



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Marketing Estratégico

Título de la Tesis

Estudio de la valoración de cada una de las experiencias o momentos de la verdad que conforman la satisfacción total del cliente de la empresa líder de la categoría de Biología Molecular dentro del Mercado de la Salud

Autor: Gabriel Ghioni
Director: Osvaldo Izraelson

Febrero 2008

Agradecimientos;

A mi mujer Ana, por su constante paciencia, apoyo y amor, a mis hijas Rina y Paulina por ser mi fuente de motivación permanente y a mis padres por estar siempre presentes.

A Osvaldo Izraelson por su buena onda y a todos los que de alguna forma contribuyeron en mi formación personal y profesional.

Tesis

Estudio de la valoración de cada una de las experiencias o momentos de la verdad que conforman la satisfacción total del cliente de la empresa líder de la categoría de Biología Molecular dentro del Mercado de la Salud

Índice

Capítulo 1	Introducción.....	Página 4
Capítulo 2	Descripción del estado de arte bibliográfico de Satisfacción al Cliente para empresas de productos y servicio.....	Página 10
Capítulo 3	Generalidades del Mercado Diagnóstico y Posicionamiento de la Empresa C.....	Página 52
Capítulo 4	Generalidades del Mercado de Biología Molecular y de Carga Viral para VIH.....	Página 63
Capítulo 5	Plan de Marketing implementado para la categoría Biología Molecular en el período de tiempo 2005-2007.....	Página 74
Capítulo 6	Variables relacionadas con la valoración de la satisfacción del cliente.....	Página 85
Capítulo 7	Medición de la variables relacionadas con la valoración del la satisfacción del cliente.....	Página 90
Capítulo 8	Valoración de la satisfacción general del cliente con la Empresa C.....	Página 98
Capítulo 9	Conclusiones.....	Página 104
	Anexo 1: Respuestas de la Encuesta de Satisfacción de los clientes.....	Página 106
	Anexo 2: Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción de los clientes.....	Página 158
	Anexo 3: Resultados de la Calificación del Grado de Importancia para los Clientes.....	Página 163
	Anexo 4: Valoración de la Satisfacción de los Clientes en los Momentos de la Verdad.....	Página 168
	Bibliografía.....	Página 170

Capítulo 1: Introducción

La siguiente Tesis sobre “Estudio de la valoración de cada una de las experiencias o momentos de la verdad que conforman la satisfacción total del cliente de la empresa líder de la categoría de Biología Molecular dentro del Mercado de Análisis Clínicos de la Salud” pretende demostrar la siguiente Hipótesis: “Las empresas proveedoras de soluciones B2B en el Mercado de Análisis Clínicos que son líderes en sus categorías generan altos niveles de satisfacción en el cliente”.

La elección del tema se debe a que el concepto de satisfacción del cliente es muy nombrado por los libros y artículos de revistas especializadas y predicado por las empresas bajo la teoría del Management actual; sin embargo ello no garantiza que las empresas cuenten con herramientas para valorarla ni que enfoquen toda la organización hacia la satisfacción del cliente.

Este trabajo pretende generar una herramienta para reflexionar sobre la valoración del nivel de satisfacción del cliente en un mercado específico donde la Empresa C tuvo éxito con el desarrollo e implementación de un plan de marketing adecuado. El interés es valorar el nivel de satisfacción de los clientes post implementación del plan de marketing; para la Empresa C, dentro de la categoría donde logró el liderazgo de mercado, para evaluar si lo planificado y prometido coinciden con lo entregado.

Las conclusiones y resultados pueden transformarse en una buena práctica para aplicar en otras categorías del mercado en donde la Empresa C tiene baja participación con el fin de mejorar la percepción de imagen y la satisfacción por parte de los clientes. Adicionalmente, y en sentido más amplio, este modelo podría modificar conceptos de enfoque hacia la satisfacción del cliente por parte de toda la organización.

La Empresa C participa en el negocio B2B como Proveedor de Soluciones para Laboratorios de Análisis Clínicos. Durante muchos años participó como un competidor menor o complementario. En los últimos años, a partir de adquisiciones de otras empresas, logró un portafolio que la transformó en un competidor mayor o principal del mercado compitiendo con dos líderes establecidos por más de 20 años en las dos categorías más representativas del mercado. En el Mercado de Proveedores de Soluciones para Laboratorios de Análisis Clínicos, los negocios importantes involucran grandes inversiones y son

de mediano a largo plazo y la principal barrera de ingreso es el alto grado de satisfacción con los proveedores que tienen los clientes. De esta forma, debido al alto grado de satisfacción que tienen los clientes con el proveedor, se les hace muy difícil cambiar de marca. Entonces, un objetivo central de todas las empresas que participan en este mercado es generar altos niveles de satisfacción en los clientes adquiridos para retenerlos.

Dentro de las categorías del negocio B2B de Soluciones para Laboratorios de Análisis Clínicos se encuentra la categoría Biología Molecular, cuyo mercado se desarrolló contemporáneamente a la re-introducción de la Empresa C como un competidor importante en el mercado. Gracias a la implementación de un exitoso Plan de Marketing, basado en un adecuado proceso de segmentación y posicionamiento del producto y la creación de valor para los clientes, la Empresa C logró el liderazgo de mercado para esta categoría.

El Problema a abordar en el presente trabajo es definir y medir las variables para estudiar la valoración de la satisfacción de los clientes de la empresa líder en la categoría de Biología Molecular durante el período 2005-2007 en el Mercado B2B de Análisis Clínicos dentro del sector Salud. La finalidad de este trabajo es valorar los niveles de satisfacción que tienen los clientes con la empresa líder de mercado en esta categoría.

El marco conceptual que sustenta el presente trabajo se basa en que todas las empresas podrían tener un mejor desempeño que sus competidores si pueden cambiar de una filosofía de producto y venta a una filosofía de marketing. Todas las empresas centradas en satisfacer mejor las necesidades de los clientes son las que aportan más valor que sus competidores y son capaces de crear y retener clientes.

Se entiende por Satisfacción del Cliente a todas las sensaciones de placer o decepción que tiene un cliente al comparar sus expectativas con el desempeño o resultado percibido de un producto o servicio. De esta forma la satisfacción depende de dos variables generales; el desempeño percibido y las expectativas. Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho; si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho y si el desempeño supera a las expectativas el cliente queda muy

satisfecho, encantado o deleitado.¹

El cliente siempre busca maximizar la satisfacción de sus necesidades, y sus decisiones resultan de una serie de cálculos concientes y racionales mediante los cuales procurará que los bienes adquiridos le reporten la mayor satisfacción o utilidad posible en función de sus gustos y los precios que desea pagar.²

La satisfacción de los clientes surge, en definitiva, como el resultado de relacionar las necesidades y expectativas versus el valor y los rendimientos percibidos por parte del cliente. El marketing moderno significa satisfacer las necesidades rentablemente haciendo el negocio competitivo.³

Muchas empresas ponen la mira en una satisfacción elevada porque los clientes que están meramente satisfechos podrían cambiar fácilmente si se les presentara una mejor oferta. Quienes están altamente satisfechos están mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crea un vínculo emocional con la marca, no solo una preferencia racional y el resultado es una alta lealtad de los clientes. La alta gerencia de Xerox ⁴ piensa que un cliente muy satisfecho o encantado vale 10 veces más para la empresa que un cliente satisfecho. Es muy probable que un cliente muy satisfecho permanezca fiel a la empresa muchos más años y que compre mucho más que un cliente satisfecho.

Los clientes forman sus expectativas en base a experiencias de compra previas, consejos de amigos y conocidos, e información y promesas de parte del vendedor y competidores. Si la empresa eleva demasiado las expectativas, es probable que el cliente sufra decepción; por otra parte si la empresa fija las expectativas demasiado bajas, no atraerá suficientes compradores, aunque si satisfará a los que compran. Las empresas de mayor éxito están elevando las expectativas y proporcionando un desempeño acorde con ellas; estas empresas ponen la mira en la satisfacción total del cliente.

Los clientes satisfechos compran más y más seguido y lo recomiendan a sus amigos. La relación que hay entre ventas, servicio, satisfacción y utilidades es directa. Mientras más satisfecho está un cliente más negocios hará con la

¹ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap.2, p.32-48.

² Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. 3ª ed. Buenos Aires: Tesis Grupo Editorial Norma, 1993, cap. 1, p. 2 -20

³ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 17, p. 231-235.

⁴ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap.2, p.32-48.

empresa y por ende en general las utilidades son mayores.⁵ Cuando un producto o servicio logra satisfacer las necesidades de un cliente, la empresa puede obtener como recompensa muchos años de lealtad a la marca y un lazo de unión entre el producto y el consumidor que es muy difícil que rompan los competidores. Muchas veces se requiere un cambio muy importante para debilitar este lazo para crear oportunidades para los competidores.⁶

La decisión de un cliente de ser leal o de desertar es la sumatoria de muchos encuentros pequeños con la empresa. La empresa consultora Forum Corporation dice que para que todos éstos pequeños encuentros produzcan lealtad las empresas necesitan crear una experiencia de marca del cliente.⁷

La clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado. Según Michael Lanning, autor de *Delivering Profitable Value*, una empresa debe desarrollar una propuesta de valor competitivamente superior y un sistema de entrega de valor superior.⁸

Además de mantenerse al tanto de las expectativas de valor y de la satisfacción de los clientes, las empresas necesitan vigilar el desempeño de sus competidores en esas áreas ya que puede tener un target mucho menor que los principales competidores. En general, hay cuatro herramientas que las empresas utilizan para mantenerse al tanto de la satisfacción del cliente: Sistema de Quejas y Sugerencias, Encuestas de Satisfacción de clientes, Compras Fantasma y Análisis de clientes perdidos.⁹

* El Sistema de Quejas y Sugerencias consiste en proporcionarle al cliente los medios para comunicarse bidireccionalmente con la empresa como por ejemplo formularios, líneas 0800, o íconos en la página web.

* Encuestas de Satisfacción de clientes: en general los estudios muestran que menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan. Por tanto los niveles de quejas no son suficientes para medir la satisfacción. Es por ello que muchas empresas realizan periódicamente encuestas a través de cuestionarios o por vía

⁵ Gerson, Richard. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1994, cap. 1, p. 5-15.

⁶ Solomon, Michael. *Comportamiento del Consumidor*. 3ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 1997, cap. 1, p. 5-12.

⁷ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap.2, p.32-48.

⁸ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap.2, p.32-48.

⁹ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap.2, p.32-48.

telefónica a una muestra aleatoria de clientes.

* Compras Fantasma: muchas empresas contratan personas para que se hagan pasar por compradores para evaluar los puntos fuertes y débiles de la experiencia de comprar productos de la empresa y de sus competidores.

* Análisis de clientes perdidos: muchas empresas se ponen en contacto con los clientes que han dejado de comprar para enterarse de cual fue la causa.

El Objetivo General del presente trabajo fue valorar los niveles de satisfacción de los clientes con la Empresa C como proveedora de soluciones en la categoría de Biología Molecular dentro del Mercado de Laboratorios de Análisis Clínicos en Argentina durante el período 2005-2007; mientras que los Objetivos Específicos que permitieron arribar al Objetivo General fueron:

- Describir el estado del arte bibliográfico de Satisfacción a Clientes para empresas de productos y servicios
- Describir generalidades del Mercado Diagnóstico y de la categoría Biología Molecular
- Describir el Plan de Marketing implementado para la categoría Biología Molecular en el período 2005-2007
- Definir las variables para valorar la satisfacción del cliente
- Medir las variables que valoran la satisfacción del cliente
- Valorar la satisfacción general del cliente con la empresa

En cuanto a la Metodología, se desarrolló un trabajo de investigación de campo; basado en una Encuesta de Satisfacción de Clientes, dirigida a todos los clientes de la Empresa C de Productos de Biología Molecular para el Monitoreo de VIH durante el período 2005-2007 en el territorio de Argentina con las siguientes características:

- La Unidad de Análisis fue el total de los clientes de la empresa de Productos de Biología Molecular para el Monitoreo de VIH; por tanto se utilizaron datos provenientes de una fuente primaria en donde se midió la Satisfacción del 100% de los clientes de la empresa en la categoría de Productos de Biología Molecular para Monitoreo de VIH. El total de casos fue de los 10 clientes efectores que tiene la empresa para la porción de mercado en estudio, más el Programa Nacional de Lucha contra los Retrovirus Humanos, Sida y Enfermedades de Transmisión Sexual (PNS) como otro cliente por separado en su rol de gestión,

monitoreo de la implementación y financista.

- Las Variables estuvieron relacionadas con el Grado de Conformidad que demuestran los clientes con cada una de las variables relacionadas con la satisfacción de los clientes que se definieron como objetivo del presente trabajo.
- En la Encuesta de Satisfacción de clientes se incluyeron preguntas de cada una de las variables con una escala de valoración de 1 a 5: 5 = Muy Satisfechos, 4 = Satisfechos, 3 = Poco Satisfechos, 2 = Insatisfechos, 1 = Muy Insatisfechos. A partir de los resultados cualitativos y cuantitativos se generó un ranking de satisfacción para cada variable y se obtuvo el Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) como valor de satisfacción de los clientes con la empresa.

Las Conclusiones del presente trabajo fueron:

- La presente Tesis logró demostrar la hipótesis planteada ya que la Empresa C, proveedora de soluciones B2B en el Mercado de Análisis Clínicos fue líder en la categoría Biología Molecular en el período 2005 – 2007 y generó altos niveles de satisfacción en los clientes.
- Se detectaron las variables en que los clientes tienen niveles bajos de satisfacción para implementar mejoras
- Se conocieron las variables en que los clientes tienen niveles elevados de satisfacción para implementarlos como buenas prácticas y fortalezas en otras categorías

Capítulo 2 - Descripción del estado de arte bibliográfico de Satisfacción al Cliente para empresas de servicio.

En la primera parte de este capítulo se desarrollará el estado de arte bibliográfico en cuanto a las generalidades sobre satisfacción de clientes y sus relaciones con la organización de la empresa, la calidad total, la voz del cliente, el valor proporcionado por los productos y servicios y la lealtad a las marcas; mientras que en la segunda parte se describirán los métodos de investigación, los sistemas y técnicas para generar un informe y el análisis de resultados de la satisfacción de los clientes.

Generalidades sobre Satisfacción del Cliente

Toda empresa podría tener un mejor desempeño que sus competidores si puede cambiar de una filosofía de producto y venta a una filosofía de marketing; las empresas centradas en satisfacer mejor las necesidades de los clientes son las que aportan más valor que sus competidores y son capaces de crear y retener clientes.

Se entiende por satisfacción del cliente a las sensaciones de placer o decepción que tiene un cliente al comparar el desempeño o resultado percibido de un producto o servicio, con sus expectativas. De esta forma la satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Según el diccionario se entiende por expectativa a la esperanza de conseguir algo.

Si el desempeño se queda corto ante las expectativas, el cliente queda insatisfecho; si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho y si el desempeño supera a las expectativas el cliente queda muy satisfecho o encantado o deleitado.¹⁰

El cliente procura maximizar la satisfacción de sus necesidades; sus decisiones resultan de una serie de cálculos concientes y racionales mediante los cuales procurará que los bienes adquiridos le reporten la mayor satisfacción o utilidad posible en función de sus gustos y los precios que desea pagar.¹¹

¹⁰ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap. 2 p. 32-48.

¹¹ Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. 3ª ed. Buenos Aires: Tesis Grupo Editorial Norma, 1993, cap. 1, p. 2-20.

Por su parte, se pueden encontrar distintas definiciones o significados de necesidad. Según el diccionario se entiende por necesidad a la falta de algo; para Philip Kotler, "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos". Por su parte, McClelland asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo". Abraham Maslow, quién ha creado una Teoría de las necesidades, induciendo que: "una persona estará motivada, conforme trate de satisfacer sus necesidades, define necesidad como "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera". Para ello, Maslow jerarquizó las necesidades de los individuos en cinco tipos: 1) Necesidades Fisiológicas; 2) Necesidades de Seguridad; 3) Necesidades de Pertenencia; 4) Necesidades de Estima y 5) Necesidades de Autorrealización. Herzberg, otro autor estudioso de las necesidades y, aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son "un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no sólo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso menciona a la organización".¹²

Los clientes toman sus decisiones realizando un cálculo o estimación de qué oferta les proporcionará mayor valor. Los clientes son maximizadores de valor, dentro de los límites de los costos de búsquedas y conocimientos, movilidad e ingresos limitados. En general se forman una expectativa de valor y actúan de conformidad. Que la oferta esté o no a la altura de la expectativa de valor afecta tanto a la satisfacción como a la probabilidad de una compra repetida.

Los clientes compran a la empresa que, desde su punto de vista, ofrece el valor más alto entregado al cliente. El valor entregado al cliente es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.¹³

¹² Monografías.com. *Estrategias de Servicio al Cliente* [en línea]. [2006]. http://www.emagister.com/cursos-gratis/frame.cfm?id_centro=43204110021466565570676950524550&id_curso=54877040030768544853546756574554&id_user=23537470411200710506551696554575&url_frame=http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml. [Consulta: 10 de Octubre 2007]

¹³ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall; 2001, cap. 2, p. 32-48.

Los beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente pueden ser resumidos en tres:

- Primer Beneficio: la lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- Segundo Beneficio: promoción gratuita que se traduce en nuevos clientes. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión o promoción gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer Beneficio: una determinada participación en el mercado. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar o participación en el mercado.¹⁴

Muchas empresas ponen la mira en una satisfacción elevada porque los clientes que están meramente satisfechos podrían cambiar fácilmente si se les presentara una mejor oferta. Quienes están altamente satisfechos están mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crea un vínculo emocional con la marca, no solo una preferencia racional y el resultado es una alta lealtad de los clientes. La alta gerencia de Xerox ¹⁵ piensa que un cliente muy satisfecho o encantado vale 10 veces más para la empresa que un cliente satisfecho. Es muy probable que un cliente muy satisfecho permanezca fiel a la empresa muchos más años y que compre mucho más que un cliente satisfecho. Los clientes forman sus expectativas en base a experiencias de compra previas, consejos de amigos y conocidos, e información y promesas de parte del vendedor y competidores. Si la empresa eleva demasiado las expectativas, es probable que el cliente sufra decepción; por otra parte si la empresa fija las expectativas demasiado bajas, no atraerá suficientes compradores, aunque si satisfará a los que compran. Las empresas de mayor éxito están elevando las expectativas y proporcionando un desempeño acorde con ellas; estas empresas ponen la mira en la satisfacción total del cliente.

¹⁴ Promonegocios. *La Satisfacción del Cliente*. [en línea]. Julio 2006.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>. [Consulta: 10 de Octubre 2007].

¹⁵ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*, 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap. 2, p. 32-48.

Los clientes satisfechos compran más y más seguido y lo recomiendan a sus amigos. La relación que hay entre ventas, servicio, satisfacción y utilidades es directa. Mientras más satisfecho está un cliente más negocios hará con la empresa y por ende en general las utilidades son mayores.¹⁶

Cuando un producto o servicio logra satisfacer las necesidades de un cliente, la empresa puede obtener como recompensa muchos años de lealtad a la marca y un lazo de unión entre el producto y el consumidor que es muy difícil que rompan los competidores. Muchas veces se requiere un cambio muy importante para debilitar este lazo para crear oportunidades para los competidores.¹⁷

Existen diferencias conceptuales entre retención y lealtad, no obstante están íntimamente vinculadas. La retención de clientes logra la repetición de la compra; mientras que la lealtad de los clientes permite obtener altos porcentajes de repetidores, o bajos porcentajes de no repetidores o desertores. No hay lealtad sin retención de clientes y no hay retención sin satisfacción de clientes.¹⁸

La decisión de un cliente de ser leal o de desertar es la sumatoria de muchos encuentros pequeños con la empresa. La empresa consultora Forum Corporation dice que para que todos éstos pequeños encuentros produzcan lealtad las empresas necesitan crear una experiencia de marca del cliente.¹⁹

La clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado. Según Michael Lanning, autor de *Delivering Profitable Value*, una empresa debe desarrollar una propuesta de valor competitivamente superior y un sistema de entrega de valor superior.²⁰

Relaciones entre Satisfacción del Cliente y Organización de la Empresa

Las empresas no venden productos ni servicios, lo que venden es valor, satisfacción y beneficios. El cliente a su vez compra una expectativa de valor, compra satisfacción, compra beneficios.

¹⁶ Gerson, Richard. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1994, cap. 1, p. 5-15.

¹⁷ Salomon, Michael. *Comportamiento del Consumidor*. 3ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 1997, cap. 1, p. 5-12.

¹⁸ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 17, p. 231-252.

¹⁹ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap. 2, p. 32-48.

²⁰ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, cap. 2, p. 32-48.

De esta forma saber escuchar el lenguaje del cliente y entender lo que percibe y reconoce; o sea conocer “la voz del cliente” es un ejercicio competitivo muy enriquecedor y ventajoso para toda empresa. Todo aquello que no se escucha y no se ve, convierte a la empresa en no competitiva.

Las empresas deben trabajar como un conjunto integrado en los siguientes factores:

- Calidad física o técnica del producto o servicio,
- Precio justo,
- Servicio antes, durante y después de la venta,
- Disponibilidad de contacto y apoyo permanente
- Reacción rápida ante quejas y reclamos
- Ciclo de tiempos adecuados
- Atención personalizada
- Mejora continua
- Seguridad y confiabilidad
- Focalizar en la satisfacción y el deleite del cliente²¹

Entonces, la estrategia competitiva y la responsabilidad de toda empresa debería estar centrada en lograr la satisfacción y el deleite de los clientes, antes durante y después de la relación. Toda empresa debería vincular el objetivo de construir una red de valor, satisfacción y deleite al cliente con el modo en que lleva a cabo el proceso de administración y gestión.²²

De esta forma para una empresa el modelo de administración ideal debería contemplar el siguiente flujo:

- Detectar, conocer y comprender las necesidades y expectativas de los clientes del mercado,
- Traducir estas necesidades en requerimientos
- Transformar los requerimientos en especificaciones para los productos y servicios
- Desarrollar procesos adecuados y administrarlos eficientemente para lograr efectividad en las relaciones y en los resultados,
- Lograr costos competitivos que permitan agregar valor para la oferta al

²¹ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 2, p. 11-19.

²² Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 2, p. 11-19.

cliente

- Administrar paralelamente los recursos humanos en forma adecuada con el fin de satisfacer y motivar a los clientes internos y logrando la calidad total; lo cual generará satisfacción y hasta el posible deleite de los clientes
- Lograr el alcance de los objetivos empresarios y competitivos como mayor rentabilidad, mayor participación del mercado y mayor retorno en la inversión.²³

Por su parte, como regla genérica, las empresas independientemente de su tamaño, son y funcionan como sistemas abiertos que constan de una parte interna y una parte externa. La parte interna es la organización y la parte externa es el mercado. La organización y el mercado son dos caras de una misma moneda y partes indivisibles de un único sistema, y por lo tanto no deben administrarse como sistemas independientes ya que lo que ocurre en una de las partes se proyecta sobre la otra.

Aunque el objetivo central de la empresa de crear valor, satisfacción y deleite en los clientes pueda parecer muy obvio; no son muchas las organizaciones que lo asumen como factor cultural, como política de negocios y en consecuencia en todas sus acciones. Más aún como no lo asumen, tampoco miden y vinculan las acciones con los impactos creados en términos de valor, existiendo muchas decisiones, actividades, procesos y enlaces que ponen en marcha el operativo de destrucción, en lugar de crear valor para el cliente y para la organización.

La alta dirección y las gerencias medias deberían enfocar sus modelos mentales y actividades hacia la creación de valor y a diseñar una cadena de valor que permita satisfacer y deleitar a los clientes. Si los directivos y gerentes no lo hacen, alguien lo hará por ellos, y ese alguien puede ser el nuevo cuerpo gerencial de la misma empresa o bien el cuerpo gerencial de sus competidores.

Tal como mencionamos anteriormente, la empresa debería generar una red de valor que satisfaga y deleite al cliente. Es por ello que el enfoque de gestión tradicional en donde las organizaciones se administraban y gestionaban funcionalmente, actualmente se ha transformado en un modelo de gestión obsoleto, ineficiente y nada competitivo, fundamentalmente porque trabaja

²³ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 2, p. 11-19.

verticalmente manejando las acciones y no administrando las interacciones entre organización y mercado. No es un modelo integrado y por ende no opera como una red de procesos que atraviesa toda la organización hasta llegar al mercado. Precisamente la administración efectiva de una organización no es la suma de las acciones, sino el producto de las interacciones de cada subsistema interno de la organización tales como marketing, ventas, finanzas, abastecimiento, producción, etc.²⁴ El nuevo modelo contempla un sistema de liderazgo integrado, distribuido, participativo, dinámico y cooperativo que busca crear y controlar el futuro de una manera totalmente distinta, con mucho despliegue y vocación y más efectividad, no apoyándose en un solo líder salvador.

El sistema de liderazgo, para ser efectivo, exige la existencia de una cultura de liderazgo distribuida en toda la organización. Si la realidad no muestra una clara efectividad en el liderazgo de la dirección y de las gerencias, es muy posible que tampoco se observe un liderazgo eficaz en los niveles funcionales inferiores.²⁵

El modelo de liderazgo actual contempla al trabajo en equipo como el medio más efectivo y potente para lograr:

- Aprendizaje continuo y acumulado
- Abordaje efectivo de la complejidad
- Cambio macrocultural que vaya tiñendo el resto de los tejidos organizativos
- Mayor satisfacción de clientes internos y externos

El trabajo en equipo es y debe operar con la dinámica y la operatividad de un sistema abierto que considere en todo momento las relaciones existentes entre organización y mercado, con toda la retroalimentación externa que se crea necesaria, neutralizando obstáculos, en caso contrario el equipo y su trabajo no crecen. Adicionalmente las siguientes razones convierten el trabajo en equipo en algo trascendente y efectivo para toda la organización que en definitiva se traducen en satisfacción y deleite del cliente:

- Pensamientos fuertemente alineados en un mismo sentido
- Enriquecimiento del conocimiento mediante el aporte permanente de los recursos humanos que realizan las actividades que forman parte del proceso
- Posibilidad de detectar incoherencias concretas, ya sean éstas propias, de

²⁴ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 1, p. 3-7

²⁵ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 6, p. 71-78.

terceros, del proceso mismo, de la gestión, o bien de las empresas en su conjunto

- El mayor análisis en equipo crea la posibilidad de precisar mayor cantidad de debilidades en las rutinas administrativas
- Incremento de la percepción, creatividad e innovación de todos sus integrantes y por ende, de la organización
- A partir del estado actual del proceso crítico, crear el nuevo diseño del proceso, es decir el diseño de cómo “debería” ser.²⁶

De esta forma, en el modelo basado en liderazgo, trabajo en equipo e interacciones entre cada subsistema de la empresa se fundamenta en que toda la organización debe estar enfocada hacia satisfacción y el deleite de los clientes y no solamente del área de marketing y ventas. Asimismo el gran desafío de toda organización es convertir el enfoque teórico de la satisfacción en hechos prácticos, concretos en cada uno y todos los contactos que tenga la organización, o también llamados experiencias o momentos de la verdad, con los clientes.

Para que el concepto de satisfacción y deleite del cliente sea operativo dentro de la empresa, hay que entender muy bien su significado y la globalidad del proceso humano a través del cual el cliente percibe a la empresa, entonces, sólo así será posible poder gestionarla. De otra forma no pasará de ser un tópico más. En la medida en que haya alineación o sintonía entre lo que el cliente desea y lo que la empresa hace, habrá una percepción positiva de satisfacción que hará crecer la fidelidad del cliente.

A partir de expuesto surgen una serie de tópicos generales que se deberían considerar para encaminar los esfuerzos organizacionales más productivamente:

- Liderar la satisfacción del cliente desde todas las áreas
- Gerenciar los momentos de la verdad mediante hechos que satisfagan y deleiten al cliente, no en palabras, promesas o sorderas.
- Lograr participación y compromiso de todo el personal
- Lograr altos grados de prevención de errores que se de ocurrir se traducirán en insatisfacciones
- Innovar permanentemente e influenciar el ambiente para que las cosas

²⁶ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 10, p. 133-139

sucedan y no solo adaptarse a los cambios.

- Recolectar permanentemente datos objetivos y medibles sobre la satisfacción del cliente, tomar acciones correctivas o de mejora y compartir las buenas prácticas
- Brindar información necesaria área por área y nivel por nivel y comunicar permanentemente las novedades
- Manejar en forma centralizada e interrelacionada de la información competitiva y operativa sobre la satisfacción.
- Compartir la información sobre satisfacción e insatisfacción con las áreas vinculadas
- Invertir el tiempo y los recursos adecuados
- Administrar efectiva y eficientemente las quejas y reclamos
- Tratar en forma rigurosa los rendimientos no deseados, evitando los análisis superficiales.
- Realizar seguimientos completos y efectivos
- Desarrollar planes a futuro que apunten a deleitar las expectativas de los clientes.²⁷

Todas las decisiones de los clientes internos y externos están sustentadas en el valor que reciben y perciben. El mercado demanda y exige valor, cada día con más calidad. Entonces, toda organización debe crear también valor para sus clientes internos; recursos humanos y accionistas; con el objeto principal que guíe perfectamente todas las políticas, esfuerzos, actividades, procesos y resultados empresarios con el fin de añadir valor a los clientes externos, quienes en verdad manejan el valor proporcionado por la empresa y en definitiva son los que sustentan a la misma en el mercado.

Por su parte, para satisfacer y superar las exigencias del cliente externo, la empresa debe poner en juego dos tipos de capacidades relacionadas con los recursos humanos o clientes internos de la organización; las capacidades técnicas y las capacidades personales:

- Las capacidades técnicas satisfacen las necesidades objetivas e implícitas. Están relacionadas con el desempeño técnico del producto o servicio. El desempeño técnico frecuentemente no es presenciado por el cliente; quién,

²⁷ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 17, p. 231-252.

en muchos casos no es capaz de juzgar esta "calidad interna, calidad del producto o del servicio" por lo limitado de sus conocimientos técnicos. Al satisfacer este tipo de necesidades, la empresa consigue "simplemente cumplir" con el cliente y no aparecen motivos adicionales o valor agregado para que el cliente se sienta fiel ya que ese cumplimiento y la ausencia de errores normalmente lo da por supuesto.

- Las capacidades personales cubren las expectativas en general subjetivas y requieren de la existencia de habilidades eficaces y actitudes positivas por parte del personal de contacto con el cliente, lo que hacen la "calidad externa o calidad de servicio". Estas capacidades personales son las que logran marcar la diferencia en superar las expectativas y deleitar al cliente.

En definitiva, el cliente se forma siempre una opinión sobre la totalidad del contacto o momento de la verdad a pesar de tener dificultades para hacerlo sobre el producto o "calidad interna". El cliente para formarse una percepción global de la calidad, se basa fundamentalmente, en aquello que es capaz de entender y percibir con claridad; es decir, sobre la "calidad externa o calidad de servicio", esencialmente relacionadas con las formas de cómo se le presta el servicio o se le entrega el producto.

Es muy difícil alcanzar un nivel de servicio aceptable sin el concurso equilibrado de ambos aspectos de calidad, aunque normalmente la ausencia de la calidad interna sea difícil de compensar con calidad externa. Por ejemplo, la deficiente reparación del coche no es compensada con una esmerada recepción acompañada de una taza de café impecablemente servido. Ambos aspectos, capacidades técnicas y capacidades personales, están condicionados por los denominados elementos de la estructura de la organización:

- Cultura y clima empresarial.
- Estrategias competitivas y políticas.
- Sistemas de control, de información y administrativos de apoyo a las personas.
- Procesos operativos y de gestión documentados y respetados.²⁸

El valor para los accionistas está representado por el flujo de fondos futuros, que muy difícilmente se logrará alcanzar sin clientes internos y externos satisfechos.

²⁸ CEOE-CEPYME Cantabria. *Guía Práctica para de Gestión de Calidad Total para Pymes*. [en línea]. [2006]. <http://www.ceoecant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>. [Consulta: 10 de Octubre 2007].

La empresa es una maquinaria de producción de valor y los diferentes grupos de interés vierten sobre ella demandas de valor de diferente naturaleza; la gerencia debe generar un juego de ganar-ganar para los clientes y los accionistas. El cliente demanda “value for money” o sea valor por el dinero mientras que el accionista demanda “money for value” o sea dinero por el valor. Para que la empresa subsista la gerencia debe satisfacer a ambas naturalezas.²⁹

Entonces para comprender la creación de valor se debe mirar más allá de los resultados económicos y financieros, que son sólo una consecuencia; la cuestión es si se supo o no crearle y aumentarle el valor; el valor que demanda el cliente; el cual debe ser mejor que el de los competidores.

El despliegue de la red de valor se construye mediante el despliegue ordenado del agregado de valor, satisfaciendo y deleitando a lo largo de toda la relación en forma continua a los clientes internos y estos a su vez a los clientes externos.³⁰

Muchas veces la alta dirección se limita a exigir el cumplimiento de los resultados para salvar la venta; dejando conformes a los accionistas, pero sin darle la importancia que realmente merece el cliente interno y externo. En una concepción ideal; pero el proceso debería funcionar con la siguiente secuencia:

- Primero, la organización debería satisfacer a los clientes internos,
- Los clientes internos satisfechos van a satisfacer a los clientes externos
- La consecuencia del proceso es que se generarán mejores resultados en ventas, rentabilidad y participación de mercado.

El cliente es una unidad de opinión, más que una unidad de consumo. Un cliente satisfecho es el que permite reevaluar permanentemente el activo y es quién sentencia de muerte a la empresa si no logra satisfacerlo continuamente.

Mejorar las relaciones con los clientes internos y externos es mejorar la hoja de ruta para lograr mayor satisfacción, ya que las relaciones constituyen un factor esencial tanto para la organización como para el cliente, la clave de cómo lograrlo satisfactoriamente está en la fuerza, la continuidad y el estilo de liderazgo y cultura de la empresa.

Cabe destacar que al evaluar la satisfacción del cliente interno es crucial considerar dos aspectos críticos y fundamentales dentro de los modelos de

²⁹ Petracca, Eduardo. La creación de valor para el accionista y el consumidor, *Management Herald*, 22 (2004): 6-7.

³⁰ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, cap. 1, p. 3-7

gestión. Estos dos aspectos a considerar son la motivación y el reconocimiento de los recursos humanos.

La motivación es el factor condicionante de la conducta, comportamiento y desempeño humano. Los motivos son sucesos que determinan que se logre algo y constituyen los elementos del concepto integral que se denomina motivación.

La motivación explica las razones que adoptan la conducta, el comportamiento y el desempeño humano. Estas razones son una combinación de fuerzas diferentes e interactivas.

La gerencia debe distinguir claramente cuáles son los motivos que originan las conductas más favorables para la organización, como también las más desfavorables para su corrección, así como las necesidades que tienen los recursos humanos.

Si se fortalece la motivación de los recursos humanos, automáticamente se fortalece el valor que recibe el cliente.³¹

Por su parte, toda persona quiere ser reconocida por sus compañeros, núcleo de amistades y todo otro individuo u organización con la que tenga vinculación.

Establecer un sistema de reconocimientos resulta imprescindible, por todo lo que implica, entre otros aspectos:

- Incrementa las expectativas del personal
- Fortalece la motivación, vinculándola con el logro de resultados planificados
- Desarrolla los conocimientos, las habilidades y la alta concentración relacionada con la tarea.

A los recursos humanos le gustas, y además exige, el reconocimiento para ver satisfechas sus necesidades.³²

En síntesis, la organización que logra satisfacer y deleitar al cliente de modo continuo concreta la ventaja competitiva más contundente, ganadora y rentable.

Para lograrlo, la organización debe asegurar los siguientes factores estratégicos:

- Lo que vende cualquier tipo de organización es satisfacción y deleite
- Si la empresa no vende satisfacción, no existe o tiende a desaparecer rápidamente.
- El marketing moderno significa satisfacer las necesidades rentablemente,

³¹ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 2, p. 11-19

³² Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998. cap. 15, p. 201-205.

por lo que primero se deben detectar las necesidades y luego saber satisfacerlas, haciendo el negocio competitivo y rentable.

- Las opciones que tiene el cliente son múltiples, porque el mercado es el mundo y los productos y servicios de todo el mundo están al alcance de la mano.
- El cliente es quién sentencia la vida de una organización, de un producto o de un servicio. La competencia sirve como referencia.
- Los clientes poseen el poder verbal destructivo por el efecto multiplicador de comentar su indignación vía boca en boca. Los recursos verbales son más poderosos que los económicos.
- En todo el mundo, cada día más, el cliente posee protección legal, contractual, y/o comercial con severas sanciones a los infractores.
- Progresivamente las remuneraciones de toda la organización están condicionadas por el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.
- A mayor satisfacción se logra mayor lealtad, actual y potencial y, consiguientemente, mayor participación de mercado y mayor rentabilidad.³³

Relaciones entre Satisfacción de Clientes y Calidad Total

La Satisfacción del Cliente es uno de los principales objetivos de todos los Sistemas de Calidad conocidos y de la definición de Calidad Total se desprende la importancia de satisfacer a los clientes.

Calidad Total es una actitud de mejora continua de los procesos, una estrategia empresaria que apunta a satisfacer íntegramente a sus clientes a través de empleados, proveedores, accionistas y la comunidad, todos satisfechos con el accionar de la empresa.

Para ilustrar esta relación entre satisfacción al cliente y calidad podemos citar al “Premio Nacional a la Calidad” que es uno de los sistemas de calidad más exigentes.

El Modelo de Evaluación del “Premio Nacional a la Calidad”, dentro de un total de 1000 puntos, considera una serie de componentes, criterios y factores en donde

³³ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 17, p. 231-235.

la satisfacción del cliente está muy presente.

Los siguientes son los Componentes, Criterios y Factores del Premio Nacional a la Calidad en donde se amplían todos los relacionados con la satisfacción del cliente.

Componente: LIDERAZGO Total (110 puntos)

1. Liderazgo 110 puntos
 - 1.1. Dirección estratégica 40 puntos
 - 1.2. Compromiso 30 puntos
 - 1.3. Responsabilidad social 30 puntos
 - 1.4. Gobierno de la empresa 10 puntos

Componente: SISTEMA DE GESTIÓN (440 puntos)

2. Planeamiento estratégico 80 puntos
 - 2.1. Desarrollo de la estrategia 40 puntos
 - 2.2. Planes operativos 40 puntos

3. Enfoque en mercados y clientes 100 puntos

Este criterio examina cómo la organización concentra su acción en mercados y clientes específicos. Para esto, analiza cómo los clientes determinan sus requisitos, expectativas y preferencias, actuales y futuras.

También examina la creación y el desarrollo de las relaciones con los clientes propios y con las redes de comercialización, y la determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la utilización de ese conocimiento para desarrollar oportunidades de negocio.

3.1. Conocimiento de mercados y clientes 30 puntos: examina cómo la empresa determina los requerimientos y expectativas de los clientes para el corto y el largo plazo.

3.2. Gestión de las relaciones con los clientes 25 puntos: examinan los métodos utilizados por la empresa para lograr una administración efectiva de las relaciones con los clientes y cómo utiliza la información obtenida de los clientes para mejorar su gestión. También analiza los compromisos con el cliente sobre la base de las promesas explícitas establecidas para productos y servicios.

3.3. Gestión de las redes de comercialización 10 puntos: analiza como se garantiza la calidad de los servicios provistos a los clientes atendidos por las redes de comercialización y cómo se pueden establecer formas y asociaciones innovadoras que permitan la ampliación del negocio.

3.4. Manejo de quejas y reclamos 10 puntos: examina cómo la empresa maneja las quejas y reclamos, cómo los resuelve y cómo usa la información para mejorar la calidad y prevenir la recurrencia de problemas.

3.5. Determinación de la satisfacción y lealtad de los Clientes 25 puntos: examina los métodos empleados por la empresa para determinar la satisfacción y lealtad de clientes propios y de la competencia.

4. Gestión de procesos 90 puntos

4.1. Enfoque de la gestión de procesos 20 puntos

4.2. Procesos de diseño de productos y servicios 20 puntos

4.3. Procesos de producción, servicio y de apoyo 40 puntos

4.4. Procesos relativos a proveedores 10 puntos

5. Gestión de las personas 90 puntos

5.1. Organización de las personas y del trabajo 30 puntos

5.2. Educación, capacitación y desarrollo 30 puntos

5.3. Satisfacción de las personas 30 puntos

6. Gestión de recursos 80 puntos

6.1. Gestión económico financiera 30 puntos

6.2 Gestión de la información y de los conocimientos 20 puntos

6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico 15 puntos

6.4 Gestión de los recursos naturales 15 puntos

Componente: RESULTADOS (450 puntos)

7. Resultados 450 puntos

Los resultados de los negocios demuestran la eficacia del liderazgo ejercido por el equipo de dirección en la búsqueda de la excelencia y la calidad del sistema de gestión vigente en la organización.

Este criterio analiza, para cada uno de los factores considerados, la tendencia de los resultados de la organización en los últimos tres años, comparándolos con los de sus principales competidores y/o con los de empresas consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional.

7.1. Resultados de la gestión con los clientes 100 puntos:

Este factor analiza los resultados obtenidos en las mediciones de satisfacción y

lealtad de los distintos grupos y segmentos de clientes, la relación de dichos resultados con las estrategias y planes desarrollados en el factor 2.2; Planes operativos; y todo otro aspecto y procedimiento desarrollado en el factor 3.5;

Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes.

7.2. Resultados de participación de mercado 50 puntos

7.3. Resultados económico financieros 80 puntos

7.4. Resultados operativos 70 puntos

7.5. Resultados relativos a proveedores 20 puntos

7.6. Resultados de la gestión de las personas 80 puntos

7.7. Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social 50 puntos.³⁴

Por otro lado el Departamento de Comercio de los Estados Unidos estableció como máximo puntaje a los efectos del otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige la “Satisfacción del Cliente” con un índice ponderado de 30 puntos.

Porcentaje de importancia	Categoría
30	Satisfacción del cliente
15	Utilización de los recursos humanos
15	Garantía de calidad
15	Resultados de la calidad
10	Liderazgo
9	Planeamiento de las calidades estratégicas
6	Información y análisis

Puede observarse que la satisfacción del cliente es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica concentrarse en el cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente.

En casi todos los sectores, los consumidores satisfechos se muestran dispuestos a pagar un “cargo extra” a cambio de la “satisfacción extra” que logran con determinados productos o servicios.³⁵

³⁴ Fundación Premio Nacional a la Calidad. *Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia*. Buenos Aires: El autor, 2007, 84 p.

³⁵ Wikilearning. *La Satisfacción del Cliente - Importancia de Satisfacer al Cliente* [en línea]. 27 de Junio de 2006. http://www.wikilearning.com/importancia_de_satisfacer_al_cliente-wkccp-14848-

Las empresas japonesas tienen dos principios fundamentales elevados como insignias que son:

Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo. Si una empresa sigue el principio de buscar “primero la calidad”, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. La gerencia que hace hincapié en calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de los clientes y verá crecer sus ventas paulatinamente a la larga, sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable. Pero una empresa que siga el principio de “primero las utilidades”, posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

- Orientación hacia el consumidor; no hacia el producto. Pensar desde el punto de vista de los demás. Las empresas deben fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos. La actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; esto implica escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.³⁶

Relaciones entre Satisfacción y la Voz del Cliente

Además de mantenerse al tanto de las expectativas de valor y de la satisfacción de los clientes, las empresas necesitan vigilar el desempeño de sus competidores en esas áreas ya que puede tener un objetivo mucho menor que los principales competidores.³⁷ Es muy importante escuchar “la voz del cliente” ya que de esta forma se reconocen sus requerimientos.

Existen diversos medios para conocer la opinión de los clientes, pero el mayor valor está en saber utilizar los datos. El cliente condiciona la vida de la empresa aceptando o no lo que la empresa le brinda en términos de satisfacción, valor y

[2.htm](#). [Consulta: 10 de Octubre 2007].

³⁶ Wikilearning. *La Satisfacción del Cliente – Importancia de Satisfacer al Cliente*. [en línea]. 27 de Junio de 2006. http://www.wikilearning.com/importancia_de_satisfacer_al_cliente-wkccp-14848-2.htm. [Consulta: 10 de Octubre 2007].

³⁷ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2001, cap.

2, p. 32-48

beneficios que encierran sus productos y servicios, entonces hay que preocuparse por captar correctamente los requerimientos para asegurar la satisfacción de los clientes.³⁸ En general, hay cuatro herramientas que las empresas utilizan para mantenerse al tanto de la satisfacción del cliente: Sistema de Quejas y Sugerencias, Encuestas de Satisfacción de clientes, Compras Fantasma y Análisis de clientes perdidos:

- El Sistema de Quejas y Sugerencias consiste en proporcionarle al cliente los medios para comunicarse con la empresa como por ejemplo formularios, líneas 0800, o íconos en la página web.
- Encuestas de Satisfacción de clientes: en general los estudios muestran que menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan. Por tanto los niveles de quejas no son suficientes para medir la satisfacción. Es por ello que muchas empresas realizan periódicamente encuestas a través de cuestionarios o por vía telefónica a una muestra aleatoria de clientes.
- Compras Fantasma: muchas empresas contratan personas para que se hagan pasar por compradores para evaluar los puntos fuertes y débiles de la experiencia de comprar productos de la empresa y de sus competidores.
- Análisis de clientes perdidos: muchas empresas se ponen en contacto con los clientes que han dejado de comprar para enterarse de cual fue la causa.³⁹

Existe una relación directa entre calidad percibida por los clientes y la intención de recompra. Al conocer “la voz del cliente” la empresa se asegura que la satisfacción del cliente esté representada en la toma de decisiones, en el desarrollo de estrategias, planes de mejora y en los procesos que intervienen en la provisión de productos y servicios. En general existe correlación entre la voz del cliente y el éxito en los negocios ya que una administración efectiva de la voz del cliente generará productos y servicios de calidad y valores superiores que generarán un alto grado de satisfacción de los clientes y su percepción de una calidad superior. De esta forma los clientes vuelven a comprar el producto o servicio y lo recomiendan por lo que ingresan nuevos clientes, lo que se traduce en aumento

³⁸ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 18, p. 255-272.

³⁹ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2001, cap. 2, p. 32-48.

de la facturación, de la participación en el mercado y de una mayor rentabilidad.

La voz del cliente involucra una serie de elementos que con sus vinculaciones permiten establecer un modelo llamado “La Casa de la Calidad”. Esos elementos son: necesidades, percepciones, expectativas, decisión de compra, momentos de verdad, satisfacción, estándares de servicio, requerimientos de los procesos y familia de medidas cuyas definiciones son las siguientes:

- Necesidades: cosas que el cliente encuentra útiles, deseables o necesarias.
- Percepciones: impresiones que tiene el cliente sobre la habilidad de los proveedores para satisfacer las necesidades.
- Expectativas: lo que el cliente espera en base a lo que los proveedores le dicen, prometen o incluyen en un contrato.
- Decisión de Compra: se produce cuando la comparación entre las expectativas y las necesidades es satisfactoria.
- Momentos de Verdad: oportunidades que tiene el cliente para formarse una opinión sobre un producto o servicio. Por ejemplo cuando llama por teléfono al proveedor, cuando usa el producto o servicio, cuando llama al servicio técnico o cuando llega una factura del proveedor.
- Satisfacción / Insatisfacción: es el resultado de la comparación entre las expectativas del cliente y sus experiencias con el proveedor
- Estándares de Servicio: nivel que los productos o servicios deben operar para satisfacer las expectativas del cliente. Los estándares reflejan las expectativas de los clientes pero no muestra aptitud para satisfacerlas.
- Requerimientos de los Procesos: Son las necesidades que tienen los procesos para poder cumplir con los estándares de servicio en los Momentos de Verdad.
- Familia de Medidas: juego de mediciones que cuantifica las relaciones entre las expectativas del cliente y los niveles de desempeño de los productos y servicios, y entre estos niveles de desempeño y la aptitud de los procesos clave. Las medidas son necesarias para tomar decisiones de negocios acertadas.

Es importante conocer las diferencias entre estándar de servicio y medida y entre requerimiento de los procesos y medida. Un estándar de servicio es el nivel que deben tener los servicios para satisfacer las expectativas de los clientes mientras que la medida es el indicador que nos dice con que frecuencia se cumple con los estándares de servicios. Por ejemplo el estándar puede ser atender el teléfono

antes del quinto sonido, mientras que la medida sería % de llamadas atendidas antes del quinto sonido.

Un Requerimiento de los Procesos es una necesidad que tiene el proceso para poder cumplir con los estándares de servicio en los momentos de la verdad, mientras que una medida sobre un requerimiento de los procesos es el indicador que nos dice con que frecuencia se cumple con los requerimientos de los procesos. Por ejemplo el requerimiento de los procesos puede ser contar con un equipo de repuestos para cada instrumento permanentemente por cada ingeniero de servicio técnico y la medida sería porcentaje de ingenieros que cuentan permanentemente con un equipo de repuestos para cada uno de los instrumentos. De esta forma la Voz del Cliente genera una serie de vinculaciones que permiten establecer el modelo llamado “La Casa de la Calidad” en la que se consideran, a partir de los Momentos de Verdad, dos comparaciones:

- La primera comparación vincula para cada Momento de Verdad, Necesidades con Estándares de Servicios
- La segunda comparación vincula Estándares de Servicios con Requerimientos de los Procesos.

Ambas comparaciones permiten hacer un diagnóstico de la satisfacción en los momentos de la verdad y planificar cuáles requerimientos de los procesos se deben mejorar para aumentar la misma.

En este modelo consta de los siguientes pasos y vinculaciones:

1. Identificar las Necesidades de los clientes.
2. Considerar cuándo los clientes comparan las expectativas con sus expectativas reales.
3. Listar los Momentos de Verdad.
4. Identificar los procesos que determinan el desempeño de los servicios en los Momentos de Verdad.
5. Establecer objetivos de satisfacción de clientes.
6. Establecer estándares de servicios que satisfagan las expectativas de los clientes.
7. Establecer los requerimientos de los procesos que permitan cumplir con los estándares de servicios.⁴⁰

⁴⁰ Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, cap. 18, p. 255-272.

Relaciones entre Satisfacción del Cliente y Valor Proporcionado por el Producto o Servicio

La mejor manera de retener a los clientes es pensar todo el tiempo en cómo darles más por menos.

Un Producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos que se venden incluyen bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Al planear la oferta al mercado se deben considerar cinco niveles del producto: beneficio básico, producto genérico, producto esperado, producto aumentado y producto potencial. Cada nivel añade valor para el cliente y los cinco constituyen una jerarquía de valor para el cliente.

- El *beneficio o producto básico* es el nivel fundamental y corresponde al servicio o beneficio que el cliente está comprando en realidad. Por ejemplo el huésped de un hotel está comprando descanso y sueño.
- El segundo nivel corresponde al *producto genérico*, donde se transforma el beneficio básico en un producto genérico. Por ejemplo, un cuarto de hotel incluye una cama, baño, toallas, escritorio, tocador y armario.
- El tercer nivel, o sea el *producto esperado*, considera un conjunto de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan cuando adquieren un producto. Por ejemplo, los huéspedes de un hotel esperan una cama limpia, toallas recién lavadas, lámparas que funcionen y relativa tranquilidad.
- El cuarto nivel corresponde al *producto aumentado* que considera los atributos o beneficios que exceden a las expectativas del cliente. Por ejemplo, un cuarto de hotel puede incluir un televisor con control remoto, flores frescas, registro rápido, trámites de salida ágiles y excelente servicio de comedor y en las habitaciones. Hoy en día, la competencia se efectúa básicamente en el nivel de producto aumentado: la presentación, servicios, publicidad, asesoría a clientes, financiamiento, entrega a domicilio, almacenamiento en bodega y otros aspectos que el cliente aprecia. En general con el tiempo todos los beneficios aumentados se transforman en esperados, por lo que se debe estar permanentemente innovando el producto aumentado.
- En quinto nivel estaría el *producto potencial*, que abarca todos los posibles

aumentos y transformaciones que el producto podría sufrir en el futuro. Es aquí donde las empresas buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y distinguir la oferta. Los hoteles de suites en los que cada huésped ocupa un conjunto de habitaciones representan una transformación innovadora del producto hotelero tradicional. Las empresas exitosas añaden a su oferta beneficios que no solo satisfacen, sino que deleitan o sorprenden a sus clientes; por ejemplo el huésped del hotel encuentra dulces en la almohada, o un tazón con frutas o una videograbadora con cintas opcionales.⁴¹

La teoría y la práctica del marketing se desarrollaron en principio en relación con productos físicos como dentífricos, automóviles y acero. Sin embargo, una de las principales tendencias de los últimos años ha sido el extraordinario crecimiento de los servicios. En Estados Unidos, los empleos en servicio ya representan el 79% de todos los empleos y el 74% del producto bruto interno.

Un servicio es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.

La oferta de una empresa al mercado a menudo incluye ciertos servicios. El componente de servicio puede ser una parte principal o secundaria de la oferta total. Podemos distinguir cinco categorías de ofertas:

- *Bien tangible puro*: la oferta consiste primordialmente en un bien o producto tangible como jabón, dentífrico o sal. El producto no va acompañado de servicios.
- *Bien tangible con servicios anexos*: la oferta consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios. Levitt observa que “cuanto más tecnológicamente sofisticado es el producto genérico; por ejemplo automóviles y computadoras; más dependen sus ventas de la calidad y disponibilidad de los servicios al cliente que lo acompañan; por ejemplo salas de exhibición, entrega, reparaciones y mantenimiento, ayudas de aplicación, capacitación de operadores, asesoría de instalación y cumplimiento de garantías. En este sentido, es probable que General Motors está más orientado hacia los servicios que hacia la fabricación. Sin sus servicios, sus ventas se deteriorarían.

⁴¹ Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2001, cap. 13, p. 393-425.

- *Bien Híbrido*: la oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales. Por ejemplo la gente acude a restaurantes tanto por los alimentos como por el servicio.
- *Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos*: la oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales o bienes de apoyo. Por ejemplo, los pasajeros de una aerolínea compran un servicio de transporte; el viaje incluye algunos bienes tangibles como alimentos y bebidas y una revista de la aerolínea. El servicio requiere un bien de capital intensivo, un avión, para su prestación, pero el artículo principal es un servicio.
- *Servicio puro*: la oferta consiste primordialmente en un servicio. Como ejemplos podemos citar el cuidado de niños, la psicoterapia y los masajes.

Los servicios tienen cuatro características principales que afectan considerablemente el diseño de los programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad:

- *Intangibilidad*: los servicios son intangibles, ya que a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse. A fin de reducir la incertidumbre, los compradores buscan indicios de la calidad del servicio. Ellos hacen inferencias acerca de la calidad dependiendo fundamentalmente al lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precios que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es “administrar los indicios” y “hacer tangible lo intangible”. Mientras que los responsables de marketing de productos enfrentan el reto de añadir ideas abstractas, los responsables de marketing de servicios enfrentan el reto de añadir pruebas físicas e imágenes a ofertas abstractas. Los responsables de marketing de servicios deben poder transformar los servicios intangibles en beneficios concretos.
- *Inseparabilidad*: los servicios, a diferencia de los productos que se producen, se almacenan, se distribuyen y luego se consumen, por lo general se producen y consumen simultáneamente. Si un proveedor presta un servicio es parte del servicio.
- *Variabilidad*: puesto que los servicios dependen de quien los presta y en dónde se prestan, son muy variables. Algunos doctores saben tratar muy bien a sus pacientes; otros no les tienen tanta paciencia. Los compradores de servicios son conscientes de tal variabilidad y a menudo hablan con

otros clientes antes de escoger un proveedor de servicios. Las empresas de servicio pueden tomar tres medidas en cuanto a control de calidad de la variabilidad a través de:

- Invertir en buenos procedimientos de contratación y capacitación, o sea, reclutar a los empleados de servicio correctos y proporcionarles una capacitación adecuada.
 - Estandarizar el proceso de prestación de servicios en toda la organización
 - Monitorear la satisfacción del cliente mediante sistemas de quejas y sugerencias, sondeos de clientes y compras de comparación.
- *Imperdurabilidad*: los servicios no pueden almacenarse. Algunos doctores cobran a los pacientes cuando no se presentan a una cita, porque el valor del servicio solo existía en ese punto. El hecho de que los servicios sean imperdurables no es un problema cuando la demanda es constante; pero si la demanda fluctúa, las empresas de servicio tienen problemas. Por ejemplo, las empresas de transporte público tienen que poseer mucho más equipo a causa de la demanda en las horas pico que el que necesitarían si la demanda fuera uniforme durante todo el día.⁴²

Relaciones entre la Satisfacción del Cliente y Lealtad a las Marcas

Cuando los productos sólo son pensados como objetos físicos la mecánica del mercado es unidireccional. La oferta “presenta” los productos para que la demanda los pueda comprar. En consecuencia, el consumidor no se relaciona con el producto hasta que lo compra y tiene un rol pasivo que se limita a proporcionar la retroalimentación necesaria para una posterior optimización del mix de marketing. En este enfoque el consumo tiene un significado práctico y, sobre todo, material; es un acto físico de destrucción y desaparición de un objeto que será reemplazado por otro.

En el mercado de marcas ocurre una dinámica distinta; existe un sistema de producción de discursos que se dirigen a un sistema de recepción que no los destruye, sino que los completa. Por otra parte, también queda redefinida la noción de competencia. En el enfoque simbólico de las marcas es fácil ver que

⁴² Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2001, cap. 14, p. 427-435.

varios discursos pueden coexistir simultáneamente. También varias marcas pueden competir aún cuando representan categorías de productos diferentes. El rol simbólico del “status” lo pueden encarnar simultáneamente una marca de relojes como Rolex y una marca de automóviles como Mercedes Benz.

En el consumo de servicios, el mundo simbólico de las marcas muestra ser el factor más estratégico de todo el proceso de compra. Todo servicio es básicamente intangible y el potencial cliente debe asumir indicadores simbólicos como el nivel de precios, e indirectos como la referencia de conocidos, las listas de clientes o la empatía personal. Asimismo, en muchos servicios se produce una “transferencia” en la que los detalles de la compra se basan en el juicio del “vendedor” y esta transferencia tiene que ver con la confianza, y la confianza es una marca bien posicionada.

La sensibilidad a la marca es una variable psicológica referida al proceso de decisión del consumidor que se verifica en el apego, la atención, y por sobre todo, el peso relativo que se le otorga a la marca en relación a otras variables como el producto o el precio. La sensibilidad a la marca presenta tres escenarios posibles:

- Fidelidad intencionada es la exigencia intransigente de una marca en particular. Es el caso extremo en donde la sensibilidad a la marca es máxima.
- Fijación de la marca, implica una fuerte sensibilidad a la marca pero sin una profunda convicción.
- Pseudo Fidelidad, es la búsqueda de una marca al sólo propósito de simplificar el proceso de elección.

En general, la sensibilidad a la marca resulta altamente influenciada por variables como:

- La “implicación” subjetiva del consumidor en la compra, así como el grado de interés en la categoría de producto. Cuanto más se “proyecta” el consumidor en sus compras mayor importancia adquiere la marca. Esto explica la fuerte sensibilidad a la marca de cigarrillos, perfumes, jeans y zapatillas.
- A mayor “riesgo percibido” en la compra, mayor es la relevancia de la marca. Esto implica por qué el sector servicios exhibe una alta sensibilidad. Se puede hacer una degustación de un nuevo chocolate o entregar muestras de shampoo, pero no se puede probar una medicina prepagada o

unas vacaciones junto al mar.

- La percepción de fuertes “diferencias” entre las marcas. Sin este supuesto, aún un mercado con muchas marcas resultaría indiferenciado.

La relación del cliente con la marca puede ser analizada a través del recorrido físico y virtual que atraviesa hasta llegar a la satisfacción de una necesidad o un deseo. Las siguientes son las principales fases del vínculo entre el consumidor y la marca:

- Fase de intención de compra, donde el consumidor desarrolla un proceso de búsqueda, en el que la publicidad y la recordación de marcas ocupan un lugar relevante. En esta etapa el “top of mind” y la “notoriedad” de marca juegan un papel trascendental.
- Fase de conocimiento; generalmente las marcas que más se recuerdan o las que más se conocen, son las que tienen el mayor participación de mercado o el mayor share of voice.
- Fase de preselección de una marca entre un conjunto de marcas conocidas es cada vez más difícil en virtud de la creciente indiferenciación de los productos. No hay muchos argumentos racionales para optar por un producto u otro y, por consiguiente, juega más la emoción que la razón. El rol de los recomendadores adquiere una influencia decisiva en muchas categorías como seguros, consultorías o automóviles.
- Fase de búsqueda selectiva es una etapa donde los códigos de identificación de marca como color, etiqueta o diseño de packaging juegan un rol decisivo.
- Fase de elección es el instante clave en el que realmente se decide la compra. El consumidor y la marca dejan de mantener una relación intelectual para estar frente a frente. En esta etapa muchas marcas quedan en manos de la figura del vendedor que puede convertirse en un aliado o en un verdadero enemigo. En el momento de la elección juegan factores como el ideal de producto, el posicionamiento de marca, el carácter y la identidad de la marca. Muchas veces el cliente llega directamente a la fase de elección sin pasar por otras previas, esto ocurre cuando la marca estableció un fuerte vínculo con sus consumidores o consolidó un lazo de lealtad, el consumidor realiza un salto sobre las fases precedentes. La elección es un momento fugaz donde el deseo y la ilusión del

consumidor alcanza su punto máximo.

- Fase de consumo; en esta fase se privilegian los atributos funcionales del producto así como la satisfacción, la resolución y el placer. Aquí se evalúa el grado de cumplimiento de la promesa de la marca y donde esta debe ser protegida de posibles efectos indeseables.
- Fase de fidelidad a la marca es la etapa final del proceso de compra y el objetivo perseguido por todas las marcas.⁴³

La lealtad es cada día más difícil de obtener por la alta competencia. En términos generales la lealtad es un concepto derivado de las relaciones interpersonales y está íntimamente relacionada con la fidelidad. El ser humano en sus relaciones interpersonales puede tomar el camino de la fidelidad; pero también puede optar por el de la infidelidad, todo depende de su moralidad junto con sus valores, costumbres y normas.⁴⁴ Los siguientes ejemplos muestran algunos porcentajes como ejemplos relacionados con la fidelidad:

- El 73% de los dueños de un coche abandonan la marca al cambiar de automóvil
- El 14% de las personas cambian de pareja una vez casados
- Hasta el 2,2% de las personas se hace de otra religión a lo largo de su vida
- Sólo el 0,05% de las personas cambia de equipo de fútbol.

Queda claro que el hincha de fútbol es un paradigma de la lealtad y ese sentimiento es el que se debería perseguir para conseguir la lealtad a las marcas.⁴⁵

Si la lealtad es cada vez más débil el actual paradigma del marketing es construir marcas cada vez más fuertes; marcas a las que los clientes deseen serles fieles por su valor diferencial. Los clientes leales constituyen la base para el crecimiento porque:

- Compran más
- Ocupan menos tiempo
- No implican costos de entrada y generan altas barreras para la

⁴³ Wilensky, Alberto. *La Promesa de la Marca*. 3ª ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Temas, 2003, cap. 2, p. 53-62.

⁴⁴ Unarte, María Constanza. ¿Retención de clientes o atrapados sin salida?, *Inter Pharma*, 33 (2006): 20-21.

⁴⁵ Félix, Pablo. ¿Y la fidelidad dónde está? *Prospect*, 4 (2006): 22-23.

competencia

- Son menos sensibles al precio
- Atraen nuevos clientes mediante la promoción de los productos y/o marca mediante el boca en boca

Actualmente uno de los principales objetivos del marketing es la construcción de una gran base de clientes leales. Experiencias en diversos mercados comprueban el incremento en las utilidades que surge de aumentar la lealtad; más aún, en el Mercado de Análisis Clínicos se replica este objetivo persiguiendo conseguir clientes leales que se transformen en clientes por un largo tiempo.

Desde el punto de vista estratégico, el negocio no es la venta sino la repetición de ventas, que emulando al mercado de la salud podemos traducir en “clientes crónicos”. El éxito a largo plazo no depende tanto del número de compradores sino de la proporción en que éstos se convierten en clientes leales. Por esta razón, un objetivo básico de la gestión de marca es:

- Convertir al comprador ocasional en repetidor.
- Aumentar el consumo del comprador leal.
- Atraer compradores de las marcas competitivas.

La lealtad a la marca está muy ligada a un hecho físico como la experiencia de uso, pero existen componentes simbólicos que ayudan a reforzarla como el posicionamiento y la personalidad de marca. Quizá uno de los casos más extremos sea lealtad a marcas de clubes de fútbol, donde pese a las malas experiencias de varios años los hinchas continúan alentando.

Un aspecto estratégico del concepto de lealtad es que está siempre referido a la marca y no al producto. La lealtad existe porque la marca existe. El cliente no es fiel a los productos sino a las marcas. Los productos sólo pueden recibir lealtad de los consumidores cuando presenta diferenciaciones únicas u operan en mercados monopólicos. En estos casos la lealtad al producto sólo dura mientras la exclusividad persista. Sin embargo, aquí sería difícil hablar de lealtad ya que ésta implica la posibilidad de contar con alguna alternativa. En productos indiferenciados como los commodities el concepto de lealtad es nulo o vacío de contenido. En consecuencia, obtener la lealtad de los clientes es uno de los principales objetivos de posicionamiento.

La fidelidad es una medida del verdadero vínculo que existe entre el consumidor y la marca; y constituye uno de los principales factores de invulnerabilidad. La

lealtad a la marca es uno de los principales objetivos de marketing ya que:

- Es la garantía de contar con un negocio a largo plazo.
- Es un factor imprescindible para consolidar una estrategia de crecimiento sostenible. Sin una base de clientes leales es imposible el crecimiento de la marca.
- Permite reducir la inversión económica y humana. El costo de retener un cliente actual es muy inferior al costo de captar uno nuevo.
- Es una de las principales barreras de ingreso de la competencia. Una gran base de clientes leales es un disuasivo de la competencia porque exige de ésta un fuerte aumento de la apuesta en menores precios, mayor comunicación y mejores servicios.
- Es un factor clave para aumentar el poder de negociación con proveedores y canales de distribución.
- La base de clientes leales constituye una masa crítica simbólica con fuerte impacto en los clientes potenciales.
- Otorga mayor tiempo de respuesta frente a las amenazas de la competencia. Los clientes leales no solo no están a la expectativa de la aparición de nuevas ofertas sino que exigirán de las nuevas marcas un alto esfuerzo económico y una acción de ventas persistente.

La satisfacción al cliente mide el verdadero grado de lealtad a la marca y permite inferir mejor la estabilidad de la participación de mercado y el futuro de la rentabilidad. Los niveles de lealtad de menor a mayor son los siguientes:

- Primer nivel: compradores que son absolutamente indiferentes a la marca. No valoran ni el nombre ni los atributos que la marca representa. Este segmento es muy aleatorio y está básicamente orientado al precio.
- Segundo nivel: clientes que compran la marca esporádicamente. Son consumidores satisfechos o que, al menos, no están insatisfechos. Es un segmento que conoce la marca pero no la valora significativamente y se mueve según las campañas promocionales.
- Tercer nivel: cliente que compran la marca en forma periódica. Este segmento conjuga compras sistemáticas y aleatorias ya que tiende a definir un grupo de marcas a las cuales valora pero entre las que no tiene preferencia por ninguna.
- Cuarto nivel: consumidores habituales. Son clientes que tienen un elevado índice de recompra por lo que pueden ser denominados "heavy users". No

están bloqueados a otras opciones pero tampoco tienen motivos para el cambio.

- Quinto nivel: clientes asegurados. Son clientes habituales que tienen elevadas barreras. Son clientes con costos hundidos en la marca ya sea por dinero invertido, tiempo asignado o riesgos potenciales. A través del diseño de productos Gillette condiciona el uso de sus repuestos descartables. En medicina las marcas retienen asociados en virtud de los costos por los períodos de carencia y el costo emocional del cambio de médicos.
- Sexto nivel: clientes leales. Son consumidores que realmente reconocen y valoran la marca y cuyo vínculo incluye aspectos afectivos como simpatía, encariñamiento o amistad con la marca.
- Séptimo nivel: clientes fans. Conformado por clientes que no solo son leales sino que están profundamente comprometidos con la marca. Ese compromiso se expresa colocando calcos de Nike en el auto hasta tatuarse en el cuerpo el símbolo de Harley-Davidson.⁴⁶

Las reacciones de los clientes según su nivel global de satisfacción con una marca se pueden medir en una escala de 1 a 10. De acuerdo al nivel se pueden inferir los siguientes comportamientos:

- Entre 0 y 4:
 - Muy alta probabilidad de cambiar de proveedor.
- Entre 5 y 6:
 - Duda del valor añadido que el proveedor le aporta.
 - La fidelidad al proveedor es baja.
 - El cliente no tiene hábito de recompra firme
- Entre 7 y 8:
 - Es la más frecuente.
 - El cliente "decide cada vez".
 - La fidelidad a corto plazo es alta.
 - El cliente está simplemente cómodo.
- Entre 9 y 10:
 - Al alcance de los líderes.

⁴⁶ Wilensky, Alberto. *La Promesa de la Marca*. 3ª ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Temas, 2003, cap. 10, p. 235-259.

- El cliente tiene opiniones firmes sobre el proveedor que se manifiestan de las siguientes formas:
 - Compromiso personal del cliente con el proveedor
 - Publicidad positiva o promociones boca en boca que para la empresa funcionan como vendedores sin costo
 - El cliente disculpa errores puntuales

Sólo consiguiendo niveles superiores de Calidad en el Servicio se consigue el compromiso personal del cliente con la empresa.⁴⁷

A partir de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado
- Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve
- En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.⁴⁸

Medición de la Satisfacción del cliente

Los factores más importantes para lograr satisfacción y retención de clientes son la calidad y el servicio. La meta principal de todo negocio debería ser producir clientes leales y satisfechos que permanezcan a través del tiempo.

Existe un axioma muy cierto: “lo que se mide se alcanza”. Ésta es la razón de por qué son tan importantes las técnicas de medición para poder mejorar los niveles de satisfacción de los clientes. Cuando se cuenta con una medida o un número

⁴⁷ CEOE-CEPYME Cantabria. *Guía Práctica de Gestión de Calidad Total para Pymes*. [en línea]. [2006]. <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>. [Consulta: 10 de Octubre 2007].

⁴⁸ Wikilearning. *La Satisfacción del Cliente - Importancia de Satisfacer al Cliente* [en línea]. 27 de Junio de 2006. http://www.wikilearning.com/importancia_de_satisfacer_al_cliente-wkccp-14848-2.htm. [Consulta: 10 de Octubre 2007].

cuantificable para aplicarlo a un comportamiento, se puede ver exactamente el efecto que tiene éste en sí mismo y en el desempeño de la compañía. La medición es un componente crítico para determinar si los programas de servicio y desempeño general de la empresa están alcanzando o excediendo las necesidades de los clientes.⁴⁹

El beneficio principal de un programa de medición es que la empresa podrá tener retroalimentación objetiva, inmediata y significativa. Alcanzar las medidas le da a los recursos humanos de la empresa un sentido de logro y un sentimiento de alcanzar las metas. Los beneficios de medir la calidad y la satisfacción de los clientes pueden ser resumidos en los siguientes aspectos:

- Las medidas le dan a los recursos humanos un sentido de logro y resultados que serán trasladados como un mejor servicio a los clientes.
- Las medidas le darán a los recursos humanos un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que ellos deben tratar de alcanzar. Esto lo llevará a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del cliente.
- Las medidas ofrecen retroalimentación inmediata, especialmente cuando el cliente está midiendo la actuación de la compañía.
- Las medidas acentúan lo que debe hacer para mejorar la calidad y satisfacción de sus clientes y cómo se deben hacer. Esta información también puede provenir de los clientes.
- Las medidas motivan a los recursos humanos a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.⁵⁰

Métodos de Investigación

Los datos para evaluar la satisfacción de los clientes se recolectan a través de diversas formas: experimentación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y fuentes de opinión.

Para la recolección de datos se utilizan técnicas de comunicación o de observación. Las técnicas de comunicación comprenden encuestas y entrevistas que requieren participación directa del cliente, y las técnicas de observación

⁴⁹ Gerson, Richard. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, cap. 1, p. 5-20.

⁵⁰ Gerson, Richard. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamericana. 1994, cap. 2, p. 21-52.

consisten en observar el comportamiento del cliente. Ambas técnicas son válidas cuando se trata de medir los niveles de satisfacción del cliente.

Por su parte la investigación puede ser cualitativa o cuantitativa.

La investigación cualitativa pretende entender subjetivamente la experiencia de un cliente cuando compra o usa un producto o servicio. No hay una medida física para la investigación cualitativa. La empresa recolecta la información sobre la satisfacción de los clientes a través de observación directa, entrevistas, observación de grupos y experiencia personal. A pesar de que este tipo de información es difícil de cuantificar, se gana un tremendo entendimiento en lo que el cliente piensa acerca de la calidad y servicio. Usualmente a los clientes les interesa comentarles a la empresa sus percepciones, pensamientos y sentimientos acerca del producto o servicio. La información se debe reunir y organizar de modo que pueda usarse para determinar cómo se puede mejorar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente.

La investigación cuantitativa es objetiva y medible. Se recolecta la información de acuerdo a un estándar predeterminado, como la escala de 5 o 7 puntos, usando un cuestionario o encuesta. La encuesta puede ser escrita, oral o efectuada a través del teléfono. Cuando se ha terminado la investigación, se elabora un análisis estadístico de los datos recolectados para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.

Se entiende por muestreo a la determinación del número de clientes que se van a incluir en la investigación para obtener la información buscada. No hay tamaño de muestra ideal para un proyecto de investigación, a menos que se pueda hacer una encuesta a todos los clientes con los que se hace negocio. Desafortunadamente, esto no siempre es práctico ni posible, por lo que debe limitarse a investigar con una muestra representativa. Los libros sobre estadística indican cómo determinar el tamaño ideal de la muestra para un proyecto determinado. Para la mayoría de los propósitos si se puede hacer una investigación entre 50 o 100 clientes, o más, en determinado tiempo, probablemente se obtendrá una muestra representativa.

Se puede incrementar el poder de la investigación y muestreo seleccionando al azar los clientes a entrevistar o a incluir en la encuesta. Una selección al azar significa escoger a los clientes sin ningún factor predeterminado.

El siguiente es un ejemplo de diseño de una investigación:

Categoría	Descripción
Objetivo	Determinar los niveles de satisfacción de los clientes de los programas de capacitación
Período	Julio a Diciembre de 2008
Muestra	Todos los participantes, masculinos o femeninos: mínimo 100 sujetos
Formato	Encuesta escrita con respuestas mediante una escala
Análisis	Porcentajes, histogramas y gráficas de Pareto
Fecha de recolección de datos	Enero 2009
Informe	Distribuir a todos los empleados
Seguimiento	Trabajar para mejorar las áreas de calidad de servicio que determine la encuesta que necesite atención.

Las Técnicas de Recolección de Datos más utilizadas son las siguientes⁵¹:

- Cuestionarios y Encuestas escritas.
- Entrevistas Personales
- Encuestas telefónicas
- Grupos de enfoque

Cuestionarios y Encuestas

Las medidas de satisfacción del cliente se obtienen a través de inspecciones. Éstas se pueden hacer mediante cuestionarios escritos u orales, entrevistas telefónicas o cara a cara y grupos de enfoque.

El método de encuesta es la técnica de recolección de datos más común. Generalmente, las encuestas usualmente consisten en varias preguntas cerradas o declaraciones, junto con respuestas asociadas, que requieren que el cliente las responda de acuerdo a alguna escala predefinida. En algunos casos las encuestas se permiten contestar en forma abierta, o sea, describiendo sus respuestas en

⁵¹ Gerson, Richard. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, cap. 3, p. 53-79.

mayor detalle. Cuando se ve una encuesta se puede decir inmediatamente el tipo de respuestas que se buscan por el modo como empieza la pregunta o declaración. Si empieza con Qué, Dónde, Quién Por Qué, Describe, Diga o Liste es una pregunta abierta que requiere una respuesta subjetiva o descriptiva.

Ambos métodos de respuestas son útiles y proporcionan excelente información acerca del nivel de satisfacción del cliente.

Las encuestas típicamente son mecanismos de auto información, donde los clientes responden a las preguntas por ellos mismos. Algunas veces otras personas responden por el cliente. En cualquier caso, la idea es tratar de que el cliente dé las respuestas más exactas a las preguntas.

La variante de intercepción se hace simplemente cuando un investigador detiene a un cliente cuando entra o sale del lugar de negocios y empieza a hacerle preguntas. La técnica de intercepción puede ser para una encuesta escrita, una entrevista oral o ambas.

Hay infinidad de formatos que se pueden utilizar para las encuestas. La clave es mantener la encuesta amigable, fácil de entender y responder. También es recomendable que no sea muy extensa ya que el cliente pierde interés y concentración. En caso de que sea necesario obtener un cuestionario más extenso se recomienda enviarlo por correo en lugar de interceptarlo, ya que el cliente percibe que tiene más tiempo para contestar en su casa u oficina.

Se recomienda que las preguntas más fáciles de contestar estén al principio; esto le da al cliente un sentido de comodidad con la encuesta.

También se debe decidir que formato es más conveniente para la empresa y el cliente; por ejemplo:

- Una escala de 1 a 5 en donde 1 y 2 significa Insatisfecho, 3 Satisfecho, 4 y 5 Muy Satisfecho
- Una escala de 1 a 3 en donde 1 significa Insatisfecho, 2 Satisfecho y 3 Muy Satisfecho

Una de las claves para que una encuesta sea exitosa es que las preguntas realmente pregunten lo que se quiere saber. También cada pregunta se debe limitar a calificar sólo un pensamiento, un atributo o una habilidad. El ingrediente más importante en la construcción de las encuestas es asegurarse de que las preguntas sean simples y directas, solamente con un pensamiento o un elemento por pregunta. Es recomendable hacer suficientes preguntas para obtener toda la información necesaria para conocer el nivel de satisfacción.

Para medir la satisfacción del cliente es necesario contar con datos sólidos

provenientes de mediciones. Por lo tanto se debe preparar una escala de respuestas para cada pregunta y tratar de usar siempre la misma escala dentro de la misma encuesta.

Las escalas pueden ser ordinales; donde el rango de respuestas van desde malo hasta excelente, con una, dos o tres posibilidades en el medio. Esto es aceptable, pero desafortunadamente, cuando se utiliza este tipo de escala se le coloca números de 1 a 5 y después se analizan los números. Los datos ordinales no tienen intervalos numéricos verdaderos y no deberían ser analizados de esa manera. Sin embargo, la mayoría de los gerentes tienden a hacer esto y a analizar este tipo de datos como si fueran verdaderamente numéricos, lo cuál se ha convertido en una práctica aceptada entre los investigadores. En síntesis está aceptado medir los niveles de satisfacción utilizando descripciones de categorías y después convirtiéndolas a números, aunque los puristas de la investigación y estadística se molesten.

Las escalas siempre deben tener un número impar de respuestas posibles, como 3, 5 o 7. Esto permite a quién responde indicar un punto intermedio o neutral. Cuando se trabaja con porcentajes se recomienda usar una escala de 10 o de 100 puntos. Cualquier opción es buena mientras no se mezcle el análisis de las escalas, aún cuando se mezcle el uso de de diferentes tipos de escala en una misma encuesta.

Siempre es recomendable recolectar la información demográfica de los clientes que responden la encuesta. Esta información permitirá clasificar a los clientes en categorías y determinar si los clientes de la misma región, nivel de ingresos o sexo están respondiendo de forma similar o diferente a las encuestas. La información que se debe obtener es nombre, dirección, código postal, edad, sexo, nivel de educación, tipo de trabajo, nivel de ingreso personal y familiar, número de miembros de la familia, frecuencia de compra o visitas a los negocios, dinero gastado en cada compra y número de personas que recuerden haberlo recomendado. También hay otras características demográficas de las que se puede recolectar información como son, status socioeconómico, organizaciones personales y profesionales y actividades de servicio a la comunidad.

En resumen, la siguiente es una lista de verificación para la construcción del cuestionario y la encuesta:

- Formato

- Construcción de las preguntas, donde se debe enfocar solo un tema por pregunta
- Requerimientos de las respuestas; depende de si las preguntas son abiertas o cerradas, o bien selección forzada o comportamiento por pares.
- Tipo de escala de las respuestas
- Técnicas de análisis de datos, que están basadas en preguntas y tipos de respuestas
- Mecanismos y requerimientos de reporte dependiendo de quién recibe la información final.

Encuestas Telefónicas

Las encuestas telefónicas son muy efectivas si los encuestadores están bien capacitados para hacer las preguntas de la encuesta, si hay un libreto a seguir y si el llamado al cliente no es en horas inconvenientes. La ventaja de las encuestas telefónicas sobre los cuestionarios y encuestas escritas, o enviadas por correo, es que un encuestador experimentado puede orientar lo que le están respondiendo y cambiar preguntas abiertas a respuestas particulares y así obtener más información. Además, el encuestador puede llegar a determinar la veracidad de las respuestas tomando en cuenta el tono de voz de la persona que está respondiendo. La gran desventaja de la encuesta telefónica es que el encuestado puede colgar en cualquier momento o inclusive no querer hablar con el encuestador. También, no siempre es posible encontrar a la gente en su casa u oficina para entrevistarla.

En cualquier caso las encuestas telefónicas son una excelente herramienta para dar soporte a las encuestas escritas y, en los casos apropiados, pueden ser usadas como su única técnica para recolectar datos.

Después de que los datos han sido recolectados se deberá llevar a cabo el mismo tipo de análisis estadístico con los datos que los que se harían con una encuesta escrita. También se pueden combinar los resultados de las encuestas telefónicas con lo de las escritas y analizarlas en conjunto. Un punto interesante podría ser clasificar las respuestas de acuerdo a la forma en que fueron recolectados los datos, para ver si hay muchas diferencias en los niveles de satisfacción, basadas en la forma como a la encuesta: por escrito o por teléfono.

Entrevistas Personales

Las entrevistas personales pueden ser estructuradas o sin estructurar.

Las entrevistas estructuradas requieren que se hagan preguntas específicas en un orden particular al cliente. Se debe intentar no desviarse de ese orden y si el cliente se sale de tema hay que tratar de volver al tema inmediatamente. Para tener éxito en una entrevista estructurada primero se deberá desarrollar un libreto que contenga la descripción de la presentación y el propósito de la entrevista, las instrucciones de cómo deben hacerse las preguntas, la escala de respuestas y por supuesto una lista con las preguntas. Se le debe indicar al cliente al principio de la entrevista si se les va a permitir contestar la encuesta en forma cualitativa o subjetiva. Algunos entrevistadores registran la sesión en una cinta para asegurarse de no perder alguna información importante.

Las entrevistas sin estructurar son de naturaleza muy subjetiva y se le permite al cliente responder casi en cualquier forma de libre asociación. El entrevistador hace ciertas preguntas y ve hacia donde se dirige la entrevista. Por supuesto que también es muy recomendable hacer preguntas específicas, como se harían en las entrevistas estructuradas. En este caso el entrevistador debe ser capaz de registrar todas las respuestas del cliente; se recomienda el uso de un grabador de audio o video para captar todas las respuestas.

Otro uso de las entrevistas personales es para validar las encuestas escritas o telefónicas. Después de obtener las respuestas de una encuesta se puede invitar a algunos clientes a entrevistas personales para tratar de identificar el nivel más profundo de su sentir acerca de su satisfacción como cliente.

Grupos de Enfoque

Los grupos de enfoque son grupos de clientes, normalmente 5 a 10, que se reúnen con un coordinador para responder preguntas relacionadas con el desempeño de la compañía y para describir su satisfacción con los productos o servicios de la misma. Los grupos de enfoque se usan extensamente en la investigación de mercados, pero su valor está limitado por el grupo específico de gente que lo forma. Por lo tanto para validar la información de grupos de enfoque es conveniente llevar a cabo este ejercicio con diferentes grupos, formados por clientes de diferentes partes del país, de diversos hábitos de compra y de percepciones distintas acerca de la calidad del servicio y del nivel de satisfacción. Los grupos de enfoque deben ser dirigidos por un coordinador externo que tenga experiencia en el manejo de este tipo de entrevistas.

Se recomienda grabar la sesión del grupo de enfoque, preferentemente en audio y video. Luego se debe ver o escuchar varias veces para obtener toda la

información. Después se prepara un informe con las ideas y comentarios de los participantes.

Aunque los grupos de enfoque son más subjetivos y abiertos que las encuestas escritas, se puede pedir a los clientes que respondan preguntas específicas con escalas de respuesta. Se debe tener cuidado con el “bueno” del grupo de enfoque ya que es quién proporciona las respuestas que piensa que la empresa quiere escuchar y esto genera información falsa. Se deben comparar las respuestas de esta persona con las del resto del grupo y con la encuesta escrita, o bien se recomienda hacerle al “bueno” una encuesta escrita y luego comparar los comportamientos para obtener la verdad.

Sistemas y Técnicas para informar la satisfacción de los clientes

Los siguientes son sistemas y técnicas para informar acerca de la satisfacción de los clientes⁵²:

- Índice o Calificación de Satisfacción del Cliente
- Sistema de Medición de Calidad de Servicio
- Tarjeta de Información del Cliente
- Estándares de Desempeño de Servicios
- Puntos de Comparación de Satisfacción de los Clientes
- Mapas Preceptuales y Calificación de atributos.

Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)

El Índice de Satisfacción del Cliente es una compilación de todas las calificaciones dentro de un número o porcentaje; por ejemplo si los clientes calificaron 50 elementos o factores relacionados con la satisfacción, se puede sacar un promedio de todas esas calificaciones y obtener un índice. Otra forma es darle un peso específico a las diferentes respuestas de acuerdo a su importancia y crear un índice para calificaciones ponderado por peso. El índice de satisfacción del cliente no es una calificación individual, sino un promedio o la compilación de muchas cosas.

Sistema de Medición de Calidad de Servicio (SMCS)

⁵² Gerson, Richard. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*, México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, cap. 3, p. 53-79.

Un Sistema de Medición de Calidad de Servicio es la colección de todas las herramientas y técnicas usadas para recolectar datos e información acerca de que tan bien se satisface a los clientes. Las herramientas pueden ser cualquiera de las mencionadas anteriormente, más tarjetas de comentarios o respuestas de los clientes, normalmente mini encuestas. Al igual que el Índice de Satisfacción al Cliente, el Sistema de Medición de Calidad de Servicio no es bueno para los problemas de servicio al cliente y sus proyectos de mejora.

Lo que se logra con el sistema es obtener una alerta en las áreas que el cliente cree que son importantes, para que la empresa desarrolle e implemente programas para mejorar el servicio en esas áreas. Siempre es conveniente preguntar a los clientes acerca de las mejoras efectuadas para determinar su satisfacción.

Un problema que tienen el Sistema de Medición de Calidad de Servicio es que algunas veces no mide los tipos de servicio que el cliente espera para estar satisfecho, y en general esto ocurre cuando la compañía diseña el sistema sin consultar a los clientes. En síntesis antes de preparar las herramientas y técnicas de medición de satisfacción es conveniente hablar con los clientes e investigar como ellos definen calidad, servicio al cliente, satisfacción del cliente y cualquier aspecto que se quiera evaluar. Con esta información del cliente luego se debería diseñar el Sistema de Medición de Calidad de Servicio para medir esos aspectos.

Tarjeta de Información del Cliente

Permite determinar rápidamente como se sienten los clientes acerca de ciertos atributos relacionados con el producto o servicio. Muchas empresas usan tarjetas de comentarios que sirven como tarjetas de información.

Las Tarjetas de Información del Cliente se desarrollan preguntando primero a los clientes cuáles son los atributos de servicio que consideran para determinar la calidad y sus niveles de satisfacción. Después los colocan en una tarjeta de comentarios y se le pide a los clientes que los califiquen de acuerdo a una determinada escala. De esta forma se pueden analizar las calificaciones y los datos de estas breves encuestas de la misma manera que se hace con los datos de una encuesta más extensa. Una ventaja de la Tarjeta de Información del Cliente es que es corta, fácil de llenar y fácil de calificar. La forma de calificar en una Tarjeta de Información del Cliente puede ser empleando una herramienta numérica para todas las calificaciones que haga el cliente.

Estándares de Desempeño de Servicios (EDS)

Este aspecto tiene más que ver con los empleados que con los clientes. Los Estándares de Desempeño de Servicios son importantes para poder mejorar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. Algunos ejemplos de Estándares de Desempeño de Servicios son contestar el teléfono antes del cuarto sonido, decir siempre gracias al cliente, resolver los reclamos dentro de determinado tiempo, etc.

Puntos de Comparación de Satisfacción del Cliente

Punto de comparación también llamado benchmarking es, simplemente, encontrar a la compañía que es la que mejor está haciendo algo y comparar aquel esfuerzo con el área específica de la empresa. De esta forma, a partir de un modelo, se adapta y modifica el modo de trabajar para mejorar la calidad de servicio y la satisfacción al cliente.

Mapas Preceptuales y Calificación de Atributos

Muchas veces los clientes comparan inconscientemente un atributo de servicio de la empresa con otro, o con el mismo atributo de los competidores. Hay muchas maneras de medir la satisfacción basada en atributos; una de ellas es pedir a los clientes que clasifiquen varios atributos clave en orden de prioridad para averiguar la importancia que éstos tienen para ellos. Otro formato es tomar un atributo y compararlo contra tres o cuatro. Es interesante conocer el nivel de importancia de los atributos dentro de la compañía y contra los competidores. De esta forma se podrá conocer que tan vulnerable es la empresa a perder clientes en manos de la competencia.

Entonces, la compañía contará el número de respuestas para cada uno de los puntos y a través de ellos podrá determinar que tan deseable es un atributo cuando se compara con otros. Cuando se termina el conteo se ordenan los atributos en una escala descendente para mostrar la forma en que los clientes perciben los servicios. Otra forma es colocarlos en una gráfica con cuadrantes para resaltar su relación con el desempeño percibido por el cliente. De esta forma se obtiene una representación visual de la percepción que tienen los clientes de los servicios de la empresa en relación a lo que ellos sienten que son sus necesidades. También se puede construir un mapa perceptual con los datos obtenidos de la comparación de los clientes de atributos respecto de la competencia tanto en importancia para ellos como en el desempeño. Este tipo de

mapa perceptual resulta extremadamente útil porque se puede determinar sus áreas de fuerza, oportunidades, debilidades y aspectos a mejorar.

Análisis de los Resultados⁵³

Una vez que se mide el nivel de satisfacción de los clientes se deben analizar los resultados de modo que la empresa detecte e implemente las mejoras sugeridas en la encuesta. Para el Análisis de los Resultados se recurre a Procedimientos Estadísticos y a Proporciones y Porcentajes.

Los Procedimientos Estadísticos al menos deben contemplar los siguientes conceptos:

- Media: es el promedio de las calificaciones o respuestas a una pregunta o a toda la encuesta.
- Mediana: es la calificación que está exactamente en la mitad de todas las respuestas.
- Moda: es la calificación que aparece con más frecuencia en las respuestas de los clientes.
- Desviación Estándar: indica cuanto se desvía o varía una calificación respecto a la media.
- Rango: es la diferencia entre la mayor y la menor calificación

Muchas compañías encuentran más fácil usar proporciones y porcentajes para clasificar y analizar los datos. Los porcentajes también sirven como punto de comparación para encuestas futuras, son simples de calcular y usar.

Dependiendo de los requerimientos se puede profundizar con un análisis estadístico más avanzado.

⁵³ Richard Gerson, *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente*, México: Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, cap. 3, p. 53-79.

Capítulo 3: Descripción de generalidades del Mercado Diagnóstico y Posicionamiento de nuestra Empresa.

En la primera parte de este capítulo se describen las generalidades del Mercado de Diagnóstico de Análisis Clínicos en Argentina dentro del Sector Salud, que considera la definición y segmentación del mercado, dimensiones del mercado, productos y servicios involucrados, la descripción de los principales competidores, los factores de decisión por parte de los clientes y las tendencias del mercado.

En la segunda parte se comienza con el posicionamiento y análisis de portafolio de la Empresa C, para concluir con las generalidades del Plan de Negocios de la Empresa C para el período 2005-2007.

Descripción de generalidades del Mercado Diagnóstico

El Mercado Diagnóstico se define como el mercado asociado a los Análisis Clínicos que se realizan “In Vitro”, o sea toda aquella exploración que se realiza a partir de una muestra biológica tomada de un paciente para generar un resultado que complemente el cuadro clínico para que el médico tome decisiones clínicas o terapéuticas.

El Subsector Diagnóstico se encuentra inmerso y asociado al Sector Salud y está formado por:

- laboratorios que realizan análisis clínicos como complemento para el diagnóstico y seguimiento de los pacientes;
- proveedores de los laboratorios de análisis clínicos; donde se ubica la empresa C.
- pacientes, médicos, empresas de salud y financiadores que son los clientes de los laboratorios de análisis clínicos
- pagadores; obras sociales, prepagas, seguros y el estado que son quienes financian las prestaciones o análisis que prescriben los médicos para sus pacientes.

El Sector Salud representa alrededor del 7% del PBI y está compuesto por tres subsectores: público, seguridad social u obras sociales y privado que representan

23%, 33% y 44% respectivamente.⁵⁴ Las Prácticas de Laboratorio representan alrededor del 3% de los gastos del Sector Salud.

Definición y Segmentación del Mercado de Laboratorios de Análisis Clínicos

El Laboratorio de Análisis Clínicos se define como un ambiente remoto del paciente donde profesionales desarrollan tests de Diagnostico "In Vitro". Las disciplinas individuales del laboratorio pueden estar físicamente combinadas o localizadas en áreas separadas.

En Argentina hay alrededor de 4000 Laboratorios de Análisis Clínicos que se distribuyen en dos grandes grupos: Públicos y Privados.

Los Laboratorios Públicos, que son alrededor de 250, pertenecen a los Hospitales Públicos financiados por el estado en donde la atención es gratuita; el resto son Laboratorios Privados donde los Análisis son financiados por Prepagas, Obras Sociales y Seguros Sociales y en muy baja cantidad directamente por el paciente.

Los Laboratorios Públicos cubren alrededor del 40% de la demanda de Análisis Clínicos y los Privados el 60% restante.

Los Laboratorios Privados tienden a formar "Redes de Laboratorios" y "Laboratorios Centrales de Procesamiento" que consisten en asociaciones de profesionales que concentran el procesamiento analítico para reducir costos, lograr masa critica para acceder a tecnología, a programas de control calidad y especialización en temas específicos. Actualmente hay 2 Mega laboratorios y alrededor de 20 Laboratorios "Grandes" que actúan como laboratorios para laboratorios aceptando derivaciones o terciarización de muestras de colegas por carecer de la tecnología para procesar los análisis. Si consideramos a las redes y a los Megas como "marcas"; el número de "marcas" de laboratorios Privados se reduce a alrededor de 1200-1300.

En síntesis hay alrededor de 1.500 "marcas" de laboratorios, entre públicos y privados, que resuelven alrededor de 183 millones de tests anuales que se procesan en Argentina.

Dentro de las 1.500 "marcas" de laboratorios:

- 300 "Marcas" Grandes concentran el 40% de los tests. Reciben un

⁵⁴ Anzil, Omar; Barrachina, Gerardo; Bongiovani, Jorge. "Cambios en el Sector Salud, Innovación Tecnológica y Cambios en el Ejercicio Profesional Bioquímico [cd-rom]. Buenos Aires. 2003, 13 p.

promedio de más de 300 pacientes por día. La Participación de Mercado en valor de estos laboratorios es del 55% ya que concentran muchas muestras de Alta Complejidad.

- 400 “Marcas” Medianas concentran el 40% de los tests. Reciben un promedio de 80-120 pacientes por día. La Participación de Mercado en valor es del 35% ya que tienen un balance entre muestras de Rutina y Alta Complejidad.
- 800 “Marcas” Pequeñas concentran el 20% de los tests. Reciben menos de 40 pacientes por día. La Participación de Mercado en valor es del 10% ya que procesan principalmente tests de Rutina.

Dimensiones del Mercado

En Argentina se consumen alrededor de 183 millones de tests por año que representan alrededor de \$ 170 millones⁵⁵. Los tests de laboratorio se dividen en dos grandes grupos con una marcada diferencia de precios:

- Tests de Rutina: representan alrededor de 170 millones de tests, 92% de los tests, y \$ 58 millones, 49% del valor total. El pronóstico de crecimiento de 3-5% por año.
- Tests de Alta Complejidad: representan alrededor de 13 millones de tests, 8% de los tests y \$ 60 millones, 51% en valor total. El pronóstico de crecimiento de 5-12% por año.

Los Tests de Rutina representan tanto para las empresas proveedoras como para los laboratorios alto volumen de venta de unidades, de bajo precio y baja rentabilidad, requieren mucho personal involucrado de mediana preparación profesional y alta inversión en Máquinas llamados Autoanalizadores.

Los Tests de Alta Complejidad representan bajo volumen de venta de unidades, de alto a muy alto precio y alta a muy alta rentabilidad, requieren poco personal pero de mayor conocimiento profesional y mayor inversión en Autoanalizadores.

Productos y Servicios

La oferta de productos al mercado incluye servicios. El componente de servicio es

⁵⁵ Argentina. Caprodí. *Encuesta de Laboratorios Proveedores año 2005*. Buenos Aires. 2006. 8 p.

una parte secundaria muy importante de la oferta total. Podemos concluir entonces, que la oferta de los proveedores del mercado consiste en *bienes tangibles con servicios anexos* en donde los bienes tangibles son los reactivos, los accesorios y los instrumentos; mientras que los servicios anexos son servicio técnico de post venta, servicio de asesoría bioquímica, servicios de instalación y capacitación en el uso de los productos, garantía.

Como mencionáramos anteriormente hay dos grupos de tests o análisis bien diferenciados; los análisis de rutina y los análisis de alta complejidad. De esta forma la oferta para Análisis de Rutina, comprenden analizadores, reactivos y servicios para las siguientes categorías:

- Análisis de Orina
- Análisis de Química Clínica
- Análisis de Hematología
- Análisis de Coagulación
- Análisis para Cuidados Críticos

La oferta para Análisis de Alta Complejidad, comprenden analizadores, reactivos y servicios para las siguientes categorías:

- Análisis de Inmunología
- Análisis de Biología Molecular
- Análisis de Microbiología

Asimismo, se debe considerar un tercer grupo de productos y servicios a las soluciones informáticas que incluyen software de administración del laboratorio y gestión de procesos así como software de intercomunicación de los Autoanalizadores con el software de administración y gestión y todo el paquete de hardware necesario.

Descripción Mercado y Participantes.

En el Mercado de Diagnósticos participan más de 50 proveedores entre empresas multinacionales y nacionales. Según un relevamiento realizado a través de la Cámara de Productos Diagnósticos (CAPRODI) el Mercado de Diagnósticos Total Argentino considerando el precio de salida de los proveedores hacia los

laboratorios de análisis clínicos en el año 2005 fue de \$ 170 millones⁵⁶ en donde hay tres empresas multinacionales que concentran más del 60% del mercado. El liderazgo de mercado está muy disputado entre las marcas A y B, en donde A tenía una participación de alrededor del 26%, seguido por B con alrededor del 24%. La empresa C, ocupaba el tercer lugar con una participación del 12%; o sea prácticamente la mitad de participación de mercado que las dos empresas que disputaban por el liderazgo. El resto de las empresas en donde se encuentran empresas multinacionales, empresas nacionales y representantes nacionales de empresas multinacionales se distribuyen el porcentaje restante del mercado.

Dentro del Mercado de Diagnósticos ninguna empresa ofrece un porfolio que cubra todas las categorías del mercado; ningún proveedor ofrece productos para todas las categorías; la Empresa B es quién ofrece el porfolio más amplio cubriendo todas las categorías menos Microbiología y, la Empresa C le sigue en amplitud de porfolio ofreciendo todas las líneas menos Microbiología y Coagulación. La Empresa A, solo comercializa las categorías de Hematología, Química Clínica e Inmunología.

Los Análisis de Rutina representan 49% en valor del mercado en donde la Empresa B es el líder indiscutido; mientras que en los Análisis de Alta Complejidad que representan el 51% en valor del mercado; la Empresa A es el líder. Para la Empresa A, aproximadamente el 60% de los ingresos provienen de la venta de tests de Alta Complejidad y el 40% restante provienen de la venta de tests de Rutina. Por su parte para la Empresa B la situación es a la inversa ya que aproximadamente el 60% de los ingresos provienen de la venta de tests de Rutina y el 40% provienen de tests de Alta Complejidad. En la Empresa C el 65% de los Ingresos provienen de la venta de tests de Alta Complejidad y el 35% restante de la venta de tests de Rutina.

La Empresa B tiene una estrategia de ingreso al Laboratorio de Análisis Clínico por el Grupo de Tests de Rutina para luego ampliar su venta por "cross selling", o venta cruzada, al Grupo de Tests de Alta Complejidad.

La Empresa A ha desarrollado un proceso de ingreso distinto enfocando fuertemente en las categorías de Inmunoanálisis y Hematología simultáneamente

⁵⁶ Argentina. Caprodí. *Encuesta de Laboratorios Proveedores año 2005*. Buenos Aires. 2006. 8 p.

pero manejados en forma separada y no con un “cross selling” tan marcado como la Empresa B ya que ha canalizado su captura de mercado mediante la ubicación de sistemas de Hematología e Inmunología en lugares adecuados para los Analizadores pero no necesariamente ambos en el mismo cliente.

La Empresa C con la adquisición de otras empresas a partir del año 1998 modificó el patrón de oferta de productos y enfoque a clientes; intentando el desarrollo de líneas de Alta Complejidad sin descuidar el grupo de Rutina.

En el Mercado Diagnóstico, los negocios importantes involucran grandes inversiones y son de mediano a largo plazo y la principal barrera de ingreso al mercado es el alto grado de satisfacción con el proveedor que tienen muchos de los clientes. De esta forma debido al alto grado de satisfacción que los clientes tienen con el proveedor, esto actúa como una barrera de entrada y se hace muy difícil el ingreso de otra marca. Entonces, *el objetivo central de los participantes del mercado es generar altos niveles de satisfacción en los clientes adquiridos para fidelizarlos y retenerlos.*

Factores de Decisión por parte del cliente

Los principales Factores de Decisión por parte de los clientes para este mercado en particular son:

- La Imagen de Marca de la Compañía que ofrece los productos y servicios; donde el cliente valora la historia previa y los niveles de satisfacción con el proveedor. También es muy importante el boca en boca y la opinión de los laboratorios referentes que contribuyen a la imagen en el mercado.
- El Portafolio y Calidad de Productos ofrecidos, que permite concentrar distintas categorías de productos en un único proveedor y así lograr mejores precios por escala.
- Servicio Integral al Cliente ya que este sector requiere de un alto grado y continuo de servicio de post venta. En muchas oportunidades el cliente valora la ayuda financiera por parte del proveedor.
- Precio Competitivo, ya que los laboratorios no están logrando recomponer sus ingresos por las prestaciones en la era post devaluación.

Tendencias del Mercado

El Mercado Bioquímico no ha estado ajeno de los procesos de concentración económica y globalización mundiales y de los gigantes avances tecnológicos. Respecto a la concentración económica y globalización los proveedores multinacionales merced a las fusiones, compras y concentraciones pasaron de alrededor de 14 empresas líderes en 1995 a solamente 5 en 2005. Más aún este fenómeno no se detiene y continúa.

El progreso tecnológico experimentado en todos los órdenes de la vida cotidiana impactó y continúa haciéndolo sobre todas las actividades humanas. El manejo de la Salud, aunque es un derecho del hombre, tampoco fue ajeno a las innovaciones tecnológicas, y en su ámbito se produjeron profundos cambios, tanto a nivel del diagnóstico y tratamiento como a nivel de la gestión administrativa de sus recursos económicos.

Además en los últimos años, una serie de procesos económicos, políticos y sociales modificaron las reglas de funcionamiento del sector Salud; inclusive se modificó el concepto de Salud, que dejó de pertenecer exclusivamente a la competencia de las ciencias biológicas para incluir en un sentido más global y abarcativo la esfera de las ciencias sociales.

Sin lugar a dudas, todos estos cambios afectaron el ejercicio profesional bioquímico, modificando la actitud y aptitud del Laboratorio de Análisis para enfrentar dichos cambios. El Laboratorio de Análisis Clínicos vive una explosión tecnológica, que inmersa en los cambios globales del Sector Salud, modificaron el rol del Bioquímico; quién asistió a la vertiginosa transformación de los métodos manuales artesanales hacia procesos totalmente automatizados y robotizados y a la tremenda innovación tecnológica que se produjo a partir de los avances en Inmunología y Biología Molecular. La utilización de nuevas metodologías, asociadas a la aplicación de nuevas tecnologías para comunicaciones e informática, condujeron a la reorganización de la estructura y de los procesos habituales de los Laboratorios de Análisis Clínicos. Si bien por su formación básica e incluso por su vocación, el bioquímico se adaptó rápidamente al cambio tecnológico y se capacitó para el mismo; no actuó de la misma manera en otras áreas, y no participó activamente de las transformaciones no estrictamente vinculadas a lo técnico que configuran la realidad actual de la profesión.⁵⁷

En este marco de importantes cambios, innovaciones tecnológicas y re-enfoque

⁵⁷ Anzil, Omar; Barrachina, Gerardo; Bongiovani, Jorge. *“Cambios en el Sector Salud, Innovación Tecnológica y Cambios en el Ejercicio Profesional Bioquímico [cd-rom].* Buenos Aires. 2003. 13 p.

de la actividad comercial de los Laboratorios de Análisis Clínicos y profesional del Bioquímico se pronostican las siguientes Tendencias de Mercado para los próximos años:

- El Pronóstico de Crecimiento del Mercado Diagnóstico 5-6% por año, pero no es parejo para todos los laboratorios.
- Concentración de Pacientes y Tests de Alta Complejidad ("Premium Price") en pocos Laboratorios donde la tasa de crecimiento será muy superior a la media del mercado
- Los Laboratorios Privados no logran recuperar el valor de sus productos y servicios por ello necesitan cada vez más volumen para cubrir sus costos fijos por lo que la competencia se hará cada vez más fuerte en las principales ciudades del país.
- Importante Aumento del número de Pacientes que asisten a Hospitales Públicos motorizado por un aumento de la Población bajo línea de Pobreza y la Marginalidad y los planes sociales del gobierno.

Posicionamiento de la Empresa C

La Empresa C pertenecía a una empresa multinacional con una facturación de 22 billones de Euros. En Argentina cumple funciones desde 1958 y consta de tres Unidades de Negocios: Salud, Agro y Materias Primas.

En el año 2005, la División Diagnósticos reportaba dentro de la Unidad Salud, operaba en más de 100 países, con alrededor de 7.000 empleados y una facturación de 2.1 billones de Euros. En Argentina la División Diagnósticos contaba con 28 colaboradores con una facturación \$ 16 millones en 2003.

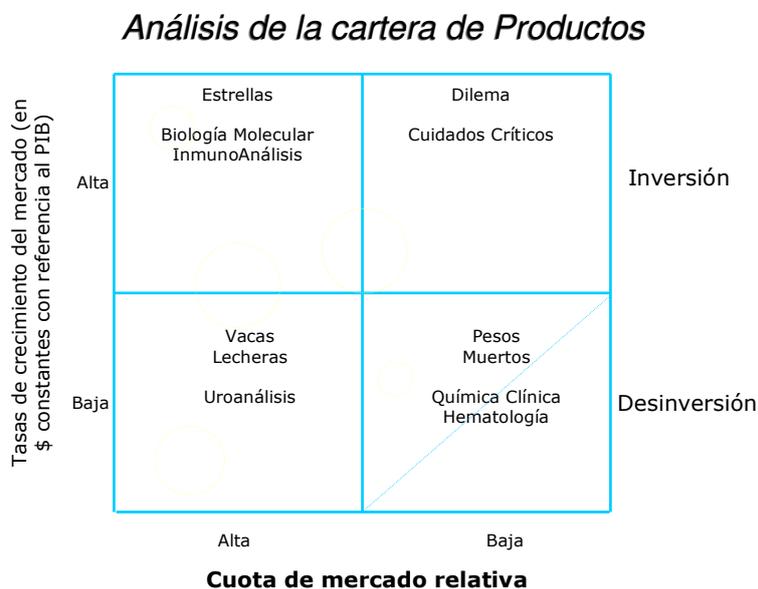
La División Diagnósticos de la Empresa C, Empresa C para el presente trabajo, está en el negocio de Venta de Productos y Servicios para Laboratorios de Análisis Clínicos. Dentro de los Productos se incluyen Reactivos que están propiamente involucrados en los análisis y Analizadores que utilizando los reactivos automatizan el proceso analítico. Dentro de los Servicios se consideran Entrenamiento de los clientes en los Productos/Analizadores, Asesoramiento Técnico Bioquímico y Reparación y Mantenimiento de los Analizadores.

Descripción de los Productos y Servicios ofrecidos por la Empresa C

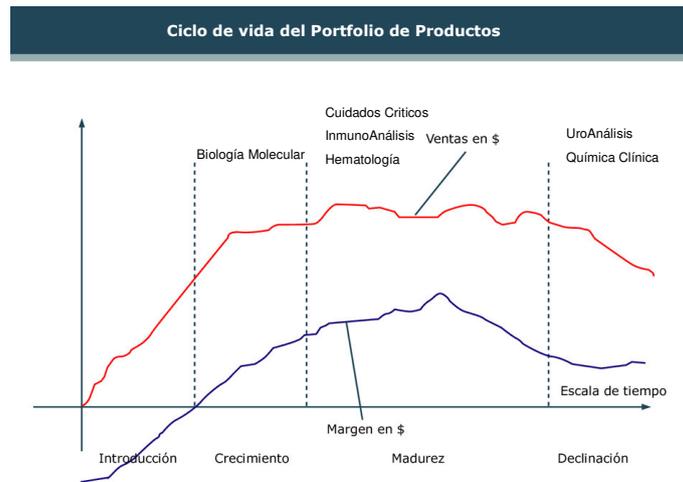
Durante muchos años la Empresa C participó en el negocio B2B de Soluciones para Laboratorios de Análisis Clínicos como un competidor menor o complementario. En los últimos años, a partir de adquisiciones de otras empresas, logró un portafolio que la transformó en un competidor mayor o principal del mercado compitiendo con dos líderes establecidos por más de 20 años en las dos categorías más representativas del mercado; la Empresa A en la categoría de InmunoAnálisis, perteneciente al grupo de Análisis de Alta Complejidad, y la Empresa B en la categoría de Química Clínica, perteneciente al grupo de Análisis de Rutina.

En 2005 la Empresa C contaba con Productos y Servicios para Química Clínica, Hematología, UroAnálisis y Cuidados Críticos en el Grupo de Análisis de Rutina y para InmunoAnálisis y Biología Molecular para el Grupo de Análisis de Alta Complejidad. En otras palabras, el portafolio era muy amplio pero no completaba totalmente la oferta ya que carecía de productos para Coagulación y Bacteriología.

La siguiente era la matriz BCG del portafolio de productos en el año 2005 de la Empresa C.



El gráfico adjunto muestra el ciclo de vida de los productos que formaban parte del portafolio de la empresa C en el año 2005



Generalidades del Plan de Negocios de la Empresa C

Dentro del Plan de Negocios de la Empresa C para el período 2005-2007; el Objetivo era lograr una facturación de XX millones de Euros con una Rentabilidad del XX%. Este Objetivo implicaba un importante crecimiento de la Empresa C.

Para llegar al Objetivo planteado se diseñó la Estrategia de crear negocios sustentables, creciendo más que el mercado con una rentabilidad igual o mayor a la del mercado mientras se deleitaban a los clientes.

Para lograr cumplir con el Objetivo, a través de la Estrategia planteada, se debía hacer un giro importante en el modelo de negocios re-enfocando las energías en líneas de Productos de Alto Crecimiento y Alta Rentabilidad como lo eran las líneas de InmunoAnálisis y Biología Molecular del grupo de alta complejidad.

Estas categorías tenían la particularidad de que el cliente:

- Valoraba la diferenciación de productos y servicios;
- Muchos de los productos estaban relacionados con el envejecimiento de la población y con patologías crónicas: productos para cardiología, cáncer, enfermedades crónicas: SIDA, Hepatitis B y C.
- No se debía ampliar la cantidad de recursos humanos
- Con una inversión acotada se podía lograr una importante penetración en el mercado

De esta forma la Empresa C se focalizó en InmunoAnálisis y en Biología Molecular

que era un mercado en desarrollo y en donde competiría fuertemente con la empresa A en la categoría de InmunoAnálisis, y con la empresa B en Biología Molecular.

El Mercado de la categoría Biología Molecular se desarrolló contemporáneamente a la re-introducción de la Empresa C en el mercado a partir de la incorporación de otras compañías y está representado en un 90% por un único producto que se relaciona con la medición de la Carga Viral de Virus de la Inmunodeficiencia Humana (VIH) circulante en la sangre de los pacientes infectados. En síntesis, la mayor parte del mercado estaba representado por un único producto ofrecido por tres empresas: B, C y D. La empresa A, en ese momento no poseía productos para competir en esa categoría.

El desarrollo siguiente del presente trabajo se enfocará exclusivamente en la categoría Biología Molecular en donde debido a la implementación de un exitoso Plan de Marketing, basado en un adecuado proceso de segmentación y posicionamiento del producto y la creación de valor para los clientes, se logró el liderazgo de mercado para esta categoría.

A partir del logro del liderazgo para la categoría de Biología Molecular se conectará éste logro con la teoría sobre Satisfacción del Cliente enunciada en el Capítulo 2 y la demostración de la tesis que motiva el presente trabajo: Estudio de la valoración de cada una de las experiencias o momentos de la verdad que conforman la satisfacción total del cliente de la empresa líder de la categoría de Biología Molecular dentro del Mercado de la Salud

Capítulo 4: Generalidades del Mercado de Biología Molecular y de Carga Viral para VIH

En este capítulo se describen las generalidades del Mercado de Carga Viral para VIH dentro de la categoría de Biología Molecular abarcando los aspectos relacionados con la legislación que avala la cobertura total de medicamentos, testes de laboratorio y atención médica en los pacientes con VIH-SIDA y la figura del Programa Nacional de Lucha contra los Retrovirus Humanos (RH), SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS), el mercado relacionado con la patología VIH-SIDA en Argentina, la situación mundial y las tendencias del mercado.

El Mercado de la categoría Biología Molecular se desarrolló aceleradamente a partir de la aparición del Virus de la Inmunodeficiencia Humana (VIH) y Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirido (SIDA).

El VIH-SIDA es una patología con importantes connotaciones sociales que se ha instalado en el mundo desde hace más de 20 años. Motiva a la investigación en entidades gubernamentales y en empresas privadas de todo el planeta y los avances tecnológicos que ha estimulado son notables. Uno de los ámbitos íntimamente ligados a los avances en el conocimiento del VIH-SIDA es el campo de la Biología Molecular donde las herramientas se han ido desarrollando y aplicando a medida de las necesidades con el fin de entender como se está comportando el virus en el paciente infectado. De esta forma el VIH marca un icono en la historia de la Biología Molecular y hoy por hoy se utilizan sus herramientas en forma rutinaria en muchos laboratorios del mundo.

Con la finalidad de entender el mercado de la categoría Biología Molecular se presentarán las Generalidades del Mercado relacionado con la infección provocada por Virus de la Inmunodeficiencia Humana (VIH) y Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirido (SIDA). VIH es el acrónimo de Virus de la Inmunodeficiencia Humana. Este virus ha sido aislado por primera vez en 1983 y está asociado con el desarrollo de SIDA que es el acrónimo de Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirido. Si bien el VIH es el causante de SIDA, existe una ventana de tiempo de varios años entre que una persona se contagia con el VIH y

desarrolla SIDA que es el período de la infección por el VIH donde el sistema inmune se encuentra muy deteriorado y el paciente requiere un cuidado muy riguroso y controles permanentes por parte del personal de salud.

El VIH provoca una epidemia que se ha propagado a todos los continentes y países. Según estimaciones de ONUSIDA y OMS, se calcula que hay en el mundo alrededor de 40 millones de personas viviendo con VIH-SIDA. El SIDA ha pasado a ser la principal causa de muerte en África y la cuarta a nivel mundial.⁵⁸

En Argentina según estimaciones para el año 2005 en forma conjunta entre ONUSIDA, OMS y el Programa Nacional de Lucha contra los Retrovirus Humanos (RH), SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS) había aproximadamente 127.000 (115.000-134.000) personas que viven con VIH-SIDA, de las cuáles un 60% lo desconocen.⁵⁹

Argentina tiene una legislación modelo en el mundo en el aspecto VIH-SIDA; ha sido el primer país a América Latina en tener una ley de SIDA con amplia cobertura y además existen múltiples leyes y decretos que regulan la cobertura integral y de calidad de las personas viviendo con VIH-SIDA.

La Ley 23798/90 y Decreto Reglamentario 1244. Ley Nacional de SIDA, Diagnóstico y Tratamiento del VIH-SIDA, plantea la prevención, asistencia y rehabilitación de las personas viviendo con VIH-SIDA, incluidas las patologías derivadas y las medidas destinadas a evitar la propagación. Su cumplimiento es responsabilidad del Ministerio de Salud de la Nación. Brinda protección frente a la discriminación en todo el ámbito del país. Establece la obligatoriedad de la detección del Virus y Anticuerpos en sangre y sus derivados para transfusión y órganos para trasplante. Marca las pautas para la notificación obligatoria y anónima de los enfermos con fines estadísticos. Establece Normas de Bioseguridad. En el Decreto Reglamentario se incorpora la Prevención del VIH-SIDA en los programas de Educación a Nivel Primario, Secundario y Terciario.

La Ley 24455/95 y su Decreto Reglamentario 580/95, establece que las Obras Sociales deben brindar cobertura total de la atención médica, psicológica y medicamentos para personas viviendo con VIH-SIDA.

⁵⁸ ONAIDS. *Report on the Global AIDS Epidemic*. Geneva: 2004, 18 p.

⁵⁹ Argentina. Ministerio de Salud Pública. *Boletín sobre VIH-SIDA en la Argentina*. 23 (2004): 48 p.

La Ley 24754/96 indica que los Seguros Privados (Medicinas prepaga) deben cubrir las mismas prestaciones que las Obras Sociales Nacionales.

El Decreto 446/00 establece que la canasta básica que cubren las Obras Sociales (Programa Médico Obligatorio) incluye todos los medicamentos del Vademécum Básico de Medicamentos de VIH, las pruebas de laboratorio de diagnóstico y seguimiento y los medicamentos para patologías asociadas.

La Ley 25543/02 indica la obligatoriedad del ofrecimiento de la prueba de VIH a toda embarazada en Argentina.

En la Resolución Ministerial 787/91 se garantiza la voluntariedad de la prueba de testeo de VIH a los presidiarios, su confidencialidad, además de la asistencia médica, controles de laboratorio y el tratamiento con ARV para los infectados.

La Resolución Ministerial 454/92, estipula Normas de fabricación, control de calidad y distribución de Preservativos.

La Resolución Ministerial 105/97, establece Normas de prevención de la Transmisión Vertical del VIH.⁶⁰

Todo paciente viviendo con VIH debe estar en permanente contacto y control por parte de su médico, quién utiliza herramientas de monitoreo para evaluar la evolución del paciente y tomar conductas terapéuticas cuando lo considere necesario. Dentro de las herramientas de monitoreo para evaluar la evolución del paciente y tomar conductas terapéuticas, el médico considera la Medición de la Carga Viral del VIH en sangre, el recuento de Linfocitos CD4 en sangre y el conocimiento del estado de la Resistencia Viral a la Drogas ARV. A medida que progresa la enfermedad aumenta la Carga Viral sanguínea y disminuye el recuento de Linfocitos CD4. Entre las conductas terapéuticas se encuentran las drogas antirretrovirales, en adelante ARV, que actualmente se utilizan combinadas o en cócteles en lo que se denomina TARGA o HAART (Tratamiento Anti Retroviral de Gran Actividad o en inglés Highly Active Anti-Retroviral Treatment). Los ARV que se utilizan actúan bloqueando la replicación del VIH.^{61 62 63}

La cantidad de pacientes que se han incorporado al Programa Nacional de Lucha

⁶⁰ Hamilton, Gabriela. *El Reto de los medicamentos antirretrovirales para el VIH-SIDA* [cd-rom]. Buenos Aires. 2006. 78 p.

⁶¹ IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (1st: 2001: Buenos Aires).

⁶² IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (2nd: 2003: Paris).

⁶³ IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (3rd: 2005: Rio de Janeiro).

contra los Retrovirus Humanos (RH), SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS) en adelante Programa Nacional de SIDA o PNS, ha aumentado considerablemente año tras año. En la tabla N°1 se muestra la evolución del número de pacientes bajo tratamiento en el marco del Programa Nacional de Sida.

Tabla N°1: Evolución del número de pacientes bajo tratamiento en el marco del Programa Nacional de SIDA.⁶⁴

Año	Pacientes en Tratamiento
1994	2.543
1995	2.908
1996	3.605
1997	4.296
1998	6.701
1999	10.104
2000	14.500
2001	15.359
2002	17.252
2003	17.912
2004	19.455

Por su parte, al analizar la demanda general de tratamientos en Argentina, en el año 2004 se observaba una cantidad total de alrededor de 30.000 pacientes bajo tratamiento, en donde el 66% de los pacientes recibía su medicación y controles del sector público, el 29% de la Seguridad Social y solo el 5% de los Seguros Privados. En la tabla N°2 se muestra la distribución del número de personas en tratamiento por subsector para el año 2004.

Tabla N°2: Distribución del número de personas en tratamiento por Subsector – Año 2004.⁶⁵

⁶⁴ Argentina. Ministerio de Salud Pública. *Boletín sobre VIH-SIDA en la Argentina*. 23 (2004): 48 p.

⁶⁵ Argentina. Ministerio de Salud Pública. *Boletín sobre VIH-SIDA en la Argentina*. 23 (2004): 48 p.

Subsector	N° de Pacientes en Tratamiento	%
Programa Nacional	19.715	66%
APE (Obras Sociales Nacionales)	5.160	17%
PAMI	1.150	4%
Obras Sociales Provinciales	2.200	7%
Prepagas	1.600	5%
Total	29.825	100%

Los ARV se han incorporado paulatinamente al Vademécum Nacional desde el año 1994 hasta llegar a las 16 Drogas ARV con que se contaba en el año 2005. En Argentina la terapia TARGA o HAART se aplica desde 1997, lo que generó un marcado descenso de la tasa de incidencia de diagnóstico de enfermos de SIDA. En 2004 la tasa de incidencia de casos por millón de habitantes presentó una disminución del 43% respecto del año 1996. En la tabla N°3 se muestra la incorporación de Drogas ARV año por año al Vademécum Nacional.

Tabla N°3: Año de incorporación de cada ARV al Vademécum Nacional. ⁶⁶

Año de Incorporación	ARV
1994	Zidovudina (AZT), Didanosina (DDI), Zalcitavina (DDC)
1997	Indinavir, Ritonavir, Saquinavir, Stavudina
1998	Delavirdina, Nevirapina, Nelfinavir
1999	Efavirenz, Lamivudina
2000	Abacavir
2001	Lopinavir-Ritonavir, Ampenavir
2004	Atazanavir-Tenofovir

Productos de Biología Molecular para el Monitoreo de pacientes con VIH-SIDA

Las herramientas de Biología Molecular han tomado un importante desarrollo a

⁶⁶ Argentina. Ministerio de Salud Pública. *Boletín sobre VIH-SIDA en la Argentina*. 23 (2004): 48 p.

partir de la patología VIH-SIDA ya que son capaces de medir con alta precisión y exactitud sustancias circulantes en muy bajas concentraciones en la sangre de los pacientes. Debemos destacar las dos herramientas de Biología Molecular que son fundamentales para el monitoreo de pacientes viviendo con VIH: Carga Viral y Resistencia Viral.

Carga Viral

La Carga Viral para VIH demostró su utilidad y se comenzó a utilizar en el monitoreo de los pacientes viviendo con VIH-SIDA desde 1997 a partir del trabajo de John Mellors y colaboradores donde se demuestra que el nivel de Carga Viral es un indicador del pronóstico de progresión de la enfermedad a SIDA o a muerte. En el mencionado trabajo la conclusión fue que, cuanto más alto era el nivel de Carga Viral para VIH mayor era la probabilidad de que un paciente evolucionara a SIDA y a la muerte. Los pacientes con Carga Viral mayor de 30.000 copias/ml tienen más del 80% de probabilidad de evolucionar a SIDA o Muerte comparado con los que tienen menos de 500 copias/ml donde la probabilidad es menor del 20%.⁶⁷ A partir de ese trabajo, en Argentina ese mismo año se incorporó la medición de Carga Viral para VIH para el seguimiento de todos los pacientes viviendo con VIH-SIDA.

A su vez, la medición de Carga Viral para VIH es una práctica ampliamente utilizada en todo el mundo y está recomendada por todas las Asociaciones de SIDA del mundo. A modo de ejemplos se pueden citar las recomendaciones de la Sociedad Argentina de Infectología del año 2002 y las Pautas Europeas de Junio de 2003.⁶⁸

Las Recomendaciones sobre Tratamiento Antirretroviral de la Sociedad Argentina de Infectología del Año 2002 indican medir la Carga Viral del paciente en las siguientes situaciones.⁶⁹

- Inicialmente, o sea luego del diagnóstico.

⁶⁷ Mellors, John [et al.]. Percent Progressing to AIDS or Death - Relative Hazard. *Annual of Internal Medicine*. 126 (1997): 946-954.

⁶⁸ Murphy, Robert; Gazzard, Brian. European Guidelines for the clinical management and treatment of HIV-infected adults in Europe. *AIDS*. 17 (2003): 26.

⁶⁹ Sociedad Argentina de Infectología. *Recomendaciones sobre Tratamiento Antirretroviral*. Buenos Aires. (2002): 35.

- Después de 8-12 semanas de la iniciación del tratamiento.
- Cada tres meses en todos los pacientes.
- Cada seis meses en los pacientes estables, con carga viral no detectable y CD4 estables.

De esta forma podíamos inferir que el mercado de Cargas Virales anuales en Argentina en el año 2005 debería haber sido de al menos 90.000 unidades ya que se deben considerar alrededor de tres Cargas Virales por cada paciente viviendo con VIH por año sobre un total de alrededor de 30.000 bajo tratamiento como lo muestra la tabla N°2.

Resistencia Viral para VIH

La Resistencia Viral para VIH comenzó a considerarse a nivel mundial en 1999 a partir de una serie de estudios que demostraban su utilidad, donde podemos citar a los Estudios GART y VIRADAPT como los más representativos.^{70 71 72}

Si bien la medición de Resistencia Viral para VIH está recomendada por muchas Asociaciones de SIDA alrededor del mundo, el ensayo de Resistencia Viral tiene una demanda muy baja y recién fue incorporado en el sector público, a través del Programa Nacional de SIDA, a fines del 2006. Es muy difícil por ahora estimar el mercado total pero los datos concretos indican una creciente demanda del ensayo, apalancado por el sector público, con el fin de mejorar la evolución y pronóstico de los pacientes viviendo con VIH-SIDA.

Análisis del Contexto Internacional

El informe de Frost & Sullivan de Enero de 2005 mostraba indicadores relevantes del mercado mundial relacionado con el Diagnóstico y Monitoreo de VIH.⁷³

El informe describe al Mercado de Diagnóstico y Monitoreo de VIH representado por 4 grupos de productos y servicios:

- Screening de Anticuerpos para VIH

⁷⁰ IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (1st: 2001: Buenos Aires).

⁷¹ IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (2nd: 2003: Paris).

⁷² IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (3rd: 2005: Rio de Janeiro).

⁷³ Frost & Sullivan. *Strategic Analysis Service: Global HIV Diagnostics and Monitoring Markets*. Palo Alto. (2005): 58.

- Monitoreo de CD4
- Monitoreo de Carga Viral
- Monitoreo de Resistencia Viral por testes Genotípicos y Fenotípicos

Por su parte, el Mercado Total Mundial de Diagnóstico y Monitoreo de VIH en el año 2004 era de USD 2.344 Millones y se pronosticaba que para el año 2011 sería de USD 3.998 Millones lo que reflejaba una tasa anual de crecimiento compuesto del 7,9%. En cuanto a las unidades el mercado en 2004 fue de 1.015 Millones de unidades y se esperaba que en 2011 sea de 1.452; o sea una tasa anual de crecimiento compuesto del 4,9%. De esta forma se podía inferir que el Precio Promedio por unidad en 2004 fue de USD 2,31 mientras que se pronosticaba en USD 2,75 para el año 2011.

El informe también pronosticaba que el crecimiento del mercado sería debido a las iniciativas de políticas de salud pública a nivel global aumentando la disponibilidad de testes y terapia ARV en los países en desarrollo y los segmentos de mayor crecimiento serían los relacionados con los ensayos genotípicos y fenotípicos para Resistencia Viral y Carga Viral. Adicionalmente se pronosticaban avances en los testes en saliva por cuestiones de seguridad y rapidez.

El informe también revelaba las siguientes tendencias del mercado mundial de diagnóstico y monitoreo:

- Introducción de nuevos productos al mercado
- Desarrollo e introducción de nuevas tecnologías
- Consolidación de compañías y posible ingreso de nuevos participantes.
- Se preveía que no habría un crecimiento drástico
- No se vislumbraba la erradicación del VIH

De esta forma las compañías que participan en este mercado deberán anticiparse a las necesidades de los clientes y a las tecnologías de la competencia; además deberán desarrollar soluciones apropiadas para las necesidades futuras. Existe una alta amenaza de ingreso de nuevas compañías a este mercado y de que se introduzcan nuevas tecnologías que compitan con las existentes. De esta forma habrá más variedad de productos y mayor número de compañías que los representen; de esta forma aumentará considerablemente el nivel de competitividad del mercado.

Por otro lado se pronosticaba un cambio en las prioridades de los clientes. Las prioridades de los clientes han evolucionado desde el año 1999 al 2004; y se

pronostican cambios para el 2011. Mientras que en el año 1999 las prioridades estaban enfocadas en Sensibilidad, Exactitud y Costo; para el año 2004 cambiaron a Exactitud, Automatización y Costo. Se infería que para el 2011 las prioridades de los clientes serán Costo, Rapidez y Diferenciación.

El Screening de Anticuerpos para VIH era el grupo más importante en valor y unidades del mercado de Diagnóstico y Monitoreo de VIH representando el 70% en valor y el 98% en volumen de unidades. El Mercado Mundial de Screening de Anticuerpos era de USD 1.649 Millones y con una tasa anual de crecimiento compuesto del 5,9% para el período 2004-2011 y de 994 Millones de Unidades con una tasa anual de crecimiento compuesto del 5% para el mismo período. Asimismo se podía inferir que el Precio Promedio por unidad en 2004 fue de USD 1,66 y se pronostica en USD 1,76 para 2011.

El Mercado de Monitoreo de Carga Viral para VIH representaba el 16% del Mercado de Diagnóstico y Monitoreo de VIH en valor y 0,7% del mercado de unidades y se pronosticaba un importante crecimiento, el más alto para el mercado de diagnóstico y monitoreo de VIH, para el período 2004-2011, a una tasa anual compuesta del 15,6%, debido al aumento de monitoreo terapéutico causado por el aumento de la resistencia a las drogas ARV. Se podía inferir que el Precio Promedio por unidad para el año 2001 se mantendría en niveles similares que en 2004; USD 54,32 y USD 52,59 respectivamente.

Tabla N°4: Indicadores del Mercado de Monitoreo Carga Viral para VIH

Indicador	Medición	Tendencia
Madurez del Mercado	Etapas de Crecimiento	Estable
Tamaño del Mercado en 2004	USD 369 Millones	En Aumento
Crecimiento del Mercado en 2004	22,1%	En Disminución
Pronóstico de CAGR 2004-2011	15,6%	En Disminución
Pronóstico del Mercado en 2011	USD 1.015 Millones	
Sensibilidad al Precio	Alta	Estable
Tamaño del Mercado en Unidades en 2004	6,8 Millones	
Pronóstico de Unidades en 2011	19,3 Millones	

Pronóstico de CAGR 2004-2011 en Unidades	16,1%	
Número de Productos	<10	En Aumento
Competidores	<5	En Aumento

El Mercado de Monitoreo de Resistencia Viral para VIH mediante testes Genotípicos y Fenotípicos representaba 6,3% del mercado de Mercado de Diagnóstico y Monitoreo de VIH en valor y solamente un 0,08% de las unidades. El aumento de unidades y la disminución de precios serán los responsables de la disminución de la tasa de crecimiento para el período 2004-2011. Se podía inferir que mientras que el Precio Promedio por unidad en 2004 fue de de USD 183,75 bajaría a USD 165,32 para 2011.

Por último el Mercado de Monitoreo de CD4 representaba el 7,6% en valor y el 1,4% en volumen del Mercado Total de Diagnóstico y Monitoreo para VIH. El informe pronosticaba que sería el segundo mercado con más crecimiento después del de Monitoreo de Carga Viral para VIH y con estabilidad en el nivel de precios; USD 11,93 por unidad en 2004 versus USD 11,77 para 2011.

Las Tablas N°5 y N°6 resumen las cifras del Informe de Frost & Sullivan en cuanto a Mercado en Valor, Volumen y Precio Promedio de Venta para el año 2004 y el pronóstico para 2011.⁷⁴

Tabla N°5: Mercado en Valor, Volumen y Precio Promedio de Venta para el año 2004

2004	Total	Screening	Carga Viral	Resistencia Viral	CD4
Mercado USD MM	2.344	1.649	369	147	179
Participación %		70	16	6,3	7,6
Unidades MM	1.016	994	6,8	0,8	15
Participación %		98	0,7	0,08	1,4
Precio Promedio USD	2,31	1,66	54,26	183,75	11,93

⁷⁴ Frost & Sullivan. *Strategic Analysis Service: Global HIV Diagnostics and Monitoring Markets*. Palo Alto. (2005): 58.

Tabla N°6: Mercado Valor, Volumen y Precio Promedio de Venta para el año 2011

2011	Total	Screening	Carga Viral	Resistencia Viral	CD4
Mercado USD MM	3.998	2.468	1.015	205	353
Participación %		62	25	5	9
Unidades MM	1.452	1.402	19,3	1,24	30
Participación %		97	1,3	0,09	2,1
Precio Promedio USD	2,75	1,76	52,59	165,32	11,77

Capítulo 5: Plan de Marketing implementado para la categoría Biología Molecular en el período de tiempo 2005-2007

En este capítulo se tratan las generalidades del Plan de Marketing implementado por la Empresa C para la categoría Biología Molecular en el período 2005-2007, puntualizando en la definición del mercado de Biología Molecular, la segmentación y el Plan Estratégico.

Retomando lo expuesto en la segunda parte del Capítulo 3 “Generalidades del Mercado Diagnóstico y Posicionamiento de la Empresa C”; el Plan de Negocios de la Empresa C para el período 2005-2007 planteaba un Objetivo de lograr una facturación de XX millones de Euros con una Rentabilidad del XX %. Este Objetivo implicaba un importante crecimiento de la Empresa C.

Para llegar al Objetivo planteado se diseñó la Estrategia de crear negocios sustentables, creciendo más que el mercado con una rentabilidad igual o mayor a la del mercado mientras se deleitaban a los clientes.

Para lograr cumplir con el Objetivo a través de la Estrategia planteada se debía hacer un giro importante en el modelo de negocios re-enfocando las energías en líneas de Productos de Alto Crecimiento y Alta Rentabilidad como lo eran las líneas de InmunoAnálisis y Biología Molecular del grupo de alta complejidad.

Estas categorías tenían la particularidad de que el cliente:

- Valoraba la diferenciación de productos y servicios;
- Muchos de los productos estaban relacionados con el envejecimiento de la población y con patologías crónicas: productos para cardiología, cáncer, enfermedades crónicas: SIDA, Hepatitis B y C, posibilitando formar una base de negocios también “crónica” para el futuro,
- No se debía ampliar considerablemente la cantidad de recursos humanos,
- Con una inversión acotada se podía lograr una importante penetración en el mercado y una alta tasa de retorno.

Por tanto, la Empresa C se focalizó en InmunoAnálisis; donde contaba con muchas ventajas competitivas; y en Biología Molecular; que era un mercado en desarrollo. De esta forma la Empresa C enfrentaría una dura competencia con la empresa A en la categoría de InmunoAnálisis y con la empresa B en Biología

Molecular.

Recordemos que el Mercado de la categoría Biología Molecular:

- se desarrolló contemporáneamente a la re-introducción de la Empresa en el mercado de diagnósticos de análisis clínicos a partir de la incorporación de otras compañías,
- estaba representada en un 90% por un único producto que era reactivos para la medición de la Carga Viral de Virus de la Inmunodeficiencia Humana (VIH) circulante en la sangre de los pacientes infectados
- había tres competidores que ofrecían el producto; la empresa B y la empresa C y la empresa D, todas multinacionales y que la empresa A, no poseía productos para competir en esa categoría.

Definición de la categoría Biología Molecular

El Mercado de Biología Molecular comprende testes que se desarrollan a partir de sondas de Ácidos Nucleicos; donde se involucra la amplificación del material genético o de la señal generada por el material genético.

Los testes de Biología Molecular tuvieron su origen en el ámbito de la investigación y con fines académicos; pero debido a sus vastas aplicaciones clínicas pasaron a ser parte de las herramientas de diagnóstico y monitoreo del ámbito de los análisis de laboratorios clínicos. A partir de esta evolución y del aumento de la demanda surgió la necesidad de plataformas automatizadas para mejorar la calidad y la velocidad de respuesta.

Descripción y Generalidades del Estado de Situación del Mercado de Biología Molecular en el año 2004

Según estimaciones basadas en la Encuesta de Mercado de Caprodi, Cámara de Productos Diagnósticos,⁷⁵ el Mercado de Biología Molecular para el año 2004 era de alrededor de \$ 10 Millones con un crecimiento de entre el 7 y 8% respecto del año anterior; representando alrededor de un 6% del Mercado Total de Diagnósticos por Análisis Clínicos. A su vez había tres compañías mayoritariamente participantes: B, C y D.

⁷⁵ Argentina. Caprodi. *Encuesta de Laboratorios Proveedores año 2005*. Buenos Aires. 2006. 8 p.

En la mencionada encuesta de laboratorios proveedores, el mercado de la categoría Biología Molecular era dividido en tres subcategorías:

- Testes Cualitativos y Carga Viral para VIH con un valor de alrededor de \$ 8.8 Millones representando 88% del total de mercado de Biología Molecular cuyo crecimiento sobre el año anterior era del 5-6%
- Testes Cualitativos y Carga Viral para Hepatitis C que representaba \$ 0,6 Millones, o sea un 6% del total de mercado de Biología Molecular. El crecimiento sobre el año anterior era del 15-20%
- Otros testes de Biología Molecular con alrededor de \$ 0,6 Millones, otros 6% del total de mercado de la categoría en donde el crecimiento había sido del orden del 30-35% sobre el año anterior.
- El parque instrumental instalado ascendía a 44 unidades para cubrir las tres subcategorías.

Dentro de la subcategoría los Testes Cualitativos y Carga Viral para VIH; el 98% del mercado, \$ 8,6 Millones, estaba representado por Carga Viral de VIH en donde se estimaban alrededor de 50.000 testes anuales a un Precio Promedio de \$ 170 (USD 57).

De esta forma un solo Producto; Reactivos para medir Carga Viral para VIH, tenía un mercado servido de \$ 8.6 Millones, en otras palabras; un 86% del mercado total de Biología Molecular en el año 2004.

Por su parte el Programa Nacional de SIDA abarcaba alrededor del 54% del mercado total relacionado con Carga Viral para VIH.

Segmentación del Mercado

La Segmentación del Mercado de Carga Viral para VIH más adecuada, se planteaba en cuanto a quien procesaba y financiaba los testes. De esta forma se podían diferenciar muy bien dos Segmentos:

- Segmento de Laboratorios Privados
- Segmento del Sector Público

El Segmento Laboratorios Privados estaba representado por clientes que tenían alta especialización en herramientas de Biología Molecular, bajo o medio volumen

de testes de carga viral para HIV y que definían la tecnología a utilizar de acuerdo al balance entre la presentación o potencia de los Reactivos y la frecuencia de procesamiento, minimizando las pérdidas de reactivos. En muchos casos optaban por una oferta combinada con productos para otras categorías del laboratorio. Apreciaban la reducción de precios, la entrega de instrumental en comodato o préstamo y solo compraban los reactivos al proveedor, solicitando insumos accesorios y consumibles a los otros proveedores específicos de ese rubro.

En este Segmento, según la Tabla N°2 del Capítulo 4, los testes eran financiados fundamentalmente por las Obras Sociales Nacionales y Provinciales, el PAMI y las Prepagas.

El Segmento Sector Público consideraba como cliente principal el Programa Nacional de SIDA, quien, nuevamente según la Tabla N°2 del Capítulo 4, los financiaba y quien a través de sus seis laboratorios efectores cubría la solución de testes de Carga Viral para todos los pacientes del país. Dentro de este Segmento los laboratorios efectores tenían de medio a alto volumen de testes de carga viral para HIV y definían la tecnología a utilizar de acuerdo a la posibilidad de resolver altas cantidades de testes en el menor tiempo y recursos humanos posibles. Apreciaban la venta del servicio completo por determinación incluyendo instrumental, servicio técnico, insumos accesorios y consumibles.

El Segmento Sector Público; a través de la demanda del producto reactivos para Carga Viral de VIH por el Programa Nacional de SIDA; representaba el 54% del total del Mercado de Biología Molecular, mientras que el Segmento de los Laboratorios Privados representaba el 46% restante.

Como mencionamos anteriormente, en 2004 había tres empresas que ofrecían productos para medir Carga Viral de VIH en el mercado argentino: la empresa B, la empresa D y la empresa C, con los siguientes atributos:

- Los productos de la empresa B y D tenían los siguientes atributos:
 - bajo nivel de automatización,
 - necesidad de recursos humanos especializados,
 - posibilidad de procesar tandas de pocos testes,
 - incapacidad para generar muchos resultados simultáneos por tanda diaria
 - la empresa B, tenía una importante participación en otras

categorías del mercado, siendo el segundo competidor en participación de mercado; mientras que la empresa D era un participante menor del mercado diagnóstico con un enfoque estratégico de nichos.

- El producto ofrecido por la Empresa C tenía atributos totalmente diferentes a los anteriores:
 - alto nivel de automatización,
 - baja necesidad de recursos humanos especializados,
 - imposibilidad de procesar tandas de pocos testes, ya que se maximizaban las pérdidas de reactivos,
 - capacidad para generar muchos resultados simultáneos por tanda diaria

Debido a sus atributos los Productos de las Marcas B y D eran más adecuados para el Segmento de los Laboratorios Privados. En este Segmento los volúmenes de testes eran bajos y los Laboratorios tendían a brindar un servicio diferencial en lo que respecta a devolución de resultados en corto plazo. De esta forma requerían de productos que les permitieran procesar tandas de pocos testes sin incurrir en pérdidas de reactivos. Por su parte el Producto de la Empresa C solamente tenía dentro de este segmento un solo cliente que procesaba altos volúmenes de testes y que a su vez era conducido por el líder de opinión más prestigioso del país en el tema VIH-SIDA.

Dentro del Sector Público la estrategia del Programa Nacional de SIDA entre los años 1998 y 2004 era tener pocos centros efectores, seis en total, con altos volúmenes de procesamiento en cada uno de ellos y que el resto de las jurisdicciones tomaran las muestras de los pacientes en cada uno de sus puntos de extracción y las enviaran a esos centros para que se generen los resultados. De esta forma en el período comprendido entre los años 1998 y 2004 el Programa Nacional de SIDA proporcionaba la tarea asistencial de pacientes con VIH-SIDA en seis centros alrededor del país; cuatro de los cuales ya utilizaban la marca de reactivos de la Empresa C y los dos restantes utilizaban la marca de reactivos de la Empresa B.

Durante el mencionado período, el Programa Nacional de SIDA compraba y pagaba por el servicio de resultados reportados a cada uno de los seis centros

efectores.

Dentro de este esquema de financiamiento el Programa Nacional de SIDA pagaba los testes reportados al valor de mercado a un precio entre USD 70 y 80; entre un 25% y 40% por sobre el precio de los reactivos.

Cada uno de los centros efectores tenía la autonomía para elegir la marca de productos para medir la carga viral para VIH que mejor se adaptara a sus necesidades.

En términos de participación dentro del Programa Nacional de SIDA en el año 2004 la Empresa C tenía el 80% de los testes con un total de cuatro centros efectores y la empresa B el 20% en un total de dos centros efectores. La Empresa C fue proveedora de Reactivos para Carga Viral de VIH para el Programa Nacional de SIDA desde el año 1998 en donde el mercado era incipiente y solamente se procesaban alrededor de 15,000 testes anuales, aproximadamente la mitad de los testes del año 2004.

Los centros efectores estaban distribuidos de la siguiente manera:

- Dos Efectores en Capital Federal; uno de ellos en el Centro Nacional de Referencia para el SIDA dependiendo de la Universidad de Buenos Aires y otro en un Hospital de Enfermedades Infecciosas dependiente del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Un efector en Provincia de Buenos Aires.
- Un efector en Rosario
- Un efector en Mendoza
- Un efector en Córdoba

Los efectores de Capital Federal, Provincia de Buenos Aires y Rosario eran usuarios de la marca de productos de la Empresa C mientras que los efectores de Córdoba y Mendoza eran usuarios de la marca de productos de la Empresa B.

Bajo este esquema estratégico el producto de la Empresa C se adaptaba muy bien a los requerimientos de los efectores del Programa Nacional de SIDA debido al alto nivel de automatización, la posibilidad de trabajar con pocos recursos humanos y a su vez poco especializados y la posibilidad de generar muchos resultados por tanda.

De esta forma el enfoque estratégico de la Empresa C estaba centrado en la comercialización de Productos y Servicios para la medición de Carga Viral de VIH dentro del Segmento Sector Público.

En el año 2004 la Empresa C era líder de mercado con un 48% de participación en la categoría de Biología Molecular y un 54% dentro de la subcategoría Carga Viral de HIV.

La estimación de Participación de Mercado en el año 2004 en la categoría Biología Molecular del Mercado de Diagnósticos de Análisis Clínicos se muestra en la Tabla N°7

Tabla N°7 Estimación de la Participación de Mercado en el año 2004 en la categoría Biología Molecular.

Participación de Mercado	Total Mercado \$	Empresa C	Empresa B	Empresa D
HIV carga viral y cuali	8,8 Millones	54%	37%	9%
HCV carga viral y cuali	0,6 Millones	7%	55%	38%
Otros testes de Biología Molecular	0,6 Millones	4%	53%	43%
Total en Pesos y Participación	10 Millones	48%	39%	13%
Parque Instrumental Instalado	44 Unidades	20%	45%	35%

Del Análisis de la Tabla N°7 se podían obtener las siguientes conclusiones:

- la empresa B tenía un portafolio mucho más adecuado que las empresas C y D para servir a las distintas subcategorías del Mercado de Biología Molecular;
- la empresa C tenía, prácticamente, una alta penetración en una sola de las subcategorías del mercado con un único producto
- la empresa D era un jugador menor.
- el Sector Público, a través del Programa Nacional de SIDA, tenía alta importancia e influencia en el Mercado.

Los objetivos estratégicos del Programa Nacional de SIDA para el período 2005-

2007 eran los siguientes:

- Disminuir la transmisión del VIH-SIDA y otras Enfermedades de Transmisión Sexual promoviendo en la población el cuidado de la salud.
- Mejorar la calidad de vida de las personas viviendo con VIH-SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual.
- Fortalecer la vigilancia epidemiológica
- Fortalecer la gestión de los programas provinciales, regionales y locales.
- Promover la investigación en relación con el VIH-SIDA y Enfermedades de Transmisión Sexual.^{76 77}

Sobre fines del año 2004 el Programa Nacional de SIDA; basado en los objetivos estratégicos para el período 2005-2007, decide modificar el esquema de contratación y prestación en cuanto a las Cargas Virales de VIH⁷⁸ para:

- Agilizar la generación de resultados y así mejorar la calidad de vida de las personas viviendo con VIH-SIDA,
- Fortalecer la gestión de los programas provinciales, regionales y locales.
- Promover la investigación en relación con el VIH-SIDA
- Reducir el costo de la prestación y aumentar la cantidad de testes

Las modificaciones en el esquema de contratación y prestación apuntaban a dos ejes principales:

1. Federalizar la prestación de Carga Viral de VIH con la incorporación de 4 centros adicionales; o sea llegar a diez centros públicos en todo el país. Dentro de este eje además clasificaba a los centros en dos grupos de acuerdo a la cantidad de resultados semanales que deberían generar de acuerdo a la demanda de testes. Uno de los grupos incluía a efectores que generarían alto volumen de resultados semanales y el otro grupo a efectores que generarían bajo volumen de resultados semanales.

Dentro de los efectores de alto volumen se incluían los siguientes centros:

- Tres en Capital Federal
- Uno en Rosario

Dentro de los efectores de bajo volumen se incluían los siguientes centros:

⁷⁶ Hamilton, Gabriela. El Programa Nacional. *Prescribe*, 43 (Octubre-Noviembre 2005): 4 p.

⁷⁷ Argentina. Programa Nacional de Lucha contra los Retrovirus del Humano, SIDA y ETS.

⁷⁸ Argentina. Ministerio de Salud Pública, *Licitación Internacional Limitada N° V3/2004*. Buenos Aires. 2004, 114 p.

- Tres centros en Provincia de Buenos Aires
 - Un centro en Tucumán
 - Un centro en Mendoza
 - Un centro en Córdoba
2. Modificar la forma de adquisición de la prestación de resultados la cual sería en base a un proceso de licitación en donde el Programa Nacional de SIDA comprarían directamente los Reactivos para generar resultados absolutos en lugar de testes y además solicitarían la incorporación de todos los consumibles dedicados de biología molecular para generar los resultados absolutos. De esta forma entregaría los reactivos, instrumental y consumibles a los centros efectores públicos para ellos los incorporen al portafolio de prestaciones y dejaría de pagar por el servicio de procesamiento. Con esta modificación en la metodología de adquisición, con el mismo presupuesto automáticamente cubriría mayor volumen de testes.

Dentro de este nuevo escenario se modificaron las condiciones del mercado de Biología Molecular y le generó una situación de riesgo elevado para la Empresa C ya que:

- El nuevo esquema de contratación se centralizaría a través de una licitación; en donde tanto la empresa B y D estaban muy interesadas por aumentar su participación en el sector público. Si bien se aumentaban las cantidades de testes licitadas se esperaba una importante erosión en los precios de acuerdo a antecedentes en mercados vecinos como por ejemplo en Brasil, donde el precio promedio era prácticamente la mitad de los del mercado argentino. Adicionalmente cabía agregar que el escenario era aún más complicado para la empresa C ya que;
 - la empresa B mostraba mucho interés por aumentar su participación puesto que Argentina era uno de los únicos mercados en donde no eran líderes de mercado en la categoría
 - la empresa D que tenía un nuevo Director Comercial proveniente del erosionado mercado brasileño.
- Tanto la empresa B como la D tenían nuevos productos para Carga Viral de VIH con avances tecnológicos respecto al escenario del período comprendido entre 1998 y 2003. Los nuevos productos aumentaban el nivel

de automatización y de la cantidad de resultados reportados.

- La apertura de los testes solicitados en dos grupos de alto y bajo volumen le permitía a la empresa C ser muy competitiva en el grupo de alto volumen pero a su vez la transformaba en muy poco competitiva en el grupo de bajo volumen donde los productos de la empresa B como la D eran mucho más adecuados.

Plan Estratégico

Ante este nuevo escenario se podían seguir dos caminos estratégicos:

- Enfocar solamente el grupo de laboratorios de alto volumen manteniendo el precio promedio de venta por unidad. Con este camino estratégico, la empresa C mantendría el valor unitario por teste, pero permitiría que la empresa B o D tengan una participación como proveedores del Programa Nacional de SIDA. En el caso de B, aumentaría la participación que tenía hasta ese momento, mientras que D ingresaría como proveedor.
- El segundo de los caminos estratégicos era enfocar ambos grupos de laboratorios; los de alto y los de bajo volumen; en donde se debía bajar el precio por unidad, se debía realizar una fuerte inversión en instrumental y en el acondicionamiento de los reactivos para un menor volumen. En esta alternativa se tomaría el 100% de los testes del Programa Nacional de SIDA con la posibilidad de incorporar nuevos testes relacionados con la patología VIH-SIDA como Resistencia Viral y Monitoreo de Hepatitis C.

La decisión estratégica de la Empresa C fue continuar con el foco en el Sector Público y realizar una oferta licitatoria para tomar el 100% de ambos grupos de laboratorios efectores del Programa Nacional de SIDA.

Esta decisión estratégica obligaba a la Empresa C a:

- reducir los precios unitarios para el producto de Carga Viral de VIH,
- aumentar la inversión en más máquinas, ya que el parque ha instalar crecía de 4 centros a 10 centros efectores
- aumentar los costos en el acondicionamiento de los Reactivos para que se ajusten a los efectores que procesen bajos volúmenes de testes.

Bajo esta dirección estratégica, la Empresa C realizó todos los esfuerzos necesarios y obtuvo el 100% de los testes del Programa Nacional de SIDA a un precio de USD 32 por resultado absoluto.

A partir de la implementación del presente plan la Empresa C logró:

- *Mantener el liderazgo de mercado de Biología Molecular*
- *Aumentar 2% en la participación de mercado, logrando un 50% de participación de mercado en el año 2006.*
- *Desplazar completamente por tres años a la Marca B, líder mundial en Biología Molecular, como prestador del Programa Nacional de SIDA para Carga Viral de VIH.*
- *Limitar el crecimiento de la Empresa D al colocar una barrera de ingreso al Programa Nacional de SIDA*
- *Consolidar la marca en Carga Viral para VIH en el Programa Nacional de SIDA y generar un espacio para introducir dentro del mismo programa otros productos de Biología Molecular como Resistencia Viral para VIH y los productos para monitoreo de Hepatitis C. En ambos casos incorporados hacia fines de 2006.*

Capítulo 6: Variables relacionadas con la valoración de la satisfacción del cliente

En el presente capítulo se definen las variables relacionadas con la valoración de la satisfacción del cliente. Se detectaron veinte variables detectadas, las que se agruparon en cuatro Grupos de Variables o Jerarquías: Calidad del Producto, Contactos con la Empresa, Entrega de Productos y Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica. Cada variable definida estaba relacionada con una experiencia o momento de la verdad para llegar a la valoración de la satisfacción del cliente.

En el período comprendido entre los años 2005 y 2007 la empresa C fue proveedora exclusiva para el Producto Carga Viral de VIH del Programa Nacional de SIDA. Dentro del contrato licitatorio se estipulaba:

- Provisión de Reactivos para generar Resultados Absolutos en tiempo y forma.
Dentro de la este punto se exigía que la empresa C se encargara de de todos los reactivos necesarios para controlar y calibrar la técnica, así como también de todas las pérdidas de reactivos ocasionadas por desperfectos de los instrumentos o de los operadores; por lo que era fundamental: capacitar correctamente a los operadores en el uso de los productos y asegurar el almacenamiento y distribución de los reactivos que estaban en guarda de la empresa.
- Provisión de todos los consumibles requeridos por la técnica para reportar los resultados.
Para cubrir este aspecto, era necesario conseguir un socio estratégico que proveyera productos de calidad, que además lo haga en tiempo y forma y que sea solidariamente responsable ante los posibles reclamos de calidad de los clientes.
- Provisión de todo el instrumental o máquinas dedicadas para la obtención de los resultados de los testes de los pacientes.
La empresa debía invertir en una adecuada capacitación de los usuarios tanto en el funcionamiento como en el mantenimiento, asegurar la operatividad permanente, sin desperfectos y realizar todas las actualizaciones correspondientes tanto de software, como de hardware.

- Distribución de los Reactivos y Consumibles hasta cada uno de los centros efectores.
Como la estabilidad de los reactivos era crítica en cuanto a almacenamiento y transporte, estas tareas se debían llevar a cabo sin que los reactivos pierdan la cadena de frío. Se almacenaban a una temperatura de 70°C bajo cero, y se transportan con embalaje especial incluyendo importantes cantidades de hielo seco.
- Servicio de post venta y asistencia permanentes.
Se debía contar con recursos humanos altamente especializados con aptitud técnica y actitud para la capacitación de los usuarios y para la solución de problemas en los aspectos de Servicio Técnico del instrumental y de Asesoría Bioquímica, para lograr el normal desempeño de los laboratorios generadores de resultados.

De esta forma, con el objetivo de estudiar la valoración de cada una de las experiencias o momentos de la verdad que conforman la satisfacción total del cliente con la empresa líder de la categoría de Biología Molecular dentro del Mercado de la Salud para el período 2005-2007; y debido al complejo modelo de contratación planteado por el Programa Nacional de SIDA, se definieron veinte variables para la evaluación de satisfacción del cliente, cada una de las cuales estaba asociadas a una experiencia o momento de la verdad por parte de los dos tipos de clientes involucrados con el uso del producto; por un lado el Programa Nacional de SIDA en su rol de administrador y financista de los testes y por otra parte los diez centros efectores designados por el Programa Nacional de SIDA para el procesamiento. A su vez las variables se asociaron a los siguientes Grupos de Variables o Jerarquías:

1. Calidad del Producto
2. Contactos con la Empresa
3. Entrega de Productos
4. Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica

Calidad del Producto

Dentro de la jerarquía “Calidad del Producto” se consideraron todas las variables inherentes a la calidad; ya sea de los reactivos, consumibles, instrumental, capacidad de procesar las muestras en tiempo y forma, reclamos por parte de los médicos; en síntesis, todas las variables relacionadas a la calidad final de los

resultados reportados.

Este grupo de variables era relevante para evaluar la satisfacción ya que la calidad de los resultados de los pacientes y médicos era la esencia del Programa Nacional de SIDA y el objetivo central de los laboratorios efectores para cualquier práctica bioquímica. La buena calidad de los resultados contribuiría a un adecuado monitoreo del paciente y a una óptima asignación de recursos de medicamentos y atención para los pacientes cubiertos por el Programa Nacional de SIDA.

Las variables consideradas dentro de este grupo fueron:

- Grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral con la empresa C.
- Grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregaron para el procesamiento de la carga viral para VIH
- Grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral de VIH entregado por la empresa C.
- Grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral para VIH de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de los pacientes en tiempo y forma.
- Grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona el Laboratorio efector de resultados.
- Grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por el laboratorio efector de resultados satisfacen las necesidades de los médicos.

Contactos con la Empresa

La dinámica del modelo de contratación requería una fluida y constante relación entre la empresa C, los laboratorios efectores y el Programa Nacional de SIDA. Era necesario crear vínculo de confianza y un nivel de compromiso de las tres partes para evacuar inquietudes y respaldar situaciones que hacían a la calidad de los resultados. Se incluyeron dentro de esta jerarquía aquellas variables asociadas con frecuencia de contactos, flexibilidad de la empresa, solución de reclamos o inquietudes, acceso telefónico y relación en general con la empresa como proveedora de productos y servicios. Las variables fueron:

- Grado de Satisfacción con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C.
- Grado de Satisfacción con la flexibilidad de la empresa C como proveedor

de productos y servicios.

- Grado de Satisfacción con la solución de reclamos o inquietudes.
- Grado de Satisfacción con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa C
- Grado de Satisfacción con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C.

Entrega de Productos

Recordemos que el modelo de contratación del Programa Nacional de SIDA consideraba que la empresa proveedora se encargara del almacenamiento y de la provisión en tiempo y forma de Reactivos y Consumibles para generar Resultados Absolutos y que la estabilidad de los reactivos era un aspecto crítico ya que los mismos se almacenaban y transportaban a 70°C bajo cero. El incumplimiento de estas condiciones, deterioraban la calidad de los reactivos y por ende la calidad de los resultados. Las variables definidas cubrían todo el espectro de situaciones involucradas en la entrega de productos al cliente como plazo entrega, embalaje, transporte de los productos. Las siguientes han sido las variables definidas dentro de esta jerarquía:

- Grado de satisfacción con el plazo de entrega de los productos
- Grado de satisfacción con el servicio prestado por el transportista
- Grado de satisfacción con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos al laboratorio efector
- Grado de satisfacción general con la entrega de los productos

Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica

La calidad de los resultados de carga viral tenía una dependencia directa con el funcionamiento y uso adecuado de los productos ya sean instrumentos, reactivos o consumibles. Se contemplaron las siguientes variables relacionados con capacitación, acceso al contacto, atención y resolución de problemas técnicos relacionados con los productos ya sean del instrumental y/o de los reactivos:

- Grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica
- Grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas
- Grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio
- Grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la

correcta utilización de los productos

- Grado de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica

Capítulo 7: Medición de las variables relacionadas con la Valoración de la Satisfacción del cliente

En este capítulo se definen las herramientas para medir las variables relacionadas con la valoración de la satisfacción del cliente. De esta forma se desarrolló una Encuesta de Satisfacción con veinte preguntas en donde cada pregunta se refería a una variable.

Para valorar la satisfacción con la empresa, se decidió conocer la voz del cliente a partir de la medición de las variables relacionadas con la Valoración de la Satisfacción del cliente. De esta forma la empresa C desarrolló una Encuesta de Satisfacción basada en un cuestionario con veinte preguntas cerradas y una pregunta abierta para que el cliente exprese algún comentario, parecer, sugerencia o refuerce la respuesta a alguna pregunta.

Cada pregunta de la encuesta se refería a una variable definida en el capítulo anterior que a su vez tenía por objetivo evaluar una experiencia o momento de la verdad.

En la encuesta se persiguieron tres consignas:

1. Evaluar la satisfacción para cada una de las variables con una escala de 1 a 5, en donde:
 - 1 = Nada Satisfecho
 - 2 = Poco Satisfecho
 - 3 = Algo Satisfecho
 - 4 = Satisfecho
 - 5 = Muy Satisfecho
2. Conocer cuáles eran las cinco variables o atributos más importantes o prioritarios para cada encuestado; en donde 1 era la más importante y 5 era la menos importante de las seleccionadas. De esta forma se podría inferir cuáles eran las variables con mayor peso desde el punto de vista del cliente y poder asociarlas con el grado de satisfacción.
3. Permitir al cliente que se exprese libremente con cualquier tipo de comentario que desee realizar

Se encuestaron a los diez laboratorios efectores usuarios de los productos y servicios de la Empresa C entre Agosto y Septiembre de 2007 y a autoridades del Programa Nacional de SIDA del período 2005-2007 en Enero de 2008.

Las encuestas fueron enviadas vía email y del mismo modo se recibieron las respuestas dentro de los plazos solicitados.

Se utilizó el mismo cuestionario de la Encuesta de Satisfacción para los laboratorios efectores de resultados que para las autoridades del Programa Nacional de SIDA aplicando solamente algunas modificaciones en la redacción.

Cuestionario para los laboratorios efectores: Encuesta de Satisfacción con muestra empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV.

Fecha de la Encuesta:
Cliente:
Localidad / Provincia:
Encuestado:

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?						
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?						
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?						
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?						
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción						

respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?						
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?						

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?						
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?						
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?						
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?						
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?						

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?						

P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?						
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?						
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?						

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?						
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?						
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?						
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?						
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?						

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Guía para Calificación del Grado de Importancia para el laboratorio efector:

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para el laboratorio de 1 a 5, donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Cuestionario para las autoridades del Programa Nacional de SIDA: Encuesta de Satisfacción con la empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV.

Fecha de la Encuesta:

Encuestado:

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?						
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?						
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?						
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de los pacientes						

en tiempo y forma?						
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporcionan los efectores del PNS?						
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por los laboratorios efectores satisfacen las necesidades de los médicos?						

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?						
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?						
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?						
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?						
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación cliente-proveedor que tiene con la empresa C?						

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?						
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?						
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?						
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?						

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?						
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?						
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?						
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos por los laboratorios efectores para la correcta utilización de los productos?						
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?						

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Capítulo 8: Valoración de la satisfacción general del cliente con la empresa

En el presente capítulo se evalúan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción del cliente, grado de importancia o prioridades para llegar a la valoración de la satisfacción del cliente en los momentos de la verdad y arribar a las conclusiones y a la demostración de la tesis originalmente planteada.

En el Anexo 1 “Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a Clientes” se muestran todos los formularios de las Encuestas de Satisfacción con sus correspondientes respuestas. Del análisis de los resultados se pueden resumir las siguientes generalidades:

- Se obtuvieron respuestas de 12 clientes; los 10 laboratorios efectores y de 2 las Autoridades del Programa Nacional de SIDA del período 2005-2007.
- De las respuestas de los 10 laboratorios efectores, en 5 de ellos (Efectores AA, BB, DD, EE e II), todos los contactos se reunieron para generar un formulario de respuesta conjunto, en 2 casos (Efectores CC y JJ), se obtuvieron dos respuestas por clientes, en 1 caso (Efecto GG), se obtuvieron tres respuestas por cliente, en 1 caso (Efecto HH) se obtuvieron dos formularios de respuesta pero las mismas fueron idénticas y en el caso restante (Efecto FF) se obtuvieron como respuesta un formulario completo y un formulario con solamente respuestas para la Jerarquía Contactos con la Empresa; el cual como no fue considerado en la evaluación por ser incompleto no figura en el anexo. En uno de los casos el cliente (Efecto DD), no respondió a 5 preguntas argumentando que en esos ítems no podían evaluar la satisfacción dado que no tenían relación directa con la Empresa C.
- 8 de los 10 laboratorios efectores respondieron correctamente la encuesta de “Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio”; los 2 restantes (Efectores HH y JJ) no comprendieron la consigna y respondieron equivocadamente, por lo que no fueron consideradas para el análisis.
- Las dos respuestas provenientes del Programa Nacional de SIDA respondieron correctamente la premisa de “Calificación del Grado de Importancia”.
- Para la comparación de los resultados de la satisfacción del cliente se asumió la siguiente generalidad:

- Para los laboratorios efectores que generaron más de un formulario de respuesta se promedió el nivel de satisfacción de los distintos formularios y se consideró el promedio para la comparación. En el anexo 2 “Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a clientes” se muestra la comparación de los resultados de acuerdo con el criterio adoptado.
- Respecto a las respuestas de las Autoridades del Programa Nacional de SIDA se consideraron ambas respuestas por separado; no se promediaron, ya que correspondían a funcionarios que si bien cubrieron el período 2005-2007 no lo hicieron simultáneamente.
- Para la comparación de los resultados de “Calificación del Grado de Importancia para el Laboratorio o para el Programa Nacional de SIDA” se comparó el porcentaje de cada atributo posteriormente a la asignación de cada prioridad con el siguiente grado de puntuación:
 - Grado de Importancia 1 = 5 puntos
 - Grado de Importancia 2 = 4 puntos
 - Grado de Importancia 3 = 3 puntos
 - Grado de Importancia 4 = 2 puntos
 - Grado de Importancia 5 = 1 puntos
 - Para los casos en donde se obtuvieron más de una respuesta del mismo centro efector, en las prioridades en donde había distintos atributos en las respuestas de cada encuestado, el puntaje total se dividió en partes iguales para cada uno de los atributos en cuestión. De esta forma se consideró para cada centro efector un máximo de 15 puntos por el total de las prioridades. El siguiente ejemplo ilustra el criterio adoptado. En el cliente CC; en donde se obtuvieron dos formularios de respuesta; uno de los encuestados le asignó la prioridad 4 a la P9 y el otro de los encuestados le asignó la misma prioridad a la P12. Entonces en la asignación de puntajes se le otorgó la mitad de los puntos totales a cada atributo o sea 1 punto a cada P9 y 1 punto a la P12; lo que sumado da los 2 puntos equivalentes a la prioridad 4.
 - Para las respuestas de las Autoridades del Programa Nacional de SIDA, se tomó el mismo criterio que para la evaluación de la satisfacción, considerando ambas respuestas

por separado ya que correspondían a funcionarios que si bien cubrieron el período 2005-2007 no lo hicieron simultáneamente.

Satisfacción del Cliente

Del análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción entre los laboratorios efectores según el Anexo 2 “Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a clientes” se obtuvieron los siguientes datos:

- Resultados Estadísticos de la Encuesta de Satisfacción:
 - Media o Promedio= 4,41
 - Mediana = 3,50
 - Moda = 5
 - Desvío Estándar = 0,78
 - Desvío Estándar Porcentual = 18%
 - Rango = 2 a 5
- El Índice de Satisfacción del Cliente (ISC) de los 12 clientes fue de 4,41 (entre Satisfechos y Muy Satisfechos).
- 10 de los 12 clientes arrojaron un ISC entre 4 y 5 (entre Satisfechos y Muy Satisfechos); mientras que los 2 restantes arrojaron un ISC entre 3 y 4 (entre Algo Satisfechos y Satisfechos).
- Todas las jerarquías o grupos de variables mostraron un promedio general entre 4 y 5 (entre Satisfechos y Muy Satisfechos), en donde las jerarquías Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica (Promedio 4,54) y Calidad del Producto (Promedio 4,44), mostraron un promedio de satisfacción de los clientes ligeramente superior a las jerarquías Contactos con la Empresa (Promedio 4,36) y a Entrega de Productos (Promedio 4,36).
- 19 de las 20 variables consultadas tuvieron un nivel de satisfacción promedio entre 4 y 5 (entre Satisfechos y Muy Satisfechos); la variable restante presentó un nivel de satisfacción de 3,59 (entre Algo Satisfechos y Satisfechos).
- Las variables en donde los clientes mostraron mayor satisfacción fueron:
 - P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el **estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos** a su laboratorio?
Promedio de Satisfacción = 4,92

- P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a **como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?**
Promedio de Satisfacción = 4,64
- P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el **nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?**
Promedio de Satisfacción = 4,64
- P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la **capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?**
Promedio de Satisfacción = 4,63
- Las variables donde los clientes mostraron menor satisfacción con la empresa C fueron:
 - P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el **plazo de entrega de los productos?**
Promedio de Satisfacción = 3,59
 - P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la **entrega de los productos?**
Promedio de Satisfacción = 4,05
 - P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la **calidad y cantidad de los Consumibles** que se entregan para carga viral?
Promedio de Satisfacción = 4,13
 - P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la **solución a sus reclamos o inquietudes?**
Promedio de Satisfacción = 4,17
- Los 4 clientes (AA, BB, CC y DD) en donde la Empresa C es proveedora directa o indirectamente del producto desde el año 1998 mostraron un ISC de 4,50; mientras que los clientes incorporados en el año 2005 (EE, FF, GG, HH, II y JJ) presentaron un ISC de 4,29. Por su parte las Autoridades del Programa Nacional de SIDA (KK y LL) mostraron el ISC más alto de los tres grupos 4,60.
- Los clientes desde 1998 mostraron un promedio de satisfacción mayor que los clientes desde 2005 en las Jerarquías Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica (4,78 vs. 4,42); Contactos con la Empresa (4,52 vs. 4,08); Entrega de Productos (4,46 vs. 4,12). Por su parte los clientes desde 2005 mostraron mayor satisfacción con la Jerarquía Calidad del Producto (4,48

vs. 4,29).

- Los dos clientes con mayor tasa de uso del producto AA y BB, arrojaron un ISC de 4,00 y 4,70 respectivamente. El cliente con menor tasa de uso del producto, JJ, presentó un promedio de 3,30 que coincide con el menor de los promedios de satisfacción y fue el último de los centros en comenzar a utilizar los productos.

Grado de Importancia – Prioridades

El análisis del Grado de Importancia de los clientes respecto de las variables consideradas se consolidó en el Anexo 3 "Resultado de la Calificación del Grado de Importancia para los clientes" con los siguientes datos:

- La Jerarquía prioritaria para los laboratorios efectores fue la de Calidad del Producto con el 67% de los puntos totales.
- Los clientes desde 1998 priorizaron más la Jerarquía Calidad del Producto que los clientes desde 2005 (80% vs. 58%); mientras que los clientes desde 2005 priorizaron más Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica que los clientes desde 1998 (27% vs. 5%). Las Autoridades del Programa Nacional de SIDA priorizaron más la Jerarquía Calidad de Producto (57%) y consideraron en segundo lugar las Jerarquías "Contactos con la Empresa" y "Entregas de Producto", en ambos casos con un 17%.
- Los clientes AA y BB que fueron los que presentaron mayor tasa de uso del producto priorizaron a la Jerarquía Calidad del Producto con 90%.
- Las cuatro variables más importantes, en cuanto a prioridades de los clientes, que suman el 63% de los puntos, para los clientes fueron:
 - P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la **calidad de los Reactivos para Carga Viral** de la empresa C? 30% de los puntos
 - P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a **como el producto para Carga Viral** de la empresa C **se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?** 14% de los puntos
 - P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a **como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?**

- 12% de los puntos
- P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la **calidad del Instrumental para Carga Viral** entregado por la empresa C?
7% de los puntos.

Valoración de la Satisfacción del Cliente en los Momentos de la Verdad

Se asumió que las variables, asociadas a experiencias o momentos de la verdad, más importantes fueron aquellos relacionados con prioridad más alta para el cliente.

De esta forma se llegó a un score ponderado relacionando el puntaje dado por el cliente a cada variable y el grado de satisfacción. El Anexo 4 muestra la "Valoración de la Satisfacción de los Clientes en los Momentos de la Verdad" de donde se desprenden los siguientes datos:

- El score general fue del 89%
- El score para los cuatro principales Momentos de la Verdad fue del 90%
- En los cuatro principales momentos de la verdad el score fue superior al 85%
- El score para el Momento de la Verdad con mayor prioridad de acuerdo a la voz del cliente: P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la **calidad de los Reactivos para Carga Viral** de la empresa C? fue de 91%.
- Solamente en un atributo el score fue menor de 80%; en P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el **plazo de entrega de los productos?**; donde el score fue de 72%.

Capítulo 9: Conclusiones

En el Mercado de Proveedores de Soluciones para Laboratorios de Análisis Clínicos, los negocios importantes involucran grandes inversiones, son de mediano a largo plazo y la principal barrera de ingreso es el alto grado de satisfacción con los proveedores que tienen los clientes. Entonces, un objetivo central de todas las empresas que participan en este mercado es generar altos niveles de satisfacción en los clientes adquiridos para retenerlos.

En el presente trabajo “Estudio de la valoración de cada una de las experiencias o momentos de la verdad que conforman la satisfacción total del cliente de la empresa líder de la categoría de Biología Molecular dentro del Mercado de la Salud”, la Empresa C ha generado un alto nivel de Satisfacción de los Clientes durante el período 2005 – 2007; con un ISC de 4,41, en una escala de 2 a 5, y un score de satisfacción del cliente del 90% ponderando la satisfacción del cliente en las cuatro variables o Momentos de Verdad prioritarios de acuerdo a la Voz del Cliente.

De esta forma la presente Tesis logró demostrar la hipótesis planteada inicialmente ya que la Empresa C, proveedora de soluciones B2B en el Mercado de Análisis Clínicos fue líder en su categoría en el período 2005 – 2007 y generó altos niveles de satisfacción en los clientes.

Adicionalmente se detectaron los momentos de la verdad en que los clientes tienen niveles bajos de satisfacción para implementar mejoras y se conocieron momentos de la verdad en que los clientes tienen niveles elevados de satisfacción para implementarlos como buenas prácticas y fortalezas en otras categorías.

A partir de los resultados del presente trabajo y con el fin de mejorar aún más la satisfacción de los clientes, a partir de Marzo del año 2008 se implementarán los siguientes programas:

- Plan de mejoras en los plazos de entrega de productos que se basará fundamentalmente en consensuar un estándar de servicio para los distintos puntos del país, comunicarlos apropiadamente a los laboratorios efectores y al Programa Nacional de SIDA, para que los clientes puedan planificar sus pedidos y reciban los productos en tiempo y forma. Una vez fijado el

estándar de servicio, se definirá un indicador para el monitoreo de cumplimiento y desvíos. A su vez se planea realizar una medición de la satisfacción dentro de los cuatro meses de la definición del estándar de servicio.

- Plan de mejora en la cantidad y calidad de los consumibles en donde en primera instancia se realizará una consulta puntual con todos los clientes a fin de conocer cuáles son los aspectos de calidad y/o cantidad en donde los clientes manifiestan sus disconformidades. En segunda etapa se planea modificar estos aspectos y volver a medir la satisfacción en un plazo de cuatro meses post implementación de las mejoras.
- Plan de CRM; Plan de Relacionamiento con Clientes, en donde el objetivo será focalizar en cada cliente en los aspectos en donde la satisfacción fue menor de 4 (en la escala 1 a 5) con el fin de mejorar la percepción en estos momentos de la verdad.
- Implementar la Medición de la Satisfacción del Cliente como una política de la empresa, realizando una encuesta al menos una vez por año.

En síntesis, este trabajo pretende contribuir como una herramienta de reflexión sobre la valoración del nivel de satisfacción del cliente en un mercado específico donde se tuvo éxito con un desarrollo de un plan de marketing adecuado y los resultados y las conclusiones pueden transformarse en una buena práctica para ser aplicadas en otras categorías del mercado en donde la empresa tiene baja participación, con el fin de mejorar la percepción de imagen de la empresa y la satisfacción por parte de los clientes.

En sentido más amplio, este trabajo pretende aportar elementos para aplicar por las empresas, en cuanto a cambios de modelos de gestión posicionando a la satisfacción del cliente como el enfoque de toda la organización para transformarla en la ventaja competitiva de la empresa.

Anexo 1:
Respuestas de la Encuesta de Satisfacción de los Clientes

**Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral
para HIV para el Período 2005 - 2007**

Fecha de la Encuesta: 28 – Agosto – 2007
Cliente: AA
Localidad / Provincia: Capital Federal
Encuestados: AA1, AA2 y AA3

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?			X			1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?				X		5
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?				X		3
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?				X		4
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?			X			
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?				X		2

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?				X		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?				X		
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?			X			
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?				X		
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?				X		

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?				X		

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				X		
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?				X		
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 01 – Septiembre – 2007
Cliente: BB
Localidad / Provincia: Capital Federal
Encuestado: BB1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?				X		1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?				X		
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	2
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					X	3
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?					X	5
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	4
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?			X			
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?			X			

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 28 – Agosto – 2007
Cliente: CC
Localidad / Provincia: Provincia de Buenos Aires
Encuestado: CC1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					X	2
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?				X		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?				X		4
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?				X		
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	5

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		4
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	3
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?					X	

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	1
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				X		2
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	5
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1

a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 28 – Agosto – 2007
Cliente: CC
Localidad / Provincia: Provincia de Buenos Aires
Encuestado: CC2

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					X	2
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?				X		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	4
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	5

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?					X	4
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	3
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?					X	

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	1
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	2
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	5
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 28 – Agosto – 2007
Cliente: DD
Localidad / Provincia: Rosario
Encuestado: DD1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?				X		1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?			X			
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?			X			2
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?			X			
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	3
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?				X		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?	NC	NC	NC	NC	NC	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?	NC	NC	NC	NC	NC	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?	NC	NC	NC	NC	NC	
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?	NC	NC	NC	NC	NC	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?	NC	NC	NC	NC	NC	

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	5
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	4
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

NC: Dichos ítems no pueden ser evaluados dado que no tenemos relación directa con la empresa C como proveedor. Nuestro Laboratorio recibe los reactivos por intermedio del Programa Nacional contra los Retrovirus Humanos VIH/SIDA y ETS.

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 17 – Septiembre – 2007
Cliente: EE
Localidad / Provincia: Capital Federal
Encuestado: EE1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?		X				
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?				X		
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					X	
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?					X	
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	5
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	4
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?					X	

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	2
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	3

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Acerca de la P2, la calificación se basa en el hecho que si bien la calidad del descartable es la necesaria, no se corresponde con las necesidades para cada kit. Es decir no hay concordancia entre el plástico y lo que se necesita para cada largada.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 29 – Agosto – 2007
Cliente: FF
Localidad / Provincia: Tucumán
Encuestado: FF1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?				X		
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?				X		
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?				X		2

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?			X			
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?			X			
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?		X				5
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?			X			
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?			X			

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?			X			
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		4
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?				X		

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				X		
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				X		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?				X		3
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 29 – Agosto – 2007
Cliente: GG
Localidad / Provincia: Córdoba
Encuestado: GG1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?				X		2
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					X	
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?					X	
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?				X		5

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	4
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	3

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 29 – Agosto – 2007
Cliente: GG
Localidad / Provincia: Córdoba
Encuestado: GG2

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?				X		2
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					X	
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?					X	
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?				X		
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	4
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?				X		5

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	3

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 29 – Agosto – 2007
Cliente: GG
Localidad / Provincia: Córdoba
Encuestado: GG 3

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?				X		
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?				X		
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?				X		

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?				X		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?				X		
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?				X		

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				X		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Es importante resaltar la correcta y cordial comunicación entre la empresa y nosotros, como así también el trabajo y predisposición de la Asesora Bioquímica.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 29 – Agosto – 2007
Cliente: HH
Localidad / Provincia: Mendoza
Encuestado: HH1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?				X		
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?				X		
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?				X		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?			X			
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?				X		

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?		X				
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?			X			

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				X		
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				X		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Existen demoras en las entregas de reactivos y no se cumple la entrega del material consumible correspondiente en forma simultánea con los reactivos, hecho que no permite procesar las muestras en tiempo.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 29 – Agosto – 2007
Cliente: HH
Localidad / Provincia: Mendoza
Encuestado: HH2

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?				X		
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?				X		
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?				X		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?			X			
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?				X		

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?		X				
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?			X			

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				X		
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				X		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Existen demoras en las entregas de reactivos y no se cumple la entrega del material consumible correspondiente en forma simultánea con los reactivos, hecho que no permite procesar las muestras en tiempo.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 27 – Agosto – 2007
Cliente: II
Localidad / Provincia: Provincia de Buenos Aires
Encuestado: II1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					X	3
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?					X	
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?					X	2

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?					X	
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?					X	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?					X	5

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	4
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?					X	
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1

a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 30 – Agosto – 2007
Cliente: JJ
Localidad / Provincia: Mar del Plata
Encuestado: JJ1

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?				X		
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?			X			
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?				X		
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?				X		
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?				X		
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?				X		

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?		X				
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?	NC	NC	NC	NC	NC	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?		X				
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?			X			
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?			X			

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?			X			
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?			X			

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?			X			
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				X		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?				X		
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Estamos a la espera de una respuesta por escrito de la falla reconocida telefónicamente por la empresa respecto al lote de reactivo XXX. NC: Nuestro proveedor directo es el Programa Nacional, por lo tanto desconocemos el grado de flexibilidad de la empresa.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 30 – Agosto – 2007
Cliente: JJ
Localidad / Provincia: Mar del Plata
Encuestado: JJ2

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?			X			
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?		X				
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?				X		
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?				X		
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?				X		
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?				X		

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?		X				
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?			X			
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?			X			
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?				X		
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con la empresa C?		X				

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?	X					
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?		X				

SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?		X				
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				X		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de los productos?			X			
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?		X				

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Se presentan frecuentemente problemas en la curva de calibración, hubo serios inconvenientes en las entregas de productos y si bien no es difícil contactarse con el servicio técnico, la respuesta no siempre es rápida. Me gustaría tener un contacto más fluido.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 – 2007

Fecha de la Encuesta: 25 Enero 2008
Encuestado: KK Autoridad del PNS

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	1
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de los pacientes en tiempo y forma?					X	
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporcionan los efectores del PNS?				X		
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por los laboratorios efectores satisfacen las necesidades de los médicos?				X		

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?					X	4
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	3
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación cliente-proveedor que tiene con la empresa C?				X		

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?				X		2
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				X		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?				X		
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?				X		

SERVICIO TECNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				X		5
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				X		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos por los laboratorios efectores para la correcta utilización de los productos?				X		
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				X		

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Fortalecer el proceso previo a la compra en el desarrollo de las ofertas para las licitaciones

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Encuesta de Satisfacción con la Empresa C como Proveedor de Carga Viral para HIV para el Período 2005 - 2007

Fecha de la Encuesta: 30 Enero 2008
Encuestado: LL Autoridad del PNS

CALIDAD DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de la empresa C?					X	
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?					X	
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por la empresa C?					X	
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de la empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de los pacientes en tiempo y forma?			X			1
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporcionan los efectores del PNS?				X		2
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por los laboratorios efectores satisfacen las necesidades de los médicos?					X	3

CONTACTOS CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de la empresa C?					X	
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de la empresa C como proveedor?					X	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?					X	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?					X	
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación cliente-proveedor que tiene con la empresa C?					X	

ENTREGA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?					X	5
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?					X	
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?					X	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?					X	

SERVICIO TECNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	1	2	3	4	5	Calificación del Grado de Importancia para el PNS
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	4
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				X		
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?					X	
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos por los laboratorios efectores para la correcta utilización de los productos?					X	
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					X	

¿Desea realizarle a la empresa C algún comentario o sugerencia?

Aligerar el tiempo de entrega en destino en no más de 72 horas

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Guía para Evaluar la Satisfacción

1: Nada Satisfecho 2: Poco Satisfecho 3: Algo Satisfecho 4: Satisfecho 5: Muy Satisfecho

Guía para Calificación del Grado de Importancia para su Laboratorio

De acuerdo a cada una de las 20 preguntas clasificar los 5 atributos más importantes para su laboratorio de 1 a 5 donde 1 es el más importante, 2 es el que le sigue y así sucesivamente hasta 5.

Anexo 2
Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a Clientes

**Anexo 2 “Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a clientes”
Parte 1 - Clientes desde 1998**

Atributo / Clientes	AA	BB	CC	DD
CALIDAD DEL PRODUCTO	3,67	4,67	5,00	3,83
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	3,00	4,00	5,00	4,00
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?	4,00	4,00	5,00	3,00
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?	4,00	5,00	5,00	3,00
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?	4,00	5,00	5,00	3,00
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?	3,00	5,00	5,00	5,00
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?	4,00	5,00	5,00	5,00
CONTACTOS CON LA EMPRESA	3,80	5,00	4,60	4,67
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?	4,00	5,00	4,00	4,00
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?	4,00	5,00	5,00	NC
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?	3,00	5,00	4,50	5,00
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?	4,00	5,00	4,50	5,00
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con nuestra empresa C?	4,00	5,00	5,00	NC
ENTREGA DE PRODUCTOS	3,80	5,00	4,60	4,67
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?	4,00	3,00	4,50	NC
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?	5,00	5,00	5,00	NC
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?	5,00	5,00	5,00	5,00
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?	4,00	3,00	5,00	NC
SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	4,20	5,00	4,90	5,00
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	4,00	5,00	5,00	5,00
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	4,00	5,00	4,50	5,00
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?	5,00	5,00	5,00	5,00
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?	4,00	5,00	5,00	5,00
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	4,00	5,00	5,00	5,00
Promedio por Cliente	4,00	4,70	4,85	4,47

**Anexo 2 "Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a clientes"
Parte 2 - Clientes desde 2005**

Atributo / Clientes	EE	FF	GG	HH	II	JJ
CALIDAD DEL PRODUCTO	4,33	4,50	4,72	4,67	5,00	3,67
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?	2,00	5,00	5,00	4,00	5,00	2,50
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?	4,00	5,00	4,33	5,00	5,00	4,00
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?	5,00	4,00	4,67	4,00	5,00	4,00
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?	5,00	4,00	4,67	5,00	5,00	4,00
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?	5,00	4,00	4,67	5,00	5,00	4,00
CONTACTOS CON LA EMPRESA	5,00	2,80	4,80	4,20	5,00	2,70
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?	5,00	3,00	4,67	4,00	5,00	2,00
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?	5,00	3,00	4,33	5,00	5,00	3,00
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?	5,00	2,00	5,00	3,00	5,00	2,50
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?	5,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,50
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con nuestra empresa C?	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	2,50
ENTREGA DE PRODUCTOS	5,00	2,80	4,80	4,20	5,00	2,70
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	2,00
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?	5,00	4,00	4,33	4,00	5,00	4,00
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado, cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	2,50
SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	5,00	4,00	4,93	4,20	5,00	3,40
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	2,50
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?	5,00	4,00	4,67	4,00	5,00	4,00
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	3,50
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	3,00
Promedio por Cliente	4,75	3,85	4,72	4,20	4,95	3,30

**Anexo 2 “Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a clientes”
Parte 3 - Autoridades del PNS**

Atributo / Clientes	KK	LL
CALIDAD DEL PRODUCTO	4,67	4,50
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	5,00	5,00
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?	5,00	5,00
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?	5,00	5,00
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?	5,00	3,00
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?	4,00	4,00
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?	4,00	5,00
CONTACTOS CON LA EMPRESA	4,80	5,00
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?	5,00	5,00
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?	5,00	5,00
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?	5,00	5,00
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?	5,00	5,00
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con nuestra empresa C?	4,00	5,00
ENTREGA DE PRODUCTOS	4,80	5,00
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?	4,00	5,00
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?	4,00	5,00
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?	4,00	5,00
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?	4,00	5,00
SERVICIO TECNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	4,00	4,80
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	4,00	5,00
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	4,00	4,00
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?	4,00	5,00
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?	4,00	5,00
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	4,00	5,00
Promedio por Cliente	4,40	4,80

Anexo 2 "Resumen de las Respuestas de las Encuestas de Satisfacción a clientes"
Parte 4 - Resumen General

Atributo / Clientes	Promedios en Clientes desde 1998	Promedios en Clientes desde 2005	Promedio en Autoridades del PNS	Promedio General
CALIDAD DEL PRODUCTO	4,29	4,48	4,58	4,44
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	4,00	4,75	5,00	4,54
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?	4,00	3,92	5,00	4,13
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?	4,25	4,56	5,00	4,53
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?	4,25	4,44	4,00	4,31
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?	4,50	4,61	4,00	4,47
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?	4,75	4,61	4,50	4,64
CONTACTOS CON LA EMPRESA	4,52	4,08	4,90	4,36
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?	4,25	3,94	5,00	4,22
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?	4,67	4,22	5,00	4,48
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?	4,38	3,75	5,00	4,17
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?	4,63	4,42	5,00	4,58
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con nuestra empresa C?	4,67	4,08	4,50	4,32
ENTREGA DE PRODUCTOS	4,52	4,08	4,90	4,36
P12 ¿Cuán satisfecho/a está con el plazo de entrega de los productos?	3,83	3,17	4,50	3,59
P13 ¿Cuán satisfecho/a está con el servicio prestado por el transportista?	5,00	4,39	4,50	4,58
P14 ¿Cuán satisfecho/a está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?	5,00	5,00	4,50	4,92
P15 ¿Cuán satisfecho/a está en general con la entrega de los productos?	4,00	3,92	4,50	4,05
SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	4,78	4,42	4,40	4,54
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	4,75	4,50	4,50	4,58
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	4,63	4,25	4,00	4,33
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?	5,00	4,44	4,50	4,64
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?	4,75	4,58	4,50	4,63
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	4,75	4,33	4,50	4,50
Promedio por Cliente	4,50	4,29	4,60	4,41

Anexo 3:
Resultado de la Calificación del Grado de Importancia para los Clientes

Anexo 3
"Resultado de la Calificación del Grado de Importancia para los Clientes"
Parte 1: Clientes desde 1998

	AA	BB	CC	DD
CALIDAD DEL PRODUCTO				
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	5	5	5	5
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?	1			
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?	3	4		
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?	2	3	4	4
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?				
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?	4			3
CONTACTOS CON LA EMPRESA				
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?		1		
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?				
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?		2	1	
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?				
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector proveedor que tiene con nuestra empresa C?			1	
ENTREGA DE PRODUCTOS				
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?			1	
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?				
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?			3	
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?				
SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA				
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				1
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?				
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?				
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?				2
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?				

Anexo 3
"Resultado de la Calificación del Grado de Importancia para los Clientes"
Parte 2: Clientes desde 2005

	EE	FF	GG	HH	II	JJ
CALIDAD DEL PRODUCTO						
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	5	5	5		5	
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?						
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?			4			
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?					3	
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?						
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?		4			4	
CONTACTOS CON LA EMPRESA						
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?						
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?						
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?		1				
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?	1		1			
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector proveedor que tiene con nuestra empresa C?						
ENTREGA DE PRODUCTOS						
P12 ¿Cuán satisfecho/a está con el plazo de entrega de los productos?						
P13 ¿Cuán satisfecho/a está con el servicio prestado por el transportista?		2				
P14 ¿Cuán satisfecho/a está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?	2					
P15 ¿Cuán satisfecho/a está en general con la entrega de los productos?			1		1	
SERVICIO TECNICO Y ASESORIA BIOQUÍMICA						
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?					2	
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	4					
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?						
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?		3	1			
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	3		3			

Anexo 3
"Resultado de la Calificación del Grado de Importancia para los Clientes"
Parte 3: Autoridades del PNS

	KK	LL
CALIDAD DEL PRODUCTO		
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	5,00	
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?		
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?		
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?		5,00
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?		4,00
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?		3,00
CONTACTOS CON LA EMPRESA		
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?	2,00	
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?	3,00	
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?		
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?		
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con nuestra empresa C?		
ENTREGA DE PRODUCTOS		
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?	4,00	1,00
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?		
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado, cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?		
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?		
SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA		
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?		2,00
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	1,00	
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?		
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?		
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?		

Anexo 3
"Resultado de la Calificación del Grado de Importancia para los Clientes"
Parte 4: Resumen General

	Puntos en clientes desde 1998	% en clientes desde 1998	Puntos en clientes desde 2005	% en clientes desde 2005	Puntos en clientes del PNS	% en clientes del PNS	Suma General	%
	en clientes desde	en clientes desde	en clientes desde	en clientes desde			Suma General	Porcentaje
CALIDAD DEL PRODUCTO	48,00	80%	35,00	58%	17,00	57%	100,00	67%
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	20,00	33%	20,00	33%	5,00	17%	45,00	30%
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?	1,00	2%	-	0%	-	0%	1,00	1%
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?	7,00	12%	4,00	7%	-	0%	11,00	7%
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?	13,00	22%	3,00	5%	5,00	17%	21,00	14%
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?	-	0%	-	0%	4,00	13%	4,00	3%
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?	7,00	12%	8,00	13%	3,00	10%	18,00	12%
CONTACTOS CON LA EMPRESA	5,00	8%	3,00	5%	5,00	17%	13,00	9%
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?	1,00	2%	-	0%	2,00	7%	3,00	2%
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?	-	0%	-	0%	3,00	10%	3,00	2%
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?	3,00	5%	1,00	2%	-	0%	4,00	3%
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?	-	0%	2,00	3%	-	0%	2,00	1%
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector-proveedor que tiene con nuestra empresa C?	1,00	2%	-	0%	-	0%	1,00	1%
ENTREGA DE PRODUCTOS	4,00	7%	6,00	10%	5,00	17%	15,00	10%
P12 ¿Cuán satisfecho/a está con el plazo de entrega de los productos?	1,00	2%	-	0%	5,00	17%	6,00	4%
P13 ¿Cuán satisfecho/a está con el servicio prestado por el transportista?	-	0%	2,00	3%	-	0%	2,00	1%
P14 ¿Cuán satisfecho/a está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?	3,00	5%	2,00	3%	-	0%	5,00	3%
P15 ¿Cuán satisfecho/a está en general con la entrega de los productos?	-	0%	2,00	3%	-	0%	2,00	1%
SERVICIO TÉCNICO Y ASESORÍA BIOQUÍMICA	3,00	5%	16,00	27%	3,00	10%	22,00	15%
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	1,00	2%	2,00	3%	2,00	7%	5,00	3%
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	-	0%	4,00	7%	1,00	3%	5,00	3%
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?	2,00	3%	4,00	7%	-	0%	6,00	4%
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	-	0%	6,00	10%	-	0%	6,00	4%

Anexo 4:
**Valoración de la Satisfacción de los Clientes en los Momentos de la Verdad
en los Clientes**

Anexo 4**"Valoración de la Satisfacción de los Clientes en los Momentos de la Verdad"**

	Prioridad Suma General	Prioridad Porcentaje	Grado de Satisfacción	Score	Score Máximo	Score Porcentual
P1 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la calidad de los Reactivos para Carga Viral de nuestra empresa C?	45,00	30%	4,54	204,30	225,00	91%
P4 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como el producto para Carga Viral de nuestra empresa C se adapta para satisfacer las necesidades de sus pacientes en tiempo y forma?	21,00	14%	4,31	90,51	105,00	86%
P6 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a como los resultados de Carga Viral proporcionados por su laboratorio satisfacen las necesidades de los médicos?	18,00	12%	4,64	83,52	90,00	93%
P3 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad del Instrumental para Carga Viral entregado por nuestra empresa C?	11,00	7%	4,53	49,83	55,00	91%
Total Parcial Principales Atributos	95,00	63%	4,51	107,04	118,75	90%
P12 ¿Cuán satisfecha/o está con el plazo de entrega de los productos?	6,00	4%	3,59	21,54	30,00	72%
P19 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la capacitación y entrenamiento recibidos para la correcta utilización de nuestros productos?	6,00	4%	4,63	27,78	30,00	93%
P20 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	6,00	4%	4,50	27,00	30,00	90%
P14 ¿Cuán satisfecha/o está con el estado; cadena de frío y embalaje, en que llegan los productos a su laboratorio?	5,00	3%	4,92	24,60	25,00	98%
P16 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la facilidad de acceder o contactarse con el Servicio Técnico y Asesoría Bioquímica?	5,00	3%	4,58	22,90	25,00	92%
P17 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto a la atención y resolución de problemas?	5,00	3%	4,33	21,65	25,00	87%
P5 ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto al nivel de reclamos relacionados con la calidad de los resultados de Carga Viral que proporciona su Laboratorio?	4,00	3%	4,47	17,88	20,00	89%
P9 ¿Cuán satisfecho/a está con la solución a sus reclamos o inquietudes?	4,00	3%	4,17	16,68	20,00	83%
P7 ¿Cuán satisfecho/a está con la frecuencia de contactos por parte de personal de nuestra empresa C?	3,00	2%	4,22	12,66	15,00	84%
P8 ¿Cuán satisfecho/a está con la flexibilidad de nuestra empresa C como proveedor?	3,00	2%	4,48	13,44	15,00	90%
P10 ¿Cuán satisfecho/a está con la facilidad de acceso telefónicamente a la empresa?	2,00	1%	4,58	9,16	10,00	92%
P13 ¿Cuán satisfecha/o está con el servicio prestado por el transportista?	2,00	1%	4,58	9,16	10,00	92%
P15 ¿Cuán satisfecha/o está en general con la entrega de los productos?	2,00	1%	4,05	8,10	10,00	81%
P2 ¿Cuál es su grado de satisfacción sobre la calidad y cantidad de los Consumibles que se entregan para carga viral?	1,00	1%	4,13	4,13	5,00	83%
P11 ¿Cuán satisfecho/a está con la relación efector proveedor que tiene con nuestra empresa C?	1,00	1%	4,32	4,32	5,00	86%
P18 ¿Cuál es su grado de satisfacción con el nivel de seguridad y conocimiento del Especialista Técnico durante el servicio?	-	0%	4,64	-	-	-
Total General	150,00	100%	4,41	33,46	37,50	89%

Bibliografía

- Anzil, Omar; Barrachina, Gerardo; Bongiovani, Jorge. *“Cambios en el Sector Salud, Innovación Tecnológica y Cambios en el Ejercicio Profesional Bioquímico [cd-rom].* Buenos Aires. 2003. 13 p.
- Argentina. Caprodi. *Encuesta de Laboratorios Proveedores año 2005.* Buenos Aires. 2006. 8 p.
- Fundación Premio Nacional a la Calidad. *Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia.* Buenos Aires: El autor, 2007, 84 p.
- Argentina. Ministerio de Salud Pública. *Boletín sobre VIH-SIDA en la Argentina.* 23 (2004): 48 p.
- Argentina. Ministerio de Salud Pública. *Licitación Internacional Limitada N° V-3/2004.* Buenos Aires. 2004, 114 p.
- Argentina. Programa Nacional de Lucha contra los Retrovirus del Humano, SIDA y ETS.
- Best, Roger. *Market Based Management – Strategies for Growing Customer Value and Profitability.* 4ª ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004. 506 p.
- Calloway, Joe. *Becoming a Category of One.* New Jersey: Wiley, 2003. 224 p.
- CEOE-CEPYME Cantabria. *Guía Práctica de Gestión de Calidad Total para Pymes.* [en línea]. [2006]. <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Parte2-Punto6.htm>. [Consulta: 10 de Octubre 2007].
- Murphy, Robert; Gazzard, Brian. European Guidelines for the clinical management and treatment of HIV-infected adults in Europe. *AIDS.* 17 (2003): 26.
- Félix, Pablo. ¿Y la fidelidad dónde está? *Prospect,* 4 (2006): 22-23.
- Frost & Sullivan. *Strategic Analysis Service: Global HIV Diagnostics and Monitoring Markets.* Palo Alto. (2005): 58 h.
- Gerson, Richard. *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente.* México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1994, 112 p.
- Hamilton, Gabriela. El Programa Nacional. *Prescribe,* 43 (Octubre-Noviembre 2005): 24-25.
- Hamilton, Gabriela. *El Reto de los medicamentos antirretrovirales para el VIH-SIDA [cd-rom].* Buenos Aires. 2006. 78 p.
- IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (1st: 2001: Buenos Aires).
- IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (2nd: 2003: Paris).
- IAS Conference on HIV Pathogenesis and Treatment (3rd: 2005: Rio de

Janeiro).

- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. 10a ed. México: Pearson Prentice Hall, 2001, 718 p.
- Mellors, John [et al.]. *HIV Viral Load Predicts Disease Progression Better than CD4 Cell Count*. *Annual of Internal Medicine*, 126 (1997): 946-954.
- Monografías.com. *Estrategias del Servicio al Cliente* [en línea]. [2006] http://www.emagister.com/cursos-gratis/frame.cfm?id_centro=43204110021466565570676950524550&id_curso=54877040030768544853546756574554&id_user=23537470411200710506551696554575&url_frame=http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml. [Consulta: 10 de Octubre 2007]
- UNAIDS. *Reporto n the global AIDS Epidemic*. Geneva: 2004, 18 p.
- Petracca, Eduardo. La creación de valor para el accionista y el consumidor, *Management Herald*, 22 (2004): 6-7.
- Promonegocios. *La Satisfacción del Cliente*. [en línea]. Julio 2006 <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>. [Consulta: 10 de Octubre 2007].
- Rackham, Neil. *The Spin Selling Fieldbook*. New York: McGraw-Hill, 1996. 206 p.
- Rico, Rubén. *Total Customer Satisfaction*. 6a ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998, 302 p.
- Sociedad Argentina de Infectología. *Recomendaciones sobre Tratamiento Antirretroviral*. Buenos Aires (2002): 70.
- Solomon, Michael. *Comportamiento del Consumidor*. 3ª ed. México: Pearson Prentice Hall, 1997, 683 p.
- Unarte, María Constanza. ¿Retención de clientes o atrapados sin salida?, *Inter Pharma*, 33 (2006): 20-21.
- Wikilearning. *La Satisfacción del Cliente – Importancia de Satisfacer al Cliente* [en línea]. 27 de Junio 2006. http://www.wikilearning.com/importancia_de_satisfacer_al_cliente-wkccp-14848-2.htm. [Consulta: 10 de Octubre 2007].
- Wilensky, Alberto. *La Promesa de la Marca*. 3ra ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Temas, 2003, 400 p.
- Wilensky, Alberto. *Marketing Estratégico*. 3ra ed. Buenos Aires: Tesis Grupo Editorial Norma, 1993, 335 p.

