con el mayor grado de satisfacción posible.

Lele y Sheth (1989, p. 70) enfocan en cuatro agrupaciones los factores y sus componentes fundamentales en la satisfacción del cliente, como lo expone el cuadro n.º 1:

<b>Cuadro n.º 1. Factores y componentes fundamentales en la satisfacción del cliente</b>	
Producto:	Diseño
	- Mensaje
	- Efectividad de venta y de servicios de apoyo
	Retroalimentación e incentivos
	Proveedores y procesos de producción
	- Contacto con los clientes
	- Calidad
	- Costos
Actividades de venta:	Mensajes
	- Explícitos
	- Implícitos
	Actitudes
	- Entrenamiento de la fuerza de ventas
	- Sistemas de recompensa a la fuerza de ventas
	Intermediarios
	- Incentivos
	- Selección
	- Entrenamiento
	- Controles
Apoyo posventa	Servicios de apoyo
	- Asistencia
	- Calidad y rendimiento
	Retroalimentación y devoluciones
	- Asistencia
	- Responsabilidades
Cultura	Símbolos y sistemas formales
	- Declaración de la misión
	- Objetivos de rendimiento
	- Sistemas de compensación
	Símbolos y sistemas informales
	- Creencias
	- Valores

Se debe tener la premisa de que mantener satisfecho al cliente es un buen negocio. Esto conduce a generar la lealtad del consumidor, lo cual produce crecimiento y beneficio para las corporaciones.

### 1.1.3. Un buen servicio ya no basta

Un buen servicio ya no es suficiente para garantizar la diferenciación, construir relaciones sólidas con los clientes, competir sobre la base de valor sin competir por precios, inspirar a los empleados para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal, ni basta para producir dividendos financieros (Berry, 1996, p. 4).

Tschohl puntualiza que un servicio excepcional “...*está compuesto por cosas pequeñas, que hacen la gran diferencia (...). Es el servicio que maravilla a los clientes y crea lealtad*” (2000, p. 4). La calidad del servicio forma parte integral del proceso de proporcionar valor a los clientes.

Según señala Horovitz (2000, pp. 1-137), para crear una estrategia basada en un sobresaliente servicio al cliente se necesita:

- Conocer a los clientes.
- Crear valor para los clientes.
- Implementar medidas para mejorar las prestaciones de servicios.
- Gestionar en provecho propio las quejas de los clientes.
- Fidelizar a los clientes.
- Que los empleados realicen un gran servicio.
- Que los procesos normales de gestión de la empresa estén integrados.

A manera de conclusión y con base en los autores citados, existen varias ideas que se pueden poner en práctica para brindar un servicio extraordinario:

- Cultivar el liderazgo de servicio en todas las áreas de la empresa.
- Construir un sistema de información que provea retroalimentación a la organización desde el cliente (utilizando la tecnología como herramienta).
- Contar con una estrategia de servicio incorporada a la estructura organizacional.
- Desarrollar a los colaboradores según sus habilidades y conocimientos, evaluando su desempeño y premiando la excelencia.



Para Berry, “*el servicio extraordinario es servir*” (1996, p. 313). Al servir con excelencia a los demás, se crea diferenciación respecto a los competidores, y además se conserva a los clientes actuales y se atrae a otros.

## 1.2. Estrategias del servicio al cliente

El ambiente empresarial se ha vuelto cada vez más competitivo y dinámico. Las empresas se ven obligadas a definir iniciativas para combatir y, por ende, a establecer estrategias que las impulsen a alcanzar o mantener la posición en el mercado en que se desempeñan.

Implementar una estrategia de servicio al cliente implica ver a la empresa a través de los ojos de los clientes, para lo cual se deben conocer muy bien. Los directivos o líderes de las empresas son los que tienen una visión a largo plazo del negocio; por consiguiente, a ellos les corresponde formular y ejecutar las estrategias empresariales. Para nuestro caso específico, nos referimos a estrategias de servicio al cliente.

En su libro “*¡Un buen servicio no basta!*”, Leonard L. Berry señala:

*“La estrategia de servicio es la razón de ser de una compañía; proporciona la inspiración y el enfoque que son característicos de todas las empresas que prestan servicios extraordinarios. Puesto que la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, debe ser una parte primordial de la estrategia”.*  
(1996, p. 5)

Para desarrollar una estrategia de servicio al cliente, es necesario tener claro: ¿qué pretendo lograr?, ¿quiénes son mis clientes?, ¿cuáles servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?, ¿qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?, ¿cómo contribuye el área de atención al cliente a la “*fidelización*” de la marca y el producto, en su impacto en la gestión de atención al cliente?

La empresa debe ser clara en su estrategia, para guiar a los integrantes de la empresa en su toma de decisiones. Además, debe transmitirla a todos los colaboradores de la organización, de manera que se lleve a cabo el fin último de brindar un servicio excepcional.

Cada vez que una empresa, con el objeto de mejorar su oferta, pretende atraer la atención de sus clientes estimulando sus cinco sentidos, está potenciando una percepción positiva acerca de su calidad y de su capacidad para cubrir necesidades.

Al hablar de estrategias para servicio al cliente, es importante considerar que los clientes manejan necesidades, percepciones y expectativas. En el siguiente esquema expuesto por Horovitz (2000, p. 8), se detallan las interrelaciones entre estos tres conceptos:

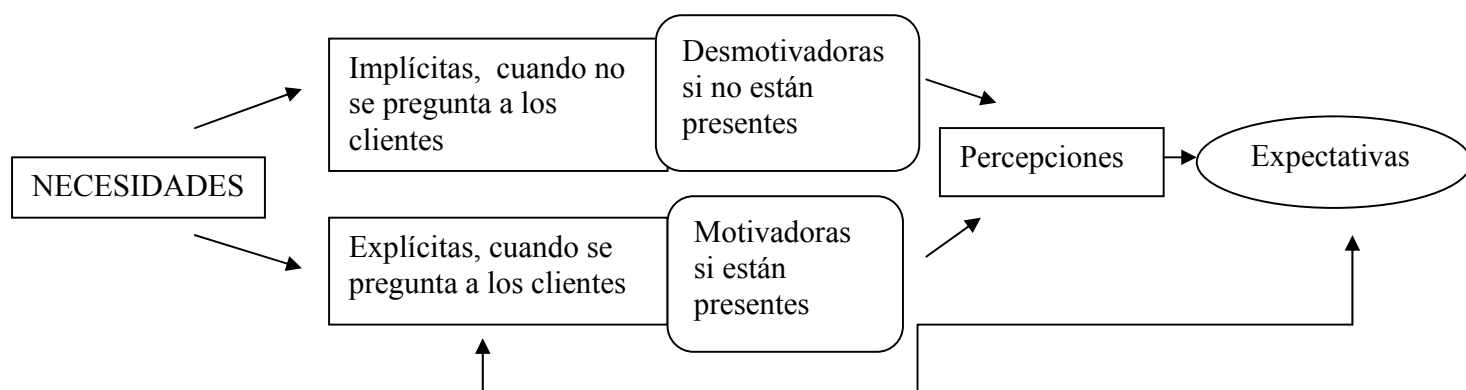


Figura n.º 1. Necesidades, percepciones y expectativas de los clientes (Horovitz, 2000 p. 8)

Las necesidades de los clientes nuevos no se conocen analizando la información obtenida a través de los clientes satisfechos, sino por medio de quienes, como clientes, se sienten mal atendidos. Pero una vez que la necesidad, en general, se ha identificado, el hecho de comprenderlos proporciona información detallada acerca de lo que a ellos les gustaría ver. Los clientes no evalúan de forma objetiva o neutral la manera en que la empresa responde a sus necesidades. Algunas necesidades son implícitas y no se expresan por parte de los clientes, a no ser que se echen de menos. Los filtros físicos y psicológicos,

combinados con la imagen, pueden modificar las percepciones que los clientes tienen de la oferta (Horovitz, 2000 p. 17).

Dado que las percepciones son todo lo que los clientes pueden expresar, la empresa no debe tratar de discutir con ellos, aunque estén objetivamente equivocados; al contrario, lo que debe hacer es modificar esas percepciones. El servicio que recibe la persona y la opinión de este, se conoce como percepciones. Por ello, el cliente evalúa el servicio en función del grado de satisfacción y de la calidad que recibe.

Las expectativas determinan el nivel de servicio que el cliente tiene en mente. Las expectativas deben gestionarse, a través de los precios, la documentación, la publicidad, la información o la educación, pero nunca deben discutirse. Se pueden catalogar en dos tipos: las deseadas, que corresponden a lo que el cliente espera recibir; y las adecuadas, que aluden al servicio considerado como aceptable.

De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2002), existe diferencia entre ambos conceptos: *“Las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. Por su parte, las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio”* (p. 32).

Los clientes se han vuelto más exigentes y le conceden gran importancia al servicio que reciben de las empresas. Por eso cada vez más empresas incluyen esta filosofía dentro de su organización, como una forma de diferenciarse de la competencia, obtener lealtad y aumentar la rentabilidad.

Zeithaml y Bitner (2002) proponen el siguiente modelo de brechas sobre la calidad en el servicio, el cual se orienta a los procesos y estrategias que las empresas pueden prestar para ofrecer un servicio excelente:

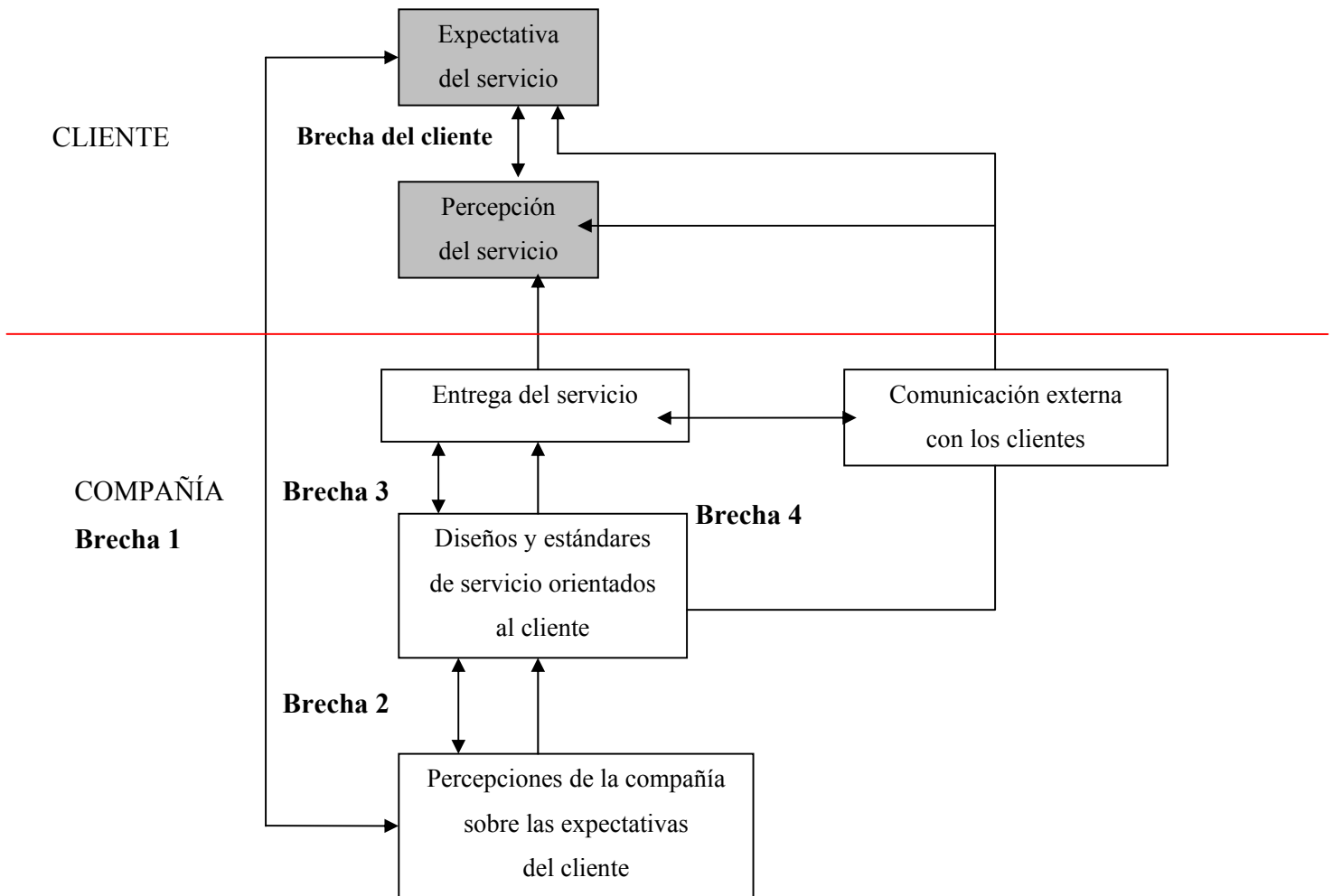


Figura n.º 2. Modelo de las brechas sobre la calidad del servicio (Zeithaml y Bitner, p. 32)

La primera de las brechas es la de los clientes, la cual comprende la diferencia entre las expectativas y las percepciones. Cuando se desconocen las expectativas de los clientes, es difícil cumplir satisfactoriamente sus necesidades. Sin embargo, aun cuando estas se conozcan, puede existir una nueva brecha al no seleccionar el diseño y los estándares del servicio adecuados.

El tercer punto se refiere a los sistemas, procesos y personas que aseguran la ejecución efectiva del servicio. Finalmente, la cuarta brecha consiste en igualar el desempeño con respecto a las promesas dadas a los clientes (Zeithaml y Bitner, 2002).

Un error frecuente al tratar de implementar una estrategia enfocada al servicio, es que las empresas se concentran en los procesos internos y no toman en cuenta las percepciones y expectativas de los clientes. Por ese motivo, es vital para la organización identificar la calidad del servicio que esperan recibir los clientes del producto o servicio, con el fin de desarrollar una estrategia.

#### 1.2.1. Beneficios de una estrategia de servicio al cliente

Promover la excelencia del servicio al cliente dentro de una organización lleva a forjar relaciones de lealtad, no solo con los clientes, sino también con el personal y otras partes interesadas en el negocio. Escuchar al cliente es una de las fuentes de información más valiosas que una empresa puede aprovechar.

Algunas de las supuestas ventajas competitivas que durante mucho tiempo se consideraron indispensables ante los clientes, han perdido su valor muy rápido. Lele y Sheth citan los siguientes ejemplos (1989, p. 2):

- Las invenciones innovadoras son ventajas que se pierden con el tiempo, en la medida en que otras empresas logran copiarla, mejorarla y ofrecerla a un precio más competitivo.
- La tecnología no asegura que se mantendrá a largo plazo un cierto nivel de ventaja sobre la competencia.
- En décadas anteriores, se tuvo la creencia de que la empresa que maneja los menores costos de mano de obra era la exitosa; sin embargo, este enfoque es muy pobre cuando se analiza un negocio como un todo.
- Las regulaciones gubernamentales en algunos casos constituyen barreras temporales que protegen mercados internos, pero son ineficaces para mantener a largo plazo la competencia fuera de un mercado.
- Por último, el tamaño de una empresa no siempre refleja una ventaja sobre el mercado. Este le da a la empresa solo un beneficio temporal, que le abre ciertas puertas, pero no necesariamente la lealtad de su clientela o la preferencia del mercado meta.

Si analizamos entonces cuáles ventajas competitivas hoy nos pueden ayudar a crecer y mantenernos vigentes en el mercado, los mismos autores afirman que “mantener contentos a los consumidores es la mejor defensa contra la competencia” (Lele y Sheth, 1989, p. 1). Esta defensa se hace tangible cuando los clientes están dispuestos a pagar más por los productos de la empresa, y se mantienen firmes junto a esta en los periodos difíciles. Tales hechos reflejan que los clientes se vuelven leales a la compañía y mantienen esta condición, y la manera de lograrlo es planteándose una estrategia enfocada en el cliente.

Existe una relación entre satisfacción del cliente y rentabilidad en las empresas. Convertir el principal objetivo de proveer un nivel superior de satisfacción a los clientes, en una de las piedras fundamentales de la estrategia de la compañía, compensará ampliamente. Los productos de este tipo de empresas usualmente mantienen precios más altos en los mercados, y los clientes están dispuestos a pagarlos debido a los beneficios que perciben.

Claro está que las empresas no necesariamente deben sacrificar los niveles de rentabilidad para alcanzar una mayor satisfacción de sus clientes. Se debe estar consciente siempre de que la mejora en la satisfacción del cliente incrementará la rentabilidad de la empresa, pues en algunos casos, como los monopolios, estas estrategias no funcionan.

Si bien para esta investigación no se aplica, es importante considerar que no en todos los casos el enfoque a la satisfacción del cliente es primordial para un negocio, y la parte económica/costos se vuelve más relevante. Algunos ejemplos son:

- Cuando el consumidor no tiene otra alternativa, porque son transacciones de una sola vez (bienes raíces) o negocios por medio de licitaciones.
- Cuando se conozca que los consumidores de un negocio específico no cuentan con memoria para recordar el servicio. Esto se presenta también en negocios gubernamentales.

- Cuando el cliente no está dispuesto a pagar más por un producto solo porque le brinde una mayor satisfacción, o cuando el coste incremental sobrepase el beneficio adicional del producto.

La orientación al cliente implica que todos los departamentos de la organización se sientan obligados a conocer íntimamente al cliente. Algunos factores claves diferenciales en las organizaciones que tienen como eje de sus acciones al cliente son:

- Las empresas que se centran en la maximización de la satisfacción del cliente, tienden a estar más dispuestas a realizar inversiones a largo plazo en proyectos cuyo impacto solo se percibirá después de varios años.
- Las empresas orientadas al cliente están mejor preparadas para absorber algunos golpes en sus niveles de beneficios, si consideran necesario hacerlo para alcanzar el objetivo básico de mantener satisfecho al consumidor.
- Las empresas que se centran en la reducción de costos tienden a ser más funcionales en su orientación, especialmente en todo lo relativo al cliente.

De acuerdo con el conocimiento adquirido en los cursos del Programa de Posgrado y el material analizado para este proyecto, se pueden enumerar los siguientes beneficios que proporciona un sobresaliente servicio al cliente:

- Con respecto a las ventas: incremento de las ventas y la rentabilidad; ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores; un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente; más ventas, porque los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa
- Mayor lealtad de los clientes
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación informal, con las referencias a otros posibles clientes
- Menores gastos en actividades de mercadotecnia, publicidad y promoción de ventas, ya que la necesidad de recuperar clientes no es tan relevante.

- Menos quejas y reclamaciones, pues, cuanto más contentas estén las personas que adquieren los productos, se quejarán menos, lo cual disminuye la tensión de los empleados que tienen relación directa con aquellas
- Diferenciación, mejor imagen, y reputación positiva para la empresa
- Un mejor clima de trabajo interno, pues los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes
- Con respecto a los empleados: mejores relaciones internas entre el personal, porque todos trabajan unificados hacia un mismo fin; aumento en la moral de los colaboradores e incremento de la productividad; y menor rotación
- Una mayor participación de mercado
- Menos acciones infructuosas en el área del mercado
- En algunos casos, un mayor nivel de precios
- Los costos de operación en algunos casos bajan, ya que la venta de un producto a un cliente ya existente es más barato que la apertura de un cliente nuevo.
- Los clientes no se cambian fácilmente a otro proveedor.

Maximizar la satisfacción del cliente también le permite a la empresa disfrutar de un tiempo prudencial para ajustarse a los cambios que surgen en las necesidades de los clientes.

#### 1.2.2. Medición de la satisfacción del cliente

No podemos confiarnos en que los clientes nos expresarán su sentir con respecto a la satisfacción que obtienen de un servicio o producto brindado: debemos buscar formas de conseguir la información relevante del cliente. Una de las formas de escuchar al cliente es contar con un sistema de evaluación del desempeño, que retroalimente oportunamente a la empresa sobre los puntos de contacto con el cliente, y difunda información para la gerencia. Así, se puede establecer una estrategia de servicio al cliente y conseguir ventajas competitivas a largo plazo.



Tener satisfechos a los clientes constituye algo tan importante como generar nuevas ventas, pues con ellos se crean relaciones de largo plazo y amplias oportunidades de negocios.

Es muy difícil medir con precisión algo tan intangible como el nivel de satisfacción que pueden lograr los consumidores con un determinado producto. No obstante, los estudios cualitativos y cuantitativos son muy potentes, y proveen valiosa información sobre las actitudes y expectativas de los clientes de una empresa.

Según Horovitz (2000, p. 45), *“los estudios de satisfacción de los clientes, tanto si son cara a cara, por correo o por teléfono, permiten una valoración de cómo los clientes perciben a la empresa en relación con los productos o servicios que ofrece en la actualidad”*.

El cliente atraviesa diferentes etapas cuando utiliza un servicio: la compra; entrega y uso del producto o servicio, y las recompras. En este sentido, es de vital importancia tener conciencia de que los individuos involucrados en los diferentes puntos de la relación comercial, no necesariamente son los mismos. Por esto, un análisis correcto de satisfacción debe incluir a la mayoría y hasta considerar con criterio a los clientes que no llegaron a comprarle a la empresa.

Fernández (2002, p. 10) propone un plan de acción para medir los niveles de satisfacción de los clientes:

- Conocer, a través del modelo tangible del proceso: expectativas y necesidades del cliente, opinión actual, posicionamiento relativo con respecto a la competencia, adecuación del sistema de producción del servicio a sus necesidades.
- Evaluar, por medio de la determinación del nivel obtenido y el percibido del cliente: grado de logro de los objetivos de lealtad, niveles de satisfacción de los clientes, sensibilidad de estos a los distintos temas.
- Proponer, mediante procesos de datos y elaboración de recomendaciones: propuestas de mejoras concretas de actuación, indicadores de satisfacción, objetivos concretos para las empresas, plan de calidad total.

El plan de acción persigue como objetivo fundamental que la empresa realice acciones para incrementar la satisfacción de sus clientes, a partir de lo que ellos dicen que los satisface, siempre y cuando sea compensada económicamente.

Descubrir las causas de la insatisfacción o del abandono de los clientes perdidos, puede servir como indicador de posibles pérdidas futuras de clientes o para establecer estrategias de recuperación de cartera. El concepto de seguimiento y control es la clave determinante en cuanto a la pérdida de clientes. No solo es vital investigar a los clientes activos, sino también a los perdidos, para evitar que se pierdan más.

La evaluación de la satisfacción del cliente puede ayudar a la gerencia a enfocarse en desviaciones producidas entre lo ofrecido por la compañía y lo que realmente esté recibiendo el cliente, así como a evidenciar áreas que requieran más desarrollo o soporte. Las evaluaciones deben efectuarse en los niveles donde hay interacciones entre las partes, para así poder tomar las acciones y decisiones necesarias.

Con respecto a la frecuencia de las mediciones, Horovitz apunta que *“la frecuencia “correcta” es aquella que permite realizar mejoras sustanciales entre dos medidas y aquella que mantiene la presión, de manera que la satisfacción de los clientes permanece como prioridad fundamental”* (2000, p. 51), considerando siempre el tipo de negocio y la cultura de la empresa.

Algunas tareas importantes para medir la satisfacción de los clientes son:

- Planificar y plantear los resultados como mejoras al servicio.
- Comparar los resultados de niveles de satisfacción de los clientes en relación con los de los competidores. Esta comparación permite conocer sus puntos fuertes y débiles en el desempeño, para tratar de fortalecer los primeros y mantener o mejorar los segundos.

Para realizar un estudio o estrategia de satisfacción al cliente en una empresa, se debe estar seguro de que un mejoramiento en esta área le dará a la empresa algún tipo de

ganancia. Se debe recordar que el cliente puede, de igual manera, sentirse satisfecho con los competidores.

### **1.3. Administración de las relaciones con los clientes (*Customer Relationship Management* -CRM)**

#### 1.3.1. Elementos básicos del CRM

El manejo de las relaciones con los clientes para mantener la satisfacción y que esta se convierta en lealtad, es un proceso integral. Consta de muchos elementos (diferenciación, mejores productos, etc.), que permiten integrar la cadena de suministro completa de una empresa a fin de generar valor para el cliente.

Según Johnston y Marshall, la administración o manejo de las relaciones con los clientes (CRM) es:

*“...un modelo general de las actividades de la empresa que busca aumentar los ingresos y las utilidades centrándose en los clientes. En concreto, se entiende como toda aplicación o iniciativa diseñadas para ayudar a la compañía a optimizar sus interacciones con los clientes, proveedores o los clientes en perspectiva mediante uno o varios puntos de contacto...”*. (2006, p. 73)

Se entiende por puntos de contacto, basándose en el mismo autor, *“la intersección en la que ocurre un hecho comercial que pasa por un canal que usa un medio”*. En otras palabras, estos puntos se encuentran en donde la empresa tiene contacto con el cliente de alguna manera, y se abre la posibilidad de obtener información.

Los principios básicos del CRM como estrategias de negocio, mencionados por Benítez (2007), son:

- Alinear la organización alrededor de los clientes
- Compartir en toda la empresa la información sobre los clientes

- Extraer información de distintas fuentes de datos, con el fin de entender mejor a los clientes y anticipar sus necesidades

De acuerdo con los mismos autores, con el CRM se pueden lograr tres objetivos básicos:

- Conservar a los clientes: la capacidad para conservar a los clientes fieles y rentables, y los canales para aumentar las ganancias del negocio.
- Conseguir más clientes: conseguir a los adecuados, con base en características conocidas o aprendidas, o que llevan a un mayor crecimiento y márgenes más amplios.
- Rentabilidad de los clientes: aumentar márgenes del cliente individual, mediante la oferta de los productos correctos en el momento indicado.

### 1.3.2. Ventajas y desventajas del CRM

El CRM deja a un lado los conceptos tradicionales de la labor de ventas, para dar paso a un concepto donde el cliente es el eje central de todas las operaciones de la empresa. Con ello busca optimizar el valor que se le ofrece al cliente y, de esta manera, aumentar la rentabilidad y valor de la compañía.

Por medio de esta filosofía de negocios, se pueden obtener beneficios concretos como:

- Mayor efectividad del mercadeo: definir certeramente el público objetivo posibilita que la publicidad y promoción lleguen a los segmentos del mercado que interesan.
- Menor plazo para lanzar productos al mercado: el conocimiento de los clientes implica diseñar productos conforme a las necesidades de los clientes.
- Reducción del costo promedio de adquisición de clientes: con esta filosofía, se puede identificar cuáles segmentos del mercado son meta y quiénes generan ganancias a la empresa, y de esta forma enfocar todos los esfuerzos corporativos en la dirección correcta.

- Aumento en el porcentaje de clientes con mayor valor agregado para la empresa: mediante el CRM, se identifica cuáles clientes interesan desde una perspectiva financiera, de eficiencia y de resultados.
- Mejora en la productividad de la fuerza de ventas: esta herramienta permite a la fuerza de ventas ser más efectiva, porque se dedican los esfuerzos y tiempo a segmentos claves.
- Aumento de la satisfacción del cliente.

Es importante aclarar que, aunque el proyecto no está enfocado a definirle a la empresa una estrategia CRM sino una evaluación de desempeño ante sus clientes, los conceptos son integrales y no se pueden aislar, porque persiguen objetivos muy similares: identificar, atraer, diferenciar y conservar a los clientes.

El CRM implica un cambio estratégico que va de conseguir consumidores a conservar clientes. Se da a partir de la adopción de nuevas herramientas, pero no en función de los servicios que se quieran ofrecer, sino de los clientes que se quieren conocer y con quienes se desea desarrollar una relación a largo plazo.

Las empresas también están conscientes de que, si desean crear una ventaja competitiva basada en el servicio al cliente, la estrategia debe alinear todos los esfuerzos de la organización para alcanzarlo. Dicha ventaja debe basarse en el conocimiento, las capacidades y demás relaciones intangibles que provienen de los empleados, y no solamente en objetivos financieros, para que la clave de éxito se centre en valores intangibles (Norton y Kaplan, 2001).

#### 1.4. Retroalimentación en la evaluación del desempeño

*“No haga encuestas; tenga amigos”.* (Ginebra y Arana, p. 70)

Dado que el enfoque de la empresa en estudio se orienta a la venta de productos y servicios de limpieza, seguridad alimentaria, protección de la salud y eliminación de plagas, es relevante establecer su posición actual con respecto a sus clientes, por medio de una evaluación de desempeño.

Para este proceso de evaluación, se utilizan los criterios de Berry (1996, p. 288), quien afirma que *“un buen sistema de evaluación del desempeño les proporciona retroalimentación oportuna y útil a las personas que prestan servicios, difunde la información en la gerencia y sienta las bases para un sistema de recompensas equitativo y motivador”*. Para obtener una eficaz medición del desempeño, es necesario contar con un proceso justo y con mediciones y fuentes de información fiables, que permitan un enfoque integral.

El mayor riesgo en una evaluación es la inducción, por lo cual se debe tener cuidado en la forma en que se plantean los cuestionamientos. Según varios autores, son todavía escasas las técnicas desarrolladas para una investigación confiable, que conduzca a conocer debidamente al cliente, o detectar segmentos, o precisar la conformación de un servicio.

Considerando las recomendaciones de Ginebra y Arana (p. 72), en una encuesta o entrevista es importante adicionar una cantidad de preguntas abiertas, a efectos de promover una conversación fluida, con un tono de confianza y distensión. Este ejercicio no tiene una fiabilidad cuantitativa, pero es una buena herramienta para identificar atributos buscados por el cliente, que no se logran conseguir en una encuesta estructurada, y que proporcionarán una retroalimentación más enriquecedora.

Las compañías que utilizan de una forma consciente la información de las técnicas de evaluación, se mantienen siempre alertas, pues por medio de estos sistemas dan

seguimiento a las actitudes y grado de satisfacción de los clientes. Si da seguimiento a los niveles de cambio en las preferencias de los clientes y su grado de satisfacción, antes de que afecten las ventas, la administración puede emprender acciones de inmediato.

Es fundamental evaluar el desempeño de las personas que tienen contacto con los clientes, porque son los responsables de la reputación del negocio. Por ello, es importante que cuenten con las herramientas y motivaciones requeridas, para cumplir la promesa que la empresa les hace a los clientes.

Los conceptos expuestos en el presente capítulo constituyen la base para desarrollar esta práctica profesional, la cual pretende ofrecer a Ecolab S.A. una propuesta que contribuya a valorar el desempeño de la empresa con sus clientes y, a su vez, a fomentar relaciones más sólidas con ellos, en busca de mayor lealtad y rentabilidad.

Una cultura enfocada de forma excepcional en el servicio del cliente, representa una ventaja difícil de igualar por la competencia, y además permite establecer relaciones a largo plazo con los consumidores.

*“Una empresa se inicia con el consumidor y sus necesidades, y no con una patente, materias primas o algunas habilidades para vender”.* (Lele y Sheth, 1989, p. 2)

## **CAPÍTULO II: Situación de la empresa Ecolab S.A.**

Cada vez más las empresas enfocan su cultura en el cliente y la satisfacción de sus necesidades. Por lo tanto, como punto de partida es imperativo identificar los antecedentes, así como detalles de la misión, la visión y los valores corporativos de Ecolab S.A.

En particular, para este proyecto es básico conocer los productos y servicios que ofrece, su política de servicio al cliente y los principales competidores. Con este conocimiento, se podrán establecer las bases de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa.

### **2.1. Antecedentes**

Ecolab tiene sus inicios en Estados Unidos, desde donde se expande hacia los mercados internacionales.

A principios de la segunda década del siglo XX, MJ Osborn pronosticó una sociedad en donde sería muy popular la costumbre de salir a comer fuera de la casa. Su visión lo llevó a crear Soilax, un detergente químico para máquinas lavaplatos, que además fue uno de los primeros productos vendidos por Ecolab, fundada en sus inicios como Economics Laboratory (EL).

Para el año 1928, su hijo Edwards Bartley Osborn, luego de finalizar sus estudios universitarios, se incorpora a la compañía y patentiza el primer equipo dispensador de productos. Así estableció la política de un manejo como un sistema total (equipo y productos) a la actividad de limpieza y desinfección.

El Dr. John Wilson funda el Departamento de Desarrollo de EL en 1931. A mediados de esta década, la compañía contaba con aproximadamente 34 “vende-polvos”, que vendían



el Soliax tanto en el centro como en la costa este de los Estados Unidos. Después de seis años, MJ Osborn montó elaboradas presentaciones de ventas y empezó a promover la capacidad de investigación de la compañía. También convirtió a sus vendedores en asesores en lavado de platos, que no solo vendían productos *EL* sino que también arreglaban y daban mantenimiento a las máquinas lavaplatos de los clientes, entrenaban a los empleados de las cocinas, y analizaban la forma de manipular la vajilla a fin de recomendar procedimientos para evitar roturas. Estaban disponibles para el servicio las 24 horas del día, y esta política de servicio se mantiene hasta hoy.

Para la década de los años cuarentas, las ventas de la compañía exceden el millón de dólares. Se despacharon más de treinta millones de envases de Mikroklene, producto germicida para evitar la disentería en la Segunda Guerra Mundial, y se crea la *Kitchen Division*, que posteriormente llegaría a ser la División Institucional. Se introdujo el primer enjuague aditivo para máquinas lavaplatos, el cual permite que los platos salgan más secos del proceso de lavado, con lo cual aceleran el proceso y se gana tiempo en la labor. En febrero de 1949, *EL* celebra su vigésimo quinto aniversario con 120 empleados en St. Paul, 200 vendedores y 100 empleados en la planta de producción.

La División Institucional expande sus ventas a Hawaii y Canadá en la década de los cincuentas. Clientes avanzados fuera de Estados Unidos empezaron a preguntar acerca de los productos de *EL*, lo cual en 1956 llevó al establecimiento en Suecia de la primera subsidiaria internacional fuera de América. Esto eventualmente condujo a la compañía hasta sus operaciones mundiales. Para el año 1957, el fundador M.J. Osborn y sus hijos decidieron hacer público (emitir y vender acciones) su negocio familiar, que ya acumulaba ventas anuales de \$28 millones y un crecimiento neto de cerca de \$3 millones. Un año después expanden el negocio a Latinoamérica, donde comienzan negocios en México.

En 1960, el Departamento de Investigación tenía más de cincuenta patentes y empleaba a unas doscientas personas. En esta misma década, *EL* compra la empresa Klenzade, especializada en la industria láctea, conocida a partir de 1995 como la división de

Alimentos y Bebidas (Food & Beverage), y comienza a servir los mercados de agroindustria, bebidas, cervecerías, y a los procesadores de alimentos y productos lácteos. En conjunto con la tecnología *Clean-in Place* (CIP) y las soluciones limpiadoras de *EL*, los operadores de una planta láctea podían limpiar kilómetros de tubería con solo apretar un botón, actividad que anteriormente se debía realizar desarmando y lavando a mano las tuberías y válvulas de las plantas.

A finales de los sesentas, *EL* excede ventas de \$100 millones anuales. La división Institucional empieza a expandir sus servicios con especialidades para lavandería, productos para lavado de platos a baja temperatura, *racks* (bandejas) para lavado y para almacenamiento y manejo de vasos, platos y cubiertos.

La década de los setentas es importante porque la empresa celebra sus cincuenta años e ingresa en la lista de las quinientas empresas de Fortune. Se introduce el programa para las máquinas lavaplatos a baja temperatura Ecotemp, con el cual los clientes podían lavar platos a 60 °C, en vez de los tradicionales 82°C, y así se ahorra en energía.

En 1981 *EL* patenta e introduce concentrados sólidos, los cuales ofrecen un desempeño excelente sin rival en el mercado. Estos sólidos, originalmente desarrollados para el lavado de platos (*Solid Supra*), se han introducido en otras áreas, incluyendo lavanderías y proceso de alimentos.

Para finales de la década de los años ochentas, *EL* cambia su nombre corporativo a Ecolab Inc. y empieza a vender sus acciones en Wall Street, Nueva York, bajo el símbolo *ECL*. La empresa se da cuenta de que puede consolidar su posición ante los clientes ofreciendo productos que satisfagan un rango más amplio de sus necesidades de limpieza y desinfección. Esta idea dio nacimiento a la estrategia “*Rodear al cliente*” y se crearon tres nuevas divisiones: *Pest Elimination* (Eliminación de Plagas), *Textile Care* (Mantenimiento Textil) y *Janitorial* (Limpieza General). En 1989, Ecolab se incorpora a la lista de las cien empresas más grandes de servicio, en *Fortune 100's*.

En el último decenio del siglo XX, Ecolab forma una compañía en Europa junto con Henkel, llamada Henkel-Ecolab. Esto reafirma su posición en el mercado mundial. Lleva mucho más allá su política de “*Rodear al cliente*”, con la formación de su negocio de *Water Care* (Tratamiento de Aguas) y la expansión dentro del mercado de restaurantes de comida rápida con su división Kay.

En la región centroamericana tiene su inicio a partir de 1991 en Guatemala. Posteriormente, con la edificación de la planta de producción en Costa Rica en 1995, comienza un proceso de expansión que lo ha llevado a abarcar todos los países centroamericanos y Panamá, en los cuales se cuenta con oficinas distribuidoras.

En los primeros años del siglo XXI, Ecolab Costa Rica realiza la primera ampliación de oficinas. Acondiciona nuevas oficinas para el área financiera, de ventas y una sala de juntas, y en el 2006 amplía las bodegas en la planta de Costa Rica.

En la actualidad, en el ámbito mundial Ecolab cuenta con más de 23 000 colaboradores y especialistas de servicio en más de 160 países. Invierte cincuenta millones de dólares al año en el desarrollo de mejores y más eficientes soluciones para el servicio a los clientes, y cuenta con cuatro mil patentes en el mundo. Globalmente, ronda los cinco billones de dólares en ventas anuales.

Su alcance global actual trasciende cinco regiones: Asia/Medio Oriente, Asia/Pacífico, Europa, América Latina y América del Norte. De ellas, en setenta países cuenta con operaciones directas; y en los otros cien países, con distribuidores u operaciones de exportación autorizadas.

Sus unidades de negocio actuales son:

- **Institucional:** esta unidad comercial es la más grande del negocio. Provee productos de limpieza, sistemas de saneamiento y servicio a los mercados mundiales

institucionales de lavado de vajilla, lavandería y servicios de alimentos. Sus principales clientes son el sector hotelero, el de salud y las tiendas de conveniencia.

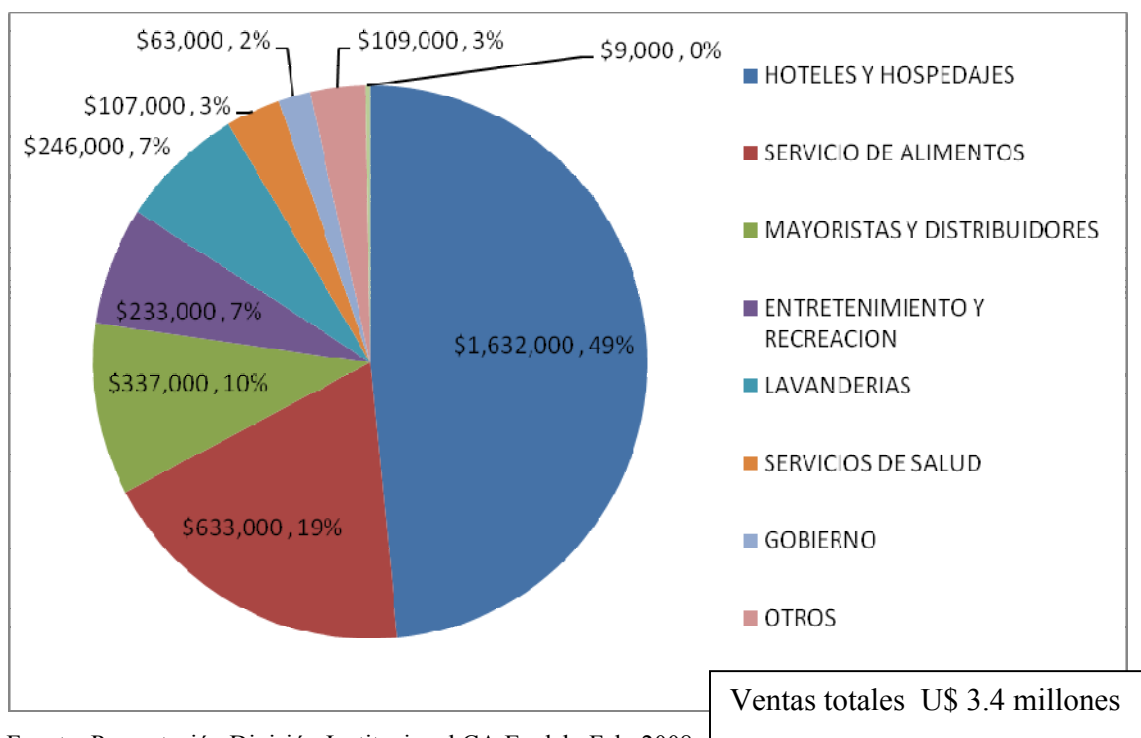
- **Kay:** la división provee un sistema integrado de productos de limpieza, procedimientos, sistemas de saneamiento y servicio a la industria alimenticia de comidas rápidas.
- **Eliminación de Plagas:** EcoPro es un programa integral óptimo para la eliminación de plagas, creado para clientes sujetos a auditorías internas y externas. La empresa ofrece desde un plan de protección personalizado hasta una documentación detallada y reportes en tiempo real de los servicios. El objetivo es mantener las plagas fuera de los establecimientos de los clientes.
- **Alimentos y Bebidas:** servicios de limpieza y saneamiento a la agroindustria, industria de bebidas, cervecera, farmacéutica, láctea, cárnica, aviaria y de proceso de alimentos. Dentro de las principales soluciones que brinda esta división a la industria son:
  - o Entrega de productos seguros y de alta calidad
  - o Mejoramiento de la eficiencia operacional, de forma continua y cuantificable
  - o Logro de las metas de sostenibilidad, incluyendo la reducción en el consumo de agua y electricidad
- **Cuidado de Salud:** sistemas integrales dirigidos a hospitales, clínicas y centros de salud, compuestos por procedimientos, productos químicos, equipos de dosificación y asesorías, cuyo objetivo principal es manejar una operación segura y libre de contaminación, tanto para los colaboradores de las instituciones como para sus clientes.
- **Servicio GCS:** servicio técnico enfocado al mantenimiento y arreglo de equipos de servicio en negocios de servicio de alimentos, como por ejemplo las máquinas lavaplatos.
- **Cuidado de textiles:** servicio a grandes lavanderías comerciales, el cual contempla programas que involucran no solo los productos químicos sino también procedimientos adecuados de lavado, en busca de operaciones eficientes, gestión del agua y la energía, y resultados acordes a los requerimientos del cliente.

- **Cuidado de vehículos:** implementación de sistemas de limpieza para el cuidado y lavado de vehículos, en túnel, automáticos o autolavados.
- **Tratamiento de aguas:** división que abarca servicios para calderas y torres de enfriamiento, así como plantas de tratamiento y desechos. Asesora a los clientes en cuanto a los procedimientos y los productos más adecuados para sus operaciones.

Estas unidades de negocios están orientadas a áreas especializadas de los clientes, por lo cual la compañía desarrolla solo mercadeo directo con los clientes y no maneja publicidad masiva.

Por ser la Institucional la unidad de negocio de interés en este estudio, en los siguientes gráficos se especifican las ventas del año 2007 para Centroamérica y su segmentación de mercado, y los diez clientes más importantes por volumen de ventas en Costa Rica:

**Gráfico n.º 1. Ventas año 2007 en Centroamérica  
por segmento de mercado, en millones de dólares americanos**



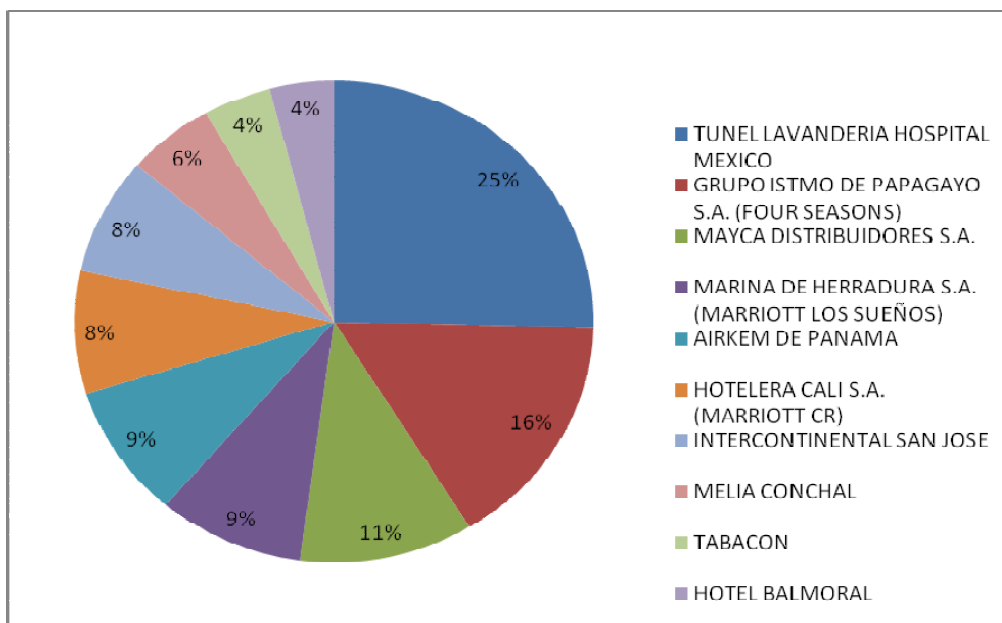
Fuente: Presentación División Institucional CA Ecolab, Feb. 2008

Como se observa en el gráfico anterior, el segmento más importante en la región lo constituyen los hoteles y hospedajes. Este fragmento de mercado también representa para Ecolab Inc., en el ámbito mundial, su primer ingreso en ventas. La empresa posee contratos globales con cadenas hoteleras de gran renombre, como Marriott y Four Seasons.

El segundo segmento corresponde a los negocios de servicio de alimentos, dentro de los cuales están como clientes globales de Ecolab Inc. varias cadenas, entre ellas Hooter's y Outback, y empresas de servicio de comedores. En el caso de Costa Rica, se cuenta con la presencia de Sodexho.

Los mayoristas y distribuidores desempeñan un papel muy importante, porque le permiten a negocios que no tienen altos volúmenes de consumo, comprar los productos de Ecolab por unidad. Esta opción no la brinda la empresa, pues factura todos los productos en su unidad de empaque y no de forma individual.

**Gráfico n.º 2. Diez clientes más importantes por volumen de ventas en Costa Rica para el año 2007**



Fuente: Estadísticas SuperKPI Ecolab, Dic. 2007

Ventas totales 2007  
US\$ 872.200,00

En cuanto a los diez clientes más importantes para Costa Rica, encabeza la lista la lavandería del Hospital México, con 25% de las ventas totales; el segundo en importancia es Four Seasons, ubicado en la provincia de Guanacaste, el cual es un cliente corporativo como ambos Marriott: Los Sueños y Costa Rica.

Varios de los reconocimientos y logros que la empresa ha tenido son los siguientes:

- Reconocida por la revista Ethisphere, dentro de otras 80 empresas, como una de las más éticas del mundo (mayo de 2007)
- Reconocida como uno de los “100 mejores ciudadanos corporativos” en América (por la revista CRO, aparición # 8, mayo de 2007)
- Nombrada una de las “100 corporaciones globales más sostenibles en el mundo”, durante el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza (marzo de 2005)
- Seleccionada como una de las “Compañías mejor administradas” de América, por la revista Forbes (enero de 2005)
- Forbes 2006 Honor Roll, por su aparición en todos los años en la lista “400 Best Bog Companies in America” desde 1999 (diciembre de 2006)
- Ganó un lugar en el tercer reporte anual de Industry Weel “50 mejores compañías de manufactura” (agosto de 2005)

## 2.2. Misión y visión

Ecolab tiene claro su rumbo, y esto se percibe fácilmente en su misión y visión.

### - **Misión**

*“Nuestro negocio es ser líderes en la innovación, desarrollo y mercadeo de servicios, productos y sistemas a nivel mundial, para proveer a nuestros clientes con un valor superior en el cumplimiento de sus necesidades en todo lo relacionado con la limpieza, sanidad y mantenimiento, al mismo tiempo que conservamos los recursos naturales y la calidad del ambiente, y damos una ganancia justa a nuestros accionistas”.*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manual de inducción Ecolab, 2008, p. 8

- **Visión**

*“Continuar con el desarrollo de una organización centroamericana dinámica y sin miedo a salir de convencionalismos. Donde cada miembro de nuestro equipo contribuya con su talento, capacidad y motivación a exceder nuestros objetivos de crecimiento. Estos reflejan el afán de proveer al mercado servicios y soluciones más competitivas”.*<sup>2</sup>

### 2.3. Valores corporativos

La cultura de Ecolab se basa en seis principios esenciales:

1. **ESPIRITU:** *“Somos el alma y corazón de la empresa, somos entusiastas y ambiciosos, disfrutamos de nuestro trabajo”.*
2. **ORGULLO:** *“Nos complace cuando presentamos una calidad superior en todo lo que ofrecemos, productos o servicios; representamos a nuestra empresa con honor”.*
3. **DETERMINACIÓN:** *“Somos un equipo de verdad, trabajando en conjunto para satisfacer siempre a nuestros clientes impulsando nuestra organización hacia un éxito mayor”.*
4. **COMPROMISO:** *“En nuestras filas solo aceptamos la lealtad; somos fieles a los nuestros y a nuestra causa”.*
5. **PASIÓN:** *“Creemos de todo corazón en nuestra compañía; sus metas y objetivos son nuestra misión; tenemos fe los unos en los otros, nos apreciamos, nos protegemos y apoyamos mutuamente”.*
6. **INTEGRIDAD:** *“Somos profesionales, confiables, de palabra, honrados. Realizamos nuestros negocios con honradez y ética; nos esforzamos por mantener un ambiente de trabajo basado en valores, buena voluntad y confianza”.*<sup>3</sup>

La cultura empresarial de la compañía destaca diez principios que deben aplicarse en el trabajo diario de cada uno de sus colaboradores:

- 1) Los empleados de Ecolab son el capital más valioso de la empresa y representan el beneficio principal que se ofrece a los clientes.

---

<sup>2</sup> *Manual de inducción Ecolab*, 2008, p. 9

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 10



- 2) Los empleados forman una red de apoyo invaluable. Los compañeros de trabajo se deben tratar con respeto.
- 3) Desarrollar un espíritu de cooperación con los compañeros de trabajo, así como trabajo en equipo.
- 4) Tener don de servicio en los casos que se solicite ayuda.
- 5) No dudar en solicitar ayuda cuando se requiera.
- 6) Alentar la comunicación en todas las direcciones posibles en la empresa.
- 7) Fijarse como ideal ser siempre abierto, honesto, ético y trabajador.
- 8) Hacer lo necesario para proveer excelencia en el servicio a los clientes.
- 9) Tenerle amor al trabajo y preocuparse por los compañeros y clientes.
- 10) Tratar a Ecolab, a los compañeros y a los clientes como si fueran una familia.

#### **2.4. Estructura organizacional**

La planta de producción se encuentra ubicada en El Coyol de Alajuela, desde donde se abastece a las subsidiarias de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá.

A pesar de contar con cierta independencia, todas las actividades se llevan a cabo en función de las directrices emitidas por la casa matriz y bajo la supervisión directa del vicepresidente para Latinoamérica.

Ecolab S.A. Costa Rica está compuesta por cinco departamentos:

- Departamento Administrativo: 10 colaboradores
- Operaciones: 15 colaboradores
- Ventas Institucional: 9 colaboradores
- Ventas Alimentos y Bebidas: 12 colaboradores
- Ventas Eliminación de Plagas, incorporado recientemente: solo tiene colaboradores en Guatemala. Costa Rica iniciará esta división a finales del 2008.

Los organigramas se adjuntan como anexos complementarios.

## **2.5. Descripción de los productos y servicios**

A partir de 1932 y hasta la fecha, la práctica de las demostraciones se convirtió en la estrategia estándar de ventas de la compañía.

Como bien lo establece su misión, la actividad económica principal de Ecolab es el desarrollo de productos para satisfacer las necesidades de los clientes en lo relacionado con la limpieza y el saneamiento. Algunos ejemplos de productos son: detergentes para las máquinas lavaplatos, productos para saneamiento de frutas y verduras, limpiadores de acero inoxidable y de pisos; detergentes, suavizantes y alcalinos para las lavanderías. El desarrollo se efectúa en Saint Paul, Minnesota, en un departamento llamado Investigación y Desarrollo, de donde surgen los nuevos productos que han de incursionar en el mercado.

En la casa matriz, toda Centroamérica es vista como una sola región. El centro de operaciones para esta región está ubicado en Costa Rica, pues aquí se ubica la planta de producción que abastece a todo este mercado.

A pesar de contar con una planta de producción, se importan ciertos productos desde Estados Unidos, por diversas circunstancias, como el bajo volumen de ventas, los costos de producción o la imposibilidad de adquirir localmente las materias primas, por lo cual es más factible importarlos.

En Centroamérica existen tres divisiones de ventas: Institucional, Alimentos y Bebidas (que integra en sus servicios a la División de Tratamiento de Aguas), y recientemente la División de Eliminación de Plagas. Cada una de ellas se dedica a cubrir un mercado específico.

## 2.6. Política al cliente

Ecolab posee una filosofía donde establece cuál es el papel de los clientes en su desarrollo y crecimiento, como se anota a continuación:

*“La compañía que falla a sus clientes, ¡falla! Seremos mejores que nuestros competidores en proveer a nuestros clientes con el mejor valor a un precio justo. Escucharemos constantemente lo que nuestros clientes tengan que decir, responderemos rápidamente a sus necesidades actuales y anticiparemos sus necesidades futuras.*

*Nos mantendremos cerca de nuestros clientes, les diremos la verdad y nos ganaremos su negocio cada día. Esta compañía se construyó dando un servicio superior. Ese servicio superior continuará siendo nuestra política central y nuestra filosofía. Seremos unos competidores vigorosos, rigurosos y éticos.*

*Proveeremos a nuestros clientes con servicios de calidad superior, especialmente con productos y sistemas que sean seguros y confiables. Anunciaremos y promoveremos nuestros servicios y productos de una manera ética y los respaldaremos con personal bien entrenado”.*<sup>4</sup>

Ecolab es proveedor mundial de productos y servicios de limpieza, seguridad alimentaria, protección de la salud y eliminación de plagas. Combina conocimiento técnico, servicio y soporte global, así como la investigación y desarrollo, con lo cual asegura a los clientes el servicio y resultados superiores, de manera consistente.

La cartera de clientes de la empresa está conformada por una gran variedad de clientes más. Sin embargo, sus ventas están concentradas en las cuentas corporativas, por cuanto son clientes con los cuales la casa matriz firma contratos globalmente. Algunos ejemplos son: Cadena de Hoteles Marriott, Hoteles Four Seasons, Wal Mart, entre otros.

---

<sup>4</sup> *Manual de inducción División Institucional, folleto #1, p. 9*

La ventaja de Ecolab se asocia a la tranquilidad que los clientes sienten al saber que la salud y seguridad de sus clientes están en manos de un equipo de profesionales confiables y experimentados.

Actualmente la empresa cuenta con más de 12 000 expertos en ventas y servicio alrededor del mundo. Cada uno de ellos está equipado con las herramientas y capacitación necesarias para responder en todo momento a cualquier reto.

Su política de atención al cliente está cubierta por el programa que nació a principios de los años noventas: “*Rodear al cliente*”, con el objetivo de cubrir toda la operación de los clientes con soluciones diseñadas para proteger su establecimiento. En la actualidad se denomina “*Programa de 360° de protección*” y comprende tres pilares:

- **Satisfacción del cliente:** la empresa ayuda a acrecentar la lealtad de sus clientes a través de una operación que se mantiene limpia, libre de contaminación; los productos y sistemas pueden limpiar casi cualquier superficie visible en su establecimiento de servicio de alimentos; el representante de Ecolab entrena a los empleados en las técnicas de limpieza apropiadas.
- **Seguridad alimenticia:** los productos y sistemas desinfectan utensilios y superficies duras, con lo cual reducen la contaminación cruzada y la propagación de enfermedades transmitidas por alimentos; los productos de lavado de manos ayudan a reducir la contaminación de alimentos durante su manejo y preparación.
- **Eficiencia operacional:** con enfoque en administración de costos totales, Ecolab ayuda a manejar una empresa redituable y eficiente, buscando continuamente maneras de ayudar a reducir el consumo de agua y los costos de energía.

La empresa engloba su cultura empresarial al cliente dentro de cuatro conceptos del éxito:

- *La cadena de valor agregado en el servicio:* la empresa cree firmemente que la lealtad de los clientes es el mayor estímulo de las utilidades y el crecimiento, y

que la clave para mantener esa lealtad es la satisfacción de sus necesidades por medio de la cadena de valor agregado en el servicio. Los eslabones cruciales de esta cadena son: la empresa, la gerencia, el personal de ventas y el cliente.

- *El compromiso total con la excelencia en el servicio:* la forma principal de asegurar la satisfacción y la lealtad de los clientes por un largo plazo, es a través del compromiso total con la excelencia en el servicio. El cliente debe ver al personal de servicio y ventas como un consultor de saneamiento, que da soluciones a los problemas del cliente y satisface sus necesidades.
- *El concepto de “Voy para allá”:* los clientes no valoran al personal solo por la capacidad de mantener los productos en inventario, sino que confían todas sus necesidades al personal de servicio y ventas.
- *El poder de uno:* el éxito rotundo como empresa depende del personal, reconociendo al empleado como el recurso más valioso; por ende, su éxito es el éxito de la empresa.

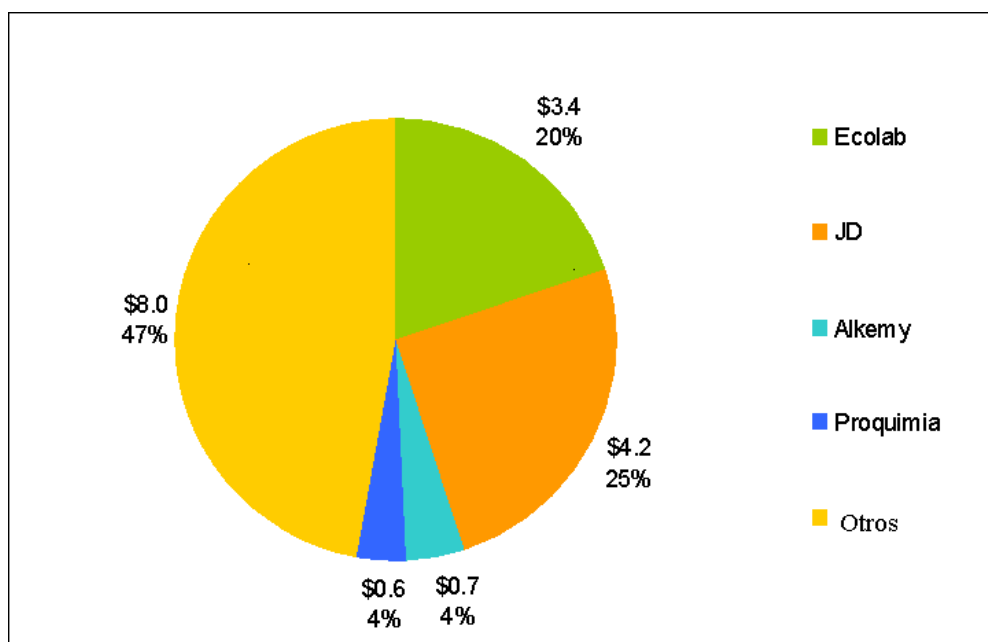
## **2.7. Principales competidores**

El éxito de cualquier mercado se logra ganando clientes, y no derrotando a los competidores. Sin importar qué tan hábil pueda ser una empresa en sus estrategias publicitarias o de mercadeo, lo importante al final es que el cliente reciba productos y servicios que valore.

En el negocio de la limpieza y saneamiento, los costos de atender a los clientes representan en muchos casos la mitad de los costos totales. La diversidad de clientes le agrega factores considerables a la fórmula, como: tamaño y cantidad/variedad de productos que manejan; necesidades de servicio (mantenimiento de los equipos); probabilidad de renovación de contrato (por costos de instalación y equipos); ubicación geográfica del cliente; etc. De aquí que las empresas que logran sobrevivir en este mercado, son aquellas conscientes de la logística que este debe contemplar.

Tomando como fuente la presentación de la División para el Corporativo de Ecolab del presente año, el mercado centroamericano está repartido en las siguientes proporciones:

**Gráfico n.º 3. Participación en el mercado centroamericano de limpieza y saneamiento**



Fuente: Presentación División Institucional CA Ecolab, febrero de 2008

Aunque regionalmente existe una diversidad de empresas que compiten en el mercado, para efectos de este estudio solo interesa mencionar dos: JohnsonDiversey (JD) y Proquimia S.A.

La competencia principalmente con JD ha sido tan pronunciada, que ellos mismos en su reporte financiero del año 2006 expresan claramente que su principal rival global es Ecolab, y la identifican como la compañía más grande suplidora de servicios de limpieza y saneamiento:

*We face significant competition and expect to face more competition in the future.*

The worldwide market for our products is highly competitive. Our principal competitor on a worldwide basis is Ecolab, which is the largest supplier of cleaning and sanitizing products to the institutional and industrial cleaning and sanitation industry. Ecolab has significant capacity, technology, expertise and financial resources, which enables it to compete effectively with us. We also face

En el artículo “*Bola curva: estrategias para despistar a la competencia*”, de G. Stalk (Harvard Business Review, 2006, p. 3), se ejemplifica cómo Ecolab y JD han competido frente a frente por el mercado de productos químicos de limpieza desde hace muchos años. Se cita el caso vivido por Diversey en los años noventas y que su compañía matriz se vio obligada después de la experiencia, expuesta más adelante, a vender la división de químicos de limpieza.

Diversey estaba viviendo una situación de presión debido a su rentabilidad en los Estados Unidos. Por ello, su presidente anunció una estrategia para mejorarla: Diversey buscaría clientes que aceptaran precios más altos, con lo cual generaría mayores márgenes de utilidad bruta. Pero el fallo fue que “*la estrategia no consideraba los costos de venta, servicio y distribución asociados a los clientes*” (Stalk, 2006, p. 4).

*“Ecolab adoptó una estrategia de precios que ayudó a Diversey a ganar —para su propio detrimento— a estos clientes en apariencia atractivos: ofertó precios lo suficientemente altos a los pequeños independientes para que Diversey ganara las propuestas, pero lo suficientemente bajos para mantener la presión sobre los márgenes de Diversey. Mientras tanto Ecolab se concentró en las cuentas de grandes cadenas, las cuales, aunque exigían precios más bajos y eran más difíciles de adquirir, resultaban más baratas de atender. Los grandes volúmenes que compraban generaban economías de escala, y la cantidad de establecimientos involucrados las hacía menos proclives a cambiar de proveedor. Ecolab fijó precios agresivos para ganar este negocio. El resultado fueron márgenes brutos que, si Diversey hubiese igualado los precios, habrían causado estragos en su estrategia de altos márgenes”.* (Stalk, 2006, p. 4)

En el cuadro siguiente se resumen los puntos relevantes de la competencia de Ecolab.

**Cuadro n.º 2. Resumen de los principales competidores de Ecolab Centroamérica**

COMPETIDOR	NIVEL	MERCADOS	ESTRATEGIA DE VENTA	FORTALEZAS
JD	Internacional	Todos	Propuestas con un 25% menos en los costos	Precios/ Respaldo Corporativo/Bien reconocidos en los negocios de pisos y alimetnos
Proquimia	Internacional	Lavanderias, servicio de alimentos	Promesas de bajos precios	Respaldo Corporativo/buena adaptacion a negocios de bajos estandares

Fuente: Presentación División Institucional CA Ecolab, Feb. 2008

### **Proquimia S.A.**

*“Proquimia, S.A. es una empresa familiar fundada en 1971 por el Sr. Josep M<sup>a</sup> Onyós. En una primera etapa su actividad se centró en la fabricación de productos químicos detergentes de uso industrial para el mercado de hostelería, creando la División de Colectividades. Poco tiempo después, con el objetivo de ampliar su campo de actividad y conseguir un mayor nivel de especialización, se crea la División Industrial dedicada a la venta de productos para la industria metalúrgica. Más tarde, en 1984, se establece la División Alimentaria”.*<sup>5</sup>

Para el año 1992, la empresa radicada en España desarrolla su departamento de exportaciones y se expande internacionalmente. Hoy la empresa cuenta con filiales en Cuba (Suchel-Proquimia) y Chile (Proquimia-Chile), además de representaciones y distribuidores en diferentes países: Francia, Portugal, Andorra, Colombia, Venezuela, República Dominicana, Costa Rica, México, Argelia, Marruecos y el mercado de Tanzania.

---

<sup>5</sup> <http://www.proquimia.com/presentacion/historia.htm>



A finales de la década de los años noventas obtiene la certificación de Calidad ISO 9001; en el 2001 la certificación de medio ambiente ISO 14001, y en el 2005 la certificación del Sistema de Gestión de la Salud y la Seguridad Laboral, OHSAS 18001.

Hoy la empresa posee subdivisiones para atender el mercado: Proquimia Higiene Partner (PHP), Proquimia Service Partner (PSP) y Proquimia Distribution (PDP). Su objetivo es crear un servicio de asesoramiento personalizado, que permita recomendar las soluciones y los productos que más se adaptan a las diferentes necesidades de cada cliente.

La unidad de negocio de higiene, la cual se puede considerar la competencia directa de la División Institucional de Ecolab, centra su actividad en toda industria o empresa que tenga necesidades de higiene en sus procesos productivos o en su mantenimiento. Aporta soluciones para todas las etapas de la cadena alimentaria, hasta especialidades para la higiene textil.

La misión de la empresa afirma: *“En Proquimia fabricamos y comercializamos especialidades químicas aportando soluciones integrales para contribuir al progreso del sector industrial e institucional y al bienestar de la sociedad”*.<sup>6</sup>

Su visión indica:

- *“Buscamos la máxima colaboración con nuestros clientes para conseguir el liderazgo cualitativo y cuantitativo en nuestros mercados.*
- *Ofrecemos soluciones globales y personalizadas al cliente, haciendo nuestras sus necesidades.*
- *Nuestra organización humana se base en tres conceptos fundamentales: la experiencia, la especialización y el compromiso”*.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.proquimia.com/presentacion/mision.htm>

<sup>7</sup> <http://www.proquimia.com/presentacion/vision.htm>

Los valores se enumeran como:

- ***Flexibilidad-adaptabilidad:*** en Proquimia entendemos que cada empresa es única. Por eso todos nuestros servicios también lo son, gracias a su total flexibilidad y adaptabilidad.
- ***Especialización:*** aportamos soluciones que se adaptan específicamente a cada una de las problemáticas de nuestros clientes.
- ***Personalización:*** conocer la problemática de cada cliente no es suficiente. Es preciso profundizar en cada caso como si se tratase del único, para ofrecer siempre la mejor solución.
- ***Factor humano:*** para nosotros dar servicios es mucho más que ofrecer excelentes productos. La relación con el cliente, compromiso, etc., forman parte de lo que nosotros entendemos como servicio global.<sup>8</sup>

La empresa cuenta con 7000 clientes activos y ventas en el 2004 que alcanzaron más de €28.000.000 en España y más de €40.000.000 globalmente, con 440 productos, más de 1700 presentaciones y 225 trabajadores directos.

### **JohnsonDiversey**

La empresa fue fundada por Samuel Curtis Johnson hace más de 120 años en Racine, Wisconsin, Estados Unidos. El negocio familiar que llevaba su nombre, S.C. Johnson, se enfocó como una empresa de pisos de parquet.

Se orientó hacia el consumidor con un producto especialmente formulado para el cuidado de los pisos, muy conocido como el preparado de cera en pasta de Johnson. En el año 1901 se crea la primera fábrica para industrializar los productos. No fue hasta el año 1935 cuando la compañía comenzó a expandir sus productos y negocios.

---

<sup>8</sup> <http://www.proquimia.com/presentacion/vision.htm>

De la empresa inicialmente fundada nacieron otras organizaciones: “En 1906 Herbert F. Johnson se asocia con su padre y nace así S.C. Johnson & Son, Inc.; para 1914 el fundador y su hijo tienen la visión de internacionalizarse, creando la primera compañía subsidiaria en Inglaterra. En una dinámica sucesión, se establecen subsidiarias en Australia (1917), Canadá (1920), Francia (1931); hasta contar en la actualidad con operaciones en más de 70 países alrededor del mundo”.<sup>9</sup>

En el año 1999, la División S.C. Johnson Profesional se separa de S.C Johnson y se convierte en la empresa Johnson Wax Profesional (JWP). JWP adquiere en el 2002 a DiverseyLever y pasa a ser JohnsonDiversey Inc. Hoy la familia Johnson controla cuatro empresas independientes: S.C. Johnson & Son, Inc.; JohnsonDiversey Inc.; Johnson Financial Group y Johnson Outdoors, Inc.

Se estableció en México en 1954, y desde este país se lidera la operación de Centroamérica. Su visión para la región enuncia:

*“Ser el líder en México y Centroamérica en la comercialización de marcas de productos especializados para el hogar evidenciado por un crecimiento rentable superior al de la Corporación y competidores selectos en ventas y participación de mercado, ofreciendo:*

- *Una recompensa sobresaliente a los accionistas a través del tiempo.*
- *Valor superior a consumidores y clientes.*
- *Condiciones altamente motivantes para nuestra gente.*
- *Operando dentro de los principios de **NUESTRA FILOSOFÍA** "En esto creemos".<sup>10</sup>*

Los principios básicos que engloban la filosofía de la empresa son:

- **Empleados:** *creemos en la vitalidad y fuerza fundamental de nuestra corporación en todo el mundo radica en nuestra gente.*
- **Consumidores y usuarios:** *creemos que debemos ganar la permanente y buena voluntad de los consumidores y usuario de nuestros productos y servicios.*

---

<sup>9</sup> <http://www.scjohnsonandson.com.mx/Historia.aspx>

<sup>10</sup> <http://www.scjohnsonandson.com.mx/Vision.aspx>

- **Público en general:** creemos en ser un líder responsable dentro de la economía del mercado libre.
- **Vecinos y anfitriones:** creemos en contribuir al bienestar de los países y comunidades donde operamos nuestros negocios.
- **La comunidad mundial:** creemos en mejorar el entendimiento internacional”.<sup>11</sup>

La misión global de la empresa manifiesta: “Proveer a nuestros clientes con sistemas y soluciones hechos a medida a un coste efectivo que realmente cumpla con los requisitos de cualquier tipo de negocio”.<sup>12</sup>

La empresa cuenta hoy con 9500 colaboradores y sus productos se venden en más de 160 países. Las ventas reportadas para enero del 2004 fueron de US\$2.860.964 K, de las cuales el 67% pertenece a negocios fuera de los Estados Unidos y se enfoca en las siguientes áreas de negocios: agropecuaria; alimentos procesados; bebidas alcohólicas; *Cash & Carry*; empresas de limpieza; hospitales; hoteles; industria farmacéutica y cosmética; industria de bebidas no alcohólicas; industria láctea; lavado de ropa; residencias; restauración; supermercados y transporte.

JD y Ecolab tienen una gran diferencia en su estrategia de expansión, la cual reside en que cuando se incursiona en una región o país nuevo, Ecolab, después de trabajar un tiempo prudencial en el mercado por medio de un distribuidor, asume el rol en el país directamente supervisado por St. Paul, en tanto JD trabaja en la mayoría de los casos por medio de un distribuidor.

En números de ventas, en el 2007 JD supera a Ecolab en un 5% en la región centroamericana, porque su cartera está conformada sobre todo por Wal\*Mart. No obstante, a inicios de junio de 2008, Ecolab inicia pruebas en El Salvador, Honduras y Guatemala con la cadena, debido a que el conglomerado decidió dar una oportunidad en la región a EL por el acuerdo corporativo que se tiene globalmente.

---

<sup>11</sup> <http://www.johnsondiversey.com/Cultures/es-ES/default.htm>

<sup>12</sup> <http://www.johnsondiversey.com/Cultures/es-ES/OpCo/Your+Business/>

En general, todas las marcas que compiten en este mercado institucional no son productos que se manejan en mercados masivos o al detalle. De aquí el hecho de que, aunque las compañías sean tan grandes globalmente, no son familiares para el lector.

## **2.8. Medio ambiente**

La tendencia actual del mercado se está enfocando muy fuertemente en temas relacionados con la sostenibilidad del ambiente y los sistemas propuestos por cada empresa. Organizaciones de todo tipo están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar un sólido desempeño ambiental, mediante el control de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente.

El aumento en la preocupación por los temas ambientales se está dando tanto por parte de las empresas como de sus clientes. Tal situación nos atañe a todos, pero la atención recae principalmente en empresas cuya oferta o procesos involucran productos químicos.

En el entorno en que se desarrollan empresas como JD y Ecolab, los clientes tienen dudas frecuentes con respecto a temas como la biodegradabilidad de los productos. Los competidores son más *agresivos* en mercadeo y hacen alusión a estos argumentos. Existe mucha presión de la industria y de los gobiernos, por medio de regulaciones nuevas cada vez más estrictas.

Sin embargo, aparte del gran movimiento con respecto al tema, hay muchas definiciones en la literatura acerca del ser “verde”, sostenible o sustentable. Para muchos, consiste en obtener reconocimiento de programas u organismos no gubernamentales (ONG), como *EU Flower*, *Nordic Swan*, *US EPA* o *Green Seal*. Sin embargo, obtener estas certificaciones solo cubre una parte del problema, que es la química de los productos, pero no así el proceso de uso de estos.

En el caso de Ecolab, la corporación adoptó el concepto de desarrollo sustentable redactado por la Comisión de las Naciones Unidas: “*Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”.<sup>13</sup> Traducido, enuncia que el desarrollo sustentable es aquel que llena las necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades.

Acogiéndose a este premisa, Ecolab decidió este año no ser parte de programas o certificaciones de organismos no gubernamentales en el tema del medio ambiente, sino más bien enfocarse en ofrecer a sus clientes programas que no solo contemplen productos con formulaciones químicas adecuadas, sino también dirigidos a conservar los recursos, mejorar la seguridad de los procesos y reducir los desechos de estos. Otras empresas multinacionales que optaron por no adherirse a las ONG son: Proctor & Gamble Professional, Unilever, Reckitt Benckiser Professional y Clorox Profesional.

La empresa desde sus inicios, y no solo enfocada en el tema de la sostenibilidad sino también en la innovación, ha desarrollado soluciones a sus clientes orientadas tanto a la limpieza como a programas integrales, que consideran los impactos totales de los procesos. Un ejemplo ha sido la disminución de los desechos sólidos por el uso de los productos; específicamente se pueden nombrar los empaques plásticos de algunos productos utilizados en el lavado de loza, innovados de presentaciones de cinco galones que pesaban 1250 gramos en plástico, usados en la década de los sesentas, a empaques encapsulados que solo pesan 7 gramos en el año 2007.

Una encuesta realizada por Ecolab en el presente año a sus clientes en Estados Unidos, reveló que solo el 20% de los clientes tiene un buen entendimiento acerca de qué implica la sostenibilidad. Entre el 30 y 50% no la considera una prioridad y la ven como un requisito legal que cumplir, más que como una responsabilidad social. Por consiguiente, uno de los esfuerzos más grandes de la empresa ha sido lograr que los clientes entiendan

---

<sup>13</sup> [http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/Spanish/POIsptoc.htm](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/Spanish/POIsptoc.htm)

que un sistema de sostenibilidad no le atañe solo al uso de un producto “verde”, sino también a todo el proceso en que se emplea el producto, incluyendo el uso de agua, energía, cantidad de desechos y seguridad, entre otros aspectos.

Muchas veces, la responsabilidad medioambiental de las empresas es criticada por ser un medio para proveer imagen corporativa y mejorar las relaciones públicas. Internamente, muchos colaboradores la perciben como perjudicial para las utilidades de la compañía y responsable de bajar los dividendos de los accionistas. Hoy está abriendo paso, para transformarse en una estrategia empresarial de forma distinta y que le da un valor agregado a la sociedad, con lo cual adquiere relevancia global.

Conociendo la situación actual de Ecolab y su entorno, ahora procede analizar el nivel de satisfacción de los clientes de la División Institucional de Ecolab, por medio de una encuesta propuesta por la investigadora. En el siguiente capítulo se expondrá un análisis FODA de los puntos de contacto con el cliente, el cual, en conjunto con el ejercicio de la encuesta, nos permitirá proponer un sistema de evaluación de desempeño y su implementación para Ecolab S.A.

### **CAPÍTULO III: Análisis de la satisfacción de los clientes de la División Institucional de Ecolab S.A. del periodo diciembre de 2006 a noviembre de 2007**

Para poder proponer un sistema de evaluación de desempeño a Ecolab CR, es necesario analizar su posición actual frente a los clientes, a través de la encuesta elaborada para este fin (ver anexo complementario).

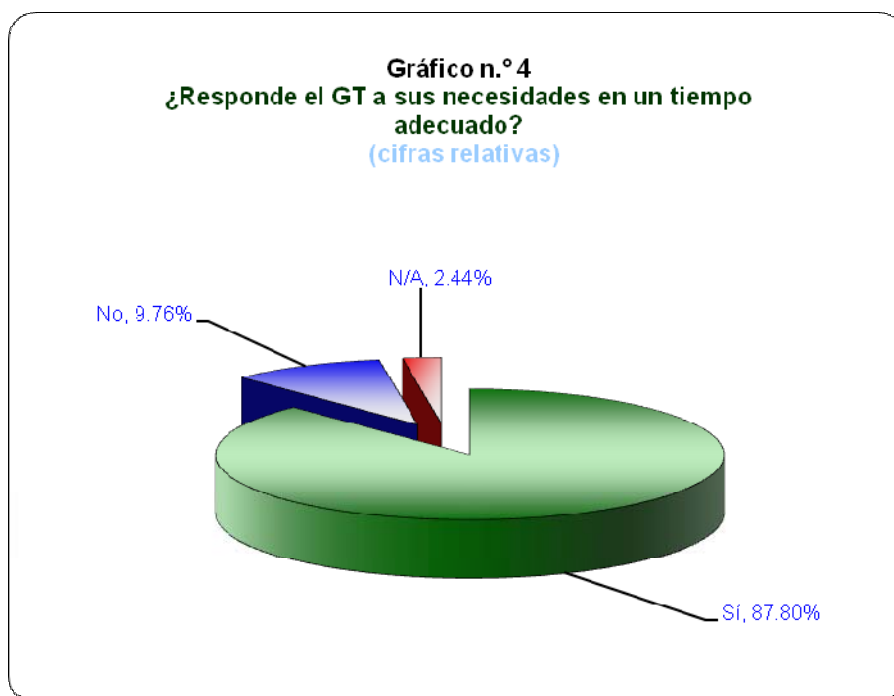
El capítulo se inicia presentando los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 41 clientes de la cartera de compradores activos de la División Institucional en Costa Rica. En total la cartera está compuesta por 214, pero la muestra representa el 75% de las ventas del departamento. Los clientes encuestados se seleccionaron de una lista generada por el Departamento de Información, según las compras efectuadas en el periodo de diciembre de 2006 a noviembre de 2007. La selección final de la muestra la realizó el gerente de la División, Ing. Juan Carlos González, considerando como principal criterio el nivel de compra de cada cliente. La encuesta se aplicó por vía telefónica.

Así mismo, con base en los resultados de la encuesta se lleva a cabo el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. La investigación anterior permitirá reunir la información necesaria para proponer, en el capítulo final, un sistema de evaluación de desempeño dirigido a determinar la satisfacción del cliente.

#### **3.1. Resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la División Institucional**

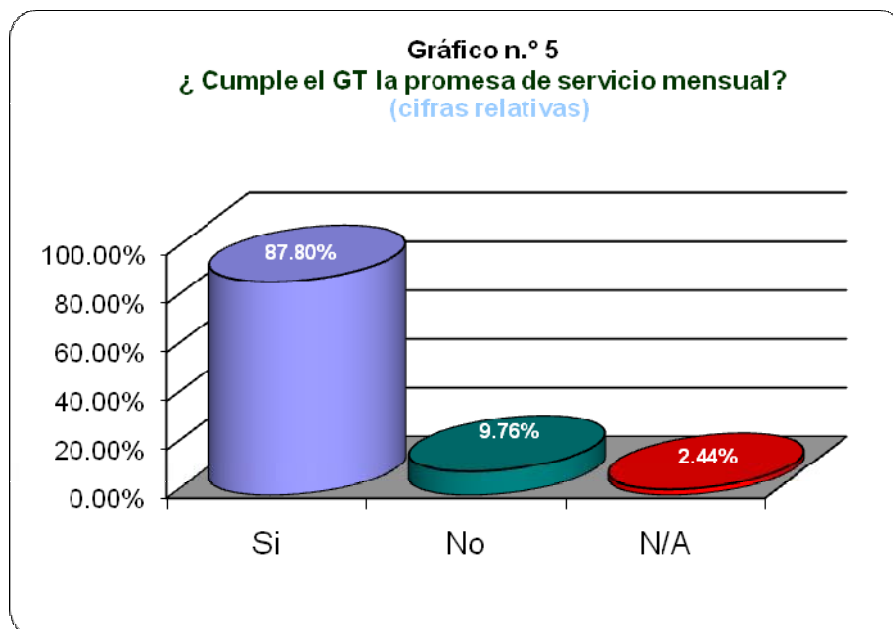
La encuesta comienza con la evaluación del servicio brindado por el gerente de territorio (GT), quien tiene asignado al cliente y es responsable de velar por su satisfacción y necesidades. Esta sección contiene nueve preguntas, dirigidas a la persona contacto en el área de servicios del cliente. Se obtuvieron los siguientes resultados:





Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Según opina la gran mayoría de los clientes (87,8%), su respectivo GT responde en un tiempo adecuado a sus necesidades. No obstante, un 9,7% de los clientes no está satisfecho con la respuesta del representante, y cabe destacar que tres pertenecen al mismo GT.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Respecto al gráfico anterior, se concluye que los clientes en su gran mayoría (87,8%) consideran que el GT cumple la promesa de servicio mensual; sin embargo, un 9% de los clientes declara su insatisfacción con el cumplimiento del servicio.

Los clientes EARTH, Hotel Presidente, Marina Herradura (Marriott Los Sueños), respondieron negativamente a esta pregunta, así como a la pregunta #1, lo cual denota consistencia en las respuestas de los clientes con respecto al servicio del gerente de Territorio. Además, plantea una inquietud importante para la empresa, porque Marriott Los Sueños es una cuenta corporativa y representa un 8% del 75% de las ventas correspondientes a la muestra encuestada.

**Cuadro n.º 3**

¿Ha recibido la capacitación necesaria de nuestros especialistas,  
para el uso de su producto/equipo?

Base de clientes externos

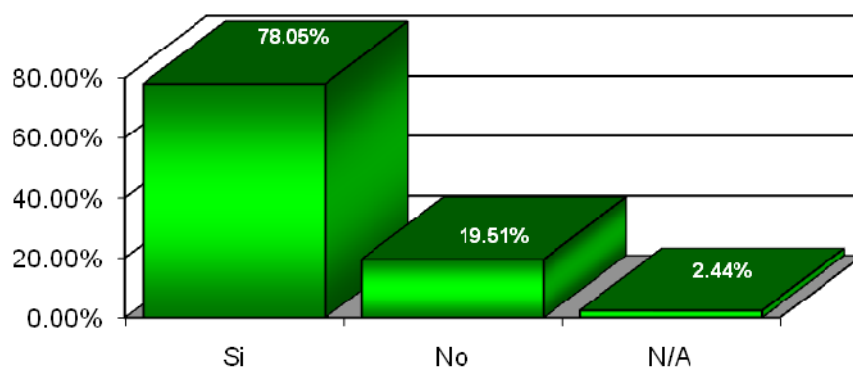
(cifras absolutas/relativas)

Opción	Absoluto	Relativo
Sí	32	78,05%
No	8	19,51%
N/A	1	2,44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a  
la muestra de clientes (2008)

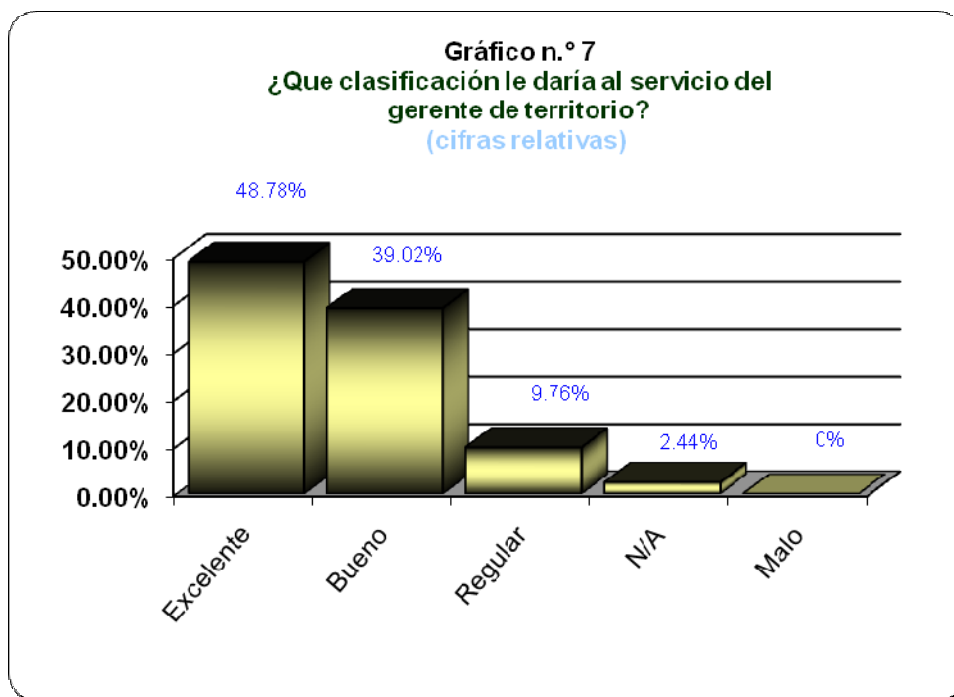
**Grafico No. 6**

¿Han recibido la capacitación necesaria por parte de  
nuestros especialistas para el uso de su producto/equipo?  
(cifras relativas)



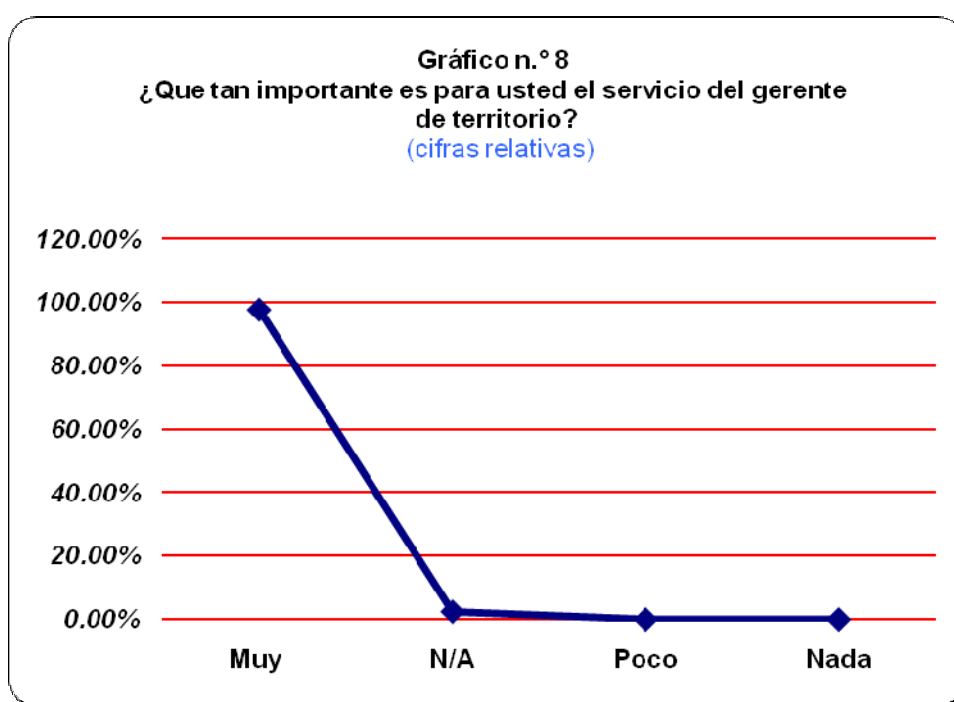
Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Del conjunto de respuestas, se puede apreciar que más de tres cuartas partes de los clientes encuestados sí han recibido la capacitación necesaria para la utilización de productos o equipos. En cifras relativas, esto se traduce a un 19,5% de clientes que no han recibido capacitación e identifican la necesidad de que la empresa expanda sus programas de capacitación, para así poder cumplir la promesa de servicio. Si se interpreta en relación con el GT, puede significar que este no está cumpliendo el compromiso de capacitaciones a los clientes.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Las respuestas a la pregunta convergen por gran mayoría a la apreciación positiva hacia los diferentes GT. Un 88% de los clientes le daría a su respectivo gerente de territorio una calificación de excelente o bueno. No obstante, se refleja un porcentaje de 9,7% de los clientes insatisfecho con el servicio, lo cual representa una llamada de atención y una oportunidad de mejora, por cuanto, al no estar satisfecho el cliente, está anuente a escuchar ofertas con el fin de hallar el servicio y la atención de sus necesidades.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

El total de los encuestados asignó el grado más alto de importancia al servicio proveído por el GT. Esta valoración tan positiva subraya la importancia de este puesto para la interacción con los clientes. Además, manifiesta la política de la empresa con respecto al perfil del GT, y cumple su principal objetivo de desarrollar, dar servicio y administrar las cuentas de los clientes.

El cliente Martin Brower responde a todas las preguntas sobre el GT con la opción de “no aplica”, porque el servicio que se le da es únicamente de abastecimiento de producto en caso de que enfrente un problema con sus importaciones. Es el encargado de suplir a la cadena de comidas rápidas Mc Donald’s.

**Cuadro n.º 4**

¿Quién era su proveedor antes de Ecolab  
(o actual, en caso contrario)?  
Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

RESPUESTA	ABSOLUTO	RELATIVO
NO SABE O NO RECUERDA	21	51,22%
OTROS (LOCALES)	10	24,39%
JOHNSON	4	9,76%
PROQUIMIA	4	9,76%
EXCLUSIVO ECOLAB	2	4,88%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Según se desprende del cuadro, la presencia del proveedor anterior en los clientes no fue fuerte, pues 15 de los clientes no lo recuerda. También se debe señalar que, del 51%, el 15% corresponde a la respuesta “no sabe”, lo cual puede significar que no lo conocieron.

Estos resultados sustentan que la competencia expuesta en el capítulo II como relevante corresponde a Johnson Diversey y a Proquimia, y que algunas empresas locales han tenido una presencia considerable en los clientes.

**Cuadro n.º 5**  
 ¿Qué le agrada más del servicio de Ecolab?  
 Base de clientes externos  
 (cifras absolutas/relativas)

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
SERVICIO	7	17,0%
N/R	5	12,2%
PUNTUALIDAD	5	12,2%
PRODUCTOS	4	9,7%
CAPACITACIÓN	4	9,7%
TODO	3	7,3%
PENDIENTE DE LOS PROBLEMAS/SOLUCIONES	3	7,3%
DISPOSICIÓN	2	4,8%
CONSISTENCIA	1	2,4%
CALIDAD	1	2,4%
ENTREGAS	1	2,4%
CERTIFICADOS	1	2,4%
FORMALIDAD – RESPALDO	1	2,4%
NADA	1	2,4%
PROFESIONALISMO	1	2,4%
APOYO DE JEFATURAS	1	2,4%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Según se infiere del cuadro 5, el servicio es una de las fortalezas de la empresa. Refuerza la premisa de la empresa de que no se trata de vender productos, sino de ofrecerle al cliente un servicio integrado que satisfaga las diferentes necesidades.

A pesar de lo anterior, conviene revisar por qué el 12% de los clientes se abstuvo de responder, por cuanto puede ser que no tiene presente el servicio de la empresa como para determinar qué le agrada o le desagrada más. Otra variable digna de considerar es que las preguntas abiertas planteadas por teléfono no son apropiadas para el ritmo de trabajo que conlleva un hotel o un restaurante.

### Cuadro n.º 6

¿Qué le desagrada más del servicio de Ecolab?

Base de clientes externos

(cifras absolutas/relativas)

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
NADA	20	48,8%
N/R	4	9,76%
FALTA DE SERIEDAD	4	9,76%
PRECIOS	3	7,32%
INCUMPLIMIENTO DE VISITAS	2	4,88%
OTROS	2	4,88%
FALTA DE PREPARACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL GT	2	4,88%
FALTANTES DE PRODUCTO	2	4,88%
ERRORES DE FACTURACIÓN	1	2,44%
FALTA DE AYUDA TÉCNICA	1	2,44%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

En cuanto a lo que más les desagrada a los clientes, se evidencian grandes áreas de oportunidad para trabajar, ya que aproximadamente el 40% tuvo alguna anotación que realizar, y todas están enfocadas en una variedad de áreas, como el servicio de ventas, abastecimiento, facturación, etc.

Se debe poner atención a que los clientes Four Seasons, Marriott Los Sueños y Playa Langosta expresan que el GT no está preparado para dar el servicio que ellos requieren. La empresa como tal prepara por igual a su personal, y los GT que atienden a estos



clientes cumplen el perfil; pero esto indica que no están sabiendo transmitir al cliente su experiencia y conocimiento. Es preciso trabajar en el fortalecimiento de la imagen del GT frente a estas cuentas corporativas.

<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>
NINGUNA	18	43,92%
N/R	5	12,2%
MEJOR SEGUIMIENTO A LOS PROBLEMAS Y PRODUCTOS	3	7,32%
MÁS INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS	3	7,32%
MÁS CAPACITACIÓN AL GT Y TÉCNICO	3	7,32%
MÁS CREIBLE	2	4,88%

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

MEJORAR ABASTECIMIENTO E INVENTARIOS	2	4,88%
MÁS APOYO	2	4,88%
MEJORAR SERVICIO	2	4,88%
MEJORAR FACTURACIÓN	1	2,44%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Esta última refuerza el la mayoría de que los mencionan con desagrado los plantean como sugerencias:

**Cuadro n.º 7**

¿Alguna sugerencia con respecto al servicio en general?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

pregunta  
hecho de que  
los puntos  
clientes

- Capacidad del GT
- Facturación

**Cuadro n.º 8**

- Abastecimiento

Es importante prestar especial atención a todos los puntos repetidos, pues le dan contundencia a la posición de los clientes. Muchos de estos, como servicio, apoyo, credibilidad, capacitación y seguimiento, están relacionados directamente con el servicio que debe brindar el GT.

La relación con el GT reviste suma importancia, pero más importante son el compromiso y la fidelidad resultante de esta reciprocidad con el cliente. En este sentido, la Gerencia de la División debe asegurarse de que su equipo cumpla a los clientes la promesa de servicio ofrecida.

Si bien el criterio de los clientes sobre el servicio del GT es bastante bueno, se deben mejorar los resultados, principalmente de los cuatro clientes que en diversas preguntas demostraron su insatisfacción.

La segunda sección de la encuesta está dirigida a evaluar la calidad de los productos. Las preguntas se la misma entrevistada sección. dirigieron a la misma persona en la primera sección.

¿Qué opinión tiene del empaque y etiquetado del producto?

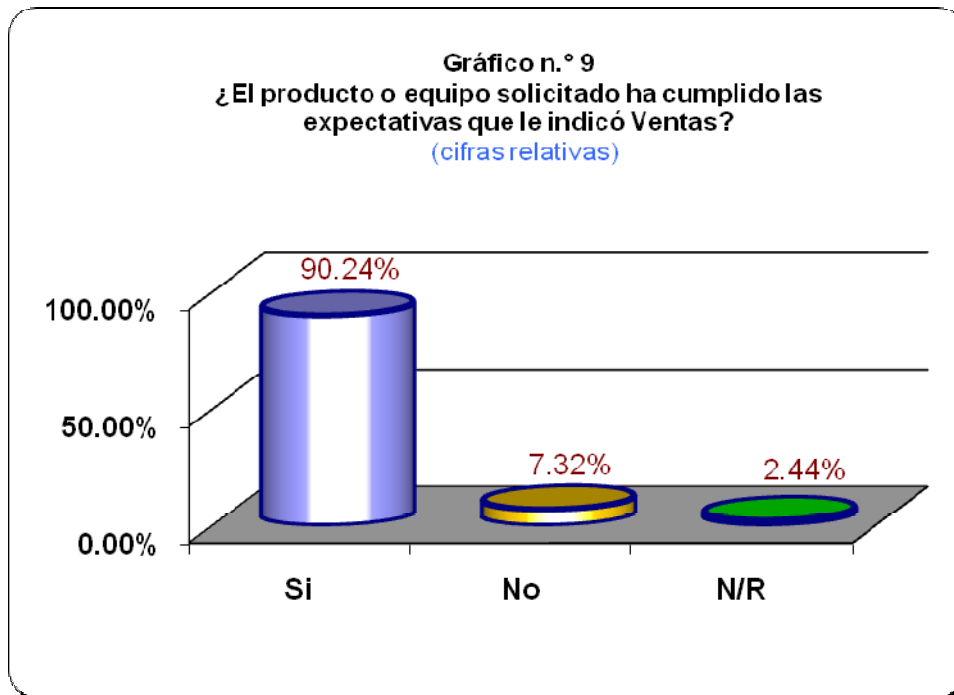
Base de clientes externos

(cifras absolutas/relativas)

<b>OPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	23	56,10%
Bueno	16	39.02%
Regular	2	4.88%
Malo	0	0.00%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración personal con base en encuesta aplicada a muestra de clientes, (2008)

En cuanto a la presentación de los productos el 56% se encuentra satisfecho con la misma. Esto refleja que la labor de las áreas de producción y control de calidad son constantes y cumplen con las expectativas del cliente. Sin embargo se debe trabajar en el 40% que dieron como respuesta bueno para así lograr un mejor nivel de opinión, mas considerando que de ese porcentaje un 12% está representado por cuentas corporativas.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Para la mayoría de los clientes (90%), el producto o equipo solicitado ha cumplido las especificaciones de funcionamiento indicadas por Ventas. Esto constata el buen trabajo de los GT a la hora de explicar a los clientes sobre un producto o equipo. De acuerdo con el 7%, las diluciones no están dando resultados, por lo cual es importante verificar si es un mal funcionamiento del equipo dispensador o falta de capacitación del procedimiento que se debe seguir en la aplicación del producto.

**Cuadro n.º 9**  
 ¿Qué producto o función le agradecería que Ecolab

le ofreciera para su trabajo diario?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
N/R	14	34,15%
NINGUNO	14	34,15%
OTROS	4	9,76%
MEJORA EN LOS DESMANCHADORES DE LAVANDERÍA	3	7,32%
LINEA DE DESINFECTANTES	3	7,32%
MANEJO DE LAS AGUAS	2	4,88%
PRODUCTO PARA VEGETALES, EN PRESENT. PEQUEÑA	1	2,44%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Del cuadro anterior se obtiene que los clientes tienen identificadas principalmente tres líneas en las cuales les gustaría recibir algo más de Ecolab: lavandería, limpieza general y manejo de aguas.

Estos datos muestran una oportunidad de ofrecer productos de la línea que no se hayan ofrecido al cliente, y también refleja oportunidades de negocio para otras divisiones de la empresa, como la de Tratamiento de Aguas.

De forma general, en esta sección se concluye que los clientes se encuentran satisfechos con la calidad de los productos ofrecidos por la empresa.

Al evaluar la calidad de la atención telefónica en la siguiente sección de la encuesta, en la mayoría de las preguntas se observa que la relación de los clientes con este departamento no es tan estrecha como se esperaría de un departamento de servicio al cliente, y más bien se refuerza que su relación es más directa con el GT. Aunque la política de la empresa está enfocada a que la relación del cliente sea directamente con el GT, sería de mucho valor tener bien identificado el servicio de atención telefónica, ya que esto contribuiría a brindar un servicio de mayor calidad y más oportuno en muchos casos, en particular cuando el GT no esté disponible por alguna razón (vacaciones, incapacidad, etc.).

**Cuadro n.º 10**

¿Conoce el número telefónico de atención al cliente?

Base de clientes externos

(cifras absolutas/relativas)

<b>OPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	29	70,73%
N/A	6	14,63%
No	6	14,63%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Al consultar sobre el conocimiento del número telefónico de servicio al cliente, se determinó que es importante trabajar con el porcentaje de los clientes que no tienen identificado el servicio de atención telefónica. Si bien un 14,63% elige la opción “no aplica”, esto obedece a que solo tienen al GT como punto de contacto. Es importante que estén informados de la existencia de otros puntos de apoyo, en los casos que corresponda, como solicitud de pedidos, confirmación de órdenes de compra, información de disponibilidad, etc.

**Cuadro n.º 11**

¿Cuál ha sido el tiempo máximo de espera

para ser atendido?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
NO UTILIZA SERVICIO	13	31,72%
N/R	12	29,27%
NORMAL	11	26,83%
RÁPIDO	3	7,32%
LENTO	2	4,88%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

El cuadro n.º 11 muestra de nuevo que más del 50% de los clientes no utilizan este medio de comunicación con la empresa. Sin embargo, del 40% que lo emplea, más del 90% lo ubica entre normal y rápido, lo cual es una buena calificación.

#### Cuadro n.º 12

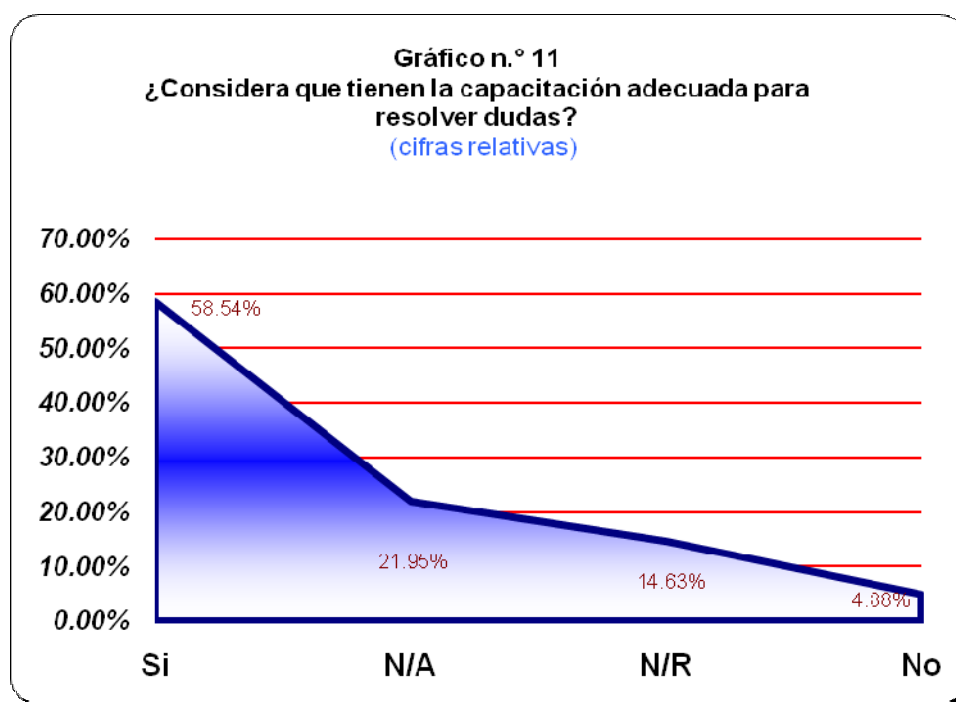
¿Las operadoras telefónicas de servicio mantienen siempre una actitud de cortesía y servicio durante la llamada?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

Opción	Absoluto	Relativo
Sí	26	63,41%
N/A	9	21,95%
N/R	6	14,63%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

De todas de las respuestas válidas, la totalidad de los clientes que interactúan con las operadoras telefónicas opina que ellas mantienen la mayoría del tiempo una actitud de cortesía y servicio durante la llamada.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

En las respuestas a esta interrogante también se puede apreciar que, para una gran cantidad de los encuestados, la pregunta no corresponde. Pero para los clientes que utilizan el servicio, la gran mayoría, excepto por un par de excepciones, piensa que las operadoras sí poseen la capacidad para resolver las dudas que ellos puedan tener.



**Cuadro n.º 13**

¿Qué le agradecería que se cambie de nuestro centro telefónico de SC para mejorar la atención?

Base de clientes externos

(cifras absolutas/relativas)

<b>RESPUESTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b>
N/R	23	56,10%
NADA	12	29,28%
TELÉFONO DIRECTO	2	4,88%
N/A	2	4,88%
MÁS PERSONAL	1	2,44%
MÁS RÁPIDO	1	2,44%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

En el cuadro n.º 13, se vuelve a reflejar que un porcentaje muy alto (85,4%) no tiene ninguna opinión acerca del servicio de atención telefónica, ya sea porque no lo utiliza o porque su uso no es frecuente.

**Cuadro n.º 14**

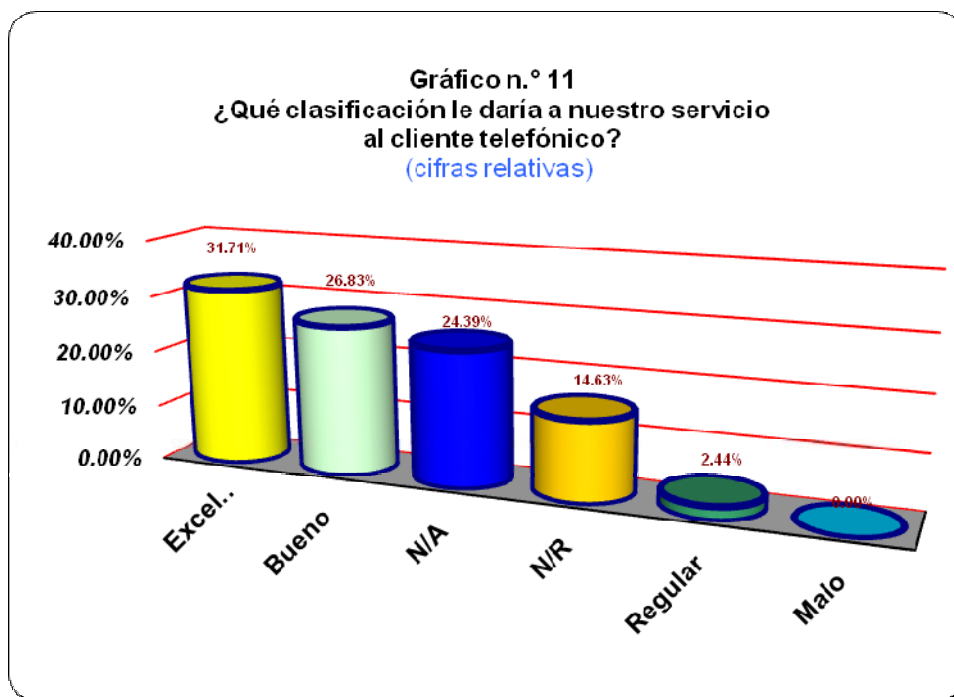
¿Qué calificación le daría a nuestro servicio al cliente telefónico?

Base de clientes externos

(cifras absolutas/relativas)

<b>Opción</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
<b>Excelente</b>	<b>13</b>	<b>31,71%</b>
<b>Bueno</b>	<b>11</b>	<b>26,83%</b>
<b>N/A</b>	<b>10</b>	<b>24,39%</b>
<b>N/R</b>	<b>6</b>	<b>14,63%</b>
<b>Regular</b>	<b>1</b>	<b>2,44%</b>
<b>Malo</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Al preguntar qué calificación darían los encuestados al servicio al cliente por teléfono, la gran mayoría lo catalogó como excelente o bueno, según se comprueba en el gráfico n.º 11. Solo hubo una excepción, que lo consideró regular. La totalidad de las respuestas refleja que los clientes están más que satisfechos con el nivel de servicio que se les brinda por la vía telefónica.

#### Cuadro n.º 15

¿Qué tan importante es para usted el servicio telefónico?

Base de clientes externos

(cifras absolutas/relativas)

Opción	Absoluto	Relativo
Muy	24	58,54%

N/A	9	21,95%
N/R	6	14,63%
Poco	1	2,44%
Nada	1	2,44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

De los resultados anteriores se puede apreciar que, aunque no todos los clientes utilizan este medio de servicio, los gran mayoría de quienes lo emplean lo consideran muy importante.

Se debe prestar atención especial a esta sección de la encuesta, por cuanto refleja que en muchos casos la relación existente con la empresa directamente es muy pobre. Como se comentó al inicio, el trato se da principalmente con el GT. Pese a ello, no se debe perder de vista que el vínculo se debe generar entre el cliente y la empresa, y no con una persona específica. Esto obedece a que tal dependencia no es saludable para la relación comercial, y el hecho de que los clientes tengan contacto con otras áreas de la compañía permite brindarles un mejor servicio y, a la vez, que se conozca la estructura detrás del GT, en caso de que el servicio recibido del personal de ventas no sea satisfactorio.

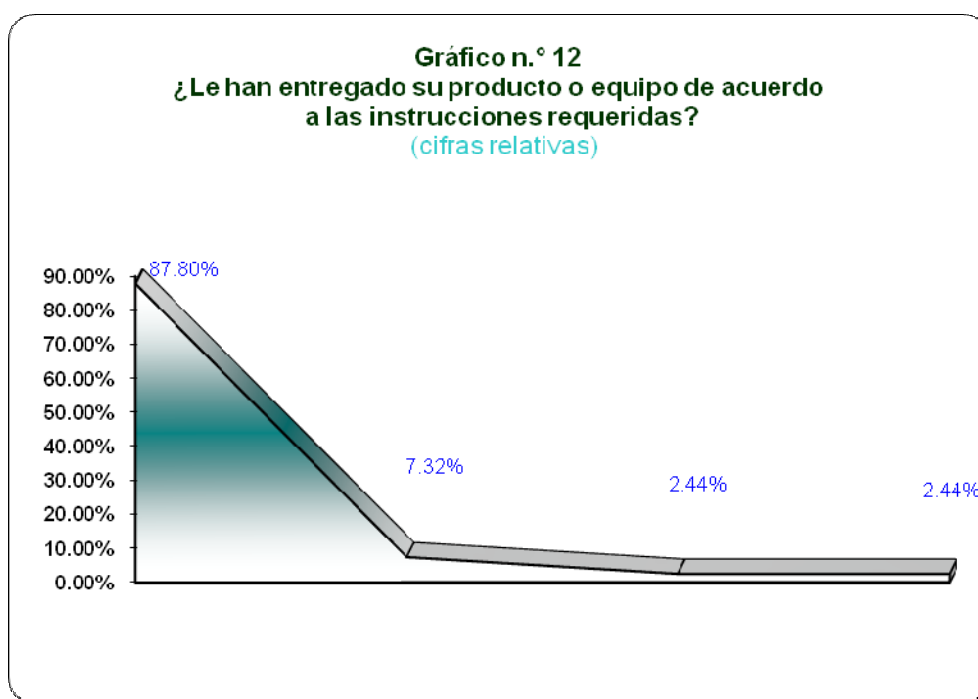
La sección 4 se enfocó en la evaluación de la calidad en el servicio de entregas de producto y equipo. Constó de siete preguntas y se dirigió a los encargados de recepción de mercaderías, ya fueran bodegueros o encargados de compras. La labor de entrega está a cargo del Departamento de Distribución. Cabe mencionar que el servicio de transporte es subcontratado, pero en un 70% depende del apoyo que le brinda el Departamento de Operaciones.

Opción	Categoría	Relativo
Sí	¿Han sido puntuales todas sus entregas en los últimos dos meses?	70,73%
No		24,39%
N/A	Base de clientes externos	2,44%
N/R	(cifras absolutas/relativas)	2,44%

Total	41	100,00%
-------	----	---------

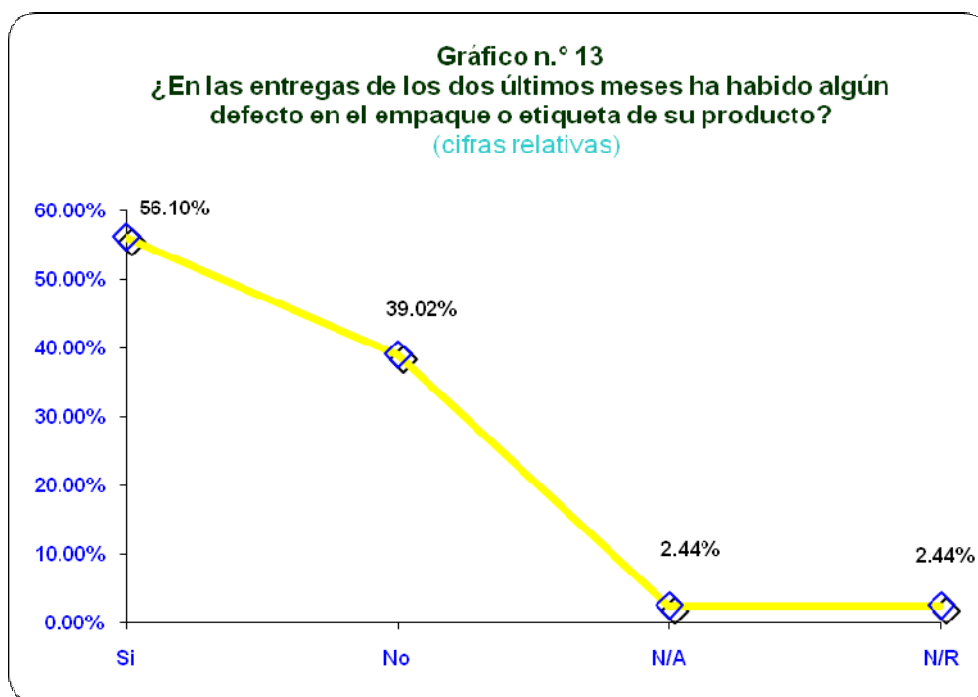
Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Es importante destacar que, si bien a un 70% de los clientes encuestados se la ha sido puntual con las entregas, siempre queda un importante número de clientes (24%) que no están satisfechos con la puntualidad de la entrega. Según expresaron estos últimos, la principal razón de ello es el incumplimiento de los horarios de recepción establecidos.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Como lo expone el gráfico n.º 12, a un 87% de los clientes sí le han entregado su producto o equipo de acuerdo con las instrucciones requeridas.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

En los resultados de las preguntas anteriores, se aprecia que los clientes están satisfechos en cuanto a los requisitos de entrega y calidad de los productos de la empresa. No obstante, un 56% sí había encontrado en los últimos dos meses algún defecto en el empaque o etiqueta de su producto, lo cual muestra que se está fallando en los aspectos de empaque y etiquetado de los productos.

**Cuadro n.º 17**

¿Cuál ha sido el defecto en el empaque o etiqueta de su producto?

Base de clientes externos

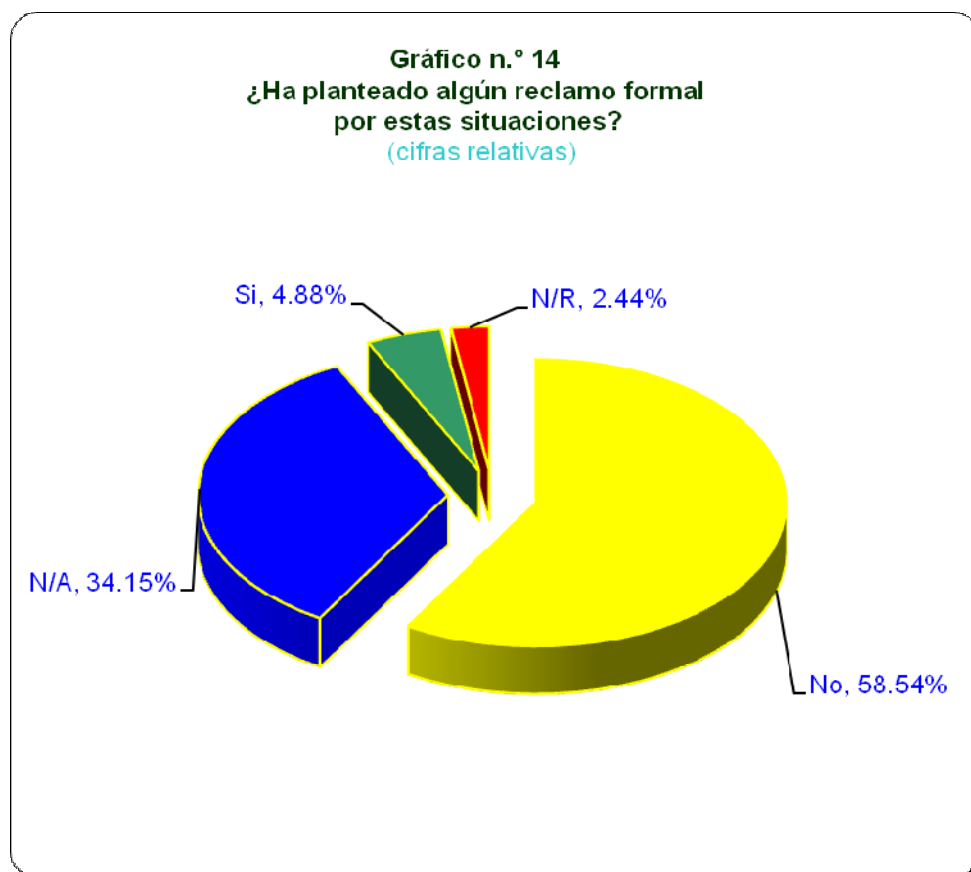
(cifras absolutas/relativas)

Opción	Absoluto	Relativo
N/R	38	92,68%
Producto reventado	1	2,44%
Empaque, cajas que tienen tiempo de estar guardadas	1	2,44%
Color	1	2,44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Continuando con la pregunta anterior, se observa que los defectos del empaque o etiqueta son principalmente de tres categorías: color, empaque y producto reventado. En muchos casos donde no hubo respuesta, la razón dada fue que no lo recordaban. Por esto, los resultados del cuadro 25 no se relacionan con la respuesta dada en la pregunta 22, donde un 56% respondió positivamente a la consulta.

La empresa debe determinar si estos daños se están presentando desde la salida de la bodega o durante la manipulación en el transporte del producto. Así podrá establecer las medidas correctivas del caso, ya sea implementando mejores controles de calidad del producto terminado o capacitando al personal de transporte en cuanto a la manipulación de los productos.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Aunque en las respuestas a la consulta realizada para el gráfico n.º 14 los clientes coinciden en que el problema existe, la empresa no ha contado con una retroalimentación por parte del cliente, que le permita corregir esos errores. Esto se corrobora con el hecho de que tan solo un 4,88% de los clientes ha planteado reclamos formales por estos inconvenientes.

En este punto es importante comprobar si el cliente conoce el procedimiento para plantear un reclamo formal a Ecolab, e incluirlo en la próxima evaluación de satisfacción. La retroalimentación que se puede generar de estos procesos es esencial para la mejora continua de la empresa. Si la información se está quedando donde el cliente, se convierte en una amenaza, en lugar de una oportunidad de mejora para la compañía.

#### Cuadro n.º 18

¿Los transportistas mantienen siempre una actitud de respeto y cortesía durante la entrega de lo solicitado?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Sí	25	60,98%
No	15	36,59%
N/R	1	2,44%
N/A		0,00%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

El cuadro anterior revela que, al evaluar la actitud de los transportistas, un 60,98% refiere que sí mantienen una actitud de respeto y cortesía. Sin embargo, un porcentaje muy importante (36,59%) expresa molestia por la actitud de los choferes. Pese a que el servicio es subcontrato ellos, son la cara de la empresa frente al cliente, por lo cual se debe evitar esa percepción negativa por parte de los clientes.

#### Cuadro n.º 19

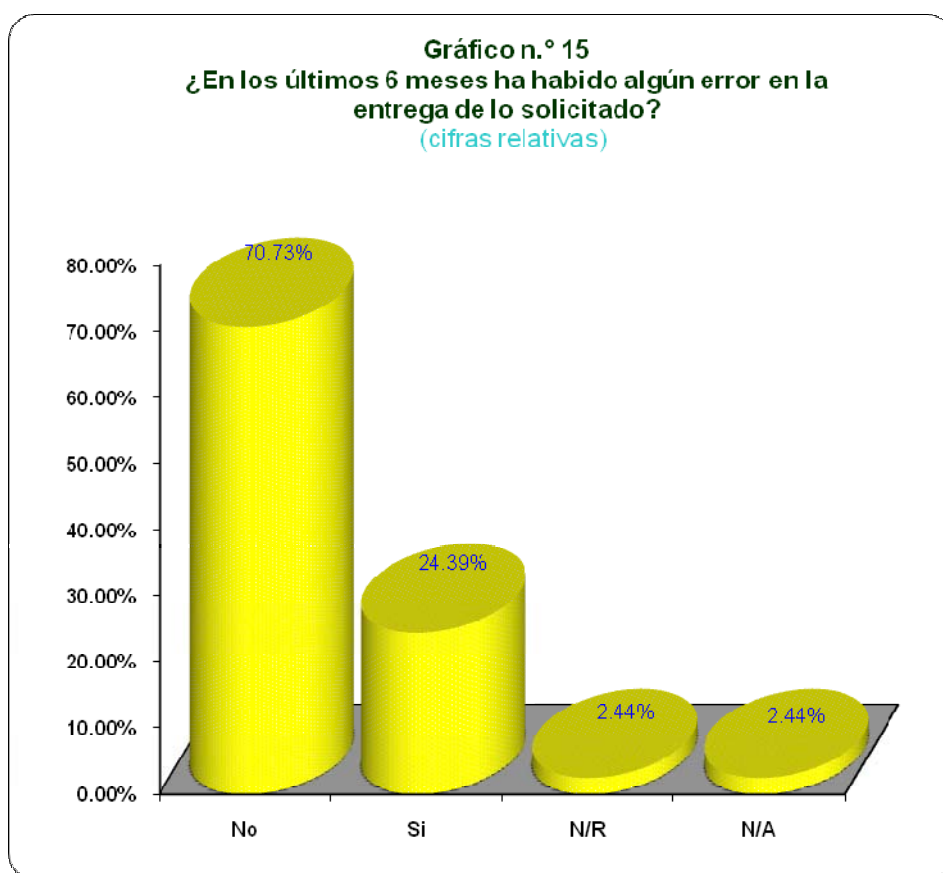
¿En los últimos seis meses ha habido algún error en la entrega de lo solicitado?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

Opción	Absoluto	Relativo
No	29	70,73%
Sí	10	24,39%
N/R	1	2,44%
N/A	1	2,44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Un 70,73% de la muestra no ha tenido ningún tipo de error en las entregas, pero siempre hay un considerable 24,39% de los encuestados que sí ha sufrido algún tipo de error en

sus entregas de los últimos seis meses. Esta respuesta se podría relacionar con las observaciones señaladas anteriormente con respecto a los errores en la facturación.

### Cuadro n.º 20

¿Qué se podría mejorar durante las entregas?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
NADA	17	41,48%
N/R	13	31,71%
ENTREGAR COMPLETOS LOS PEDIDOS	3	7,32%
RESPETAR HORAS DE ENTREGA	3	7,32%
MEJORAR FACTURACIÓN	3	7,32%
MÁS COMUNICACIÓN CON EL ENCARGADO	2	4,88%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

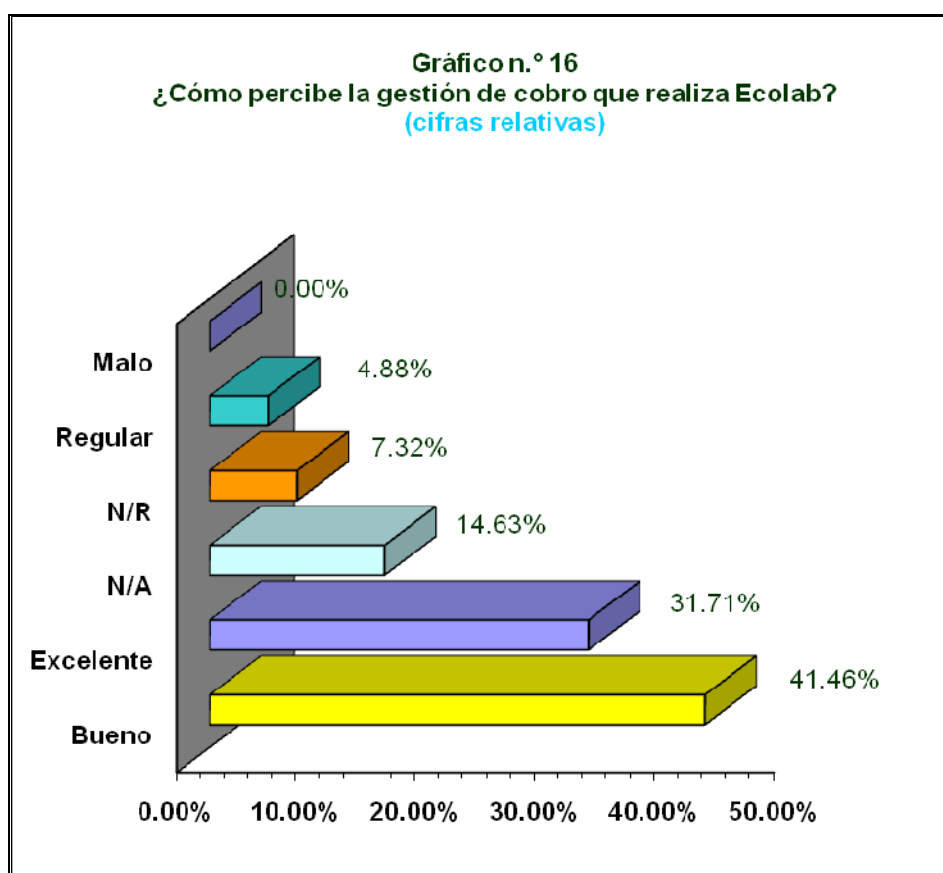
Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Las sugerencias expuestas por los encuestados, agrupadas en el cuadro n.º 20, concuerdan con las observaciones emitidas en otros puntos de esta sección, donde los principales hallazgos se han relacionado con la necesidad de mejora en los siguientes puntos:

- Entregar completos los pedidos
- Respetar las horas de entrega
- Mejorar la facturación
- Mejorar la comunicación

Como se deduce de esta evaluación, hay mucho trabajo que realizar con el servicio de entregas de la compañía. Es importante considerar un plan de acción para mejorar los

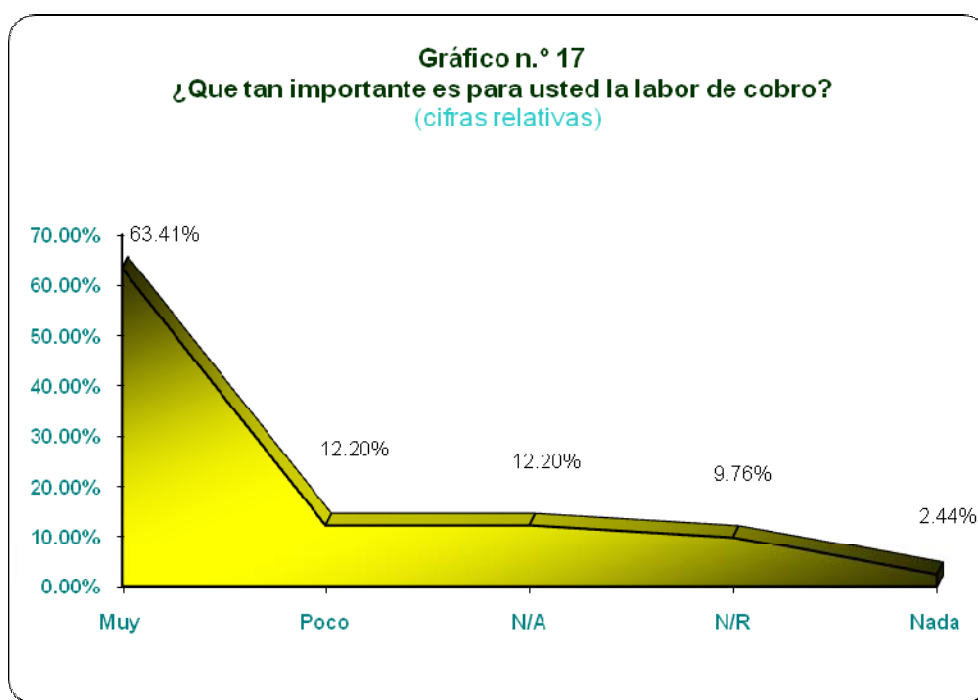
puntos expuestos, y volver a evaluar posteriormente el servicio. Estas recomendaciones se ampliarán en el siguiente capítulo.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Para la gran mayoría de los encuestados, la gestión de cobro de Ecolab es buena o excelente, y solo un 2% la califica como regular. En el caso de quienes respondieron “no aplica”, esto se debe a que son clientes gubernamentales y tienen procesos de pagos fijos, donde la labor de cobro no tiene un papel protagónico.

Los anteriores resultados son muy valiosos, pues el puesto de cuentas por cobrar en la empresa es relativamente nuevo, y antes la responsabilidad no estaba asignada a una sola persona.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta  
aplicada a la muestra de clientes (2008)

Un 63,41% de los clientes considera muy importante la gestión de cobro, mientras para un 12,20% es poco importante.

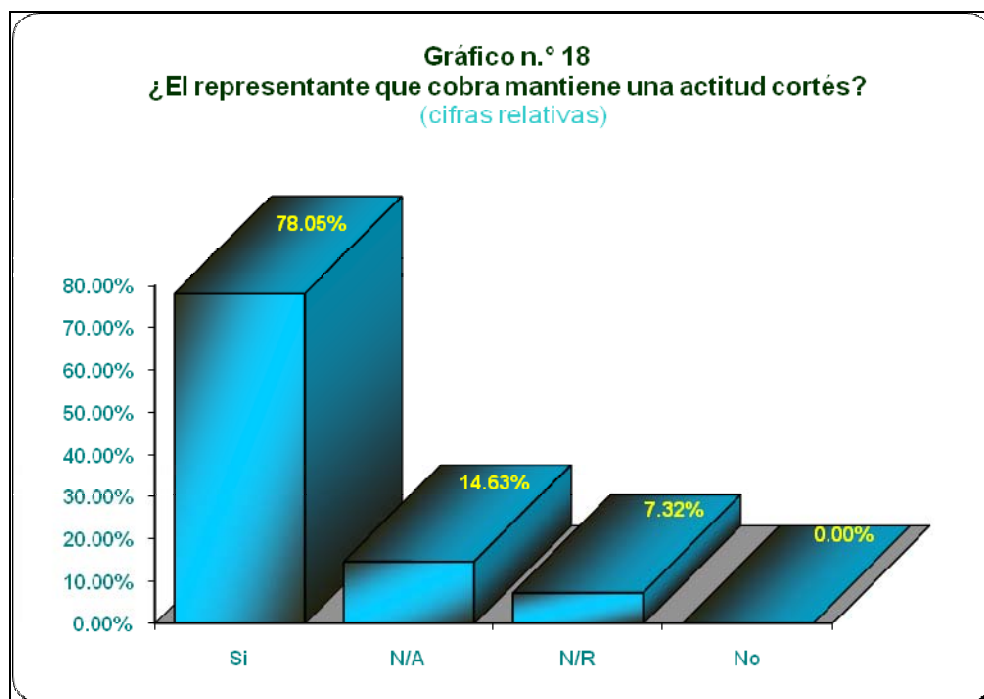
**Cuadro n.º 21**

¿El representante que cobra mantiene una actitud cortés?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

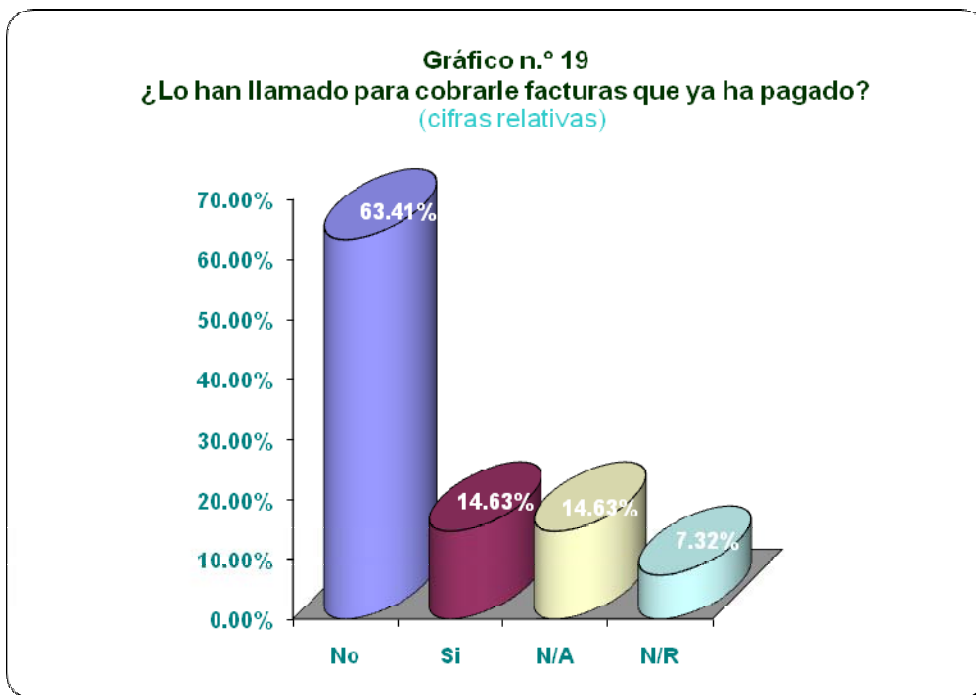
<b>Opción</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Sí	32	78,05%
N/A	6	14,63%
N/R	3	7,32%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

La cortesía predomina en la labor del Departamento de Cobro de la empresa. Esta afirmación la respaldan los resultados de la pregunta 29, pues ningún cliente reporta una actitud descortés en este departamento.



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta  
aplicada a la muestra de clientes (2008)

Las respuestas a esta pregunta revelan un número al cual la empresa le debe prestar atención, ya que un 14,63% de los clientes ha recibido llamadas para el cobro de facturas ya pagadas. Esta cifra denota una falta de coordinación interdepartamental.

#### Cuadro n.º 22

¿Qué se podría mejorar en la gestión de cobro que realiza Ecolab?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
N/R	22	53,66%
NADA	12	29,28%
MAYOR COORDINACIÓN	4	9,76%
N/A	2	4,88%
CUIDADO AL FACTURAR	1	2,44%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta

aplicada a la muestra de clientes (2008)

En el cuadro n.º 26 se continúa manifestando la satisfacción con la labor de cobro de la compañía. Sin embargo, se reiteran las observaciones relativas a la comunicación y facturación, planteadas por los clientes en otras secciones de la encuesta.

### Cuadro n.º 23

¿Por qué medio realiza usted el pago a Ecolab?

Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

OPCIÓN	TOTAL	PORCENTAJE
Cheque	24	58,54%
Transferencia	7	17,07%
N/A	7	17,07%
N/R	3	7,32%
Depósitos	0	0,00%
Otro	0	0,00%
<b>Total general</b>	<b>41</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

El cheque, con un 58%, es el medio más utilizado por los clientes para efectuar los pagos a la empresa, seguido de lejos por la transferencia, con un 17%. Ningún cliente utiliza los depósitos bancarios. Las estadísticas reflejan un área de oportunidad para automatizar más los procesos de pago, y pasar a más clientes al método de pago electrónico, con lo cual se lograría un ahorro de tiempo y recursos en la labor de cobro.

### Cuadro n.º 24

¿Conoce usted el número de fax de Ecolab para enviar confirmaciones de pago?

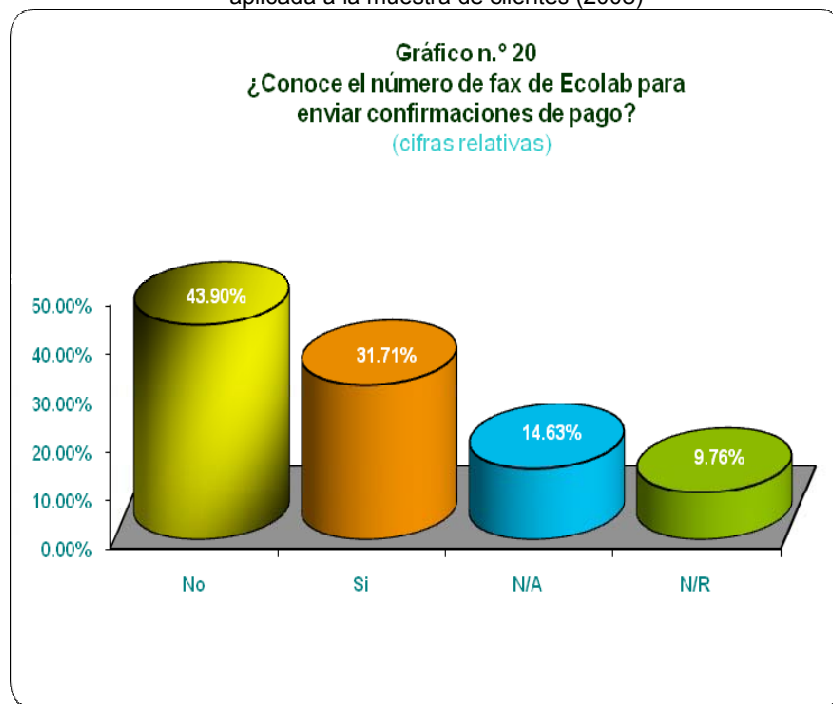
Base de clientes externos  
(cifras absolutas/relativas)

Opción	Absoluto	Relativo
No	18	43,90%
Sí	13	31,71%
N/A	6	14,63%



N/R	4	9,76%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>0,00%</b>

Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)



Fuente: Elaboración personal, con base en la encuesta aplicada a la muestra de clientes (2008)

Un 44% de los clientes no conoce el número de fax de Ecolab para enviar las confirmaciones de pago. Informar a más clientes sobre este medio para las confirmaciones de pago, puede ayudar a mejorar este aspecto, pues a una gran cantidad de clientes se los llama para cobrarles facturas que ya han pagado.

En general, los clientes mantienen consistencia en las respuestas. El ejercicio fue de gran utilidad para poder ser más concretos en la propuesta que se le elaborará a la empresa en el capítulo IV de este proyecto. Es importante recalcar que la satisfacción no es necesariamente el rendimiento real, sino una diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas del cliente, lo cual le da más validez a la evaluación propuesta.

Con esta sección, se finaliza la encuesta a los clientes. Si bien la cantidad de clientes por respuesta podría no parecer representativa, estos 41 clientes constituyen casi el 90% de ventas de la División Institucional de Ecolab en Costa Rica. Por lo tanto, la mínima respuesta que dé una oportunidad de mejora es importante y se le debe prestar la debida atención.

### **3.2. Análisis FODA de los puntos de contacto con el cliente**

La información presentada en este apartado se obtuvo de las encuestas realizadas a los clientes y del conocimiento de la investigadora con respecto a la empresa. Se identificaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

#### **a) Fortalezas**

Las fortalezas de la empresa son los recursos o habilidades con que esta cuenta.

**Soporte global:** una fortaleza de Ecolab reside en su garantía de soporte global; pocas empresas tienen presencia en más de 160 países.

**Capacitación del personal y conocimiento especializado:** el personal que ingresa a desempeñar la labor de GT, recibe seis meses de capacitación antes de tener contacto directo con los clientes. Los programas de capacitación en general están formalmente establecidos. En el caso de Ventas, el programa está compuesto por 26 módulos, los cuales se ejecutan en línea (Internet); abarcan todo lo referente al servicio a los clientes y a la autogestión para la administración de las herramientas que la empresa les brinda para desempeñar su labor. Pocas empresas tienen programas de capacitación tan estructurados.

**Cartera de clientes:** la empresa cuenta con clientes de gran presencia en el mercado hotelero y hospitalario, lo cual constituye una carta de presentación ante la industria nacional y regional. Algunos ejemplos son la cadena de hoteles Marriott y la Lavandería Central de la CCSS.

**Contratos corporativos mundiales:** el 80% de los ingresos mundiales de la empresa está respaldado por contratos corporativos, los cuales garantizan a las filiales de la compañía en otros países el trabajar con empresas muy reconocidas. Este privilegio representa al mismo tiempo una gran responsabilidad y obligación con el servicio que se brinda a estos clientes, pues se deben cumplir todas las cláusulas estipuladas por los contratos. Dos ejemplos son Sodexo y Four Seasons.

**Calidad de los productos y equipos:** a los clientes se les provee no solo de productos de excelente calidad, sino también de los equipos y herramientas necesarios para su aplicación, incluidas las capacitaciones. Corporativamente, la empresa invierte más de cincuenta millones de dólares en el desarrollo de mejores y más eficientes soluciones al servicio de los clientes. En temas como limpieza, desinfección y capacitación en seguridad, la empresa establece los estándares mundiales para la industria. Esta influencia se ve reflejada en la colaboración directa con instituciones enfocadas a la investigación, como la Asociación Nacional de Restaurantes (NRFA, por sus siglas en inglés).

**Sistemas de información:** la empresa maneja una robusta base de datos con las estadísticas de ventas a los clientes. Esta herramienta, llamada SKPI, posibilita una mejor toma de decisiones y proporciona un conocimiento detallado del comportamiento de los clientes con respecto a las ventas. No incluye solo las estadísticas de la región, sino las globales. El acceso a las cuentas de correo del personal de ventas, puede realizarse desde cualquier punto, con la respectiva clave.

**Políticas corporativas y de servicio al cliente claras:** las políticas de la empresa en general están bien establecidas y publicadas. Esto le permite a su personal tener claro bajo qué reglas se debe desempeñar dentro de la empresa y externamente con los clientes. La información se suministra días después de la contratación, por medio de un programa de inducción establecido por el Departamento de Recursos Humanos.

**Imagen corporativa muy solida:** la empresa tiene y maneja una imagen corporativa muy fuerte, la cual se ve reflejada en su sitio en Internet, rotulación del transporte, presentación de la fuerza de ventas, manejo de herramientas como el correo electrónico, y manejo de los recursos de la empresa. Se cuenta con una regulación estricta en el manejo del logotipo y todo lo concerniente a la relación del personal con la empresa, como por ejemplo las tarjetas de presentación.

#### **b) Debilidades**

**Falta de estudios de mercado:** obtener la información del entorno por canales informales, no garantiza poder anticiparse a las coyunturas del mercado. El constante monitoreo del entorno le permitirá a la empresa estar atenta a las nuevas oportunidades y conocer la capacidad real del mercado.

**Base de datos de los clientes:** en varios casos, la información proporcionada por los GT para la elaborar la encuesta no fue válida, o bien, las personas por contactar ya tenían tiempo de no laborar en las empresas. Esto evidencia que la relación de los GT con algunos de los clientes no es mensual o lo suficientemente constante.

**Falta de evaluación de desempeño ante los clientes externos e internos:** no se cuenta con evaluaciones periódicas que permitan evaluar con objetividad el desempeño de los diferentes departamentos de la empresa, tanto interna como externamente.

**No se logran cambios u ofertas rápidas:** Ecolab CR pertenece a una estructura matricial muy grande, lo cual en algunas ocasiones afecta en la rapidez con que se puede responder a cambios en el mercado o a necesidades del Departamento de Ventas.

**Falta de consistencia en el servicio brindado a los clientes por parte de los GT:** según los resultados de la encuesta, el servicio que deben recibir los clientes de parte de los GT no está estandarizado de acuerdo con los lineamientos de la empresa.

**Canales de comunicación:** en la mayoría de los departamentos entrevistados, se demostró que la calidad de la comunicación debe mejorar en todas las vías.

**Faltantes de producto:** en opinión de varios clientes, la empresa carece en diferentes oportunidades de inventario de productos. Con esta situación, se corre el riesgo de que ellos busquen otras alternativas.

**Proceso de quejas y sugerencias de los clientes:** por desconocer el procedimiento formal, se pierde la oportunidad de obtener retroalimentación y nuevas ideas valiosas que se generan en el cliente.

**Lentitud en los trámites/procesos:** el cliente percibe que algunos procesos, como notas de crédito y solución de problemas, duran mucho tiempo en atenderse por parte de la empresa.

**Departamento de Servicio al Cliente:** los clientes no tienen claro si este servicio está a su disposición, por lo cual lo centralizan todo con el GT. La compañía debe establecer claramente qué posición quiere que este departamento tenga ante los clientes.

### **c) Oportunidades**

Las oportunidades de la División Institucional de Ecolab CR, se resumen en los siguientes puntos:

**Realizar investigación de mercados:** brinda una excelente oportunidad para conocer el entorno y la competencia, y así poder efectuar una adecuada toma de decisiones.

**Dar seguimiento a la capacitación del personal:** se cuenta con las herramientas y el soporte, pero es necesario establecer un programa de capacitación continua y no limitarla únicamente al momento de la contratación.

**Mejorar las fuentes de información:** se deben buscar más y mejores fuentes de información, pues actualmente los canales son muy informales.

**Aprovechar el incremento del sector turismo en el país:** la gran explosión que esta industria ha tenido en las últimas décadas en nuestro país, ofrece una gran oportunidad de desarrollo para la empresa en nichos aún no explorados, como los de “*boutique hotel*”.

#### **d) Amenazas**

**La competencia local:** esta es una amenaza constante que se mantiene en los mercados, para lograr clientes.

**Incremento de los costos de las materias primas y transporte:** la empresa pertenece a la industria de químicos, la cual es muy dependiente de materias primas importadas y derivadas del petróleo.

**Inestabilidad del mercado estadounidense:** en general, la economía norteamericana está muy afectada y esto representa una amenaza en dos vías: por un lado, nuestro país depende en un 50% de las exportaciones a EE. UU., y aunque todavía no se ha visto afectado el sector turismo, las proyecciones no son muy alentadoras, ya que se refleja en el decrecimiento de las inversiones en el país; por otro lado, por ser Ecolab una empresa norteamericana, las afectaciones que tenga en la casa matriz implicarán recortes a las subsidiarias y exigencia de márgenes y volúmenes de ventas más altos, para subsanar los resultados corporativos.

Se deben visualizar todas las amenazas como oportunidades de mejora, en tanto se tomen las acciones para eliminarlas antes de que se conviertan en desventajas.

El estudio y análisis realizado en este capítulo como resultado de la aplicación de la encuesta, nos permite formalizar en el siguiente capítulo la propuesta concreta de evaluación de satisfacción al cliente para Ecolab S.A.

## **CAPÍTULO IV: Propuesta del sistema de evaluación de desempeño para determinar la satisfacción del cliente**

En los capítulos anteriores, se presentó el respaldo teórico del concepto de satisfacción del cliente y la fundamentación para crear un sistema de evaluación de desempeño; se describió en detalle la empresa Ecolab S.A., considerando su historia, misión, visión, cultura y políticas, así como los productos y servicios brindados a sus clientes. Esta información proveyó los cimientos para elaborar la encuesta preliminar, con la cual no solo se valoró la satisfacción actual del cliente, sino también la herramienta que se propone en el proyecto.

El ejercicio previo proporcionó la base para cumplir el objetivo de este proyecto, y capítulo final se dedica a proponer a Ecolab S.A. un sistema de evaluación de desempeño que le permita tener periódicamente la retroalimentación de sus clientes con respecto a la satisfacción con el servicio. La propuesta se fundamenta en los resultados y experiencia de aplicación de la encuesta expuestos en el capítulo III del proyecto.

### **4.1. Propuesta teórica del sistema de evaluación de la satisfacción del cliente para Ecolab S.A.**

Como se indicó en el capítulo I, *“la satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento, o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas”* (Kotler, 2002, p. 40). Entonces, el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas, por lo cual es fundamental que la empresa conozca, periódica y directamente de sus clientes, el alcance del servicio brindado a sus clientes.

Como punto de partida para la propuesta, a continuación se detallan los sujetos y áreas/departamentos por encuestar, el formato de la encuesta por aplicar, su periodicidad, los responsables del proceso, la definición de la muestras y el medio de aplicación.

*a) Áreas o departamentos por evaluar*

En cuanto a las áreas por evaluar o puntos de contacto con el cliente, se considera que los propuestos inicialmente son suficientes para determinar la satisfacción del cliente. Estos departamentos son los siguientes:

- Departamento de Ventas: calidad del servicio del gerente de territorio
- Departamento de Calidad/Producción: calidad en el producto
- Servicio al Cliente: calidad en la atención telefónica
- Departamento de Distribución: calidad en las entregas de producto/equipo
- Departamento de cuentas por cobrar

El entrevistado en cada departamento debe corresponder al encargado de atender Ecolab, para que se pueda tener veracidad en la información y que esta sea de utilidad; el nombre de la persona contacto debe ser suministrado en cada caso por el gerente de territorio que administra la cuenta.

Es vital tener presente que el Departamento de Ventas es solo una parte que contribuye a la satisfacción del cliente. Ni siquiera el mejor grupo de ventas puede llevar el trabajo solo. Es un trabajo en equipo, donde el personal debe estar acompañado de calidad en el producto y calidad en los procesos que brinda la empresa, y siempre con la premisa de buscar valor para los clientes.

*b) Instrumento de evaluación*

Al formato inicial de la encuesta se le deben efectuar algunos cambios de forma y contenido, los cuales se exponen a continuación por cada área por evaluar:

- *Calidad de servicio del gerente de territorio*



- Eliminar las preguntas abiertas y de opinión: los resultados fueron criterios muy subjetivos, que requieren un trato de la información muy diferente del recomendado para el sistema propuesto. Se sugiere que ese tipo de preguntas se elabore con instrumentos y métodos de aplicación distintos, como por ejemplo la entrevista.
- No realizar la consulta con referencia al proveedor anterior: la sugerencia se fundamenta en dos razones: la primera se refiere a que los clientes, en especial los hoteles, normalmente manejan rotaciones altas de personal, y por ello muchas respuestas fueron “No sé”; en segundo lugar, de las cuentas más importantes para la empresa, la mayoría son resultado de acuerdos corporativos globales o de licitaciones gubernamentales, por lo cual la respuesta a la pregunta no aporta mucho valor agregado o información para análisis; además, en estos casos pocos colaboradores conocen la respuesta.

- *Calidad en el producto*

- Se mantiene el formato inicial aplicado en el ejercicio.

- *Calidad en la atención telefónica*

Considerando los respuestas de la encuesta, se evidenció que más del 50% de los clientes no utiliza este medio de comunicación con la empresa, y en algunas preguntas hubo mucha abstención por falta del conocimiento. Con base en estos resultados y en la premisa de la compañía de que el principal canal de comunicación con el cliente es el GT, se recomienda simplificar este apartado y eliminar las siguientes preguntas que no aportan mucho valor:

- Consulta de tiempo de espera para ser atendido
- Opinión sobre el valor de la importancia del servicio

- *Calidad en las entregas de producto/equipo*

- Después de la consulta: *¿Ha planteado algún reclamo formal por estas situaciones?*, preguntar: *¿Tienen conocimiento del procedimiento por seguir en caso de querer plantear un reclamo de calidad?*
- Igualar los periodos de consulta a dos meses. Al elaborar las preguntas para este apartado en el ejercicio inicial, se mezclaron periodos en las consultas, sin ninguna razón aparente. Algunas interrogaciones fueron de periodos de dos meses y otras de seis meses. Dada la diferencia en los rangos de periodos y la carga laboral y cantidad de productos que reciben los bodegueros, el lapso de seis meses resulta muy largo para dar una respuesta con base en la retentiva. Por lo tanto, se determina que el periodo por consultar debe ser de dos meses.

- *Departamento de Cuentas por Cobrar*

Algunas preguntas se realizaron por solicitud explícita de la empresa. Sin embargo, se considera que no aportan al objetivo de la encuesta, de valorar la satisfacción del cliente. Por ello, se deben eliminar las siguientes consultas del apartado dirigido al departamento de Cuentas por Pagar:

- Consulta sobre el medio de pago
- Conocimiento del número telefónico

Como recomendación general para encuestas futuras, se debe considerar eliminar las preguntas abiertas y de opinión. En el ejercicio de aplicación se constató que no fueron contestadas con claridad, y el porcentaje de abstención de respuesta en varias ocasiones fue muy alto. Así mismo, el hecho de aplicarlas por vía telefónica imposibilita guiar mejor al encuestado. La encuesta final propuesta para el sistema de evaluación se expone en el anexo complementario, en el cuadro #34.

*c) Elección de la muestra*

Para definir la muestra, se debe aplicar el mismo criterio empleado en el ejercicio de selección para el ejercicio inicial, el cual se fundamenta en el criterio 80–20, interpretado como el 20% de los clientes que generan el 80% de las ventas de la división. Esta elección es un proceso sencillo, y los recursos que la empresa debe emplear para determinarla son mínimos porque es dada por el sistema de datos ya existente (SKPI).

*d) Medio de aplicación*

Los resultados de la encuesta fueron aceptables. Aunque la localización y disponibilidad del personal fue un poco lenta y requirió mucho esfuerzo, se mantiene la sugerencia de utilizar el medio telefónico para efectuarla, principalmente por ser la recomendación de la casa matriz y porque los recursos necesarios son menores que si se realiza personalmente, por cuanto algunos clientes son de zonas geográficas alejadas. En realidad, lo que interesa es una valoración basada en preguntas de selección, acerca de cómo los clientes están percibiendo a la empresa con respecto al servicio que ofrece.

*e) Periodicidad*

La periodicidad de la encuesta debe ser cada doce meses, específicamente en el segundo cuatrimestre del año. De este modo, se podrá lograr la recolección, el análisis y la toma de decisiones, y se dispondrá de las conclusiones al momento de elaborar los presupuestos y planeamiento del siguiente, tareas que se inician en el tercer cuatrimestre del año.

El periodo de un año se considera prudente, para tener el tiempo necesario y tomar las previsiones y medidas correctivas derivadas del estudio. Así se podrá realizar el ejercicio de valorar y comparar con los resultados la medición anterior.

*f) Aplicación y tabulación de los datos*

La aplicación de la encuesta y su tabulación deben efectuarlas personas externas a la compañía, en aras de evitar respuestas influenciadas y conseguir un levantamiento de los datos lo más objetivo posible. Sin embargo, deben tener conocimiento acerca de la empresa y entendimiento del negocio, para contar con las bases en los casos en que sea necesario orientar a los clientes. Con esta recomendación, se procura no inducir a respuestas o conclusiones debido a prejuicios internos.

*g) Análisis e interpretación de la información*

El análisis y la interpretación de los resultados deben realizarse internamente, con personas que tengan capacidad de análisis, experiencia en la empresa y buen conocimiento del mercado. En este caso, se sugieren la Gerencia de la División y el gerente de Cuentas Corporativas.

Una de las principales labores de los responsables es definir los puntos críticos por mejorar, incluirlos en los planes anuales de la División y que sirvan como base para la toma de decisiones.

*h) Recursos requeridos*

Los principales recursos requeridos son:

- Tiempo
- Recursos económicos
- Recurso humano

En el momento de determinar a los colaboradores involucrados, se debe tomar en cuenta su disponibilidad de agenda, porque evidentemente el personal implicado en el estudio debe invertir el tiempo necesario para coordinar su realización, efectuar los análisis, dar seguimiento a los planes de acción sugeridos y verificar los resultados a mediano y largo plazo.

Con respecto al personal involucrado, es necesario asignar a un equipo líder responsable de la información, con poder de decisión y guardián de que los procesos y los planes de acción se ejecuten y cumplan. Se recomienda que el equipo esté conformado al menos por:

- a) Gerente general
- b) Gerente de la División Institucional
- c) Gerente de Cuentas Corporativas
- d) Jefe de Servicio al Cliente
- e) Representante de Operaciones
- f) Representante de la fuerza de ventas (GT)

Las principales funciones del equipo serían:

- Dar seguimiento a los planes de acción e implementarlos
- Coordinar recursos para cada proceso de evaluación
- Elaborar los análisis de los resultados de las encuestas
- Apoyar a sus respectivos departamentos con sus planes de acción
- Acordar las acciones de mejoramiento
- Determinar cambios en el proceso, de ser necesario

Es conveniente que los integrantes del grupo se reúnan de forma periódica, al menos una vez cada trimestre. Deben generar una agenda de trabajo que permita llevar el control de los planes de acción.

En lo referente al personal, es importante aclarar que, aunque las gerencias son las responsables del análisis y los planes de acción, los colaboradores en general de la empresa son la base del servicio al cliente, y son ellos los generadores de la satisfacción y encargados de ejecutar los planes de acción que determine la Gerencia. Debe recordarse que el trabajo individual se limita a la capacidad de una persona, mientras en equipo se multiplica por las capacidades y conocimientos de los integrantes.

#### 4.2. Propuesta para elaborar planes de acción para las oportunidades

Los planes de acción son actividades específicas, de cuya aplicación se tiene la expectativa de alcanzar un mejoramiento importante en los indicadores definidos por la Gerencia como relevantes, para evaluar los resultados y efectos de la aplicación del sistema de evaluación de satisfacción del cliente. A continuación se enumeran algunos que se deben considerar como iniciales, los cuales son producto del estudio ya efectuado de la encuesta aplicada en este estudio:

- **Base de datos de los clientes:** para ejecutar un sistema de evaluación, se necesita información precisa y veraz de los clientes, como base fundamental. La información proporcionada por los GT o la oficina, para elaborar la encuesta, en varios casos no fue válida o las personas por contactar ya tenían tiempo de no laborar en las empresas. Por esto, es prioritario elaborar un plan cuyo objetivo principal sea actualizar lo antes posible la base de datos de los clientes, designar la tarea al Departamento de Servicio al Cliente y que la actualización de los datos se realice una vez al año. Se recomienda que la responsabilidad de que esta labor se ejecute, se compartida con el gerente de territorio.
- **Canales de comunicación:** en la mayoría de los departamentos entrevistados, se demostró que la calidad de la comunicación debe mejorar en todas las vías. Ante esto, es vital para la empresa que el canal de información con el cliente no dependa exclusivamente del gerente de territorio. Se debe generar un plan para comunicarle al cliente que hay más vías de comunicación o espacios independientes del GT, mediante las cuales pueden dar trámite a sus necesidades. Estos canales deben generar confianza al cliente. En este sentido, se recomienda que la labor de comunicación la inicie el Departamento de Servicio Cliente y, de esta manera,

también se fortalece su imagen, ya que en las encuestas se evidenció que el servicio no es bien conocido por los clientes.

- **Manejo de inventarios:** varios clientes tienen presente que la empresa carece en diferentes oportunidades de inventario de productos, y lo exponen como una debilidad. Por consiguiente, es importante valorar si la percepción del cliente es válida, y solucionar el problema de los faltantes de inventario. También conviene crear un plan de acción dirigido a mejorar la comunicación con el cliente con respecto a los pendientes, y así eliminar la opción de que busquen alternativas en el mercado. La responsabilidad le corresponde al Departamento de Distribución (Operaciones), en coordinación con el Departamento de Ventas, con el propósito de establecer los requerimientos futuros y lograr un inventario óptimo para atender las necesidades de los clientes y que no incremente significativamente los costos de operación.

Como punto final, se debe mercadear la asistencia del especialista de servicio, altamente capacitado, de apoyo de los GT, que brinda un soporte especializado a los clientes. Aunque ninguna pregunta de la encuesta iba dirigida a su servicio, en las preguntas abiertas no fue reconocido o identificado por ningún encuestado. Esto indica que no está teniendo el protagonismo que realmente puede ejercer para la atención del cliente; o podría ser que el cliente no lo está identificando según su puesto o función, por lo cual es necesario comunicarlo de forma correcta para que el cliente conozca de su servicio.

- **Elaborar una evaluación de desempeño enfocada a valorar la relación de los GT con los colaboradores de la empresa:** a raíz de la falta de actualización de la información y el reflejo de una pobre comunicación en algunas vías, se evidencia la necesidad de contar con evaluaciones periódicas para determinar con objetividad el desempeño de los GT en relación con los diferentes departamentos de la empresa. La encuesta mostró síntomas de una comunicación no muy adecuada, y no es conveniente que el cliente perciba de forma clara las debilidades de la empresa.

- **Establecer un proceso de quejas y sugerencias de los clientes:** después del plan de mejora en los canales de comunicación con el cliente, se debe establecer un procedimiento claro para que los clientes puedan plantear a la empresa sus quejas o sugerencias. Por desconocer el procedimiento formal, se pierde la oportunidad de obtener retroalimentación y nuevas ideas valiosas que se generan en el cliente.
- **Departamento de Servicio al Cliente:** los clientes no tienen claro si este servicio está a su disposición, por lo cual todo lo centralizan con el GT. La compañía debe establecer claramente qué posición quiere que este departamento tenga ante los clientes, así como una estrategia de información para los clientes.
- **Planes de capacitación de mantenimiento:** la empresa cuenta con las herramientas y el soporte, pero es necesario establecer un programa de capacitación continua y no limitarla al momento de la contratación del personal. Con un plan bien estructurado y con el seguimiento adecuado, se pueden trabajar las debilidades de algunos clientes con respecto al conocimiento y servicio del GT. El responsable debe ser el Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con la Gerencia de Ventas.

#### **4.3. Recomendaciones para mejorar la lealtad de los clientes**

Como se mencionó y sustentó en el primer capítulo del proyecto, mantener contentos a los clientes es la mejor defensa contra la competencia. La manera óptima de familiarizarnos con el punto de vista y expectativas del cliente, es por medio de estudios directos que permitan sondear su opinión; en el caso de esta propuesta, una encuesta anual.

Tal como se expone en la introducción del presente trabajo, la labor de una empresa no termina cuando el vendedor realiza una venta. Después de efectuarla debe proporcionar a los clientes un seguimiento, además de muchos tipos de servicio y ayuda para garantizar su satisfacción y conseguir que se mantengan leales a los productos y a la compañía.



Como lo destacan Johnston y Marshall (2006, p. 59), *“un servicio después de la venta de excelente calidad aumentará la lealtad de los clientes”*.

El cumplimiento respalda las promesas, por lo cual es crucial que la empresa cumpla su promesa de servicio y soporte a los clientes. En la mayoría de los casos, los clientes contentos son clientes leales. La lealtad de un cliente le genera crecimiento a la compañía, entre otros beneficios, y evita que la competencia llegue con facilidad al cliente, al dar siempre la primera opción a su proveedor vigente, o bien, tiempo para ajustarse a los cambios que surjan en las necesidades o legislación del mercado en que se desempeña.

La lealtad también se puede interpretar como una recompensa del cliente a la empresa, en respuesta a los valores agregados, que evalúa como indispensables para su operación. Aquí radica la importancia de la cercanía que debe mantener el GT con el cliente, con la finalidad de aumentar su lealtad, creando razones para satisfacerlo, las cuales se forjan en el día a día en la operación. Esto no se puede lograr únicamente cubriendo los requerimientos de producto o creando barreras para que no abandonen la relación comercial, como por ejemplo los contratos.

Los programas de capacitación son vitales para mantener al personal de ventas enfocado en los aspectos relevantes para la empresa. Por lo tanto, deben ser constantes y con una periodicidad anual, como mínimo, de modo que la compañía pueda asegurarse de que sus representantes cuentan con el mismo nivel de conocimiento y entendimiento del negocio. Estos programas internos deben posibilitar una mejor comprensión del cliente externo y vincularlo más a la empresa.

La empresa dispone de la herramienta EcoView, programa creado para generar una estadística de las visitas y servicios brindados a los clientes y así garantizar el cumplimiento del servicio y las capacitaciones. Debe explotarse y mercadearse más con los clientes, pues este tipo de herramientas contribuye a fortalecer el vínculo con el cliente y, por ende, obtener su lealtad al servicio especializado brindado por la empresa.

Otra recomendación importante es elaborar en el futuro encuestas específicas a los clientes, enfocadas en los diferentes departamentos a los que se les brinda servicio en la División Institucional, a saber:

- Servicio de Alimentos
- Lavado de Vajillas
- Ama de llaves/Áreas Públicas
- Lavandería

Con esta información, se podrán efectuar estudios y obtener información pertinente y específica para la toma de decisiones en cada nicho de mercado. Esto permitirá ser más certeros en cuanto a las necesidades del cliente. Está probado que siempre es mejor repetir compras que abrir cuentas nuevas, cuando nos referimos a la relación con el costo de operación. Entonces, tener clientes más contentos y satisfechos garantizará que estos sean más leales y busquen a Ecolab como primera opción en nuevas necesidades. Además, se logra mejorar el nivel de precios, porque no lo enfocan únicamente en el producto sino también en el servicio integral que ofrece la compañía.

En conjunto con el sistema propuesto y las recomendaciones de lealtad, se debe tener presente que no se trata solo de desarrollarlos o proponerlos o ejecutarlos: es indispensable dar un continuo mantenimiento y seguimiento, con la finalidad de ajustarlo, no solo a un mercado cambiante, sino también a los cambios que va experimentando la empresa.

Es importante destacar que este tipo de herramienta propuesto implica incurrir en costos. No obstante, utilizado con la debida responsabilidad y compromiso con la empresa, se traducirá en lealtad de los clientes y, por ende, en mejores ingresos, por cuanto se logrará un incremento en las ventas, así como carteras más estables y a largo plazo.

#### 4.4. Recomendaciones

Se plantean las siguientes recomendaciones como puntos finales de la investigación:

- Es importante invertir en investigación de estudios formales de mercadeo, elaborados en un cien por ciento por una empresa especializada. De esta forma, se podrá determinar el potencial del mercado no abarcado, como por ejemplo los restaurantes, y valorar su potencial y la inversión de recursos, o bien, establecer estrategias, todo de acuerdo con las posibilidades económicas de la compañía y su presupuesto.
- Se recomienda elaborar una encuesta interna que estipule y valore el desempeño de las diferentes relaciones interdepartamentales de la compañía.
- Se debe generar lo antes posible una base de datos actualizada de los clientes.
- Todos los resultados que emanen de las encuestas, deben planificarse y plantearse como mejoras en el servicio, con su respectivo plan de acción y responsable de ejecución.
- Se debe poder realizar una comparación entre los resultados de un año y otros, para así evaluar las áreas de oportunidades y fortalecer las debilidades. Esto proporcionará una mejor comprensión del cliente, que se puede transformar en la base de una ventaja competitiva.
- No se debe dejar la satisfacción del cliente solo al Departamento de Ventas, sino que todos los departamentos deben estar ligados a este objetivo.
- La Gerencia General debe involucrarse en la implementación de los planes de acciones, evidenciar su apoyo a los estudios y garantizar que las gerencias de las divisiones ejecuten los planes y utilicen la información de manera productiva.

- La comunicación marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de un plan de acción. Ante esto, deben desarrollarse los mecanismos adecuados para informar al personal acerca de los resultados de las evaluaciones y, al mismo tiempo, de los planes de acción.
- Se recomienda que los procesos de retroalimentación se establezcan con los clientes en una etapa madurada del procesamiento de los datos, para que ellos perciban que el tiempo invertido en la encuesta depara frutos positivos.

Es difícil medir los niveles de satisfacción de un cliente, dada la intangibilidad de muchos aspectos. Pese a ello, la herramienta será de gran utilidad en la medida en que se utilice la información obtenida. Se debe recordar que la insatisfacción manifiesta en una evaluación, representa un indicador de posibles pérdidas futuras de clientes, o puede ayudar a establecer estrategias de recuperación de imagen y de cartera.

Sin embargo, si consideramos que la empresa ya cuenta con una declaratoria de servicio al cliente, un sistema CRM (SKPI), una política clara y definida con respecto a su posición con el desarrollo sustentable y una política de imagen corporativa clara y estructurada, no debería haber impedimento para fomentar una cultura interna y externa de servicio al cliente, que se perciba en todos los puntos de contacto con el cliente y se pueda mejorar con base en la evaluación de satisfacción del cliente propuesta en este estudio.

La clara conciencia evidenciada en el proceso por parte de las gerencias de los diferentes departamentos involucrados, permite concluir que existe un ambiente apropiado para la implementación de la propuesta de este proyecto. Cabe reiterar que todos los planes de acción y el desarrollo de la compañía, deben enfocarse en satisfacer las necesidades del cliente, para ayudar a identificar, priorizar y enfocar las acciones dentro de lo que el cliente considera importante para su empresa. El proceso debe garantizar que el cliente siempre reciba la misma información y un mensaje consistente de Ecolab, sin importar la fuente (GT, Servicio al Cliente, especialista de servicio o Gerencia de la División).

Es importante recordar que un cliente satisfecho vuelve a comprar y genera lealtad a la marca. En un país tan pequeño, donde ya es conocido que el personal rota dentro de un mismo medio, en este caso principalmente turismo, son primordiales las recomendaciones, pues estas se convierten en negocios adicionales, lo cual redundará en resultados financieros positivos.

Para concluir esta propuesta, se cita textualmente a Leonard L. Berry en su libro “*¡Un buen servicio ya no basta!*”:

*“La estrategia de servicio es la razón de ser de una compañía; proporciona la inspiración y el enfoque que son característicos de todas las empresas que prestan servicios extraordinarios. Puesto que la calidad del servicio es el fundamento sobre el cual se les ofrece valor a los clientes, debe ser una parte primordial de la estrategia”. (Berry, 1996, p. 5)*

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Berry, L. (1996). *¡Un buen servicio ya no basta!* (1ª ed.). Estados Unidos: Editorial Grupo Editorial Norma. Páginas: 10, 11, 13, 73-76, 312-316.
- Carr, C. (1992). *La vanguardia del servicio al cliente* (2ª ed.) España: Editorial Díaz de Santos, S.A. Páginas XVII, XVIII.
- Fernández, J. (2002). *Gestionar la confianza* (1ª ed.). España: Prentice Hall, p. 10, 15-17.
- Ferrell O.C., Hartline Michael D. y Lucas G. (2003). *Estrategia de marketing* (2ª ed.). México: Editorial International Thomson Editores, S.A. Páginas: 95-108.
- Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente* (1ª ed.). España: Editorial Prentice Hall. Páginas: 43-57.
- Johnston, M. y Marshall, G. (2006). *Administración de ventas* (7ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill. Páginas: 59-101.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de mercadotecnia* (8ª ed.). México: Editorial Prentice Hall. Páginas: 37-40.
- Lamb, Ch., Hair, J. y MacDaniel C. (1998). *Marketing* (6º ed.). México: Editorial International Thomson Editores. Páginas 10 y 12.
- Lele, M. y Sheth J. (1989). *El cliente es la clave* (1ª ed.). España: Editorial Díaz de Santos, S.A. Páginas 1-38, 173-175.
- Webster, A. (2004). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (3ª ed.). Colombia: Editorial Irwin Mc Graw Hill. Páginas 40-44.
- Zeithaml, V. A. y Bithner, M. J. (2002). *Marketing de servicios* (2ª ed.). México, DF: Editorial Mc Graw Hill. Páginas: 4, 32, 33, 36, 67, 68, 69, 95, 239, 281, 282, 289, 283, 302, 345, 358, 493.

**Trabajos finales de graduación**

- Azofeifa, A. (2006). *Propuesta de servicio al cliente para Grupo Internacional Inca S.A.* Trabajo final de graduación para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- González, F. (1997). *Propuesta de un sistema para evaluar la calidad de la atención al cliente en Firestone de Costa Rica S.A.* Trabajo final de graduación para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Zuleta, R. y Faingezieht G. (2002). *Diseño e implementación de herramientas para el mejoramiento de la gestión del departamento de servicio al cliente de Aerocasillas S.A.* Tesis de licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

**Folletos:**

- Ecolab Inc. (2004). *Gerente de territorio en entrenamiento.* Costa Rica: Editorial Ecolab Inc. Páginas 6, 9, 11 y 18.
- Ecolab Inc. (1998). *Celebrating 75 years.* Estados Unidos: Ecolab Inc. (completo).

**Enlaces de Internet:**

- Ecolab Inc. Company Profile. Recuperado el 29 de octubre de 2007, de <http://www.ecolab.com/CompanyProfile/Default.asp>

**ANEXO METODOLÓGICO**



Tabla resumen

Objetivos	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
# 1- Plantear los fundamentos teóricos (principios y elementos) y beneficios de contar con un sistema de evaluación de desempeño para la empresa enfocado en la determinación de la satisfacción de los clientes.	Documental	Didáctico	Recopilación documental	Fichas documentales bibliográficas	Cualitativos	Secundarias
# 2- Describir las generalidades de la empresa Ecolab S.A, enfatizando en sus antecedentes, visión, misión, valores corporativos y política al cliente.	Descriptiva.	Investigación documental	Compilación y manipulación de la información  Entrevista no dirigida	Fichas mixtas  Guía para la entrevista	Cualitativos: generalidades, historia, visión, misión, descripción de productos-servicios y política al cliente	Primarias: información oral (dos entrevistas) y escrita brindada por la empresa. Terciaria: información obtenida de Internet

Objetivo	Tipos de investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Indicadores	Fuentes
# 3-. Investigar y analizar las percepciones y expectativas de la muestra de clientes de la División Institucional de Ecolab S.A. del periodo diciembre 2006 a noviembre 2007, por medio de la elaboración y aplicación de un sistema de evaluación de desempeño que determine la satisfacción o no del cliente.	De campo	Testimonio oral	Observación de campo dirigida (encuesta)	Guía de encuesta individual escrita	Cualitativos: satisfacción, calidad, recuperación, eficiencia, necesidades y expectativas  Cuantitativos: cantidad de personas satisfechas con el servicio, número de personas en contra	Primarias: información recopilada con las encuestas realizadas por la investigadora
# 4- Proponer un sistema de evaluación de desempeño para la Gerencia, enfocado en el fortalecimiento de la lealtad de los clientes y posibles mejoras en los puntos de contacto.	Sintética	Inductivo-deductivo	Análisis documental	Fichas resumen y comentario	Cualitativos: propuesta de un sistema de evaluación de desempeño	Primarias: datos recolectados y analizados durante toda la investigación  Secundarias: libros de textos

Cuadro #25: Resumen de la metodología de investigación

## Metodología

### Objetivo # 1

Plantear los fundamentos teóricos (principios y elementos) y beneficios de contar con un sistema de evaluación de desempeño para la empresa, enfocado en la determinación de la satisfacción de los clientes.

**Tipo de investigación:** en el primer capítulo la investigación es de tipo documental, con el objetivo de estudiar los principales conceptos en torno a este proyecto: satisfacción del cliente y la administración o manejo de las relaciones con los clientes.

**Método:** como método se utiliza el didáctico, con el fin de recopilar el material bibliográfico y organizar los conocimientos obtenidos asociados al marco conceptual del proyecto y que constituye la base de la investigación.

**Técnica:** esta investigación utiliza la recopilación documental (libros y trabajos finales de graduación), para analizar la información y extraer las principales ideas que faciliten la comprensión al lector del proyecto.

**Instrumento:** se hace uso de fichas documentales bibliográficas para la recopilación de la información. El formato utilizado se expone en el anexo 1.

**Indicadores:** se emplean indicadores cualitativos para establecer los conceptos básicos de los diferentes temas por estudiar, tales como sistemas de evaluación y el servicio al cliente.

**Fuente:** en este primer capítulo, las fuentes utilizadas son secundarias (libros de texto), entre ellas *Un buen servicio no basta*, de Berry (1996) y *Estrategia de marketing*, de Ferrell, Hartline y Lucas (2003).

**Objetivo # 2**

Describir las generalidades de la empresa Ecolab S.A, enfatizando en sus antecedentes, visión, misión, valores corporativos y política al cliente.

**Tipo de investigación:** para el desarrollo del segundo capítulo, el tipo de investigación es descriptivo, por cuanto busca indicar las generalidades de la empresa, describiendo su visión, misión, descripción de productos-servicios y política al cliente, para así tener un panorama de su situación interna.

**Método:** en este proyecto se empleará el método de investigación documental, con el objetivo de describir la situación actual de la empresa y así facilitar la comprensión del proyecto.

**Técnica:** para obtener la información se recurre a la compilación y manipulación de la información recopilada de medios escritos, elaborados por la compañía en relación con su historia, estructura y valores. Dado que estos medios no son suficientes, se recurre a la entrevista no dirigida de dos funcionarios que han laborado por más de diez años en la empresa, con el propósito de obtener, mediante su testimonio, información del entorno laboral.

**Instrumento:** para obtener la información se utilizan fichas mixtas (ver anexo 2) y una guía para la entrevista no dirigida informal (ver formato en el anexo 3).

**Indicador:** en este capítulo los indicadores son cualitativos, los cuales detallan las generalidades, historia, visión, misión, descripción de productos-servicios y política al cliente.

**Fuente:** para el desarrollo de este objetivo se usan varias fuentes: primarias, que corresponden a la información oral obtenida de las entrevistas y a la escrita brindada por la empresa por medio de los documentos impresos, como informes anuales o

procedimientos. También se utiliza la fuente terciaria, que corresponde a la información que se obtiene de la página web de la empresa.

### **Objetivo # 3**

Investigar y analizar las percepciones y expectativas de la muestra de clientes de la División Institucional de Ecolab S.A. del periodo de diciembre de 2006 a noviembre de 2007, por medio de la elaboración y aplicación de un sistema de evaluación de desempeño que determine la satisfacción o no del cliente.

**Tipo de investigación:** para el tercer capítulo, se lleva a cabo una investigación de campo, de manera tal que se pueda descubrir cuál es la satisfacción de la muestra de los clientes de la División Institucional y obtener los puntos más relevantes relativos al vínculo con la compañía.

**Métodos:** con el objetivo de conocer las opiniones de los clientes, la metodología que se emplea para tal fin es el testimonio oral. Para ello, se realizan preguntas específicas (encuesta), a efectos de ahondar en sus percepciones y expectativas del servicio.

**Técnica:** para extraer la información de los clientes, se utilizará la observación de campo, dirigida por medio de una encuesta.

**Instrumentos:** para el desarrollo de este capítulo, se diseña una guía de encuesta individual escrita para los clientes actuales (ver un ejemplar en el anexo 4).

**Indicadores:** se emplean datos cualitativos y cuantitativos. Los primeros se utilizan para detallar temas relacionados con la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, la recuperación, la eficiencia, así como las necesidades y expectativas. Por otra parte, los datos cuantitativos permiten obtener datos sobre personas satisfechas con el servicio, observaciones, entre otros.

**Fuentes:** en este capítulo se emplean solamente fuentes primarias, las cuales corresponden a la información recopilada de las encuestas a los clientes.

**Objetivo # 4**

Proponer un sistema de evaluación de desempeño para la Gerencia, enfocado en el fortalecimiento de la lealtad de los clientes y posibles mejoras en los puntos de contacto.

**Tipo de investigación:** el tipo de investigación que se utiliza en el último capítulo es el sintético. Se emplean métodos que consisten en establecer proposiciones particulares, en este caso un sistema de evaluación de desempeño, a partir de la elaboración de las encuestas.

**Método:** el método elegido para este capítulo es el inductivo-deductivo, con el cual se puede analizar la información recopilada en el proyecto, con el fin de deducir las recomendaciones para la empresa en cuanto a un sistema de evaluación de desempeño y cada uno de sus procedimientos.

**Técnica:** se recurre al análisis documental como técnica aplicada al desarrollo de este último capítulo, ya que el apoyo en la información recopilada e investigada en el desarrollo del proyecto es vital para elaborar la propuesta.

**Instrumento:** para el desarrollo de este capítulo se hace uso de las fichas de resumen y de comentario, en las cuales se va recopilando la información obtenida de los diferentes métodos de investigación en los objetivos anteriores y, de esta manera, tener la información de una forma clara y ordenada (ver anexo 5).

**Indicador:** los indicadores son de carácter cualitativos. Describen la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa, y se relacionan con la satisfacción del cliente.

**Fuente:** en este capítulo se emplean fuentes de apoyo primarias, que son los datos recolectados y analizados durante toda la investigación; y secundarias, tales como libros de textos, revistas y folletos.

## ANEXO COMPLEMENTARIO

**Ficha documental**

Fecha:	Número de ficha:
Capítulo:	
Tema al que se refiere:	
Nombre del autor o autores Año, edición Número de capítulo Número de página	
<i>Citas textuales</i>	
Es la unidad de registro en investigación que consigna ideas obtenidas en un documento de consulta por medio de la transcripción íntegra de los términos que las contienen y se debe poner entre “comillas”.	

Cuadro #26. Ficha documental

**Ficha de trabajo mixta**

Fecha:	Número de ficha:
Capítulo:	Tema al que se relaciona
Nombre del autor Año, edición Número de capítulo Número de página	
<i>Comentarios, resúmenes y citas</i>	
Es la unidad de registro en investigación que consigna de manera combinada definiciones, citas textuales, paráfrasis o ideas propias del investigador	

Cuadro #27. Ficha de trabajo mixta

### Guía informal para entrevista no dirigida

Para este proyecto, se realizó una entrevista a dos colaboradores actuales de la empresa que tienen aproximadamente diez años de laborar en ella. Las preguntas se enfocan en el tema de historia y trayectoria de la empresa.

<b>Perfil de Ecolab S.A.</b>
<p><b>Antecedentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reseña histórica local</li> <li>- Proceso de internacionalización de la compañía</li> </ul>
<p><b>Entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interno y externo</li> <li>- Participación en el mercado</li> <li>- Competencia</li> </ul>
<p><b>Servicio al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalidades</li> <li>- Involucramiento</li> <li>- Descripción de los principales procesos operativos de la empresa</li> <li>- Funciones específicas de cada área operaciones, contabilidad y ventas</li> </ul>

Cuadro #28. Guía informal para la entrevista no dirigida



## Organigramas

### Centroamérica

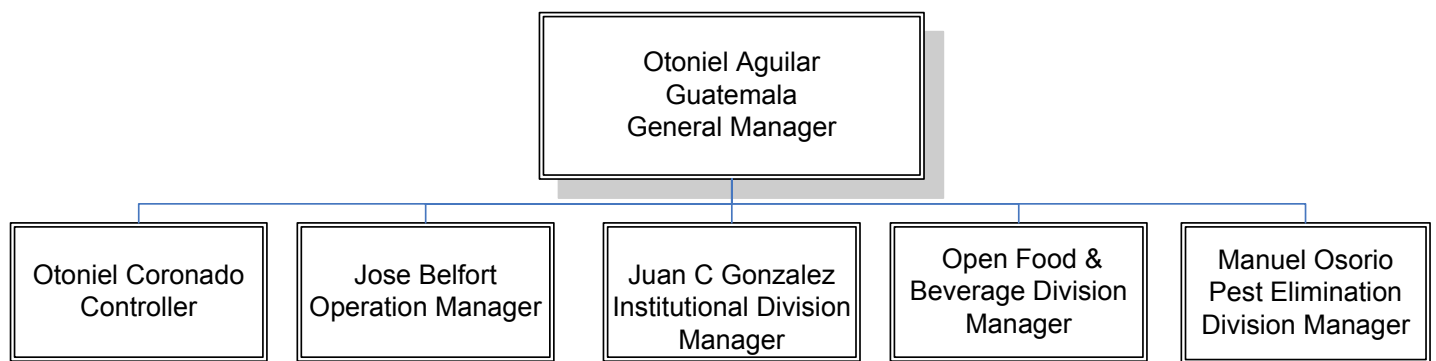


Figura n.º 3. Organigrama de Ecolab Centroamérica, Departamento de Recursos Humanos, 2008

### Administrativo

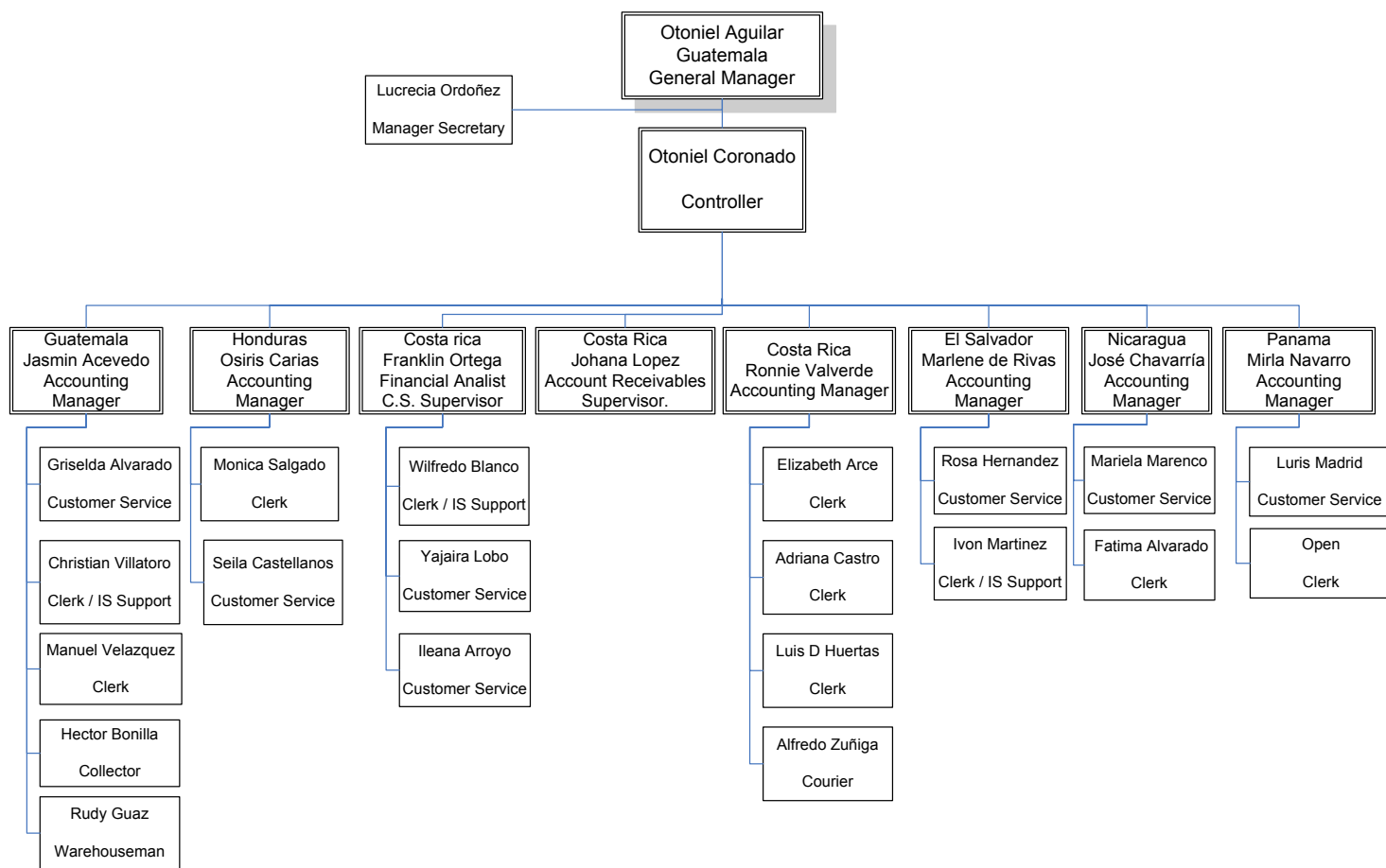


Figura n.º 4. Organigrama de la Administración de Ecolab Centroamérica, Departamento de Recursos Humanos, 2008

## Operaciones

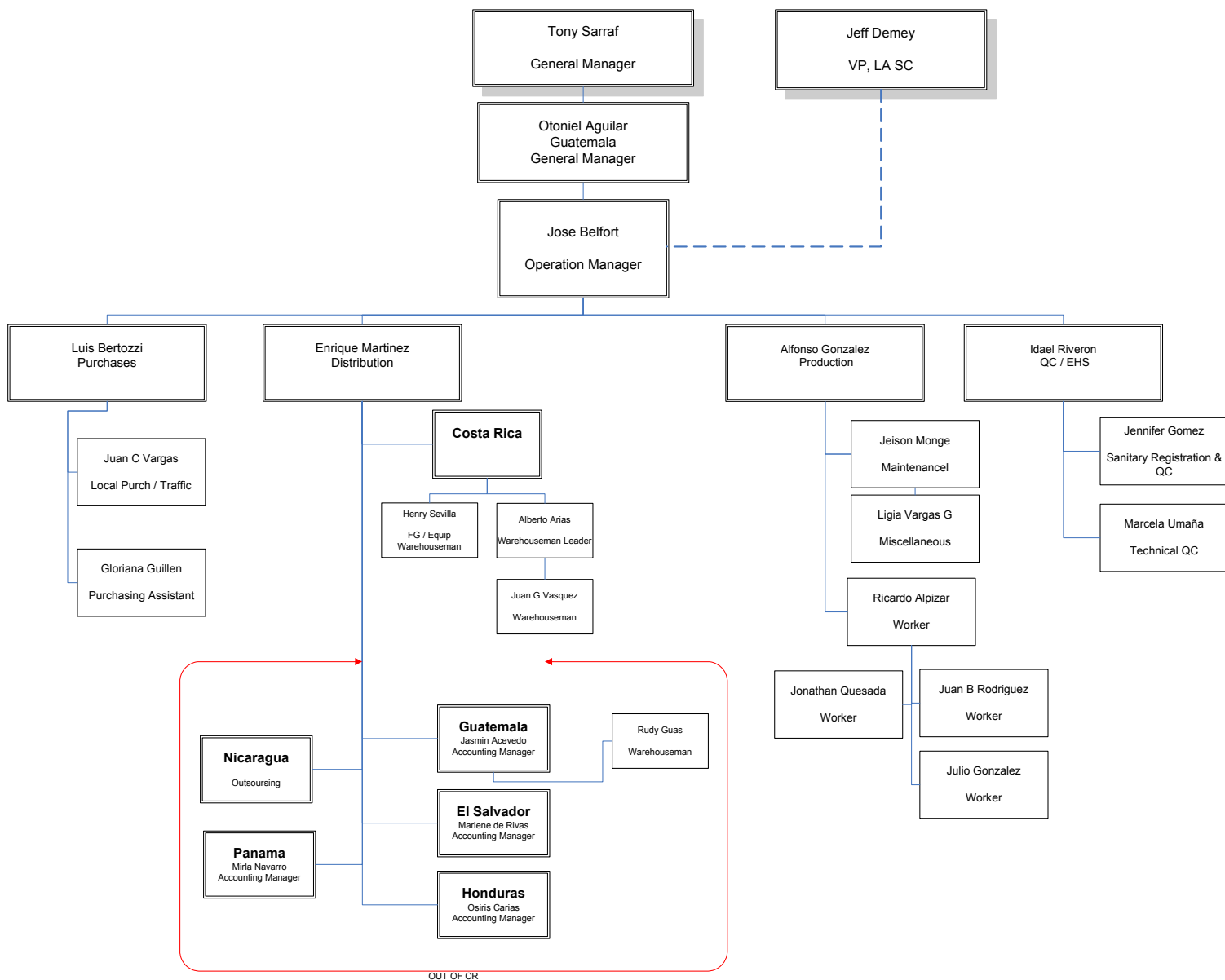


Figura n.º 5. Organigrama de la Administración de Ecolab Centroamérica, Departamento de Recursos Humanos, 2008

### División Institucional

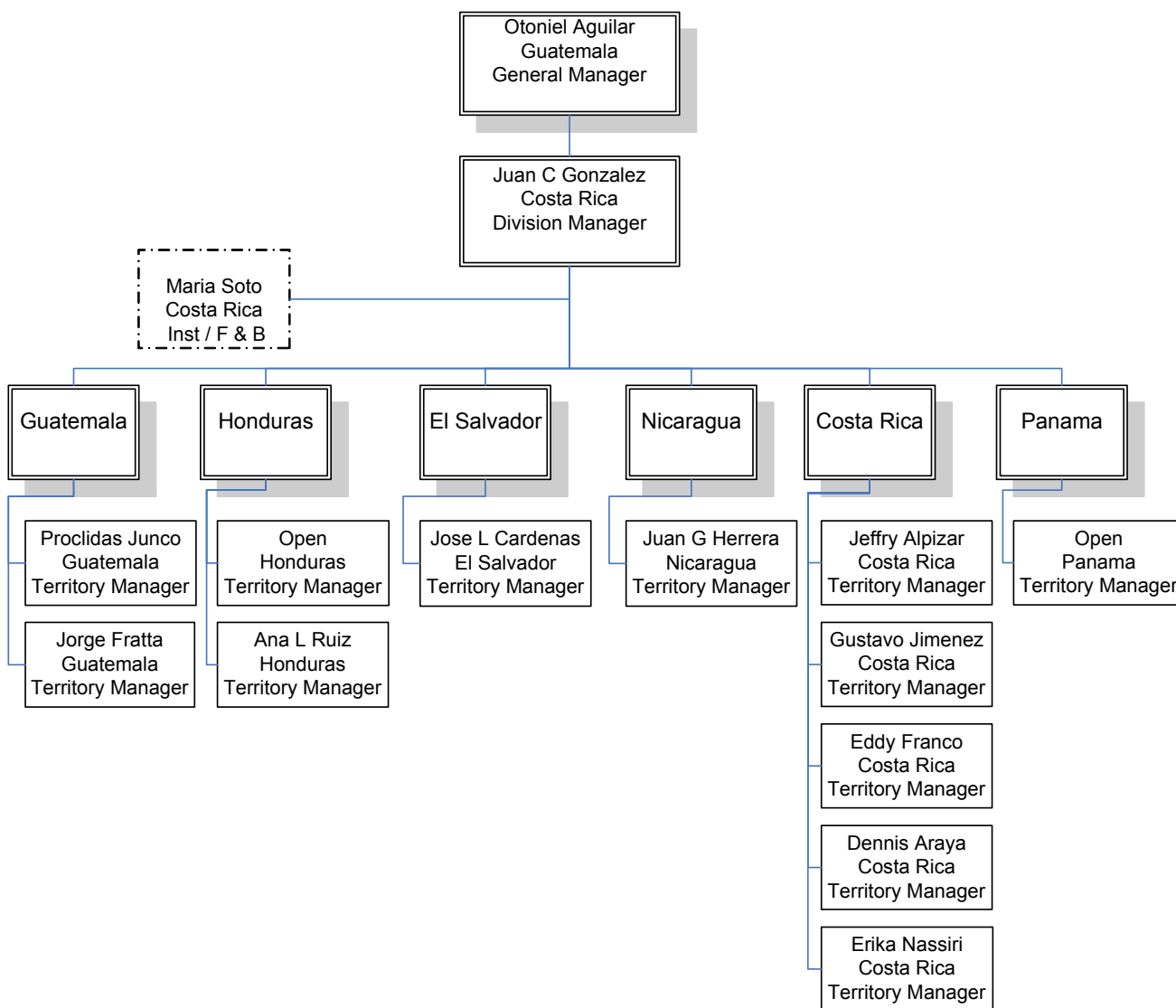


Figura n.º 6. Organigrama de la División Institucional de Ecolab Centroamérica,  
Departamento de Recursos Humanos, 2008

### División Alimentos y Bebidas (Food & Beverage)

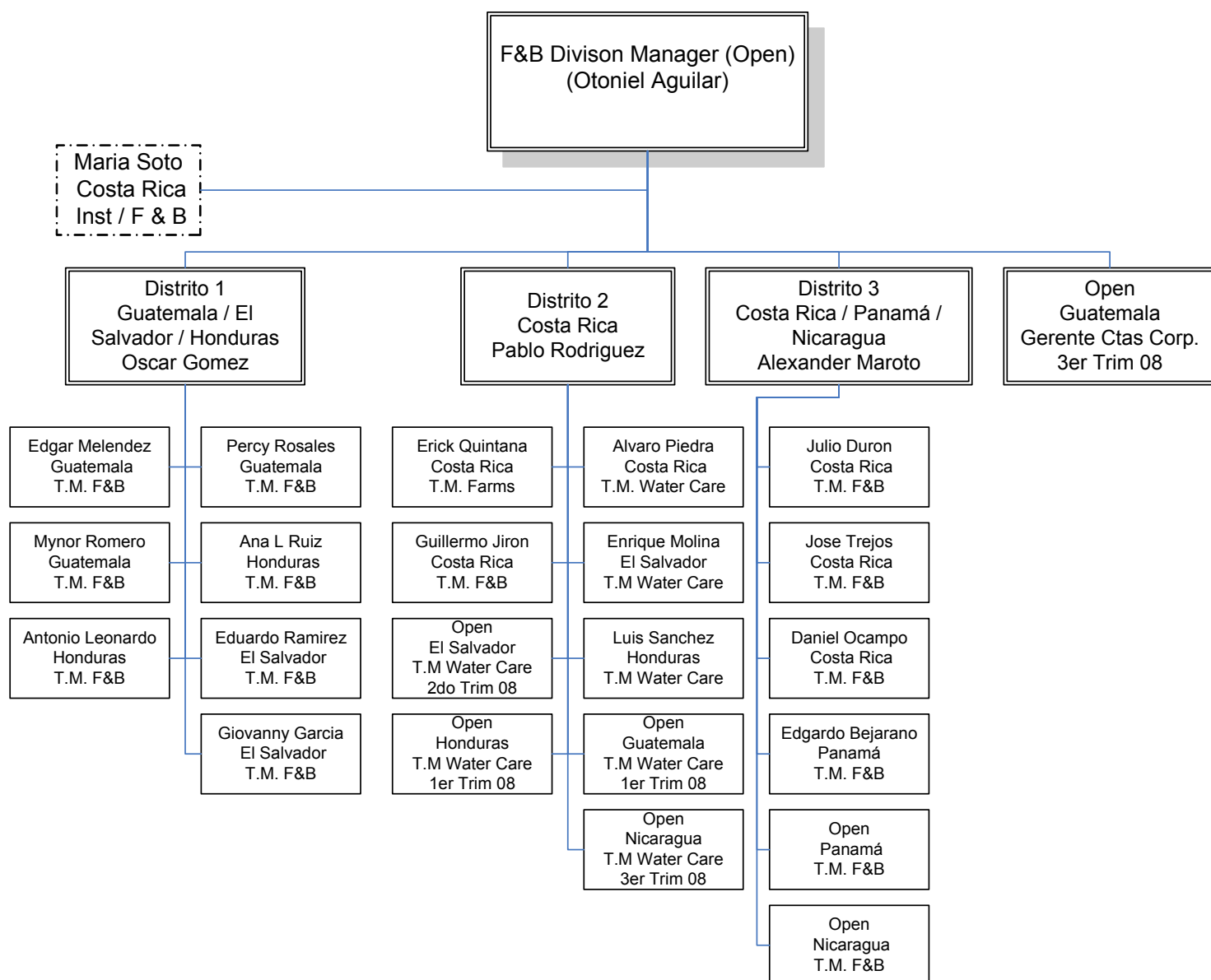


Figura n.º 7. Organigrama de la División Alimentos y Bebidas de Ecolab Centroamérica,  
Departamento de Recursos Humanos, 2008

### Pest Elimination (Eliminación de Plagas)

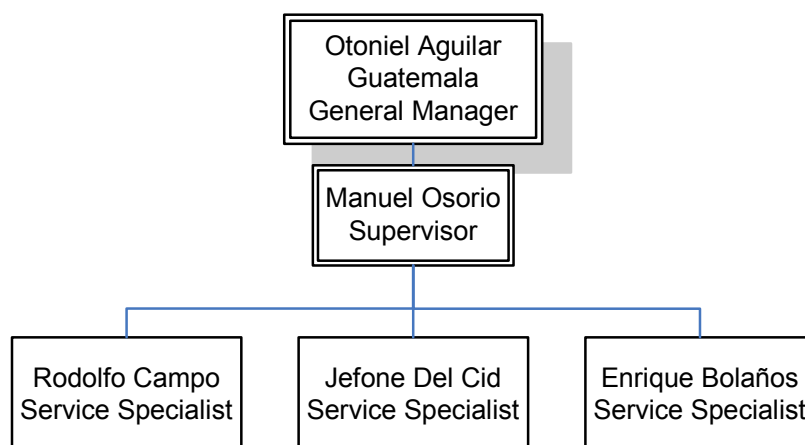


Figura n.º 8. Organigrama de Eliminación de Plagas Ecolab Centroamérica, Departamento de Recursos Humanos, 2008

### Encuesta individual dirigida

La encuesta es la recopilación de datos concretos, dentro de un tema de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de la información.



<b>ENCUESTA TELEFÓNICA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>			
Fecha: _____			
Cliente: _____			
<b>CALIDAD DE SERVICIO DEL GERENTE DE TERRITORIO</b>			
¿Responde el GT a sus necesidades en un tiempo adecuado?	<table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table>	SÍ	NO
SÍ	NO		
¿Cumple el GT la promesa de servicio mensual?	<table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table>	SÍ	NO
SÍ	NO		
¿Ha recibido la capacitación necesaria de nuestros especialistas, para el uso de su producto/equipo?	<table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table>	SÍ	NO
SÍ	NO		
¿Qué calificación le daría al servicio del gerente de territorio (excelente, bueno, regular o malo)?	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>		
¿Qué tan importante es para usted el servicio del gerente de territorio (muy, poco, nada)?	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>		
¿Quién era su proveedor antes de Ecolab (o actual en caso contrario)? _____			
¿Qué le agrada más del servicio de Ecolab? _____			
¿Qué le desagrada más del servicio de Ecolab? _____			
¿Alguna sugerencia sobre el servicio en general? _____			
<b>CALIDAD EN EL PRODUCTO</b>			
¿Qué opinión tiene del empaque y etiquetado del producto (excelente, bueno, regular, malo)?	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>		
¿El producto o equipo solicitado ha cumplido las especificaciones de funcionamiento que le indicó Ventas?	<table border="1"><tr><td>SÍ</td><td>NO</td></tr></table>	SÍ	NO
SÍ	NO		
- En caso contrario, explicar:			
¿Qué producto o función le agradaría que Ecolab le ofreciera para su trabajo diario?			
<b>CALIDAD EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA</b>			

¿Conoce el número telefónico de atención telefónica?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Cuál ha sido el tiempo máximo de espera para ser atendido?		
¿Las operadoras telefónicas de servicio mantienen siempre una actitud de cortesía y servicio durante la llamada?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Considera que tienen la capacitación adecuada para resolver dudas?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Qué le agradecería que se cambiara de nuestro centro telefónico de SC para mejorar la atención?		
¿Qué calificación le daría a nuestro servicio al cliente telefónico (excelente, bueno, regular o malo)?		
¿Qué tan importante es para usted el servicio telefónico (muy, poco, nada)?		
<b>CALIDAD EN ENTREGAS DE PRODUCTO/EQUIPO</b>		
¿Han sido puntuales todas sus entregas en los últimos dos meses?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Le han entregado su producto o equipo de acuerdo con las instrucciones requeridas?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿En las entregas de los dos últimos meses ha habido algún defecto en el empaque o etiqueta de su producto? ¿Cuál?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Ha planteado algún reclamo formal por estas situaciones?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Los transportistas mantienen siempre una actitud de respeto y cortesía durante la entrega?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿En los últimos seis meses ha habido algún error en la entrega de lo solicitado?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Cuántos? _____		
¿Qué se podría mejorar durante las entregas?		
<b>DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR</b>		
¿Cómo percibe la gestión de cobro que realiza Ecolab (excelente, bueno, regular, malo)?		
¿Qué tan importante es para usted la labor de cobro (muy, poco, nada)?		
¿El representante que cobra mantiene una actitud cortés?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Lo han llamado para cobrarle facturas que ya ha pagado?	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
¿Qué se podría mejorar en la gestión de cobro que realiza Ecolab?		
¿Por qué medio realiza usted el pago a Ecolab?: Cheque: _____ Transferencia: _____ Depósitos: _____ Otros: _____		
¿Conoce el número de fax de Ecolab para enviar confirmaciones de pago?:	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

Cuadro #29. Encuesta individual dirigida



**Ficha de resumen y de comentario**

Capítulo:	Número de ficha:
Nombre del autor	Tema al que se refiere
Título de la obra	
Número de página	
<i>Resúmenes y comentarios</i>	
<p>Esta ficha ayuda con varios propósitos: destacar similitudes, destacar contrastes, señalar diferencias, apuntar opiniones que colaboren con la elaboración de la propuesta.</p>	

Cuadro #30. Ficha de resumen y de comentario



<b>ENCUESTA TELEFÓNICA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	
<b>CALIDAD DE SERVICIO DEL GERENTE DE TERRITORIO</b>	
¿Responde el GT a sus necesidades en un tiempo adecuado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Cumple el GT la promesa de servicio mensual?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Ha recibido la capacitación necesaria de nuestros especialistas para el uso de su producto/equipo?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Qué calificación le daría al servicio del gerente de territorio (excelente, bueno, regular o malo)?	<input type="text"/>
¿Qué tan importante es para usted el servicio del gerente de territorio (muy, poco, nada)?	<input type="text"/>
<b>CALIDAD EN EL PRODUCTO</b>	
¿Qué opinión tiene del empaque y etiquetado del producto (excelente, bueno, regular, malo)?	<input type="text"/>
¿El producto o equipo solicitado ha cumplido las especificaciones de funcionamiento que le indicó Ventas?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
- En caso contrario, explicar:	
¿Qué producto o función le agradecería que Ecolab le ofreciera para su trabajo diario?	<input type="text"/>
<b>CALIDAD EN LA ATENCIÓN TELEFÓNICA</b>	
¿Conoce el número telefónico de atención telefónica?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Las operadoras telefónicas de servicio mantienen siempre una actitud de cortesía y servicio durante la llamada?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Considera que tienen la capacitación adecuada para resolver dudas?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Qué le agradecería que se cambiara de nuestro centro telefónico de SC para mejorar la atención?	<input type="text"/>
¿Qué calificación le daría a nuestro servicio al cliente telefónico (excelente, bueno, regular o malo)?	<input type="text"/>
<b>CALIDAD EN ENTREGAS DE PRODUCTO/EQUIPO</b>	
¿Han sido puntuales todas sus entregas en los últimos dos meses?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Le han entregado su producto o equipo de acuerdo con las instrucciones requeridas?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿En las entregas de los dos últimos meses ha habido algún defecto en el empaque o etiqueta de su producto? ¿Cuál?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Ha planteado algún reclamo formal por estas situaciones?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Conoce el procedimiento para plantear un reclamo de calidad?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Los transportistas mantienen siempre una actitud de respeto y cortesía durante la entrega?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿En los últimos dos meses ha habido algún error en la entrega de lo solicitado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Qué se podría mejorar durante las entregas?	<input type="text"/>
<b>DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR</b>	
¿Cómo percibe la gestión de cobro que realiza Ecolab (excelente, buena, regular, mala)?	<input type="text"/>
¿Qué tan importante es para usted la labor de cobro (muy, poco, nada)?	<input type="text"/>
¿El representante que cobra mantiene una actitud cortés?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Lo han llamado para cobrarle facturas que ya ha pagado?	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO
¿Qué se podría mejorar en la gestión de cobro que realiza Ecolab?	<input type="text"/>

Cuadro #31. Propuesta final para la encuesta individual dirigida