

**ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VETERINARIOS
CASO “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”.**

**DIANA PAOLA ARISTIZABAL RIVERA
JAIME EDUARDO MIRANDA MUÑOZ
FRANCISCO JAVIER VILLA LONDOÑO**



Universidad de Manizales

Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional

Especialización en Gerencia de Mercadeo y Ventas

Manizales Enero de 2009

**ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VETERINARIOS
CASO “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”.**

Presentado por:

DIANA PAOLA ARISTIZABAL RIVERA

Cód: 61200713058

JAIME EDUARDO MIRANDA MUÑOZ

Cód: 61200713097

FRANCISCO JAVIER VILLA LONDOÑO

Cód: 61200713059

Directora del trabajo de Grado:

MARIA OFELIA ARIAS ESCOBAR

Trabajo de Investigación para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas

**Universidad de Manizales
Facultad de Mercadeo Nacional e Internacional
Especialización en Gerencia de Mercadeo y Ventas
Manizales Enero de 2009**

**ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VETERINARIOS
CASO “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”.**

RESUMEN

Este trabajo persigue un doble objetivo. En primer lugar, reconocer a partir de la interpretación de las entrevistas a profundidad con los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*” cuales son los elementos más importantes que se deben tener en cuenta para la prestación de un servicio de calidad en esta empresa y/o empresas de este sector de la economía. En segundo lugar, a partir de estos resultados proponer una estrategia de calidad del servicio al cliente para “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”

Para el logro de los objetivos anteriormente descritos se utilizó el método de investigación, estudio de caso, de tipo exploratorio holístico; entre los hallazgos más importantes arrojados por este estudio se encontró que la Confiabilidad como dimensión de servicio para los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S. A*” es el factor que contribuye de forma más importante a la calidad del servicio, y por el contrario, los bienes materiales son lo que consideran menos importantes.

Palabras Clave: Estudio de caso, Calidad del Servicio, Empresas Distribuidoras de Medicamentos Veterinarios

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE GRAFICOS.....	6
INDICE DE ANEXOS	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. ANTECEDENTES	12
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
4.JUSTIFICACIÓN	16
5. OBJETIVOS.....	17
6. ALCANCES Y LIMITACIONES	18
7. MARCO TEORICO	19
7.1 DIMENSIONES DE SERVICIO AL CLIENTE	19
7.1.1 Confiabilidad	21
7.1.2 Recursos Tangibles	22
7.1.3 Diligencia.....	22
7.1.4 Garantía.....	22
7.1.5 Empatía.....	23
7.2 DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	24
7.2.1 Etapa Inicial: Departamento de facturación	25
7.2.2 Etapa de desarrollo: Equipo central de ventas o Departamento de Administración comercial.....	25
7.2.3 Etapa de madurez: Departamento de atención al cliente	25
7.3 CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO.....	29
7.3.1 Cualidades de los lideres en servicio	29
7.3.2 Maneras para cultivar el liderazgo en servicio	30
7.3.3 Momento clave para desarrollar el programa de servicio al cliente	33
7.3.4 Beneficios del programa de servicio al cliente	33
7.4 CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	34
7.4.1 Maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio	35

7.4.2 Otras herramientas para recopilar la información	36
7.5 CREAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO	38
7.6 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA	40
7.7 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA TECNOLOGÍA.....	43
7.8 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LOS EMPLEADOS	46
8. METODOLOGÍA	50
8.1 TIPOS DE ESTUDIO DE CASO.....	51
8.2 CARACTERISTICAS DEL ESTUDIO DE CASO.....	52
8.3 LIMITACIONES DE LOS ESTUDIOS DE CASO	53
8.4 DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO.....	54
8.4.1 Propósito, objetivos y preguntas de investigación.....	54
8.4.2 Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos, revisión de la literatura y formulación de proposiciones.....	54
8.4.3 Selección e identidad de la unidad de análisis, nivel de análisis y selección de casos.....	54
8.4.4 Diseño de instrumentos y protocolos, métodos y recursos de la investigación....	55
8.4.5 Proceso de recogida de la evidencia	55
8.4.6 Registro y clasificación de los datos.....	56
8.4.7 Análisis de la evidencia: análisis individual de cada caso.....	56
8.4.8 Análisis de la evidencia: análisis global de los casos	56
8.4.8 Conclusiones generales, rigor y calidad del estudio, implicaciones de la investigación. Informe final.....	57
8.5 DISEÑO METODOLÓGICODEL ESTUDIO DE CASO	57
8.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	60
9. RESULTADOS.....	62
9.1 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN “ <i>DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A.</i> ”	62
9.1.1 Confiabilidad del servicio.....	62

9.1.2 Recursos tangibles	63
9.1.3 Diligencia.....	64
9.1.4 Garantía.....	64
9.1.5 Empatía.....	65
9.2 ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA <i>“DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A.”</i>	65
9.2.1 Cultivar el liderazgo en servicio	68
9.2.2 Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio	69
9.2.3 Crear una estrategia de calidad del servicio	69
9.2.4 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la estructura	72
9.2.5 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la tecnología	73
9.2.6 Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de los empleados...	74
10. CONCLUSIONES.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Marco para un servicio extraordinario.....	28
Gráfico 2. Diseño metodológico del estudio de caso: Estrategia de calidad de servicio al cliente en una empresa distribuidora de productos veterinarios caso “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”.....	57
Gráfico 3. Cuadro resumen Marco para un servicio extraordinario en “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. FICHA TECNICA DEL ESTUDIO Y CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA DE CLIENTES.....	80
Anexo B. GUIA PARA ENTREVISTA.....	81
Anexo C. MATRIZ DOFA “<i>DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A.</i>”.....	84
Anexo D. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	88
Anexo F. MATRIZ DE RESULTADOS	133

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, un sin número de empresas invierten grandes cantidades de dinero para mejorar el servicio y luchan intensamente para lograr su cometido pensando que el servicio de calidad es la clave para su permanencia en el mercado. Más frustrante aún es el caso de las empresas que ni siquiera están tratando de mejorar su servicio, compañías donde los ejecutivos piensan que la calidad del servicio tiene poca prioridad o es un esfuerzo inútil. Cuando el servicio es malo, todo el mundo pierde: Pierden los clientes, pierden los empleados, pierden los altos gerentes, pierden los proveedores, pierden los accionistas, pierde la comunidad, pierde el país, un mal servicio no tiene virtud que lo redima, así como no lo tiene el servicio mediocre. La prestación de un servicio excelente es más rentable, más divertida y más conducente a un futuro mejor (Berry, 1996).

La mayoría de las compañías necesitan subir el nivel de sus aspiraciones de servicio. Esto no significa invertir a manos llenas en mejorar el servicio. No significa crear decenas o centenares de proyectos y grupos especiales de trabajo para luego convertirse apresuradamente a la religión de la calidad del servicio. Significa avanzar por un camino de mejoramiento integrado y holístico que nunca termina, una travesía con una misión inalterable de altos propósitos, con sólidos valores inamovibles y la fe en la capacidad de los seres humanos para alcanzar el nivel de la excelencia. Las semillas de un servicio

extraordinario se siembran en el compromiso colectivo de mejorar diariamente. (Berry, 1996)

Se puede definir la *Calidad del Servicio* como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, lo cual son sus expectativas, y lo que realmente recibe o lo que él percibe como recibido, es decir, el desempeño o percepción del resultado del servicio. Se trata, por tanto, de un concepto altamente subjetivo, similar a la actitud que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo. (Gronroos, 1993; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1998; citados por Páramo y Ramírez, 2007).

Según Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) la percepción de la calidad en el servicio es un juicio global, es decir una postura relacionada a la calidad del servicio, mientras que la satisfacción del cliente está relacionada con una transacción específica.

Las empresas han reconocido que el cliente es uno de sus activos más importantes. Estamos en la era del mercadeo relacional, el cual es definido por Marta L Restrepo (2006) como la búsqueda, creación, fortalecimiento y mantenimiento de las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr el mayor número de negocios con cada uno de ellos. Por otro lado Drucker, citado por Marta L Restrepo (2006) afirma que la función del mercadeo es conocer tan bien al cliente, y diseñar productos y servicios tan afines a sus necesidades, que la labor de ventas se haga sola.

Ferré, Robinat & Trigo (2007) opinan que los factores más importantes que afectan las empresas y las hacen buscar un nuevo enfoque dirigido hacia cliente, es decir hacia el marketing relacional son los siguientes:

- ❖ Mercados saturados y sin crecimiento
- ❖ Globalización e internacionalización de los mercados
- ❖ Concentración de la demanda y los canales de distribución, lo cual ha generado distribuidores con mucho poder.
- ❖ Tendencia a bajar el precio lo cual aumenta el coste comercial
- ❖ Aumento en el nivel de competencia
- ❖ Enfoque al cliente: Cuyo objetivo es mantener y desarrollar los clientes actuales y captar nuevos compradores para convertirlos en clientes.

En el proceso de implementación del Servicio al Cliente, es necesario tener muy claro el concepto de cliente, el cual es muy diferente al concepto de comprador; Ferré et al (2007) diferencian muy bien al cliente, aclarando que éste es aquel comprador satisfecho con productos y servicios, que mantiene lazos, además de una relación continuada y es fiel a la organización.

Estos mismos autores, afirman además, que un cliente es quien cada vez comprará más con menor esfuerzo comercial de la compañía, generando mayor rentabilidad. Así mismo captará bien las nuevas propuestas de servicios y productos; se conocerán mejor sus necesidades y deseos con lo cual se mejorará la satisfacción; emite opiniones favorables y al mismo tiempo se crearán corrientes de opinión favorables.

Un servicio excelente es la base de un marketing excelente. Cuando un servicio es excelente, la gestión comercial se facilita y las alzas de precios que pudieran presentarse, se toleran mejor, porque los clientes ven que el servicio es valioso. (Berry y Parasuraman, 1993).

2. ANTECEDENTES:

Para el año 2003, “*Distribuciones Veterinarias S.A*” mantenía el liderazgo en el mercado de los productos de uso veterinario en la zona del eje cafetero, la cual está conformada por tres departamentos, Caldas, Quindío y Risaralda; según entrevista sostenida con el Sr. Jorge Iván Mejía Rivera¹, durante este año el volumen total de ventas ascendió a \$3.600.000.000 favoreciendo la obtención de esta cifra de ventas, una trayectoria de once años de labores y reconocimiento. Por el contrario, las otras empresas competidoras de la región poseían un capital más pequeño, y además, contaban con un tiempo más reducido de permanencia en el mercado y como consecuencia, menor reconocimiento y participación en lo que se refiere a ventas.

Durante los años 2004 al 2006, el promedio de ventas anuales de “*Distribuciones Veterinarias S.A*” presentó un incremento del 22.4% promedio anual, llegando a vender en el año 2006 un total de \$6.500.000.000. Para el año 2007, se presentó una caída substancial de dicha cifra, observándose que el promedio de ventas mensual difícilmente alcanzó los \$500.000.000, dando como resultado un decrecimiento en ventas con respecto a los años anteriores del 8.8 % (Datos suministrados por el Sr. Jorge Iván Mejía Rivera).

¹ en ese entonces Gerente General de “*Distribuciones Veterinarias S.A*” (entrevista realizada, debido a la carencia de datos estadísticos sobre este renglón de la economía)

Dicha disminución en las ventas se debió a la incursión en la zona del eje cafetero de empresas competidoras provenientes de otras regiones del país. Estas empresas poseían un capital de trabajo mayor, lo cual les permitió una mejor capacidad de negociación con sus proveedores, situación que al mismo tiempo les facilitó la obtención de mejores descuentos y bonificaciones por volumen de compras, dando como resultado que podían vender al cliente directo productos con precios menores que los ofrecidos por las empresas consolidadas en la región.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

A pesar de que el promedio de ventas en el año 2007 disminuyó con respecto a los cuatro años anteriores, “*Distribuciones Veterinarias S.A*” siguió teniendo una participación muy importante en el mercado, igualmente continuó siendo la empresa más representativa de la región según lo afirmado por el Dr. Edelberto Flórez Gálvez Gerente Nacional de Ventas de Laboratorios Synthesis y el Dr. Iván Mateus Sánchez Gerente Nacional de Ventas de Sanigral Ltda, conocedores del mercado local y nacional.

Para la Junta Directiva y la Dirección Administrativa y Financiera de “*Distribuciones Veterinarias S.A*”, el único margen de rentabilidad aceptable que soportara los gastos fijos y además generara utilidades era y continúa siendo del 17% en promedio, por esta razón, realizar un planteamiento en el cual se pretendiera efectuar un ajuste de precios de venta no era una alternativa viable, además que el mismo mercado ya había demostrado que no es solamente la *política de bajos precios* lo que le permite a una compañía permanecer en él; entonces se decidió realizar la búsqueda de otras alternativas que logran incrementar el volumen de ventas sin que se vieran afectados los ingresos de la compañía, como por ejemplo actividades que permitieran una orientación al mercado desde la perspectiva de la creación de valores superiores para el cliente. Actividades que permitieran visualizar al cliente como un ser humano emotivo, que permitieran además descubrir cuál era la mejor manera de acercársele y cautivarlo nuevamente, para lograr venderle cada día más.

La anterior reflexión condujo a plantear la siguiente pregunta: Cuál sería la mejor estrategia de calidad del servicio al cliente que “*Distribuciones Veterinarias S.A*” podría desarrollar e implementar para lograr aumentar sus promedios de ventas?

4. JUSTIFICACIÓN:

- El cliente es el recurso más escaso y valioso de la compañía, es lo único que la hace realmente diferente a las demás, en la actualidad los productos están dejando de ser el eje de las estrategias de marketing porque son fácilmente copiables e imitables.
- En esta era del cliente, la tarea principal de las empresas no está centrada únicamente en la captación de clientes, sino además en lograr su retención.
- Vimos como alternativa que “*Distribuciones Veterinarias S.A*” conservando su política de precios, creara una estrategia de Servicio al Cliente, en la cual se le otorgaran a éste, valores superiores enfocados sobre todo a la excelencia en el servicio como ventaja competitiva y diferenciadora.
- Como futuros especialistas y proveedores de “*Distribuciones Veterinarias S.A*”, observamos que una estrategia de calidad del servicio al cliente, es un elemento importante para lograr que esta empresa incremente sus ventas, sin afectar su rentabilidad, protegiendo su mercado ante la llegada de nuevos competidores.
- Requisito para obtener el título de Especialistas en gerencia de mercadeo y ventas.

5. OBJETIVOS:

- **General:**

Diseñar una estrategia de calidad del servicio al cliente para “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”.

- **Específicos:**

- Conocer las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”

- Conocer cuales son los puntos de discrepancia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones con respecto a la calidad del servicio.

- Conocer como funciona actualmente el departamento del servicio al cliente en “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”.

6. ALCANCES Y LIMITACIONES

- **Cobertura temática:**

Percepción de los clientes acerca de la calidad del servicio prestado por parte de “*Distribuciones Veterinarias S.A*”.

- **Cobertura temporal:**

Esta investigación analizó los datos recolectados a partir del año 2003, hasta el mes junio de 2008.

- **Cobertura geográfica:**

Almacenes veterinarios de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.

- **Limitaciones:**

- La no existencia de investigaciones anteriores, que permitan conocer la participación real en ventas totales de las empresas del sector veterinario.

- La imposibilidad del suministro de datos reales acerca del comercio de productos de uso veterinario en la zona.

7. MARCO TEORICO

Según Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), entregar un servicio de calidad no solamente es pre-requisito para el éxito, sino el único método de supervivencia para todos los negocios a partir de los años 80.

Un concepto fuerte de servicio les da a las compañías la oportunidad de competir por ganar clientes; un vigoroso desempeño del concepto del servicio crea competitividad al ganar la confianza de los clientes y reforzar el buen nombre de la compañía, su publicidad, sus ventas y sus precios. (Berry y Parasuraman, 1993)

7.1 DIMENSIONES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985) citados por Parasuraman, Berry & Zeithaml (1992) desarrollaron un modelo conceptual de calidad del servicio el cual indica que las percepciones de los consumidores acerca de la calidad del servicio están influenciadas por una serie de diferentes “gaps” o vacíos que ocurren dentro de la cadena de servicio de las organizaciones. Los “gaps” se presentan entre las percepciones que tiene la gerencia sobre la *calidad del servicio* y lo que perciben sus consumidores, De la misma manera, estos “gaps” impiden a las empresas prestar un servicio que los consumidores perciban como de calidad. Por lo tanto mediante la identificación de estos vacíos se pueden encontrar áreas de oportunidad.

- Gap 1: Diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones gerenciales de las expectativas del consumidor.
- Gap 2: Diferencia entre las percepciones gerenciales de las expectativas del consumidor y las especificaciones de calidad del servicio, muestra la dificultad que tienen las organizaciones para conocer, cubrir y/o exceder las expectativas del consumidor.
- Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente prestado
- Gap 4: Diferencia entre el servicio prestado y lo comunicado acerca del servicio a los consumidores mediante publicidad, correo directo o cualquier otro tipo de comunicación externa
- Gap 5: Diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor, representa la diferencia que encuentra el consumidor entre las expectativas que tenía del servicio y la actual percepción del mismo

Según lo reportado por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), los criterios usados por los consumidores en la calificación de la calidad del servicio al cliente podían resumirse en diez criterios a saber: *Recursos tangibles, exactitud, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, cortesía, entendimiento y conocimiento del cliente y accesibilidad*. Estas dimensiones se han ido depurando empíricamente, siendo las cinco más utilizadas las siguientes: *Tangibles* (aspecto físico del personal, equipos e instalaciones), *Fiabilidad*

(consistencia en la prestación y calidad del servicio), *Responsabilidad* (disponibilidad de los empleados para prestar el servicio, rapidez), *Seguridad* (financiera, personal y fiabilidad) y *Empatía* (accesibilidad, facilidad de comunicación y esfuerzo realizado por los empleados para entender las necesidades del consumidor). Berry y Parasuraman (1993), también muestran como estos diez criterios se consolidaron en cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar la calidad del servicio, estas dimensiones son los principios sobre los cuales se construye un servicio extraordinario.

A partir de estos criterios y sus descripciones, los autores desarrollaron la escala de SERVQUAL, la cual es un procedimiento que permite cuantificar la valoración por parte de los consumidores del desempeño de la calidad del servicio.

En otras palabras SERVQUAL o “Modelo de Discrepancias” sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico, pueden constituir una medida de calidad del servicio. Las expectativas del cliente están conformadas por la comunicación “boca a boca”, información externa, experiencias pasadas y necesidades conscientes; la percepciones del cliente son sus necesidades reales, las cuales pueden ser conscientes e inconscientes (Wigodski, 2003)

7.1.1 Confiabilidad

Berry y Parasuraman (1993), definen la confiabilidad como la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente. Berry (1996) afirma que de las cinco dimensiones del servicio ésta es la más importante, puesto que en sus investigaciones, sin

importar el tipo de empresa, los clientes calificaron la confiabilidad como la característica más importante al juzgar la calidad del servicio.

7.1.2 Recursos Tangibles

Son todos aquellos aspectos que involucran los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación. Este recurso es definido por Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991), como la apariencia moderna de los equipos, apariencia visual del establecimiento, la apariencia física de los empleados, de los materiales asociados al servicio, así como la papelería.

7.1.3 Diligencia

Entendida como la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente. Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991) definen esta dimensión como la responsabilidad enfocada en la actitud de servicio del empleado hacia los clientes, evaluando como los empleados dan un pronto servicio al cliente, están prestos a ayudarlo y no manifiestan estar demasiado ocupados para resolver cualquier inquietud. “El minorista que ahorra dificultades y demoras a sus clientes, triunfa en su negocio y supera a quienes se aferran al viejo modelo” Seiders, Berry & Gresham (2000).

7.1.4 Garantía

Son los conocimientos y la cortesía mostrada por los empleados y su capacidad o habilidad de infundir confianza. Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991), habla de esta dimensión como la seguridad, definida como la capacidad que tienen los empleados para inspirar

confidencialidad, igualmente seguridad en las transacciones, lo mismo que propiedad ante la resolución de dudas basadas en sus propios conocimientos técnicos.

7.1.5 Empatía

Entendida como la capacidad de prestarles a los clientes atención individual personalizada y cuidadosa. Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991) se refiere además a la necesidad de prestarle mucha atención al horario de servicio, el cual debe ser adecuado a las necesidades de los clientes, dándole un enfoque especial en lo que se refiere a la personalización e individualización del cliente.

Para Berry y Parasuraman (1993) la *confiabilidad* es la esencia de la calidad del servicio, y es la consideración más crítica medida sobre la importancia relativa de las cinco dimensiones, seguido por la diligencia, la garantía, la empatía y los recursos tangibles respectivamente, los clientes juzgan la confiabilidad del servicio después de experimentarlo (el servicio prometido se prestó o no se prestó) por tanto podría decirse que la confiabilidad es una dimensión “resultante” del servicio, mientras que las otras dimensiones del servicio se juzgan durante el proceso del servicio, los clientes no dan reconocimiento adicional a las empresas por hacer lo que supuestamente deben hacer, son las empresas que sorprenden a los clientes con atención esmerada, compromiso o ingenio durante el proceso del servicio las que reciben este reconocimiento adicional. Al ser muy frecuentes los errores de servicio y las promesas no cumplidas, una confiabilidad sostenida y en la que se invierten esfuerzos por parte de la compañía le da a ésta la oportunidad de competir ventajosamente y ganarse

una buena reputación al interior de su mercado. Lograr una diferenciación competitiva mediante la confiabilidad produce diversos beneficios como lo son:

- Aumento considerable en el índice de retención de la clientela actual
- Incremento en el número de negocios con los clientes actuales
- Fortalecimiento de la comunicación a través del “*boca a boca*” favorable a la compañía.
- Mayor oportunidad para lograr la imposición de un precio superior

Todos estos beneficios, se ven traducidos para las empresas en mayores utilidades, de igual manera un aumento en la confiabilidad del servicio contribuye a la eficiencia operativa porque se reduce la necesidad de repetir el servicio. Entre los costos del servicio no confiable, es preciso incluir no solo el gasto directo de la repetición sino, también los costos indirectos que supone la publicidad negativa que producen los clientes disgustados (Berry y Parasuraman, 1993)

7.2 Departamento de Servicio al Cliente

Ferré et al (2007) define éste como un departamento con funciones operativas, encargado de la ejecución de diferentes acciones y del día a día con los clientes; este departamento realiza tareas comerciales, tanto de marketing, como de apoyo a la fuerza de ventas así como actividades relacionadas con otras áreas y otros departamentos de la empresa.

Además afirma que los departamentos de servicio al cliente de las organizaciones están tan evolucionados como lo está la organización en la toma de conciencia del concepto de cliente y a los cambios internos que han sufrido en los procesos y técnicas de ventas.

Las etapas evolutivas de estos departamentos al interior de las empresas son las siguientes:

7.2.1 Etapa inicial: Departamento de facturación

Se presenta en empresas con orientación a la producción o al producto, cuya finalidad es facturar y cobrar, es un área dependiente del área financiera, el personal de contacto posee básicamente perfil administrativo.

7.2.2 Etapa de desarrollo: Equipo central de ventas o departamento de administración comercial

En este punto evolutivo este departamento se presenta como dependencia de la dirección comercial, posee orientación a la venta, y su finalidad es brindar apoyo al equipo de ventas, cuenta con personal de contacto con perfil administrativo pero además posee cualidades de ventas, la finalidad de este departamento es apoyar el logro de ventas

7.2.3 Etapa de madurez: Departamento de atención al cliente

Orientación al cliente, aparece como una dependencia del área de marketing, luego puede evolucionar para convertirse en un área independiente. Su Finalidad es fidelizar y conseguir clientes.

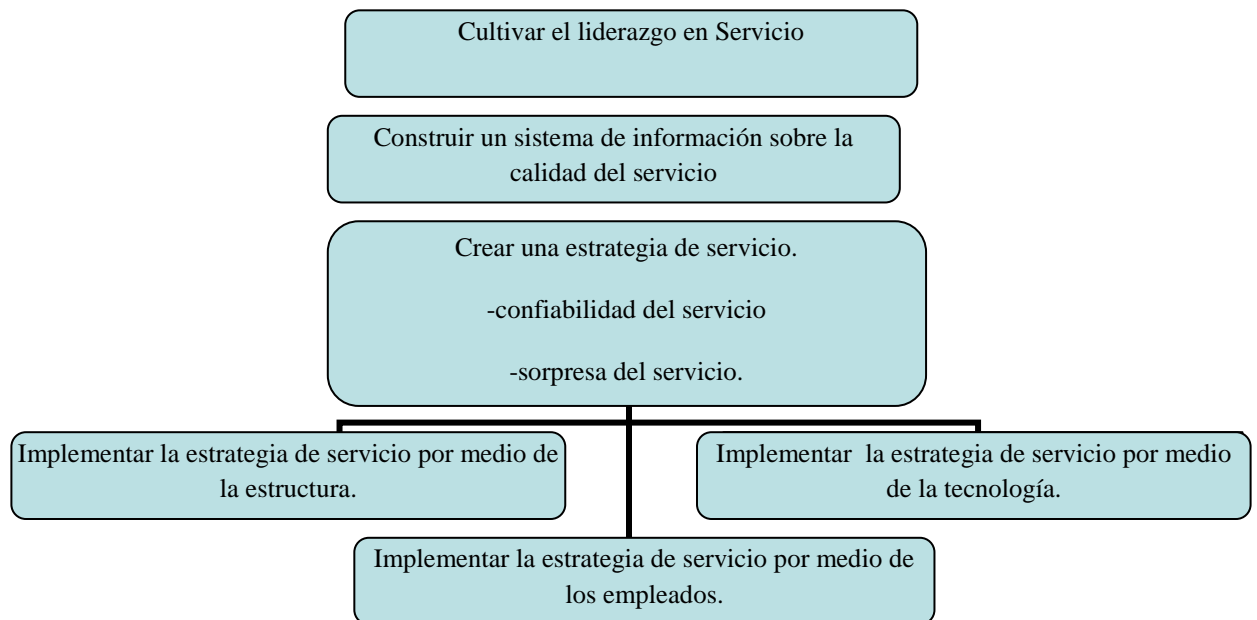
Ferré et al (1997) afirma que siendo este un departamento con orientación al cliente y conformado por personal de contacto con profunda vocación de servicio posee las siguientes funciones:

- a. Recogida de pedidos: Recepción y atención de los pedidos
- b. Obtención de la información sobre los clientes: Los cuales pueden ser resultado de la dinámica relacional con los clientes o de acciones de investigación
- c. Apoyo al equipo de ventas: Para optimizar su actividad
- d. Coordinación con diferentes áreas de la empresa: Establece lazos entre los clientes y la empresa
- e. Centro de atención telefónica: Se lleva a cabo recepción de llamadas tanto de clientes actuales como potenciales
- f. Centro de Información: Atención de las diferentes solicitudes de información de los clientes, ya sea personalmente, asegurando el envío de materiales de comunicación además de la recepción de las líneas telefónicas especiales de atención al cliente.
- g. Gestión de las reclamaciones: Se ofrece atención personalizada a los clientes para dar soluciones a sus quejas o malentendidos, lo mismo que se realiza seguimiento y manejo de dichas reclamaciones

- h. Realización de Acciones de Marketing Directo: Puesta en marcha de acciones de carácter puramente comercial (Ventas) como relacional (Fidelización). Estas acciones incluyen el Telemarketing, Mailings, y además funciona como Centro de Recepción y Gestión de respuestas de las acciones de Marketing directo
- i. Gestión de programas de Fidelización con los clientes: Desarrollo y control operativo del programa
- j. Colaboración en la elaboración de diferentes planes estratégicos de la empresa: Al estar el personal del Departamento de Atención al cliente en un contacto permanente con el cliente y el mercado es el más indicado para participar en la elaboración de los planes de marketing, comunicación, servicio al cliente, programas de fidelización.
- k. Además funciones de relaciones públicas y acciones promocionales especiales.

Berry, (1996) especifica claramente las actividades a desarrollar para ofrecer un servicio extraordinario, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Gráfico 1: Marco para un servicio extraordinario



Fuente: Berry (1996)

Según la opinión de Berry (1996), en los años noventa, las compañías competían sobre la base de valor. Valor no es lo mismo que precio. El valor equivale a los beneficios recibidos a cambio de las molestias soportadas. El precio es apenas unas de las molestias. La grosería, la incompetencia, la inconveniencia, la negligencia, la inflexibilidad, la injusticia, la falta de interés, o la indiferencia son un precio que muchos clientes se niegan a pagar, puesto que es imperdonable que tengan que soportarlo. La alta calidad incide directamente en el valor de un servicio al aumentar sus beneficios y disminuir las molestias. Prestar un servicio extraordinario no tiene por qué convertirse en un misterio. Ahora tenemos los pasos fundamentales. Es hora de actuar.

7.3 CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO

7.3.1 Cualidades de los líderes en servicio

Es mucho lo que se ha escrito de liderazgo en servicio, las cualidades que promueven el deseo de la organización de ofrecer un servicio sobresaliente. Los líderes en servicio tienen la mayoría de las cualidades que suelen caracterizar a los líderes en general: visión, persistencia, altas expectativas, conocimientos, empatía, poder de persuasión, integridad. Sin embargo, para sobresalir en servicio hay cuatro cualidades esenciales, según lo afirma Berry (1996)

- a. Visión de servicio:** Los líderes en servicio consideran que la fuerza motriz de su empresa es la excelencia en servicio. El servicio excelente distingue a una compañía de sus competidores; en él radica la diferencia esencial. Los líderes en servicio ven en la calidad del servicio su plataforma para competir, se concentran en los detalles y los matices del servicio. Ven oportunidades en actuaciones mínimas que los competidores podrían considerar triviales. Por eso, para ellos establecer un vínculo estrecho con los clientes es un factor clave en este negocio.

- b. Creer en otros:** Como los líderes en servicio tienen fe en las personas que trabajan con ellos, consideran que la comunicación con sus colaboradores es prioritaria. Los líderes en servicio escuchan la voz del negocio; eliminan los obstáculos que impiden mejorar, comunican la visión de la empresa, y enseñan el oficio. El servicio más fundamental es servir a quien sirve. Los líderes en servicio no son jefes, son instructores.

- c. **Amor al negocio:** Los mejores líderes en servicio aman la empresa que dirigen; les encanta permanecer inmersos en las complejidades del negocio, en los problemas que los asedian, en la sensación de logro después de un buen día; aman la acción.
- d. **Integridad:** La integridad personal es una característica esencial del liderazgo en servicio. Por medio de la integridad, los líderes mantienen la orientación y el rumbo correctos, sin que importe la presión proveniente de otros frentes.

7.3.2 Maneras para cultivar el liderazgo en servicio

Para Berry (1996), existen cuatro maneras de cultivar el liderazgo en servicio:

- **Promover a las personas indicadas:** Lo cual significa realizar promoción interna de las personas que tienen perfil de liderazgo en servicio.
- **Poner énfasis en la participación personal:**

A cada uno de los empleados de la organización se le debe pedir que asuma la responsabilidad de mejorar el servicio. Los empleados que están en contacto con los clientes deben participar por que son ellos quienes prestan el servicio final. Los proveedores de servicios a nivel interno deben participar por que su desempeño afecta la calidad del servicio que reciben los clientes finales. La gerencia media también debe participar, así como también los altos ejecutivos deben participar porque ellos marcan la pauta.

Participar en grupos especiales de mejoramiento de la calidad es otra manera de cultivar los valores y las habilidades del liderazgo en servicio. Una tendencia común en las organizaciones aquejadas por un problema de servicio es que la alta gerencia trata de

arreglarlo todo por sí sola. Es más ventajoso asignarle esa labor a un grupo especial de empleados cercanos al problema. La energía mental desencadenada por un problema desafiante e importante para las personas que forman el grupo, la motivación que produce recibir de la gerencia el encargo de solucionar ese problema y el conocimiento obtenido por estar cerca del problema suelen contribuir a una solución eficaz. Además de resolver el problema están los beneficios de la participación: consciencia e interés por la calidad del servicio, y práctica del liderazgo. La mejor manera de ayudar a la gente a aprender los beneficios de servir con calidad es haciéndola partícipe de la solución de problemas reales de la empresa.

Hacer el papel del cliente también sirve para promover el conocimiento y el compromiso con la calidad del servicio.

La participación directa en el mejoramiento del servicio puede ser emocionante, motivante y esclarecedora. Al dejar de ser una cuestión teórica, retórica vacía, o sencillamente un problema de la gerencia, mejorar el servicio pasa a ser un asunto personal además de organizacional. Las personas que participan en el mejoramiento del servicio suelen convertirse a la causa, y aportan creatividad, orientación, ejemplo y otros elementos del liderazgo en servicio. La participación personal nutre el desarrollo de los valores y las habilidades del liderazgo en servicio.

- **Poner énfasis en el factor confianza:**

Se cultiva el liderazgo cuando se tiene confianza en el criterio, la capacidad y la buena fe de los empleados. La confianza inspira una sensación de pertenencia en la empresa, la cual, a su vez, inspira comportamientos de liderazgo.

Confiar en los empleados es ayudarles a florecer. La confianza nutre los comportamientos de liderazgo. Cuando se comparte abiertamente la información de la compañía, cuando se parte del supuesto de que los empleados son honestos, cuando se les da la oportunidad de demostrar sus capacidades, de dar forma a su trabajo, de aportar ideas, de ser escuchados, todas esas cualidades conducen a la calidad. Las personas se sienten propietarias en su trabajo, y los propietarios tienen razones para liderar.

- **Fomentar el aprendizaje para liderazgo:**

Los valores y las habilidades para el liderazgo en servicio se pueden aprender. Las compañías que aspiran a prestar un excelente servicio deben estar dispuestas a invertir en aprendizaje continuo en muchos frentes. El aprendizaje imitativo es otra manera de aprender sobre liderazgo.

El aprendizaje del liderazgo en servicio no debe dejarse al azar. Los retos, la imitación y el aprendizaje colectivo son enfoques que cultivan el desarrollo de los valores y las habilidades del liderazgo.

Las compañías pueden cultivar el liderazgo en servicio ascendiendo a las personas indicadas a los cargos de gerencia, resaltando la participación personal, poniendo énfasis en el factor confianza y fomentando el aprendizaje del liderazgo.

7.3.3 Momento clave para desarrollar el programa de Servicio al Cliente

Teniendo claras estas cuatro maneras de Cultivar el Liderazgo en Servicio, puede citarse a Ferré et al (2007), quienes indican que el momento clave para que una empresa desarrolle un programa de servicio al cliente, es cuando la compañía enfrenta uno o varios de los siguientes aspectos:

- Cuando diferenciarse a través de atributos técnicos es difícil y copiable.
- Cuando la percepción de riesgo de la compra por parte del cliente es elevada, este programa le genera confianza.
- Cuando se trata de productos intangibles.
- Cuando se quiere incrementar o mantener la participación en el mercado.
- Cuando el cliente no conoce los productos y servicios.

7.3.4 Beneficios del programa de Servicio al Cliente

Así mismo Ferré et al (2007) aclaran que los beneficios del programa de servicio al cliente son los siguientes:

- *Fidelidad*: El cliente compra más y por más tiempo.
- *Client Share*: Se obtiene mejor posición estratégica en el mercado.

- *Potencial de crecimiento:* El cliente puede comprar más productos por que está satisfecho y confía.
- Brinda información sobre el mercado y sus necesidades.
- *Rentabilidad:* Al conocer mejor el cliente, es posible venderle más con menor esfuerzo comercial.
- *Prescripción:* Un cliente satisfecho genera corrientes de opinión favorables.
- Genera una barrera para la entrada de la competencia.

7.4 CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Berry (1996) afirma que un error común que suelen cometer las empresas al tratar de mejorar el servicio es concentrarse en los procesos internos sin establecer una relación clara con las prioridades de servicio de los clientes. Sin las voces de los clientes sirviendo de guía para la estrategia de calidad del servicio, lo máximo a que se puede aspirar es a mejorar apenas marginalmente.

El cliente define la calidad. Cumplir las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de los clientes. Se aprende a invertir sabiamente en mejorar el servicio a través del conocimiento permanente de las expectativas y las percepciones de los clientes y de quienes no son clientes, las investigaciones de los clientes revelan las fortalezas y las debilidades del servicio de la empresa desde el punto de vista de quienes las han experimentado. La investigación de quienes no son clientes revelan cual es

el desempeño de los competidores en lo que a servicio se refiere, y proporciona una base de comparación. Las expectativas importantes que los competidores satisfacen mejor sirven de guía para la acción.

Las empresas deben establecer un proceso de investigación sobre la calidad del servicio a fin de obtener datos oportunos y pertinentes acerca de las tendencias, y los gerentes deben acostumbrarse a utilizar esos datos en sus soluciones: las empresas necesitan construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, no limitarse a hacer un estudio.

La calidad del servicio se basa en diferentes enfoques para captar y diseminar sistemáticamente la información sobre la calidad del servicio que sirva de base para la toma de decisiones.

Un sistema eficaz de información sobre la calidad del servicio puede proporcionarles a los ejecutivos de la empresa un panorama amplio sobre la calidad del servicio, además de un conjunto de perspectivas más precisas. Les puede enseñar a quienes toman las decisiones cuáles atributos del servicio son importantes para los clientes actuales y los clientes en perspectiva y cuáles no, cuáles aspectos del sistema del servicio de la empresa funcionan bien y cuáles se están deteriorando, y cuales son las inversiones en servicio que están produciendo resultado y cuales no. Un sistema de información sobre la calidad del servicio ayuda a enfocar los planes para mejorar el servicio y asignar los recursos. (Berry, 1996)

7.4.1 Maneras de recopilar la información sobre la calidad del servicio

Ferré et al 2007, explica muy bien las metodologías para obtener la información más relevante para conocer la calidad del servicio, estas son:

- a. **INDIZACIÓN OBJETIVA:** Son datos y ratios cuya base es la relación cotidiana de la actividad con los clientes, datos objetivos del día a día de la labor comercial, porcentaje de reclamaciones, porcentaje de pérdida de clientes.

- b. **CLAIMS MANAGEMENT:** Gestión de las reclamaciones, información cuantitativa (número de reclamaciones, número de resoluciones), Información cualitativa (causas).

- c. **MISTERY SHOPING – MISTERY PHONING:** Técnica de obtención de información cualitativa a través de la observación y la compra simulada.

- d. **CSS: CUSTOMER SATISFACCION SURVEY:** Estudios de satisfacción de los clientes, para conocer como perciben y valoran éstos a la empresa

7.4.2 Otras herramientas para recopilar información:

Berry (1996), además aporta otras herramientas para la obtención de información:

- **ENCUESTAS TRANSACCIONALES:** Realizadas con los clientes una vez se termina la transacción de servicio con la empresa, su propósito es medir la satisfacción de los clientes con su experiencia de servicio y las razones de sus percepciones mientras la experiencia todavía está fresca.

- **ENCUESTAS DEL MERCADO TOTAL:** Mide la forma en que los clientes evalúan el servicio global de una compañía, estas percepciones se forman a partir de las experiencias acumuladas a través del tiempo
- **COMPRADORES DE INCÓGNITO:** Son investigadores que se hacen pasar por clientes para evaluar directamente la calidad del servicio prestado
- **REVISIONES DEL SERVICIO:** Son entrevistas personales con los clientes para evaluar a fondo su satisfacción con los diversos aspectos del servicio y para identificar prioridades en cuanto a las mejoras necesarias.
- **JUNTAS DE CLIENTES ASESORES:** Son Clientes que contrata la empresa para recibir periódicamente de ellos información y consejo
- **ENCUESTAS CON LOS CLIENTES NUEVOS CON LOS CLIENTES MENOS ASIDUOS Y CON LOS QUE YA NO SON CLIENTES:** Permite identificar las consecuencias del desempeño de la empresa en el campo de la calidad del servicio
- **ENTREVISTAS CON GRUPOS FOCALES:** Son entrevistas realizadas a grupos pequeños de clientes acerca de temas muy específicos para tomar decisiones
- **INFORMES DE LOS EMPLEADOS DE CAMPO:** Se trata de registrar lo que percibe el personal que está en contacto con el cliente
- **ENCUESTAS ENTRE LOS EMPLEADOS:** Análisis de la experiencia de los empleados como clientes internos

Para Berry (1996) De todos lo métodos nombrados con anterioridad, son tres de los realmente esenciales para cualquier sistema de información sobre la calidad del servicio: **las encuestas transaccionales, las encuestas de todo el mercado y las encuestas entre los empleados**

7.5 CREAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO

Para Berry (1996) todas las compañías que prestan un servicio extraordinario cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tienen una razón de ser que le imprime energía a la organización y define la palabra “servicio”.

El papel primordial de un servicio de calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios:

- a. Confiabilidad:** Definida como la capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad
- b. Sorpresa del Servicio:** Definida como la capacidad de crear lazos emocionales con los clientes, de asombrarlos y construir con esto lealtades arraigadas. Las compañías de servicio extraordinario son expertas en detalles, se valen de las cosas pequeñas para ser diferentes y hacerles saber a los clientes que ellos son especiales.
- c. Recuperación del Servicio:** Este principio indica como debe ser la respuesta de la compañía a un problema de servicio. La recuperación satisfactoria del servicio

aumenta considerablemente la voluntad de los clientes de recomendar a la empresa y mejora substancialmente su percepción acerca de la calidad global del servicio.

Zemke R y Bell Ch, citados por Berry (1996), afirman que las expectativas de los clientes con respecto a la recuperación del servicio son:

- Recibir una disculpa sincera
- Recibir el ofrecimiento de una compensación justa
- Ser tratados de una manera que demuestre la preocupación de la empresa por el problema y su interés en ayudar a resolverlo
- Recibir el ofrecimiento de una recompensa equivalente a la carga que han soportado
- Recibir el servicio de recuperación prometido en lugar de uno que se quede corto.

d. Equidad: La promesa de servicio incluida en la venta incluye la promesa implícita del juego limpio. Los clientes esperan que las compañías de servicio los traten justamente; ellos se enojan y pierden la confianza cuando perciben que no es así. Una estrategia de servicio excelente fomenta una autentica voluntad de realización en la organización, estimula a todos los empleados a adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades; así mismo, los anima a aumentar sus aspiraciones. Una estrategia excelente exige creatividad y arrojo en todos los niveles de la organización, no solo en el nivel de la gerencia; exige grandes esfuerzos según las necesidades. Los esfuerzos mínimos no bastan

7.6 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA

La estrategia debe determinar la estructura, no existe una única estructura correcta para todas las empresas; sin embargo, la estructura debe facilitar lo siguiente:

- Liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio.
- Orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio.
- Conocimientos y recursos técnicos para respaldar el esfuerzo de mejoramiento del servicio.
- Soluciones o recomendaciones relativas a problemas específicos de la calidad del servicio.
- Prestación de un servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día.
- Recuperación excelente cuando el servicio original falla.

Una estructura de esa clase probablemente comprenderá uno o más de los siguientes elementos: Grupo Orientador, Departamento de Apoyo, Equipo de Proyecto, Equipos encargados de prestar el Servicio.

- a. Grupo Orientador de la Calidad del Servicio:** La misión del grupo orientador es proporcionar el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio. Construye un plan general de acción y establece las prioridades para los recursos económicos. Orienta el desarrollo de iniciativas de servicio para toda la

compañía, como el diseño de un sistema de información sobre la calidad del servicio. Fomenta o patrocina esfuerzos más concretos para mejorar el servicio, como formar equipos de proyecto para rediseñar los servicios vulnerables a las fallas. Sirve de centro de acopio de las ideas que se generan en la organización, y busca la coherencia y la concordancia de las iniciativas propuestas para mejorar el servicio. Controla el desempeño general de la empresa en el campo del servicio, rastrea los efectos de las diversas iniciativas y toma las medidas del caso. Genera informes internos acerca del desempeño de la empresa en el campo del servicio, incluyendo informes parciales, listas de prioridades, resúmenes de las actividades y de los planes. Otorga reconocimiento a los logros de servicio dentro de la organización, aplaudiendo la excelencia y estimulando el mejoramiento continuo.

En este grupo deben participar ante todo los altos ejecutivos de actitud proactiva, que tengan diversas destrezas así como experiencia, además de ser muy respetados en la organización a fin de aportarle al grupo credibilidad e influencia. El mejoramiento del servicio es una de las responsabilidades primordiales de quienes dirigen la compañía.

- b. Departamento de Apoyo a la Calidad del Servicio:** Este departamento le presta un apoyo vital al grupo orientador al proporcionarle información, hacer el seguimiento de los problemas y poner en práctica sus iniciativas. La existencia del departamento de apoyo garantiza el interés constante de la organización por mejorar el servicio. También se encarga de educar a los empleados acerca del significado, la importancia y la aplicación de la calidad del servicio en la compañía. Puede

proporcionar el apoyo técnico requerido para plantear y ejecutar las diversas iniciativas, como el programa de orientación para los nuevos empleados o un programa de garantía del servicio. Puede asesorar a las personas que prestan el servicio en el campo en que requieran ayuda especializada. También pueden manejar las quejas de los clientes, aunque esta función se debe repartir con otra unidad en caso de que la carga de trabajo le impida al departamento cumplir su misión central de apoyar la mejora del servicio. Lo ideal es que el director del departamento de apoyo pertenezca a los niveles altos de la gerencia y tenga amplia experiencia en la compañía, incluida experiencia como gerente de línea, y que sepa como lograr que se hagan las cosas.

- c. Equipos de Proyecto para la Calidad del Servicio:** Los grupos orientadores y los departamentos de apoyo suelen desenterrar problemas y dificultades que deben resolverse a fin de mejorar la calidad. Muchas veces, la mejor manera de manejar esos asuntos es mediante equipos de proyecto, los cuales están formados por empleados que se agrupan temporalmente para analizar un problema específico y recomendar las medidas que es necesario tomar. El equipo se desintegra una vez cumplida su labor.

- d. Equipos de Prestación de Servicio:** Estos son los que tienen el mayor potencial de mejorar el servicio, mientras los grupos orientadores, los departamentos y los equipos de proyecto implican facilitar la mejora del servicio, los equipos de prestación del servicio son un mecanismo alternativo para prestar realmente el servicio.

Katzenbach y Smith, citados por Berry (1996), definen el equipo como un número reducido de personas con destrezas complementarias comprometidas con un propósito común, unas metas de desempeño y un enfoque del cual se consideran responsables por igual, estos autores diferencian claramente el equipo del grupo de trabajo, el desempeño de un grupo de trabajo refleja los logros individuales de sus integrantes, el desempeño de un equipo refleja los logros individuales y colectivos.

Los equipos de prestación de servicio, debidamente puestos en marcha en las condiciones apropiadas proporcionan numerosos beneficios:

- Continuidad del servicio.
- Claridad estructural.
- Control del servicio.
- Trabajo en equipo.
- Crecimiento de los empleados.

7.7 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología es una herramienta, un medio para lograr la estrategia deseada. Las inversiones en tecnología que no estén ligadas a la estrategia están condenadas a fracasar. Por lo tanto la tecnología que se adopte debe ser la más adecuada para el cumplimiento de la estrategia.

La tecnología fomenta el trabajo en equipo y la unión, aspectos vitales para la estrategia de hacer todo lo que sea necesario y lograr resolver el problema del cliente. La tecnología se puede aplicar a los materiales, los métodos y la información.

Berry (1996) sugiere que los gerentes pueden mejorar la probabilidad de éxito siguiendo seis pautas para utilizar la tecnología como herramienta para mejorar el servicio:

- a.** Adoptar un enfoque holístico.
- b.** Automatizar los sistemas eficientes.
- c.** Resolver un Problema Genuino: Lo ideal es que la nueva tecnología favorezca tanto a los clientes internos como a los externos, debe beneficiar a quienes prestan el servicio y reflejarse también en el desempeño de ese servicio.
- d.** Ofrecer más control y no menos.
- e.** Optimizar las Tecnologías Básicas: La estrategia tecnológica debe integrar las tecnologías –las básicas y las avanzadas, permitir la evaluación y dar paso a una mayor eficacia.
- f.** Combinar la alta tecnología con mucho contacto personal: lo cual se trata de utilizar la herramienta tecnológica para brindar contacto más personalizado con cliente

Cuando se implementan herramientas tecnológicas para mejorar el servicio se persiguen los siguientes objetivos:

- *Multiplicar los conocimientos:* La tecnología de la información, desde los expedientes sistematizados de los clientes hasta la inteligencia artificial, multiplica asombrosamente el poder de los empleados para procesar información.
- *Agilizar el Servicio:* La tecnología contribuye a agilizar el servicio al automatizar o eliminar los sistemas manuales que frenan las operaciones y causan errores. Agilizar el servicio implica eliminar los obstáculos que impiden prestar el servicio de una manera más eficaz. Valerse de la tecnología además de mejorar la calidad, puede reducir los costos.
- Personalizar el Servicio y adaptarlo a las necesidades de los clientes.
- Aumentar la confiabilidad., la cual es la esencia del servicio de calidad, la tecnología garantiza que las personas puedan acceder a toda la información necesaria para atender correctamente los requerimientos de los clientes
- Facilitar las comunicaciones con los clientes internos y externos
- *Aumentar el servicio:* Esto implica complementar el servicio primario con características favorables para los clientes, difíciles de copiar y factibles desde el punto de vista financiero y operativo.

7.8 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LOS EMPLEADOS

La estructura y la tecnología son fundamentales para implementar la estrategia de servicio, sin embargo, no permiten llegar muy lejos sino se cuenta con las personas que posean la actitud, los conocimientos y las destrezas indispensables para convertir en realidad la estrategia.

Así como la estrategia determina las decisiones sobre estructura y tecnología, también debe determinar las decisiones en materia de recursos humanos, puesto que desde el punto de vista de los clientes, las personas que prestan el servicio son la compañía.

Las alta rotación del personal afecta negativamente a la calidad del servicio, lo cual lesiona la rentabilidad y reduce todavía más los medios para invertir en el éxito de los empleados, por lo cual las empresas deben convertirse en el empleador preferido, estas empresas se concentran en desarrollar y en conservar a los empleados, no sólo en atraerlos, sobre este respecto Reichheld, F. citado por Berry (1996), dice que cuanto más tiempo permanezcan los empleados en la compañía, más llegarán a conocer el negocio, más aprenderán y más valiosos podrán ser. Los empleados que tratan directamente con los clientes todos los días ejercen un efecto poderoso en la lealtad de aquellos.

Las empresas que prestan un servicio extraordinario fijan altas normas para los empleados potenciales. Estas compañías de servicio deben buscar personas que, además de tener las destrezas y los conocimientos apropiados, tengan la actitud y los valores que concuerden con la cultura deseada y contribuyan a apoyar la estrategia. Esto implica buscar cualidades

intangibles que quizás no salgan a flote en una hoja de vida, y no se puedan enseñar a través de la capacitación.

Para prestar un servicio extraordinario es necesario poner a trabajar las destrezas y los conocimientos a favor de los clientes. Las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios, y el deseo de utilizarlos para beneficio de los clientes. El hecho de preparar a la gente para que desempeñe una función de servicio, contribuye a lograr ambos propósitos: se desarrollan las destrezas y los conocimientos y se fomenta el deseo de servir.

Al igual que las prácticas eficaces de contratación, preparar a los empleados para servir también contribuye a reducir la rotación del personal que es tan nociva para la calidad del servicio.

Para preparar óptimamente a la gente a fin de que cumpla la estrategia de servicio, las empresas deben:

- Concentrarse en identificar y desarrollar las destrezas y los conocimientos críticos.
- Crear una fuerte experiencia de orientación que enseñe el cuadro completo.
- Formalizar el proceso de aprendizaje para que no se pueda dejar de lado.
- Utilizar diversos enfoques de aprendizaje.
- Evaluar rigurosamente los esfuerzos invertidos en desarrollar destrezas y conocimientos dentro del espíritu del mejoramiento continuo.

No tiene sentido contratar personas de talento, invertir en su capacitación y educación sino se faculta a los empleados para servir. Facultar es una actitud mental, un empleado con la actitud mental de estar facultado, siente que tiene el control sobre la manera como debe realizar su trabajo, tiene conciencia del contexto en que se realiza su trabajo y del lugar en que este encaja dentro del cuadro completo, se siente responsable del producto de su trabajo, comparte la responsabilidad del desempeño de la unidad y de la organización y siente que hay equidad en la distribución de las recompensas, basadas en el desempeño individual y colectivo.

La gerencia crea esta actitud mental en la organización tratando a los empleados como copropietarios del negocio y esperando de ellos un comportamiento acorde con esta condición. Los empleados no tienen solamente la autoridad sino la responsabilidad de utilizar sus destrezas, conocimientos, criterio y creatividad para servir a sus clientes eficazmente y contribuir al éxito de la compañía.

El servicio extraordinario requiere un trabajo en equipo también extraordinario, los empleados deben tener la capacidad y el deseo de prestar el servicio que los clientes esperan. El trabajo en equipo desarrolla ambas cosas. Prestar un servicio de calidad es un esfuerzo colectivo.

El trabajo en equipo alienta a los empleados a comunicarse directamente, a tener empatía y a apoyarse mutuamente, a discutir distintos puntos de vista de manera constructiva, a resolver los problemas con eficacia, a realizarse en su trabajo y a sentirse seguros y

valorados como individuos. La comunicación interna estrechamente delimitada agota la unión. La comunicación que fluye libremente, entregada recíprocamente hacia arriba y hacia abajo y horizontalmente le da a la gente la sensación de pertenecer a una verdadera organización

Las empresas que poseen calidad en el servicio evalúan el desempeño de sus empleados de servicios y premian su excelencia. Ellos saben que serán evaluados de acuerdo con la forma en que realicen su trabajo, y saben que vale la pena trabajar bien.

La evaluación del desempeño y las recompensas contribuyen a generar un clima de realización al prestar un servicio extraordinario.

8. METODOLOGÍA

Según lo reportado por Villareal y Landeta (2007) quienes afirman que la economía de la empresa como ciencia social, y la Dirección Estrategia, como una disciplina científica específica, requieren de metodologías de investigación para analizar los fenómenos empresariales objeto de estudios que sean capaces de recoger toda su complejidad. En este tipo de circunstancias, se hacen necesarias metodologías que combinen información de distintas naturaleza: cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa al propio fenómeno estudiado; por las razones anteriormente mencionadas, se decidió realizar esta investigación tomando como base la metodología del estudio de caso.

Yin (1989), citado por Villareal y Landeta (2007) afirma que el estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas.

Un estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de un situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto (Morra y Friedlander, 2001)

Eisendhart (1989) citado por Martínez (2006) afirma que un estudio de caso contemporáneo es concebido como una metodología de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de

varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Los casos de investigación se aplican en múltiples terrenos, como la sociología, la ciencia política y, dentro de las disciplinas de la administración, en áreas como las operaciones, el marketing, la logística y los sistemas de información, donde es el método cualitativo de información el más utilizado. Yacuzzi (2005)

8.1 TIPOS DE ESTUDIO DE CASO

Morra y Friedlander (2001) describen tres categorías o tipos principales de estudios de caso:

- **Explicativos:** los cuales explican las relaciones entre los componentes de un programa.
- **Descriptivos:** Estos estudio son más focalizados que los estudios explicativos.
- **Metodología combinada o Acumulativo:** Reúne hallazgos de muchos estudios de caso para responder a preguntas de una evaluación bien sea descriptiva, normativa o de causa y efecto.

Por su parte, Martínez (2006) afirma que las investigaciones pueden caracterizarse por su propósito y la aportación teórica pretendida. Respecto a su propósito las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser:

- **Descriptivas:** si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado.

- **Exploratorias:** toda vez que a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

Con relación a la aportación teórica pretendida, las investigaciones pueden distinguirse entre las que tienen como objeto generar teorías y las que se llevan a cabo para contrastar una teoría existente. El estudio de caso ofrece mejores resultados en la generación de teorías más que en la contrastación de las mismas

8.2 CARACTERÍSTICA DEL ESTUDIO DE CASO:

En Este sentido Chetty (1996) citado por Martínez (2006) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que posee las siguientes características:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas, más bien que la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, permitiendo la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.

- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

8.3 LIMITACIONES DE LOS ESTUDIOS DE CASO

Martínez (2006) afirma que a pesar de las grandes virtudes que posee la estrategia de Estudio de caso, con frecuencia, ha sido menos deseable que la de estudios cuantitativos y la de experimentos, debido a que posee ciertas limitaciones a saber:

- Carencia de rigor, por permitir que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigaciones
- Proporciona pocas bases para la generalización de los resultados
- Muchas veces toman demasiada amplitud proporcionando documentos demasiados extensos

Yin (1989) citado por Martínez (2003) afirma que para superar las limitaciones del estudio de caso, el investigador debe trabajar duro, seleccionando adecuadamente la estrategia de investigación de acuerdo con el tema de estudio y eligiendo un buen método de recolección de información.

En este sentido Yacuzzi (2005) afirma que la validez de un estudio de caso es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus

componentes. La validez se va desarrollando a lo largo de todo el estudio en cada una de sus etapas. Un caso tendrá resultados válidos si todos los procesos se monitorean adecuadamente, desde el diseño del caso y el desarrollo del trabajo de campo hasta la preparación del informe y la difusión de sus resultados.

8.4 DISEÑO DEL ESTUDIO CASO

Según Villareal y Landeta (2007), el diseño del estudio de caso se compone de nueve fases:

8.4.1 Propósito, Objetivos y Preguntas de Investigación: Desde esta fase inicial es necesario definir cuales son los objetivos últimos que se quieren conseguir, con que finalidad se va a recoger e interpretar la abundante información a la que se va a tener acceso, cual es el objeto de estudio y que se desea saber de las organizaciones que se analizan

8.4.2 Contexto Conceptual, Perspectivas y Modelos teóricos, Revisión de la literatura y Formulación de Propositiones: En este sentido, antes de enfrentarnos al fenómeno objeto de estudio, en su realidad empresarial, es necesario partir de una literatura de referencia y/o de investigaciones previas

8.4.3 Selección e Identidad de la Unidad de análisis, Nivel de análisis y selección de casos: En este sentido Yacuzzi (2005) afirma que la unidad de análisis puede ser un individuo, un grupo, una compañía o un país. La unidad de análisis ayuda a definir el alcance del caso, complementa las proposiciones y permite acotar la búsqueda de información. Si sólo se busca examinar la naturaleza general de un empresa o problema se utiliza un enfoque holístico (Unidad única de análisis), si

se examinan una o varias subunidades de una organización o programa se utiliza el enfoque encapsulado (Múltiples unidades de análisis)

8.4.4 Diseño de instrumentos y protocolos, Métodos y recursos de la

Investigación: Según Yin (1989) citado por Villareal y Landeta (2007) el protocolo de estudio de caso debe contener además de los instrumentos de recogida de datos, los procedimientos y las reglas generales que deben seguirse al realizar el estudio de casos, debe seguirse tanto en el estudio de múltiples casos como en el de casos singulares

8.4.5 Proceso de recogida de la evidencia: El objetivo de esta fase será la recolección de la información y evidencia que ayude a corroborar las proposiciones recogidas en el modelo. En este sentido se hace necesario utilizar las diversas fuentes de información de las cuales se dispone, tales fuentes son:

- Evidencia documental, recurso de información documentaria, registros de archivo
- Entrevistas abiertas con diversos informadores, Perry (1998) citado por Martínez (2006) indica que no hay una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos, por lo que esta decisión se deja al investigador. De manera similar Eisenhardt (1999) citado por la misma autora recomienda que los casos deben adicionarse hasta que la saturación teórica de la muestra sea enriquecida o llegue al punto de la redundancia, quien además sugiere entre 4 y 10 casos para la realización del estudio de caso.

- La observación directa, realizando visitas periódicas *in situ* por parte del investigador
- Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

La utilización de múltiples fuentes de evidencia, es un proceso metodológico basado en la triangulación de la información, con lo cual según Rialp (1998) citado por Martínez (2006) se logra fiabilidad y validez del estudio.

8.4.6 Registro y Clasificación de los datos: En este paso la evidencia recogida se debe registrar y clasificar de manera que permita organizar, integrar y sintetizar la información obtenida

8.4.7 Análisis de la Evidencia: Análisis individual de cada caso: Según Rialp (1998) citado por Villareal y Landeta (2007), el objetivo principal de esta fase es manipular (inspeccionando, categorizando, tabulando y/ recomblando) dicha información, confrontándola de manera directa con las proposiciones iniciales de la investigación.

8.4.8 Análisis de la evidencia: Análisis global de los casos: Yin (1989) citado por Villareal y Landeta (2007) recomienda que una vez realizado el análisis individual de cada caso se lleve a cabo una estrategia general de análisis que confronte las proposiciones teóricas que llevaron a la realización del estudio con las evidencias disponibles, siendo estas aceptadas, reformuladas o rechazadas.

8.4.9 Conclusiones Generales, rigor y calidad del estudio, implicaciones de la investigación. Informe final: Cómo resultado del análisis de la evidencia y de su confrontación con las proposiciones teóricas, se determinan las conclusiones generales del estudio, sus implicaciones y la posibilidad de extrapolarlas a otros contextos. El seguimiento constante del diseño metodológico conlleva a lograr la máxima validez y confiabilidad de los datos.

8.5 DISEÑO METODOLOGICO DEL ESTUDIO DE CASO: ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VETERINARIOS CASO: “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”

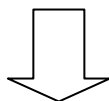
Basados en el diseño de estudio de caso de Villareal y Landeta (2007) se elaboró el diseño del presente trabajo de investigación

Grafico 2: DISEÑO METODOLOGICO DEL ESTUDIO DE CASO: ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS VETERINARIOS CASO: “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”

1. Pregunta de Investigación: Cuál sería la mejor estrategia de calidad del servicio al cliente que “Distribuciones Veterinarias S.A” podría desarrollar e implementar para lograr aumentar sus promedios de ventas?

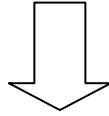
Objetivos: Diseñar una estrategia de calidad del servicio al cliente para “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”.

- Conocer las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”
- Conocer cual es el punto de discrepancia entre las expectativas y las percepciones de los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”
- Conocer como funciona actualmente el departamento del servicio al cliente en “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”

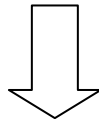


2. Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos
Revisión de Literatura y Formulación de proposiciones

Modelo SERVQUAL

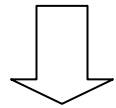
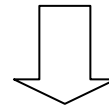
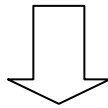
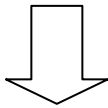


3. Selección e Identidad de la unidad de Análisis: **Se realizó un Estudio de Caso exploratorio de tipo Holístico**; Exploratorio puesto que se pretendió conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto del estudio, y Holístico porque sólo se buscó analizar la naturaleza general de una empresa; es decir, una única unidad de análisis
Selección de Casos: Se realizaron 5 entrevistas a profundidad con clientes de "Distribuciones Veterinarias S.A." (Ficha técnica y caracterización de clientes Anexo 1)



4. Diseño de Instrumentos y Protocolos: Se diseñó una entrevista a profundidad en la cual se analizaron las cinco dimensiones del servicio, para lograr encontrar el gap 5 o discrepancia entre el servicio prestado con el servicio esperado (Anexo 2)

Métodos y Recursos de Investigación:



Evidencia Documental:
Análisis de información
interna de la empresa.

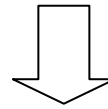
Observación Directa:
Visitas periódicas
Elaboración de una Matriz
DOFA (Anexo 3)

5. Proceso de recogida de la evidencia:
En este paso se utilizó la evidencia documental, la observación directa, y las entrevistas para lograr el proceso de triangulación

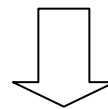
Entrevistas: a Profundidad con los clientes *in situ*

Observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales

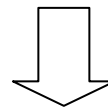
Conversaciones: con directivas y proveedores



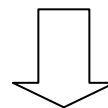
6. Registro y Clasificación de los Datos: Transcripción de las entrevistas, agrupación de las respuestas de acuerdo a las cinco dimensiones del servicio. (Anexo 4)



7. Análisis de la evidencia: Análisis individual de cada caso: Por medio de la elaboración de una matriz de resultados (Anexo 5) se analizó la información obtenida de cada uno de los entrevistados



8. Análisis de la evidencia: Análisis global de los casos: Se llevó a cabo una estrategia general de análisis que confrontaron las proposiciones teóricas que llevaron a la realización del estudio con las evidencias halladas en las entrevistas



9. Conclusiones Generales: A partir del análisis de la evidencia y la confrontación con las proposiciones teóricas se determinaron las conclusiones generales del estudio, Elaboración del informe final

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Villareal y Landeta (2007), Martínez (2006).

8.6 INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Tomando como referencia en el modelo SERVQUAL, el cual es una escala de múltiples ítems para la medición de las percepciones de los consumidores en cuanto a la calidad del servicio, desarrollada por las investigaciones de Parasuraman, Ziethaml y Berry (1988), se elaboró un guía de entrevista a profundidad el cual tomando como base las cinco dimensiones que los clientes utilizan para calificar la calidad del servicio permitiera conocer las expectativas y percepciones de los clientes con respecto a la calidad del servicio de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*” así como también identificar el vacío existente entre estos dos aspectos o “GAP” 5 del Servicio y de esta manera localizar áreas de oportunidad para mejorar el servicio.

Se escogió utilizar la entrevista a profundidad, puesto que según Pope (2002) son este tipo de entrevistas, las que más se acercan al enfoque universal de la investigación. Este autor además afirma que podrían llegar a utilizarse en casi todos los estudios, si no tuvieran una gran debilidad como son los costos elevados. Las ventajas de usar este método son:

- Flexibilidad y Versatilidad: esta es la ventaja clave, hay libertad en longitud y formato del cuestionario, es muy efectiva en la consecución de información detallada en cuanto a actitudes y opiniones, además que los entrevistadores pueden hacer un mejor trabajo de profundización y clarificación de preguntas abiertas.

- Demostraciones: Se pueden mostrar o entregar cosas a los entrevistados como anuncios, productos y pedir la opinión sobre ellos.
- Observación: Permite observar las actitudes de los entrevistados al momento de realizar las preguntas o hacer las demostraciones

Como desventajas presenta el costo de aplicación de las entrevistas personales frente a encuestas telefónicas o por correo y la dificultad de localización del entrevistado en el lugar de entrevista.

9. RESULTADOS

9.1 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A”

Para Berry y Parasuraman (1993), existen cinco criterios a partir de los cuales los clientes juzgan la calidad del servicio, estos criterios fueron llamados Dimensiones del Servicio al cliente, y son sobre estos como se construye un servicio extraordinario. Las Dimensiones del Servicio al Cliente son: *Recursos Tangibles* (aspecto físico del personal, equipos e instalaciones), *Fiabilidad* (consistencia en la prestación y calidad del servicio), *Responsabilidad* (disponibilidad de los empleados para prestar el servicio, rapidez), *Seguridad* (financiera, personal y fiabilidad) y *Empatía* (accesibilidad, facilidad de comunicación y esfuerzo realizado por los empleados para entender las necesidades del consumidor).

El primer paso en el presente trabajo, consistió en la identificación de las principales categorías que componían las dimensiones de la calidad del servicio para los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”, es decir, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas, conocer en cada una de las Dimensiones, que estaban esperando recibir los clientes, todos esto con el fin de conocer cuales eran las expectativas con respecto al servicio.

9.1.1 CONFIABILIDAD DEL SERVICIO:

Según Berry y Parasuraman (1993), la confiabilidad siendo la dimensión más importante de la calidad del servicio, puede definirse como la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.

Para los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”, según los resultados de las entrevistas realizadas, la confiabilidad está enmarcada dentro de cuatro categorías a saber:

- **ASESORÍA:** La cual está conformada por asesoría de tipo técnico veterinario, como consultas veterinarias, composición y uso de productos, actualizaciones en nuevos medicamentos; y asesoría de tipo comercial, en la cual el cliente recibe información sobre precios, descuentos, promociones, mejores condiciones comerciales entre otros.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** La cual se interpreta como la calidad de las relaciones de amistad de los clientes con el personal de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*” y sus proveedores.
- **CALIDAD EN LA PRESTACION DEL SERVICIO:** Que comprende todo lo relacionado con la transacción comercial, desde el momento de la toma del pedido, hasta el momento del pago, pasando por entrega de pedidos completos, sin deterioro por el proceso de empaque y transporte de mercancías, pocos errores de facturación y despachos, así como la frecuencia de visitas realizadas por el vendedor además de la gestión y resolución de reclamaciones.
- **RESPALDO DE LA COMPAÑÍA:** La cual se refleja en la amplitud del portafolio de productos, su cobertura geográfica, el tiempo de permanencia en el mercado, la solidez y el tamaño de la empresa.

9.1.2 RECURSOS TANGIBLES

Para los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”, la Calidad del Servicio evaluada a la luz de los recursos tangibles, puede basarse en las siguientes categorías:

- **TECNOLOGÍA:** Entendiéndose como la utilización de herramientas tecnológicas que permitan agilizar todo el proceso de la venta, así como la facilidad en las comunicaciones tanto con las instalaciones de la empresa como con los vendedores.

- **IMAGEN CORPORATIVA:** En la cual se da especial relevancia a que el personal que está en contacto directo con el cliente luzca prendas e implementos que los identifiquen con la compañía.
- **MERCADEO:** En esta categoría es muy importante para los clientes, que “*Distribuciones Veterinarias S.A.*” posea estrategias de mercadeo complementarias a la actividad de venta y además disponga de material promocional.

9.1.3 DILIGENCIA

En la literatura se define Diligencia como la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente, se da especial importancia a la actitud del empleado hacia los clientes. Para los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”, la Diligencia puede agruparse en las siguientes categorías:

- **RAPIDEZ:** La cual consiste en una ágil atención telefónica, además de la rápida resolución problemas tanto consultas veterinarias como reclamaciones.
- **ACTITUD:** La cual se determina por empleados que muestren tener tiempo suficiente para atenderlos y no estén ocupados para ello

9.1.4 GARANTIA

La garantía ha sido definida por los conocimientos y la capacidad de los empleados para infundir confianza, para los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”, la garantía se resume en una única categoría:

- **PROFESIONALISMO:** característica que deben poseer los empleados de Distribuciones Veterinarias, la cual se basa no sólo en la formación académica de

los vendedores sino en su ética comercial, los cuales están en capacidad de atender los problemas y brindar soluciones en las cuales el cliente no se sienta engañado

9.1.5 EMPATIA

La literatura define la empatía como la capacidad de prestarles a los clientes una atención individual y cuidadosa con un horario ajustado a las necesidades del cliente. Los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*” definen la empatía de acuerdo con:

- **HORARIO DE SERVICIO:** en este es importante que los atiendan a la hora que lo necesiten y por el tiempo que sea necesario
- **AMABILIDAD:** La manera como reciben la atención cuando lo necesitan.

9.2 ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A.”

El segundo paso del presente trabajo, consistió en el diseño de una estrategia de calidad del servicio al cliente. Dicha estrategia se desarrolló a partir de la interpretación de las respuestas de los clientes y las categorías resultantes para cada una de las dimensiones del servicio, mediante este análisis, se logró la identificación del “GAP” ó punto de discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones del servicio prestado por “*Distribuciones Veterinarias S.A.*”, al lograr identificar este vacío o “GAP”, se pueden proponer una serie de actividades que permitan resolverlo, todas estas actividades conformaron la estrategia de calidad del servicio, la cual fue denominada:

MARCO PARA UN SERVICIO EXTRAORDINARIO EN “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A.”

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de las principales actividades propuestas en la estrategia de calidad del servicio a partir de todos los hallazgos de las entrevistas a profundidad con los clientes

Gráfico3. Cuadro resumen marco para un servicio extraordinario en "DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A."

HALLAZGOS
Para algunos clientes la confiabilidad se basa en la asesoría comercial que le brindan
Para algunos clientes la confiabilidad se basa en la amplitud del portafolio de productos
Para algunos clientes la confiabilidad se basa en la manera como gestionan las devoluciones y son claros con las condiciones de devolución
Para algunos clientes la calidad del servicio se refleja en que el vendedor disponga de medios tecnológicos para le permitan agilizar todos el proceso de la venta
Para algunos clientes en su percepción de calidad del servicio, el hecho de que los representantes utilicen prendas e implementos que los identifiquen con la compañía que representan tiene un valor muy importante
Para algunos clientes una buena calidad del servicio es que la empresa cuente con unos equipos de comunicación eficientes que le permitan ponerse en contacto fácilmente con la empresa y con el representante
Para algunos clientes la calidad del servicio significa recibir material promocional y de mercadeo
Para algunos clientes la diligencia se basa en la rápida atención telefónica que reciben por parte de la empresa, desde la recepcionista hasta telemercadeo
Para algunos clientes la diligencia se basa en la rapidez con que le resuelven los problemas
Para algunos clientes la diligencia se basa en que siempre tienen el tiempo suficiente para atenderlos.
Para algunos clientes la diligencia se basa en que nunca estén ocupados para atenderlo
Para algunos clientes la garantía se basa en el apoyo que reciben en sus actividades promocionales
Para algunos clientes la garantía se basa en la formación profesional de los representantes
Para algunos clientes la garantía se basa en la manera como los vendedores escuchan sus

problemas y brindan soluciones

Para algunos clientes la garantía se basa en la experiencia de los vendedores y el manejo ético de la negociación en la cual no tratan de venderle más de lo necesario

Para algunos clientes la empatía se basa en que atiendan sus requerimientos a la hora que sea necesario

Para algunos clientes la empatía se basa en la amabilidad de la atención telefónica cuando está en contacto con la compañía

Para algunos clientes la empatía se basa en que se tomen el tiempo suficiente para atenderlo

Para algunos clientes la empatía se basa en que el horario de servicio esté de acuerdo a sus necesidades

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
Cultivar el liderazgo en servicio:	Organización de comités mensuales de trabajo
Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio:	Investigación constante sobre la calidad del servicio
Crear una estrategia de Calidad del servicio:	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio Veterinario por cada zona - Establecer canales de comunicación - Boletines informativos - Ampliar el portafolio de productos - Firmar planes año con los clientes - Establecer un departamento de servicio técnico - Mejorar negociaciones - Mejorar empaque y embalaje de los productos - Establecer políticas de devolución

	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en actividades de mercadeo - Actualización de bases de datos - Protocolo para la resolución de inconformidades
Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la estructura:	Organización del grupo orientador de la calidad del servicio y un equipo de prestación del servicio
Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de la tecnología:	Adquisición de dispositivos móviles para la toma de pedidos
Implementar la estrategia de calidad del servicio por medio de los empleados:	Evaluación y capacitación del personal de contacto. Plan de incentivos por servicio

9.2.1 CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO

Según la opinión de Berry (1996), las compañías pueden cultivar el liderazgo en servicio ascendiendo a las personas indicadas a los cargos de gerencia, resaltando la participación personal, poniendo énfasis en el factor confianza y fomentando el aprendizaje del liderazgo. De acuerdo a lo anterior, “*Distribuciones Veterinarias S.A*” puede cultivar el liderazgo en servicio, implementando la realización de comités mensuales de trabajo, en los cuales participen todas las áreas de la empresa, en éstos, las personas involucradas deben presentar un informe de las fallas en el servicio en todos los niveles de la compañía, de esta manera lograr que todo el personal de la empresa conozca cuales son las fallas en el servicio que se presentan en todos los niveles, igualmente se deben proponer e implementar soluciones para lograr mejores resultados en la gestión. Es muy importante que los Representantes de Ventas, que son quienes están en mayor contacto con el cliente, expongan en los comités además de los problemas, las posibles soluciones que ellos pueden dar en el campo para satisfacer más prontamente las necesidades del cliente. Se recomienda también realizar capacitaciones no solamente para la Fuerza de Ventas sino para todo el personal acerca de temas técnicos, temas de tipo comercial, y otros de crecimiento personal,

se busca con lo anterior generar mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, logrando de esta manera empleados motivados y en la continua búsqueda del servicio excelente.

9.2.2 CONSTRUIR UN SISTEMA DE INFORMACION SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Berry (1996) afirma que un error común que suelen cometer las empresas al tratar de mejorar el servicio es concentrarse en los procesos internos sin establecer una relación clara con las prioridades de servicio de los clientes. El cliente es quien define la calidad. Cumplir las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de los clientes. Para Berry (1996) son tres los métodos esenciales para cualquier sistema de información sobre la calidad del servicio: **las encuestas transaccionales, las encuestas de todo el mercado y las encuestas entre los empleados**. De acuerdo con lo anterior “*Distribuciones Veterinarias S.A*” debe establecer un proceso de investigación constante sobre la calidad del servicio utilizando los métodos anteriormente nombrados, que le permita realizar un correcto seguimiento a los pedidos, para de esta manera obtener información acerca de sus procesos internos como tiempos de despacho, entendiéndose este como el tiempo transcurrido desde la recepción del pedido hasta el momento de estar éste correctamente empacado y facturado, tiempo de entrega de mercancía, porcentaje de errores en facturación, porcentaje de reclamaciones, tiempo de respuesta de reclamación, porcentaje de faltantes, así como también de las necesidades y expectativas de los clientes, para lograr brindar con toda esta información obtenida las soluciones más adecuadas.

9.2.3 CREAR UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO

Según Berry (1996), el papel primordial de un servicio de buena calidad como parte de la estrategia de servicio implica comprometerse con cuatro principios:

- Confiabilidad

- Sorpresa del Servicio
- Recuperación del Servicio
- Equidad

Para que “*Distribuciones Veterinarias S.A*” logre enmarcar su estrategia de servicio en un servicio de calidad, y de acuerdo a los hallazgos reportados en las entrevistas a profundidad con los clientes en cuanto a confiabilidad y equidad se deben implementar las siguientes actividades:

* Ofrecer un servicio con un veterinario por zona de influencia que brinde asistencia técnica, apoyo en el mostrador lo mismo que capacitación a los clientes acerca de diferentes temas concernientes al área veterinaria

* Ofrecer canales de comunicación tanto para profesionales como dueños y empleados de almacenes, creando un portal web con acceso a los links de los diferentes laboratorios, asociaciones y otras instituciones relacionadas con el área veterinaria, adicionalmente una línea telefónica directa de atención de consultas y urgencias veterinarias,

*Publicar un boletín informativo trimestral, que brinde a los clientes información actual acerca de temas de su interés, así como de todos los servicios ofrecidos

* Ampliar el portafolio de productos, con otras líneas: implementos agrícolas, agroquímicos, fibras, lazos entre otros.

*Firmar con los clientes planes años, en los cuales por un crecimiento en compras reciban un descuento adicional finalizado el periodo pactado.

*Desarrollar un departamento de servicio técnico paralelo conformado por los representantes de laboratorios aliados a la distribuidora, bajo las reglas comerciales de Distribuciones Veterinarias

*Mejorar las negociaciones con los laboratorios para asegurar un mejor precio de venta y a su vez controlar los faltantes de producto

*Mejorar el empaque y embalaje de los pedidos de los para evitar que el transporte ocasiona deterioro en la mercancía

*Establecer y dar a conocer a los clientes las políticas de devolución de productos

En cuanto a la sorpresa en el Servicio se recomienda:

*Apoyo y organización de actividades de mercadeo, por ejemplo implementar el "plan toma" para realizar decoración de los almacenes, estar presentes y apoyar en la venta.

* Desarrollar una campaña de actualización de bases de datos de los clientes, fechas de cumpleaños, dirección, teléfono, e-mail, temas de interés, para poder generar estrategias de fidelización con obsequios de cumpleaños, correos directos, celebración de fechas especiales entre otras actividades de marketing directo.

En cuanto a Recuperación del Servicio:

*Se recomienda la elaboración de un protocolo para resolución de inconformidades en el servicio, este protocolo debe ser conocido por absolutamente todos los miembros de Distribuciones Veterinarias que de alguna manera tienen contacto con los clientes, este protocolo debe ser de obligatorio cumplimiento y debe involucrar los siguientes aspectos:

- El cliente debe recibir una disculpa sincera por parte de Distribuciones Veterinarias S.A.
- El cliente debe recibir el ofrecimiento de una compensación justa por los inconvenientes ocasionados, como: pedidos mal facturados, faltantes de mercancía, productos mal empacados que se pudieron averiar en el transporte, pedido que no llegó a tiempo, entre muchas otras situaciones.
- El cliente debe ser tratado de una manera que demuestre la preocupación de Distribuciones Veterinarias por el problema generado al cliente, y su interés por ayudar a resolverlo.

- Realizar un correcto seguimiento y verificación de que el problema fue solucionado de acuerdo a lo prometido al cliente.

9.2.4 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA

Según Berry (1996) La estrategia de servicio debe determinar la estructura, pues no existe una única estructura correcta para todas las empresas.

Según la estrategia de servicio propuesta para Distribuciones Veterinarias la estructura debe estar orientada por un “Grupo Orientador de la Calidad del Servicio” y un “Equipo de Prestación de Servicio”.

- Grupo Orientador de la Calidad del Servicio: Su misión es proporcionar el rumbo estratégico, la coordinación y el impulso para mejorar el servicio, como: Construir un plan general de acción y establecer las prioridades para los recursos económicos. Diseñar un sistema de información sobre la calidad del servicio, Conformar del Equipo de prestación de Servicio para rediseñar los servicio vulnerables a las fallas, Recibir las iniciativas que se generan en Distribuciones Veterinarias S.A. en cuanto a calidad de servicio y analizar cuales son factibles de implementar para mejorar la calidad de Servicio, Realizar el seguimiento de las implementaciones y tomar los correctivos del caso, Generar informes sobre el desempeño de servicio de Distribuciones veterinarias S.A, Otorgar el reconocimiento a los logros del Servicio en Distribuciones Veterinarias, además de realizar capacitaciones a los empleados acerca del significado, la importancia y la aplicación de la calidad del Servicio en Distribuciones Veterinarias S.A. debe estar integrado por: El Gerente General de Distribuciones Veterinarias y la Coordinación de Ventas y la Jefatura de Compras.
- Equipo de Prestación de Servicio: Mientras el Grupo Orientador esta encargado de facilitar la mejora del servicio, es el equipo de prestación de servicio quien realmente logra una mejora en el servicio. Este equipo debe estar conformado por:

un representante de la Fuerza de Ventas, Telemarketing, Jefe de Cartera, Facturación y Jefe de Bodega. Este equipo de Prestación de Servicio debe realizar reuniones mensuales para recopilar toda la información relacionada con la calidad del servicio, como peticiones, quejas y reclamos, sugerencias, logros en la calidad del servicio, cambios en el mercado en cuanto a productos, precios y competencia entre otros, con todo esto deben generarse ideas y sugerencias para presentar al grupo orientador, el cual debe tomar las medidas correspondientes que el equipo de Prestación de Servicio implementará y evaluará, determinando en la siguiente reunión mensual cuales fueron exitosas y cuales no y por qué?. Todo esto con el fin de lograr un mejoramiento continuo en la calidad del servicio.

9.2.5 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LA TECNOLOGIA

Berry (1996) afirma que la tecnología es una herramienta, un medio para lograr la estrategia deseada, la tecnología debe estar ligada a la estrategia para que sea exitosa.

De acuerdo a la estrategia de servicio propuesta para Distribuciones veterinarias S.A en cuanto a tecnología se recomienda la adquisición de un software, el cual por medio de dispositivos móviles conectados a internet y en continua interacción con la plataforma principal de Distribuciones Veterinarias, permita a los Representantes de Ventas desde tomar y enviar pedidos de una manera más rápida y eficiente, suprimiendo el uso de sistemas manuales para el envío de los pedidos, lo cual frena las operaciones y causan errores, hasta conocer el tipo de productos que consume el cliente, rotación de productos en el inventario del cliente para de esta manera realizar una venta más consultiva, acceso a inventarios en línea, estado de cartera del cliente, entre otras funciones; lo cual conduce a personalizar el servicio adaptándolo cada día a las necesidades del cliente. Este sistema a su vez permite a la gerencia tener un control oportuno de las actividades de la fuerza de ventas, como periodicidad de visita, tiempo de duración de la visita, resultados de la visita

como compra o no compra con su explicación, para tomar los correctivos necesarios en forma inmediata y lograr así el continuo mejoramiento en la calidad del servicio.

9.2.6 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DEL SERVICIO POR MEDIO DE LOS EMPLEADOS

Berry (1996) afirma que la estructura y la tecnología son fundamentales para implementar la estrategia de servicio, sin embargo, no permiten llegar muy lejos si no se cuenta con las personas que posean la actitud, los conocimientos y las destrezas indispensables para convertir en realidad la estrategia.

Se recomienda que Distribuciones Veterinarias S.A realice una evaluación al personal que está en contacto con el cliente, la cual además de medir la capacidad técnica en el desempeño de su cargo, mida también si la actitud y valores del personal concuerdan con la estrategia de servicio deseada. Según estos resultados se debe crear un plan de incentivos a las personas que posean una buena actitud de servicio, y obtengan logros en calidad de servicio, para los que no tienen estas características se deben realizar programas de capacitación para que se adquiera una buena actitud de servicio y se genere un mayor sentido de pertenencia. Esto logrará empleados motivados, que aprendan a trabajar en equipo y disminuirá la rotación de personal. Si este plan de capacitación no logra desarrollar la actitud de servicio requerida, estos empleados deben ser reemplazados por otros que posean esta cualidad.

10. CONCLUSIONES

El trabajo realizado ha permitido corroborar que las cinco Dimensiones relacionadas con la calidad del servicio propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry las cuales son: Confiabilidad, Recursos Tangibles, Diligencia, Empatía y Garantía son perfectamente aplicables a los estudios de calidad del servicio que se realicen en empresas dedicadas a la distribución de medicamentos veterinarios.

Así mismo, en concordancia con los autores anteriormente nombrados, para los clientes de “*Distribuciones Veterinarias S.A.*” la confiabilidad es la dimensión de la calidad del servicio que representa mayor importancia en la prestación de un servicio de calidad, puesto que si se presentan fallas en cualquiera de las categorías que la componen van a generar una mayor sensación de insatisfacción en la calidad del servicio, que si estas fallas se presentaran en otras dimensiones del servicio, por lo cual esta dimensión y sus categorías debe ser analizada con mayor profundidad al momento de proponer e implementar estrategias de servicio en empresas de este renglón de la economía, sin dejar de lado las otras dimensiones del servicio.

Es importante anotar que al momento de implementar una estrategia de Servicio al Cliente en empresas distribuidoras de medicamentos veterinarios, se deben involucrar no solamente el personal que está en contacto directo con el cliente, sino absolutamente todos los departamentos de la empresa, como cartera, bodega, gerencia, departamento de compras, puesto que una de las herramientas fundamentales para lograr que las estrategia de servicio sea de éxito es la capacidad de los empleados para trabajar en equipo donde el servicio sea una filosofía de trabajo.

En el segmento del mercado al cual pertenecen las empresas distribuidoras de medicamentos veterinarios, el departamento de servicio al cliente ha sido únicamente el encargado de prestar el servicio del telemercadeo. Por esta razón es muy importante motivar y capacitar al personal de estas empresas en este tema para lograr una buena

calidad en el servicio al cliente, y de esta manera marcar la diferencia, crear valor para el cliente, y lograr romper el paradigma establecido en este tipo de negocios “que el cliente le compra al que más barato le vende”.

BIBLIOGRAFIA

1. BERRY, Leonard L. PARASURAMAN, A. 1993. Marketing en las empresas de servicios. Grupo Editorial Norma. Colombia.
2. BERRY, Leonard L. 1996. Un buen servicio ya no basta. Grupo Editorial Norma. Colombia
3. FERRÉ, José María. ROBINAT, José Ramón. TRIGO, Gustavo. 2007. Enciclopedia de marketing y Ventas. Editorial Océano Centrum. España.
4. MARTÍNEZ, Piedad Cristina. 2006. El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión. 20 165-193. Universidad del Norte

http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf
5. MORRA, Linda. FRIEDLANDER, Amy. 2001. Evaluaciones mediante estudios de caso. Departamento de evaluación de operaciones del Banco Mundial OED.(ORIGINAL: INGLÉS Traducido al español por PREVAL II, enero 2001)

http://www.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf
6. PÁRAMO, Dagoberto. RAMÍREZ, Elías. 2007. Gerencia estratégica de marketing. Un enfoque cultural. Editorial Universidad Sur Colombiana. Colombia.

7. PARASURAMAN, A. ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. 1988.
Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of retailing; Spring 1988; 64,1; pg 12
8. PARASURAMAN, A. Berry, Leonard L. ZEITHAML, Valarie A. 1991.
Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. Journal of Retailing; Winter 1991; 67, 4 pg 420.
9. PARASURAMAN, A. BERRY, Leonard L. ZEITHAML, Valarie A. 1992.
Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. Human Resource Management. Fall 1991. Vol 30 Number 3. Pp 335-364
10. POPE, Jeffrey L. 2002. Investigación de Mercados; versión en español. Grupo Editorial Norma. Colombia
11. RESTREPO, Marta Lucía. 2006. Mercadeo Relacional. Cargraphics. Colombia
12. SEIDERS, K., BERRY, Leonard L. GRESHAM, L. 2000. La estrategia conveniente. Gestión, Vol. 3 Oct. – Nov, 145 – 150
13. VILLARREAL, Oskar. LANDETA, Jon. 2007. El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Universidad del País Vasco.

[http://www.feside.org/entry/content/84/El Estudio de Casos.pdf](http://www.feside.org/entry/content/84/El_Estudio_de_Casos.pdf)

14. WIGODSKI, Jacqueline. 2003. ¿Qué es SERVQUAL?. Medwave, Año 3 No. 10, Edición Noviembre de 2003.

<http://www.medwave.cl/enfermeria/Nov2003/2.act>

15. YACUZZI, Enrique. 2005. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. Universidad del CEMA.

<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

Anexo A. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO Y CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA DE CLIENTES

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

UNIVERSO	Clientes de Distribuciones Veterinarias
AMBITO GEOGRAFICO	Departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda
TAMAÑO MUESTRAL	5 entrevistas a profundidad
TRABAJO DE CAMPO	Abril a Diciembre de 2007

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA DE CLIENTES

NOMBRE	EDAD	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	ESCOLARIDAD	CARGO
CARLOS ARTURO ABAD	45 AÑOS	CALDAS	VILLAMARIA	UNIVERSIDAD	PROPIETARIO
CARLOS MANUEL GOMEZ	35 AÑOS	QUINDIO	QUIMBAYA	UNIVERSIDAD	PROPIETARIO
HUGO HERNAN GARCIA	48 AÑOS	RISARALDAD	STA ROSA	TECNICO	PROPIETARIO
MARIO ARBELAEZ	28 AÑOS	QUINDIO	FILANDIA	BACHILLER	ADMINISTRADOR
JAIME JARAMILLO	45 AÑOS	CALDAS	CHINCHINA	TECNICO	PROPIETARIO

Anexo B. GUIA PARA ENTREVISTA



CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCION DE CLIENTES

1. Cómo ha sido el servicio que presta Distribuciones Veterinarias con respecto al cumplimiento de los compromisos adquiridos con usted?
2. Cuales son las expectativas que usted tiene con respecto al servicio que presta Distribuciones Veterinarias?
3. Cómo le parece a usted el tiempo de entrega de los pedidos de Distribuciones Veterinarias?
4. Que opina sobre la solución a los problemas que se le han presentado con respecto al servicio de Distribuciones veterinarias?
5. Que tantos errores se presentan en los despachos de Distribuciones Veterinarias? Cuales son los tipos de errores más frecuentes?
6. Cómo percibe usted la respuesta Distribuciones Veterinarias cuando usted tiene cualquier tipo de inquietud que debe ser resuelta?
7. Cómo ha sido la respuesta de los funcionarios de Distribuciones veterinarias cuando adquieren un compromiso con usted?
8. Confía usted en la asesoría técnica y comercial que recibe de parte de los representantes de Distribuciones Veterinarias?
9. Que tanta confianza le inspiran los representantes de otras distribuidoras?
10. Que tanta seguridad siente usted en las negociaciones que realiza con Distribuciones Veterinarias y por que?
11. Cómo es trato personal recibe usted por parte de Distribuciones Veterinarias?
12. Cómo le parece a usted el horario de atención de Distribuciones Veterinarias?
13. Cuando solicita un servicio a Distribuciones veterinarias en una hora cercana al horario de salida como percibe usted la respuesta de las personas que lo atienden?

14. Cuando usted ha llamado a Distribuciones Veterinarias, y en el momento no lo pueden atender por que están muy ocupados, cual ha sido la solución que le han brindado?
15. Que otros aspectos podrían tener en cuenta en Distribuciones Veterinarias para que usted sintiera que recibe un servicio de calidad?
16. Que servicio adicional le gustaría recibir de Distribuciones Veterinarias?
17. Que recibe usted de los competidores que no recibe de Distribuciones Veterinarias y que estaría gustoso de recibir?
18. Cómo ha sido la evolución del servicio de Distribuciones Veterinarias desde que usted empezó a ser cliente de Distribuciones Veterinarias?
19. Que percepción en cuanto a modernidad y tecnología tiene usted de Distribuciones Veterinarias?
20. Que opina usted de la presentación personal de los representantes de ventas de Distribuciones Veterinarias S.A.?
21. Al observar la papelería, rótulos, cintas y documentación de Distribuciones Veterinarias que piensa usted de esta empresa?
22. Que piensa usted del empaque y embalaje de los pedidos de Distribuciones Veterinarias?
23. Que tan fácil resulta para usted comunicarse con alguno de los representantes de Distribuciones Veterinarias o con sus instalaciones?
24. Que elemento adicional considera usted que el representante de Ventas de Distribuciones Veterinarias podría utilizar para hacer más productiva la visita comercial?
25. Que elementos o implementos utiliza la competencia que no usa Distribuciones Veterinarias y usted considera beneficiosos en la visita o labor comercial?
26. Recomendaría usted a alguien para que compre en Distribuciones Veterinarias y cuales serían las razones para esto?
27. Por qué prefiere comprarle a Distribuciones Veterinarias, en lugar de comprarle a otras distribuidoras?
28. Que ventajas tiene Distribuciones Veterinarias frente a los competidores?

29. Que otro comentario agregaría acerca de los servicios que presta Distribuciones Veterinarias?
30. Cree usted que el tiempo que dedica el representante de ventas de distribuciones Veterinarias es suficiente para sus necesidades y requerimientos?

Anexo C. MATRIZ DOFA “DISTRIBUCIONES VETERINARIAS S.A,”

	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones personales de los vendedores con los clientes. - Personal de ventas conformado por Médicos Veterinarios, el cual realiza un trabajo ético y visitas a los clientes con una frecuencia adecuada. - Amplio portafolio de productos - Personal de empaque y embalaje bien entrenado - Reconocimiento en el mercado como una empresa seria - Facturación y despachos con pocos errores Rápida entrega de los pedidos - Vendedores con la capacidad de dar solución oportuna a los Problemas de los clientes - Tiene la capacidad de brindar apoyo en las actividades promocionales de los clientes - Amplio horario de atención en oficina - Buen canal de distribución - Contar con una facultad de Medicina Veterinaria en la ciudad, de la cual muchos de los empleados de Distribuciones Veterinarias son egresados 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad de dar mayores descuentos financieros a los clientes - El proceso de venta externo aún es manual - El personal de ventas externo no cuenta con implementos o uniforme que lo identifique con la compañía - Poco material de mercadeo y Publicidad - No se cuenta con personal en oficina dedicado exclusivamente a servicio al cliente - La base de datos de clientes está incompleta o desactualizada - Faltan canales virtuales o escritos de información con los clientes - Falta capacitación técnica de los vendedores a cerca de los productos que venden, además de una más sólida formación en técnicas de ventas.
--	---	---

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios extranjeros en busca de canales de distribución - Mercado creciente en productos para mascotas - Existencia de instituciones y agremiaciones que consumen productos agropecuarios - Zonas que no están siendo atendidas - Hay empresas competidoras de la región que pasan por momentos difíciles - Facilidad de comunicación con los clientes mediante el Usos de tecnología virtual. - Los proveedores cuentan con personal especializado que puede brindan asesoría científica y comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la capacitación del personal de ventas para que brinden asesoría técnica a esas instituciones y agremiaciones que consumen productos agropecuarios para crear fidelización y ampliar las ventas en ese segmento - Aprovechar la existencia de un buen canal de distribución y contactar con Laboratorios extranjeros que necesiten distribuidores, lo mismo que ampliar el portafolio con implementos y productos para mascotas - Aprovechar el personal de ventas capacitado para explorar zonas que no están siendo atendidas y así descubrir oportunidades de mercado - Aprovechar los momentos difíciles por los que atraviesan algunas empresas competidoras, para ocupar el espacio que están dejando libre en el mercado, implementando estrategias promocionales y un fuerte trabajo de telemercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar nuevos productos que se puedan introducir en el mercado, que tengan como característica un diferencial en precio, los cuales dejando una buena rentabilidad nos permitan competir con precio y otorgar mayores descuentos financieros. - Equipar de tecnología a los vendedores externos aprovechando la disminución de precios de todos estos artículos, generando así un servicio más rápido, eficiente y económico. - Asignar y Reasignar funciones en el departamento de atención al cliente para lograr convertirlo en Servicio al cliente, logrando hacer seguimiento a pedidos, actualización de bases de datos. - Aprovechando los avances en las telecomunicaciones y las facilidades en las comunicaciones, desarrollar actividades de mercadeo relacional con los clientes, como correo directos, comunicaciones virtuales, para comunicarles información técnica, promocional, retroalimentación con los clientes, captación de PQR's - Aprovechar que los proveedores cuentan con personal muy bien capacitado en la parte científica y aún en la parte comercial, realizar capacitaciones continuas con el personal de ventas

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas gubernamentales que favorecen a los grandes productores y lesionan al pequeño y mediano productor - Contrabando y falsificación de productos agropecuarios - Proveedores con políticas de devolución de mercancía muy estrictas, así como plazos de pago muy cortos y descuentos comerciales muy bajos - Crisis económica y política del país - Incursión de nuevas empresas distribuidoras a la zona de influencia de Distribuciones Veterinarias - Poca disponibilidad de personal capacitado en ventas para realizar relevo. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el personal capacitado técnicamente y el reconocimiento como empresa seria, acceder al mercado de los grandes productores - Estar atento a la mercancía que tienen en estantería nuestros clientes para determinar si es falsificada o de contrabando, para concientizarlos de los riesgos que este tipo de compras implica y además denunciar la situación a las autoridades pertinentes - Aprovechando la buena relación con los clientes, realizar campaña educativas con ellos acerca de las políticas de devolución de productos - Aprovechando la frecuencia de visitas de los vendedores a los clientes, lograr mantener los canales llenos y evitar de esta manera la incursión de la competencia a la zona - Aprovechando las buenas relaciones con la Universidad de Caldas, contactar con Veterinarios de último año o recién egresados para brindarles capacitación técnica y comercial, con el fin de crear un semillero que sirva para ocupar nuevas vacantes, reemplazar vendedores o ser recomendados a los clientes que necesiten contratar veterinarios 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar la fuerza de ventas uniformes y objetos que refuercen la marca Distribuciones Veterinarias - Rediseñar el departamento de atención al cliente para lograr que realice una labor más eficiente, se logre mayor fidelización y se evite la incursión de la competencia
---	---	---

Anexo D. TRANSCRIPCION DE LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

ENTREVISTA No. 1: CARLOS ARTURO ABAD ALMACÉN VILLAGRO VILLAMARÍA CALDAS

Buenos días, estamos con el Dr. Carlos Arturo abad, de Villamaría, entonces la primera pregunta es:

Cómo ha sido el servicio que presta Distribuciones Veterinarias con respecto al cumplimiento de los compromisos adquiridos con usted?

Bien, lo cumplen en ese respecto si. Eh.. Lo que se pactó conmigo que son descuentos, plazos y rapidez en la entrega, en eso bien, en eso yo estoy satisfecho.

Cuáles son las expectativas que tiene con respecto al servicio que presta Distribuciones veterinarias?

En la expectativa, lo único que no... son iguales es en los precios, los precios,

Comparados con quién?

Comparados con Medellín. Con los distribuidores de Medellín, entonces los distribuidores de Medellín, en algunos productos son más costosos

En que productos?

Los productos de laboratorios multinacionales, digamos Schering, Intervet, en Novartis, y en provet ahora, en Provet eran muy fuertes, entonces en eso son distintos, bueno... aunque el precio no lo es todo, pero es parte...

Cómo le parece a usted el tiempo de entrega de los pedidos de Distribuciones Veterinarias?

Ah... pues en eso yo si soy afortunado... porque estoy muy cerquita... incluso para cosas de emergencia han servido... porque yo llamo y a veces a la hora están aquí.

Que opina sobre la solución a los problemas que se le han presentado con respecto al servicio de Distribuciones Veterinarias?

Pues no ha habido problemas en las entregas...Pues no hay que hacer despachos o redes pachos ni contar con empresas... de esas de carga o de mensajería.

Que tantos errores se presentan en los despachos Distribuciones Veterinarias y cuales son los más frecuentes?

Ah... conmigo se presenta a veces que el precio pactado no viene, es decir se pacta un precio con el vendedor y cuando llega la mercancía es diferente.

Y le dan solución a ese problema?

Claro yo llamo al vendedor y el ahí mismo lo cuadra, eso es fácil...

Otros errores, que despachen mercancía que no llega... o despachan algo que no facturan...?

No... ojalá....

Ojalá pues que no nos pase porque usted no lo va arreglar....(risas)

Si si si ese error jamás se lo van a decir...(risas)

Cómo percibe usted la respuesta de Distribuciones Veterinarias, cuando usted tiene algún tipo de inquietud que debe ser resuelta?

Pues yo no se si es que yo tengo vara allá o que? Pues como yo llevo tantos años... fuera de eso con el vendedor directo somos muy amigos, entonces cualquier problemita y cualquier cosa, ahí mismo están volteando...

Cómo ha sido la respuesta de los funcionarios de Distribuciones Veterinarias cuando adquieren un compromiso con usted?

Ha sido correcta, muy seria

Confía usted en la asesoría técnica y comercial que recibe de parte de los representantes de Distribuciones Veterinarias?

Yo confío en la de los representantes de Distribuciones, más no confío en la de los laboratorios en los vendedores que vienen y los apoyan en ventas...porque ya es más negocio, ya es una asesoría más comercial, no es tan profesional ni tan desinteresada sino que ya va más el factor venta

Entonces... es más neutral la asesoría que le brinda el representante de Distribuciones Veterinarias por que no está interesado en vender X o Y laboratorio...

Exacto... el le tiene que hacer fuerza a todo. Pero lo principal es que le tiene que dar gusto al que le está comprando que soy yo.

Que tanta confianza le inspiran los representantes de las otras distribuidoras que lo atienden?

Es igual, con las otras distribuidoras es telefónico, y por decir algo... no pues en esto se pueden dar nombres cierto?

Claro...

Por decir algo, FARMANAGRO tiene un estilo es que son muy agresivos, es uno más a la defensiva...

Cómo es ser más agresivo?

Es más agresivo en la venta, es algo que a mi no me gusta, que es bregar a meterle la mercancía por los ojos, algo que usted no necesita...

Con Red es por teléfono, con Medellín es por Noragro... es por teléfono también, y hay uno de Pereira... pero no ese si viene.

Cómo se llama el de Pereira?

Pues el de Adriana Londoño...

Animarket....

Ah si Animarket, ese era fenomenal cuando estaba el dueño y venía el dueño, pero con Adriana es difícil negociar cualquier cosa... Adrianita es muy formal y muy querida, pero muy cerrada,

No se presta para negociar?

No... para negociala y jodela, pero cobra...nonono

Que tanta seguridad siente usted en las negociaciones que realiza con Distribuciones Veterinarias, y por que de la respuesta?

Toda la seguridad en cuanto a que van a cumplir si, en cuanto a que ellos van a cumplir con lo que yo les estoy diciendo... si seguridad, o que puede pasar, o cuando las cosas no salen como uno las tiene planeadas porque toda negociación puede prestarse para algún enredo es mejor, se prestan para dar soluciones.

Cómo es el trato personal que usted recibe por parte de Distribuciones Veterinarias?

No , pues en cuanto a las personas que yo tengo allá casi todas son amigos míos entonces es muy bueno...

Pues conmigo aparte que sean amigos tienen respeto conmigo.... Pues

Cómo le parece a usted el horario de atención de Distribuciones Veterinarias?

El horario, en eso me corcha pues como es a puro celular entonces yo así sea por la noche yo llamo a Julián el vendedor, y el me atiende a la hora que yo lo llame.

Cuando solicita usted el servicio de Distribuciones Veterinarias en un hora cercana al horario de salida como percibe usted el servicio de las personas que lo atienden?

No, no, no igual conmigo es igual la poquitas veces que yo llamo, entonces, la que recepciona las llamadas es muy atenta será que lo conocen a uno, entonces vuelan, pero mentiras yo creo que es así con todo mundo

Cuando usted ha llamado a Distribuciones Veterinarias y e el momento no lo pueden atender porque han estado muy ocupados cuál ha sido la solución que le han brindado

No pues me dicen que si me pueden pasar otra persona que si me sirve otro o que me llame más tardecito, pero si llama uno a Gabriela y está muy ocupada pues yo no pido otra asesoría

Que otros aspectos podrían tener en cuenta en Distribuciones Veterinarias para que usted sintiera que recibe un servicio de calidad?

Pues haber sinceramente, no es un lambetazo, pero me parece que yo siento que el servicio es de calidad, que pueda mejorar esa calidad es de pronto algo pero ya muy muy personal, sería pensando como veterinarios en que nos brinden un apoyo técnico, no tanto como que vengan y le hagan a uno las consultas, sino que le brinden a uno canales de comunicación, por ejemplo recomendar esta pagina de internet que está muy buena. Algo así como actualización, que si yo estoy enredado con un caso, que ellos me digan tengan el canal de comunicación, o en tal parte le conseguimos esto...también hace falta que pudieran distribuir holliday...son unos productos muy buenos pero muy gallos de conseguir...son unos productos que no se reemplazan fácil y no hay forma de conseguirlos por otro laboratorios, los laboratorios comerciales no los tienen, y conseguir ese cliente, pues es imposible, consiga pues una pastica de griseofulvina...imposible, y uno la necesita mucho, y es la manera de diferenciarnos del que simplemente va a la venta y le venden la misma crema para todas las cosas en... esa es

Eh... pues ahí ya quedo la respuesta de la siguiente pregunta que dice que servicio adicional le gustaría recibir de Distribuciones Veterinarias...

Que recibe usted de los competidores y que no recibe de Distribuciones Veterinarias y que estaría dispuesto a recibir?

Precio.

Precio?

Si esa es la única diferencia y eso que no en todas por que uno cuenta el cuento a la manera mía, si distribuciones es muy fuerte en Bussie pero es muy débil en Novartis, entonces yo le cuento que en Novartis el de Medellín es muy fuerte, pero no le cuento que el de Medellín entonces es más débil en Novartis si me entiende por que ese es el cuento del comercio

Cómo ha sido la evolución del servicio desde que usted empezó a ser cliente?

La evolución, no vea yo sinceramente en eso lo veo igual, no quiere decir que sea malo, digamos desde que yo tenía el almacén en Génova, hasta allá iba Álvaro a esa lejura, la forma de despachos, la forma de los pedidos la facturación inclusive es igual a ahora,

Ha empeorado?

No lo que pasa es que a mi me ha parecido que tiene un buen servicio

Que percepción en cuanto a modernidad y tecnología tiene usted de Distribuciones Veterinarias?

En, pues a mi personalmente, como comprador no me estorba nada, pero al vendedor para que pueda tener mejor agilidad en la venta podría tener un sistema más moderno, palm, algo vía celular, pues que todavía estamos en la era del fax, entonces algo satelital, GPS o por el sistema de celular mande pedidos vea inventarios, que pueda hacer el pedido de una vez, para que maneje inventarios y precios, y se pueda defender, pueda hacer negociaciones sin embargo, las otras empresas no lo tienen, entonces eso a pesar de que distri es líder pueda obtener mayor liderazgo...

Que opina usted de la presentación personal de los representantes de ventas de Distribuciones Veterinarias?

No, la verdad me parece bien... yo soy muy fresco no me fijo mayor cosa en eso... a no ser que venga con culifalda...jajajaaj

Al observar la papelería, rótulos cintas y documentación de distribuciones Veterinarias que piensa usted de Distribuciones Veterinarias?

No, pienso que es una empresa seria

Que piensa usted del empaque y embalaje de los pedidos de Distribuciones Veterinarias?

Ahí si peliamos...

Por qué?

Por que mandan mucha bolsa,

Mucha bolsa en sus pedidos de aquí Manizales

Si al mensajero para que le rinda le empacan mucho en bolsas, en una moto, entonces cuando viene mucha frasquería, no tanto del frasco que se quiebre sino la caja que se maltrata y la gente molesta por la caja deformada así no la vayan a usar para nada, entonces se maman del negocio, y además yo pienso que es más peligroso que el hombre se caiga con ese morral al hombro...más fácil con una canastilla atrás que él las encarre...

Que tan fácil resulta para usted comunicarse con los representantes de Distribuciones Veterinarias?

No, pues facilísimo, simplemente les marco al celular y listo...

Que elemento adicional considera usted que el representante de Distribuciones Veterinarias podría utilizar para hacer más productiva la visita comercial?

No el que le dije ahorita, un portátil, la palm, el computador un iPhone...eso es una maravilla... poner a la empresa en red a todos con lo vendedores

Que implemento utiliza la competencia que no usa distribuciones Veterinarias y que usted considera beneficioso en la visita comercial?

No en eso son iguales, tiene su celular y su carro y su material de ventas, igual

Recomendaría usted a alguien para que compre en Distribuciones Veterinarias y cuales serían las razones para hacerlo?

Si yo he recomendado a varios, y la razón es la calidad en el servicio... si están cerquita, les sirve mucho, si por ejemplo son almacenes que se guerrear únicamente por precio, por cinco centavos...tal vez allí Distribuciones no compite, pero si es una persona que necesita crédito, que necesita un manejo diferente o en algunos casos un manejo que es laxo, que es

que si yo me atrasé hoy, y necesito que un cheque me lo tiren tres días más, pero no me dejen sin pedido esa es la ventaja...

Por que prefiere comprarle a Distribuciones Veterinarias en lugar de comprarle a otras distribuidoras?

Por que ahí trabaja una cosa que se llama respeto, alguien que no viene a imponer la venta ni a meterle algo por los ojos, el vendedor de Distri me asesora bien, me busca precios de las cosas que yo necesito, acomoda negocios, parte bonificaciones, en fin...

Que ventajas tiene Distribuciones Veterinarias frente a los competidores?

Todo lo que hemos hablado del servicio

Que otro comentario agregaría acerca de los servicios que presta Distribuciones Veterinarias?

Servicios, lo que hablamos que traten de dar canales para que la persona investigue aprenda, ya los laboratorios no dan sino propaganda... pero no dan nada técnico.... El único que trae cositas es el de synthesis, Pacho, el cuento es que ahora no hay plata o tiempo para poder estudiar, por que toca cerrar el negocio....

Cree usted que el tiempo que dedica Distribuciones Veterinarias es suficiente para sus requerimientos?

No me parece bien, ninguno ha llegado con acosos, ni nada todos esperan... bien si problemas.

**ENTREVISTA No. 2: CARLOS MANUEL GOMEZ ALMACEN EL GALPON
QUIMBAYA QUINDIO**

Buenas tardes, estamos aquí con Carlos Manuel Gómez, el es cliente de distribuciones veterinarias hace algunos años, le vamos a hacer unas preguntitas don Carlos sobre la calidad y servicio al cliente.

Como ha sido el servicio que presta Distribuciones Veterinarias con respecto al cumplimiento de los cumplimientos adquiridos con usted?

Bueno buenas tardes, el servicio que presta distribuciones veterinarias hasta la fecha ha sido muy bueno, los pedidos llegan casi en su totalidad, tienen... le faltaría, lo único que les faltaría un poquitico mas de productos, pero en general el despacho, la entrega, la calidad de los productos, la cantidad de los laboratorios que maneja me parece satisfactorio.

Y como que variedad de productos estarían incluidos hay?

Que variedad de productos?. Eeeh.. algo de ferretería, eh.. de fibras, osea de pronto el portafolio no lo conozco, o sea o que hagan conocer mas el portafolio por que cada vez de pronto van sacando o van introduciendo nuevos productos dentro de la línea y no no la dan a conocer, creen que la conocemos, eh pero algo asi relacionada con el agro.

Cuáles son las expectativas que usted tiene con respecto al servicio que presta Distribuciones Veterinarias?.

Las expectativas que de pronto llegaran a venir cada ocho días, que el servicio de despacho fueran inmediato aunque pues de pronto seria complicado y aumentaría los costos, pero seria muy bueno por que eh hoy en día los negocios no funcionan con tanto stock de mercancía, hoy en día deben de funcionar uno, no con una rotación, o sea con una existencia baja pero que que se pueda rotar.

Como le parece a usted el tiempo de entrega de los pedidos de Distribuciones Veterinarias?

A mejorado, al principio si era mas lento, al principio demoraba tres cuatro días, en el momento estamos, si hacemos un pedido hoy llega mañana por la tarde depende a la hora que lo haga uno, o al segundo día pero me parece buena.

Que opina sobre la solución a los problemas que se le han presentado con respecto al servicio de Distribuciones Veterinarias?

Pues hasta ahora la verdad se me han presentado poquitos problemas, pero las poquitas veces que heee.... He dicho que tengo algún problema me lo han solucionado.

Que clase de problemas?

Con respecto a vencimientos, eeh básicamente vencimientos y que si tengan existencia de productos.

Que tantos errores se presentan en los despachos de Distribuciones Veterinarias, y cuales son los tipos de errores mas frecuentes?

Pues ya ve que hasta ahora conmigo noo no he percibido eso, no ha pasado, entonces no le podría decir ahí.

Como percibe usted la respuesta de Distribuciones Veterinarias cuando usted tiene cualquier tipo de inquietud que debe ser resuelta?

Inmediata, me parece muy buena, uno habla con el vendedor o directamente al cero uno ocho mil, eh.. y hay mismo le dan solución.

Como ha sido la respuesta de los funcionarios de Distribuciones Veterinarias cuando adquiere un compromiso con usted?

Pues ha sido seria, responsable, eh.. al menos lo escuchan a uno y le dan solución, pues pienso que es buena.

Confía usted en la asesoría técnica y comercial que recibe de parte de los representantes de Distribuciones Veterinarias?

Pues yo diría que en un noventa por ciento si, a ver usted me diría, que pasa con el otro diez por ciento, con el otro diez por ciento, de pronto son vendedores nuevos y quieren, si uno por que ya mas o menos tiene una trayectoria o una experiencia en ventas eh quieren de

pronto llenarlo a uno, y siendo esto contraproducente para ellos mismos, por que si ha usted lo llenan de producto y no rota, entonces el vendedor cuando llegue no va a tener un despacho, un pedido, como hacerlo, y entonces el problema al final va ha hacer para nosotros con el vencimiento.

Que tanta confianza le inspiran los representantes de otras distribuidoras?

He la confianza que me inspiran es total, primero que todo por que tengo buena amistad, segundo, las veces que he requerido eh... me han dado solución... seria.

Que tanta seguridad siente usted en las negociaciones que realiza con distribuciones Veterinarias y por qué?

La seguridad es bien por que pues uno cotiza, yo al principio no cotizaba, ya cotizo y los precios que me da... el que me visita siempre ha sido Juan Pablo ahora pues últimamente, y bien, no los precios que me da son bien, los descuentos, las promociones, todo, entonces no tengo problema con eso.

Como es el trato personal que recibe usted por parte de Distribuciones Veterinaria?

Muy bueno, empezando por el vendedor, cuando llama uno al cero uno ocho mil, los representantes de laboratorios que vienen con el representate de distribuciones eh hay una cordialidad, fura de ser vendedor son amigos que es muy importante para uno.

Como le parece a usted el horario de atención de Distribuciones Veterinarias?

Me parece bien, me parece normal.

Cuando solicita un servicio de Distribuciones Veterinarias en una hora muy cercana al horario de salida de ellos, como percibe usted la respuesta de las personas que lo atienden?

Pues la verdad es que nunca lo he solicitado, entonces no te podría decir hay bien que... o entenderme diciéndole no que tal cosa, si no, no.

Nunca ha llamado a hacer un pedido a distribuciones...?

Pero no las así pues extras, extras no no.

Pero cuando le reciben la llamada lo atienden bien?

Me atienden muy bien.

Cuando usted ha llamado a Distribuciones Veterinarias y en ese momento no lo pueden atender por que están muy ocupados cual ha sido la solución que le han brindado?

He que me devuelven la llamada o que los llame en cinco minutitos que tiene muchas llamadas, entonces uno tiene que ser..... o sea condescendiente con esto, por que igual a uno también le pasa como vendedor acá en el negocio que esta atendiendo a un cliente llega otro, llega otro entonces uno le va dando prioridad a la gente que va llegando primero.

Y si le devuelven la llamada o alguna vez..?

Si la devuelven, la devuelven.

Que otros aspectos podría tener en cuenta en Distribuciones Veterinarias para que usted sintiera que recibe un servicio de calidad?

De pronto yo veo que algunos precios son con respecto a la competencia son muy elevados, pues de pronto mirar el tipo de proveedor, que negociación se esta haciendo para que... por que, por que esto es una cadena, no es que yo quiera comprar barato para vender caro no, si yo compro barato vendo barato, si compro costoso vendo costoso, y la rotación de la mercancía va a ser lenta, entonces de pronto que.. fijarse un poquitico en compras, el del jefe de compras eh que las negociaciones que haga sean satisfactorias tanto para ellas como para uno.

Bueno y con respecto a la atención?

A la atención?

Descartando pues lo del precio?

A la atención ha sido muy buena, excelente.

Que servicio adicional le gustaría recibir de distribuciones veterinarias?

Eh de pronto entonces mas accesoria, no diciendo que la que tiene es mala, pero si como mas, o sea mas profunda, por que hay veces que uno no esta y de pronto la persona que esta en el mostrador eh no tiene el conocimiento y entonces dejar ir al cliente por que viene y pregunta algo y el, la persona que esta en el mostrador en ese momento de pronto no sabe, entonces que uno pueda llamar y le digan vea, esto sirve para esto y esto, de pronto tener otro personaje, otro veterinario ah ya que nos colabore mas con eso.

Que recibe usted de los competidores que no recibe de Distribuciones Veterinarias y que estaría gustoso de recibir?

Pues la verdad, como estamos hoy en día en el negocio del centavo, de pronto que tiene uno con la competencia, ventajas que de pronto uno encuentra precios, desventajas que a veces no tienen todos los productos, una buena gama de productos, eh.. Entonces yo diría que enfocándonos aunque no siendo lo primordial eh el precio en algunos productos, o mas promociones.

Como ha sido la evolución del servicio de Distribuciones Veterinarias desde que usted empezó a ser cliente de Distribuciones Veterinaria?

A sido satisfactoria, debido a que al principio de pronto no llegaban todos los productos, hoy en día llegan casi en su totalidad, por no decir en su totalidad, y llegan con mas agilidad, mas rapidez, antes eran tres días, hoy en dos días ya tenemos el producto, incluso menos si usted lo pide por la mañana, entonces me parece que es muy buena.

Que percepción en cuanto a modernidad y tecnología tiene usted de Distribuciones Veterinarias?

Eh me parece que es bueno por que el sistema de facturación que es lo que uno mira bien, eh los vendedores o el vendedor que me atiende a mi en especial Juan Pablo tiene una, pues si hablamos de servicio al cliente tiene una buena presentación, tiene carisma, atiende bien al cliente, tiene paciencia con el cliente, que es muy importante por que uno muchas veces puede preguntar dos o tres veces lo mismo y le responden sin, sin enojarse, entonces me parece que la presentación es muy buena.

La presentación personal como la ve?

La presentación personal la veo bien.

Al observar la papelería, rótulos, cintas y documentos de Distribuciones Veterinarias que piensa usted de esta empresa?

Me parece que es una empresa seria, eh que da a conocer en todo lo que usted acaba de nombrar que es organizada y le da como tranquilidad a uno.

Que piensa usted del empaque y embalaje de los pedidos de distribuciones veterinarias?

Eh me parece muy bien, por que las vacunas vienen bien empacadas con su hielo, vienen bien encintadas las cajas, eh cuando hay arto frasco vienen bien separaditos con cuidado, en ese sentido no hemos tenido problema.

Que tan fácil resulta para usted comunicarse con algunos de los representantes de Distribuciones o con sus instalaciones?

Muy fácil por que para eso uno siempre tiene la línea cero uno ocho mil, y el vendedor de zona tiene su celular prendido las veinticuatro horas, entonces usted lo llama y hay mismo le contesta, entonces me parece muy buena.

Que elemento adicional considera usted que el representante de ventas de Distribuciones Veterinarias podría utilizar para hacer productiva la visita comercial?

Eh de pronto, eh una palm que de pronto le da mas agilidad mientras que busca en su portafolio, de pronto la perdida de una hoja, tener que llamar a un representante, en cambio su palm me parece que le quedaría mejor.

Que elementos o implementos utiliza la competencia que no usa distribuciones veterinarias y usted considera beneficiosos en la visita o labor comercial?

Me parece que lo que le nombraba anteriormente la palm me parece que es muy importante, algunos, incluso tienen su portátil y eso mucha gente le puede ver como perdona la expresión como chicanería, no me parece que sea chicanería si no me parece eficiencia porque estamos en la vanguardia del siglo veintiuno y tenemos que ser autosuficientes en todo.

Recomendaría usted a alguien para que compre en Distribuciones Veterinarias y cuales serian las razones para eso?

Pues la verdad es que habría mucha gente que recomendar, pero igual pues hoy en día la tan poca seriedad de la gente obliga a que uno no pueda de pronto recomendar la gente, por que después a la larga el que queda mal es uno, entonces me parece que.

Pero usted recomendaría a distribuciones para que la gente comprara allá?

Ah en ese sentido si claro, claro, si por que tiene una variedad de productos, el servicio es bueno, la atención es buena, entonces si recomendaría a mucha gente que me pregunte claro.

Por que prefiere comprarle a Distribuciones en lugar de comprarle a otras distribuidoras?

Pues debido a su portafolio, eh a su agilidad y muchas otras cosas, me parece que, por eso recomiendo a distribuciones.

Que ventajas tiene Distribuciones Veterinarias frente a los competidores?

Que ventajas tiene, la variedad de productos, el servicio, el servicio, la calidad de los productos, la cantidad de los laboratorios que manejan, eh me parece que es bien.

Que otro comentario agregaría ha cerca de los servicios que presta Distribuciones?

Eh tengo un comentario o una critica constructiva, que en estos días se me vencieron un poco de productos y realmente yo no tenia la suficiente información, no me la habían dado por escrito y que era dos meses antes, dos o tres meses antes de venderse, yo no tenia ese conocimiento, yo creí que era un mes y realmente perdí mucha mercancía por esto, uno tiene mucho en que ocupar la mente, muchas cosas, entonces de pronto se le olvidan, entonces pasarme todo por escrito, o mas repetitiva esta información seria muy importante.

Bueno pero usted recibe los productos con que fecha de vencimiento?

Pues debido a esta situación e estado muy pendiente, mínimo eh mínimo tiene que ser más de un año, yo cuando viene que es menos de un año, trato de no recibirla, pero si tiene una buena rotación y tiene pedidos lo acepto, de resto no acepto esa mercancía.

Cree usted que el tiempo que dedica el representante de ventas es suficiente para sus necesidades y requerimientos?

Si me parece que es bueno, por que igual el representante llega, en mi caso llega el día lunes y nunca llega acosando, tenemos tiempo de mirar el portafolio, repetirlo, tiene la paciencia, fuera de eso cuando anda con un representante de un laboratorio también le refrescan a uno el portafolio y nunca lo acosan, entonces me parece que es bueno.

Ha bueno Carlos Manuel , de todos modos muchas gracias pues por su atención y por acá nos seguiremos viendo.

Bueno muchas gracias a usted por la entrevista, espero que esto sirva para que los poquitos o mínimos errores que tengan se puedan corregir y para que la empresa siga como va hasta ahora y muchas gracias a usted y muchos éxitos.

ENTREVISTA No. 3: HUGO HERNAN GARCIA ALMACEN LA GRANJA SANTA ROSA DE CABAL RISARALDA

Con Don Hugo Hernán García Zapata que es propietario de un almacén veterinario y es cliente asiduo de Distribuciones Veterinarias S.A

Le voy a hacer unas pregunticas don Hugo con respecto a los servicios que presta Distribuciones Veterinarias, primero, como está don Hugo

Muy buenas tardes Doctor

Buenas Tardes

Ve, como percibe usted las instalaciones físicas de Distribuciones Veterinarias?

Las instalaciones físicas no le veo ningún inconveniente, solamente que la llegada es algo incómoda

Bueno, eh pero las ve modernas, las ve cómodas...

Modernas no, las veo muy normalitas

Pero muy funcionales?

Muy normales.

Bueno muy normales, eh, que percepción en cuanto a modernidad y tecnología tiene usted de Distribuciones Veterinarias?

Muy poca, por que puede uno ver como el vendedor cuando empresas más pequeñas tienen vendedores mejor dotados con catálogos ya electrónicos, ve uno a Mario con un cartapacho ahí una cosa inmensa, súper pesada que se ve antiestético cuando llega donde un cliente

Bueno eh usted nos recomendaría que como vería que equipamiento podría tener el vendedor?

Pues ya hay equipos muy modernos, inclusive con envío de datos a través del celular, más o menos sería como la idea..

Bueno, y en cuanto por ejemplo la facturación... los sistemas de comunicación?

No a eso no le veo ningún problema, yo pienso que eso está bien...y cuentan con una línea 0 1 8000 muy bien atendida, no eso me parece bien.

Que opina usted de la apariencia de los representantes de ventas de Distribuciones Veterinarias?

Eh, no... la apariencia de ventas, debería tener algo que los identifique más con la empresa.

Al observar la papelería y documentación de Distribuciones Veterinarias que piensa usted de esta empresa?

Eh... no... hummm se deja ver una empresa grande, buena, que tiene su buen logo, la facturación es muy buena, de eso no hay queja digamos

Que tan fácil resulta para usted comunicarse con alguno de los representantes o con sus instalaciones?

No... muy fácil, es bastante fácil, la línea 018000 es muy eficiente, y el vendedor con su celular no tiene ningún problema.

Cuando usted solicita algún servicio de Distribuciones Veterinarias, llámese productos o llámese que necesite un precio o una asistencia técnica, los ha podido localizar muy fácil?

Si, de manera inmediata

Cómo ha sido la respuesta de los funcionarios de Distribuciones Veterinarias cuando adquieren un compromiso con usted?

Esa parte tampoco tiene tacha, han sido muy puntuales, muy correctos, con respecto a los compromisos adquiridos con nosotros

Que piensa usted del tiempo que tarda la mercancía solicitada en llegar a su almacén?

Eh, no... me parece un tiempo de entrega muy satisfactorio, es muy bueno.

Cuando usted hace por ejemplo un pedido cuántos días se le demora para tenerlo acá en su almacén?

Eh no... no hay tacha en esa parte, porque muchas veces uno pide y al otro día está acá en el almacén.

Que considera usted de la proporción de mercancía que llega con relación a la mercancía solicitada?

osea eso quiere decir si hay faltantes, si llegó pues?

Esa parte también es muy buena porque cuando falta el producto llaman a anunciar que falta el producto, que si se puede enviar después, eso me parece muy bien.

Pero por lo general, pues los pedidos en un alto porcentaje le han llegado completos?

En un muy alto porcentaje llegan completos

Cuando usted ha tenido alguna pregunta o duda con respecto a algún tema concerniente a Distribuciones Veterinarias cómo ha sido la respuesta obtenida?

Pues repítame por favor

Cuando usted ha tenido alguna pregunta o duda con respecto a algún tema concerniente a Distribuciones Veterinarias cómo ha sido la respuesta obtenida?

No, no aplica con nosotros, porque no hemos tenido ese caso

Desde el momento que usted comenzó a ser cliente de Distribuciones Veterinarias siente que el servicio ha tenido algún tipo de evolución?

Siempre ha sido muy constante, muy bueno

Pero no le ha visto ningún progreso en el transcurso de los años ?

No, no le visto progreso

Pero de todos modos siente que el servicio ha sido muy bueno ?

Muy constantemente, ha sido bueno

Siente usted que Distribuciones Veterinarias se empeña en ofrecer un buen servicio a sus clientes, o cree que podrían hacer mucho más?

No... yo pienso que hasta el momento van bien..

Cree usted que el servicio o atención de Distribuciones Veterinarias es lo suficientemente rápido como para satisfacer sus necesidades?

Si, así lo creo.

Siente usted que los funcionarios de Distribuciones Veterinarias están atentos a resolver sus inquietudes?

Si, también así lo veo.

Cómo percibe usted la reacción de los funcionarios de Distribuciones Veterinarias cuando usted tiene cualquier tipo de inquietud que debe ser resuelta?

No... no he tenido ese caso, no, no.

Si... por ejemplo cuando usted solicitó un producto, no le llegó, se ha logrado comunicar con los vendedores o con la empresa y no le han contestado y le dicen solucionar el problema y no le devuelven la llamada o algo por el estilo, no le ha pasado nada de eso?

Eso no ha sucedido pues siempre cuando se escasea un producto llaman a avisar que se escaseó, que no lo hay que si lo pueden mandar después, entonces por eso digo que no aplica

Que sentimiento le inspiran a usted los representantes de Ventas de Distribuciones Veterinarias?

Cómo que es esa pregunta no la entiendo?

Si puede ser que tenga empatía, que el representante de Distribuciones Veterinarias que lo visitó a usted tenga carisma, lo atienda bien, que se haga querer por sus empleados por usted?

No, eso, si, Mario es un personaje muy querido en este almacén...llevamos desde el año 96 trabajando...siempre todo bien,

Bueno y en cuanto a como a los conocimientos que le presta el representante de ventas de Distribuciones Veterinarias, como manejo del portafolio, manejo de todas estas cosas que se requieren para hacer una venta?

Muy bueno el manejo del portafolio muy bueno y adicional tiene algo muy bueno que es que cuando el viene, nos asesora en algunos casos con los clientes que tienen algunas inquietudes?

Confía usted en los representantes de Ventas de Distribuciones Veterinarias como para darles dinero?

Si

Bueno... es para usted confiable la asesoría técnica que recibe por parte de los representantes de Distribuciones Veterinarias?

Que es para usted... repítame por favor

... es para usted confiable la asesoría técnica que recibe por parte de los representantes de Distribuciones Veterinarias?

Si

Cómo es el trato personal que recibe usted de los representantes de Ventas de Distribuciones Veterinarias?

Es excelente, aunque pues de Distribuciones Veterinarias con el único que trato es con Mario, es muy bueno

Siente usted que la atención que recibe en Distribuciones Veterinarias está de acuerdo con sus propias necesidades?

Si así lo es

Que piensa del horario de atención de Distribuciones Veterinarias?

No... me parece que es un horario bueno, un horario de oficina, y siempre ha habido una respuesta muy buena en ese horario...el envío de mercancía es muy oportuno, no le tengo queja...

El precio de los artículos responde a sus expectativas?

Regularmente

Por ejemplo allí hay productos que usted consigue más baratos por otro lado?

Si

Y los pide por ese lado que los consigue más baratos o se los pide a Distribuciones Veterinarias?

Por los lados

Y eso depende de que?

Depende de los representantes de los laboratorios, ahí si juega un papel muy importante muchas cosas, los representantes de los laboratorios, la asesoría que nos prestan, no solamente depende del precio

Osea, que para usted impera más el servicio que el precio?

Yo si guardo cierta fidelidad hacia el que me presta el servicio de asesoría claro.

Con respecto a la competencia como ve usted a Distribuciones Veterinarias frente a la competencia de otras distribuidoras ?

Hay distribuidoras, Distribuciones en cuanto a agresividad no saca mucho las uñas, hay distribuidoras muy agresivas en cuanto a la oferta de productos.

Pero que quiere decir usted agresividad en cuanto a la oferta de productos, pero con base en qué, precios, servicio, en atención?

Las que están más retiradas, lógicamente no nos prestan un servicio aunque tenemos una línea 018000 para hacer las llamadas, veterinarios a su disposición, pero por ejemplo los de Bogotá son muy agresivos

En cuánto a ofertas con precio en los productos, demasiadamente bajos con los mismos laboratorios que maneja Distribuciones Veterinarias, en Medellín también hay distribuidoras bastante agresivas, eso no es constante, eso es en ocasiones, bastante agresivos, con determinados laboratorios, en determinadas fechas, pero cada mes, escucha uno la llamadita donde les están ofreciendo a uno precio, producto y cantidad.

Con respecto a los servicios que prestan Distribuciones Veterinarias y a los productos que vende que le gustaría a usted que Distribuciones Veterinarias, en que productos o servicios le gustaría que Distribuciones Veterinarias lo atendiera a usted?

Por ejemplo que sean productos o servicios que ellos no vendan y que sean de difícil conseguir?

No...Distribuciones tiene un portafolio muy completo

Pero no le anexaría usted algún otro servicio, algún otro producto?

no, no... tiene un portafolio completo, no...no...no...yo lo veo bien así, de pronto es que en oportunidades debe ser un poquito más agresivo en ofrecer.

En ofrecer qué?

Precio y producto...

Pero usted me está diciendo que tiene todos los productos ahí de pronto se está contradiciendo un poquito, que no le...

No porque las otras Distribuidoras también tiene todos los productos, pero en ocasiones especiales, dicen bueno si usted me compra esto... le voy a dar a tanto o le voy a dar esta cantidad más esto... no es constante...osea vea que no es una contradicción...

Osea que para usted sería bueno...

Pueden tener los mismos productos pero por que es que son agresivos...

Para usted sería bueno qué, osea que sacara más promociones y sea más agresivo en el mercado...

Si claro...

Que tanta confianza le inspiran los representantes de otras distribuidoras?

También me causan confianza, tengo buena amistad, buena relación comercial, también brindan asesoría,

No le ve ninguna diferencia pues... pues entre la confianza que le da a usted un representante de Distribuciones Veterinarias a uno de la competencia, o de pronto siente más confianza, por Distribuciones que por otro...

Lo que pasa es que Distribuciones fue la primera empresa que comenzó a trabajar con nosotros acá entonces y siempre los hemos tenido cerquita... los representantes de los

laboratorios siempre guardan siempre como la tendencia a trabajar con Distribuciones a hacer las transferencias con Distribuciones entonces eso es una cadena de cosas... de la asesoría que nos prestan los representantes de los laboratorios se va transmitiendo hacia Distribuciones Veterinarias

Bueno... que tanta seguridad siente usted en las negociaciones que realiza con Distribuciones Veterinarias y por qué?

La verdad es que yo ahí no tengo ni seguridad ni inseguridad, pues yo estoy tranquilo que cuando pido los productos llegan pues muy pocas veces han faltado sin que haya tenido aviso previo.

Si, pero por ejemplo el representante le garantiza un precio y que le lleguen con un precio y que le lleguen con un precio diferente.

Pues cuando ha sucedido eso yo hablo con el representante y se corrige,

Pero se lo corrigen de un modo ahí mismo, o se demoran?

Se corrige para cuando yo lo pido...

No le han puesto ningún problema, pues que yo le prometí esto...no le han salido con excusa o así?

No eso no ha sucedido...

Que otros aspectos podría tener en cuenta en Distribuciones Veterinarias para que usted sintiera que recibe un servicio de calidad... que le faltaría como para que dijera....que tuviera otra telemercaderista....pues no se...

No yo aquí tan cerca no veo esas necesidades nada adicional, tengo los representantes, vuelve a jugar los representantes de los laboratorios...tengo la visita de los representantes de laboratorios que le hace las transferencias a Distribuciones Veterinarias, tengo la visita del vendedor que viene cada ocho o quince días...

Viene cada ocho días?

Si tenemos un pacto que cada ocho días le cancelo...sus facturas y si necesito algo también me lo toma.

Que recibe usted de los competidores de Distribuciones Veterinarias que no recibe de esta empresa y que estaría gustosos de recibir?

No, mirá que la relación comercial que yo tengo con Distribuciones Veterinarias, no solamente con Distribuciones veterinarias sino con los otros proveedores que tengo es muy homogénea hombre... pues la mayoría son de Manizales, no..no...no... no hay algo así

Y por ejemplo, de la competencia de por fuera, de Bogotá de Medellín, de Ibagué?

Lo que pasa es que Distribuciones por la cercanía que tiene con nosotros va marcando como una diferencia por ejemplo el tiempo de respuesta de un pedido.

El regionalismo influiría mucho en la toma de decisiones de compra?

No...

No...

No...no..no... ahí influye mucho el carisma del vendedor el servicio que presta el vendedor por que por ejemplo Mario viene y nosotros hemos tenido casos en que necesitamos un consulta cuando va solo o acompañado con otro veterinario sale a la consulta... si me entiende

Y le parece que los conocimientos técnicos con respecto a la asistencia técnica está bien documentado?

Si muy... muy... muy bueno

Osea le parece que aporta muy buenos conocimientos?

Si, por que también inclusive cuando uno le consulta las inquietudes de uno el hombre se gasta su tiempo para explicar no solamente para dar a conocer el tratamiento sino también los medicamentos

Bueno don Hugo, que piensa usted del empaque y embalaje de los productos de Distribuciones Veterinarias, como vienen las cajas, como es la presentación...la cinta, los rótulos...?

No, a mi me parece que eso está bien hombre, viene bien embalado el producto viene bien empacado, tampoco hemos tenido problema con eso..

Que elemento adicional considera usted que el representante de ventas de Distribuciones Veterinarias podría utilizar para hacer más productiva la visita comercial?

No, yo no pediría nada, pues lo más valioso ahí es la asesoría y Mario la tiene

Ah.. bueno..

Recomendaría a usted a alguien para que compre usted en distribuciones Veterinarias y cuales serían las razones?

Si y por que razón? asistencia tiempo de entrega y todo lo que está relacionado con la toma de pedidos,

Por que prefiere comprarle a Distribuciones Veterinarias en lugar de comprarle a otras Distribuidoras?

Esa es una pregunta que ya hemos venido contestando en preguntas anteriores, y vuelve y juega la asistencia no solamente de Mario como vendedor de Distribuciones sino la asistencia que presta los representantes de cada uno de los laboratorios que vienen aquí a atendernos.

Osea que de pronto una de las ventajas que tendría Distribuciones Veterinarias frente a la competencia, es que de pronto los proveedores de Distribuciones Veterinarias jalonan mucho la venta...

Si, claro eso está marcado... súper marcado que así es... porque por ejemplo ahora un año en Enero, yo suspendí las compras para mermar un poco el inventario... pero resulta de que a Mario no le pedía nada pero venía Leonardo, Jaime, José Fernando, Mónica, así pues de los que me acuerde a vuelo de pájaro y entonces todos los pedidos por donde van por Distribuciones Veterinarias, entonces eso si, eso pesa mucho,

Osea, eso sería una ventaja que tiene Distribuciones Veterinarias?

Si sobre los demás.

Bueno que otras ventajas le podría adicionar que tiene Distribuciones Veterinarias frente a la competencia?

No

Seria esa la única ventaja, una ventaja seria la cercanía de Distribuciones Veterinarias con su almacén?

No... no... no es muy importante eso, por que ahí empresas que de Medellín o de Bogotá también despachan súper rápido, la cercanía en ese punto no juega un papel muy importante

Que otro comentario agregaría acerca de los servicios que presta Distribuciones Veterinarias?

No, no tengo que más agregar.

ENTREVISTA No. 4: JAIME JARAMILLO AVICOLA CHINCHINA CHINCHINA CALDAS

Buenos días, estamos aquí con Jaime Eduardo Jaramillo, propietario de Avícola Chinchiná del municipio de Chinchiná, le vamos a hacer unas.... Unas.... pues le vamos a hacer una entrevista a profundidad con el, para ver que opina sobre el servicio que presta distribuciones veterinarias. Eh buenos días don Jaime.

Buenos días.

Jaime como ha sido el servicio que presta Distribuciones Veterinarias con respecto al cumplimiento de los cumplimientos adquiridos con usted?

El servicio de Distribuciones Veterinarias siempre se ha catalogado por efectivo, rápido, y muy concreto.

Cuáles son las expectativas que usted tiene con respecto al servicio que presta Distribuciones Veterinarias?.

Las expectativas es, serian, siendo que cumplen muy bien la tarea de distribución de pronto si se le podía agregar más en el servicio de tipo veterinario al cliente y de asistencia.

Eh eh que el vendedor que lo visita a usted, esté mas capacitado en cuanto a la asistencia técnica, pues, en cuanto a los conocimientos?

Los vendedores pueden estar capacitados, lo que no tienen es tiempo, por la ruta, de pronto si se pudiera tener un técnico, un técnico asociado de pronto por región que preste el soporte técnico cuando uno lo necesite.

Y que venga y haga mostrador un día?

Claro, eso incluiría mostrador, ciertas visitas esporádicas a fincas, o también urgencias, sobre todo en ganadería.

O sea que usted quiere alguien que esté como sectorizado, por decir en la zona de Chinchiná, Santa Rosa, Palestina?

Por el manejo, sectorizado por que se maneja mas fácil, no es lo mismo que el de Chinchiná, Palestina y Manizales, lo llamen para para Salento, porque hay un parto distócico en Salento, entonces... no tiene que ser sectorizado para que se pueda cubrir mas fácil.

Como le parece a usted el tiempo de entrega de los pedidos de Distribuciones Veterinarias?

Muy bien, a mi me parece excelente.

Que opina sobre la solución a los problemas que se le han presentado con respecto al servicio de Distribuciones Veterinarias?

Bien por que inmediatamente nos llaman, nos dicen se acabó tal producto, tenemos algunos que lo reemplaza, le puedo mandar esto, se lo mando en taxi, se lo mando en un colectivo o sea que es muy bien, muy fácil resolver un problema de esos.

Pero que otro problema se ha presentado con Distribuciones o ningún otro, o solamente con los despachos?

No problemas no hemos tenido ninguno, por que en notas crédito, en devoluciones, en fechas próximas de vencimiento, todo está al orden del día.

Que tantos errores se presentan en los despachos de Distribuciones Veterinarias, y cuales son los tipos de errores mas frecuentes?

No errores muy pocos, que de pronto manden el tamaño que no es o... pero es muy esporádico muy muy esporádico y se corrigen muy fácil con Mario.

Ya, eh.... como percibe usted la respuesta de Distribuciones Veterinarias cuando usted tiene cualquier tipo de inquietud que debe ser resuelta?

Eh... es de muy fácil acceso, con una simple llamada, eh... si llamamos a Mario, si llamamos a Manizales, cualquiera de estas niñas nos resuelve el problema fácil.

Pero no le ponen trabas, no le incumplen?

No, no en absoluto.

Como ha sido la respuesta de los funcionarios de Distribuciones Veterinarias cuando adquiere un compromiso con usted?

Bien, inclusive, inclusive sin ser compromiso de Distribuciones Veterinarias, los apoyos a los eventos caninos, y a las cabalgatas y a las cosas que hemos hecho, ellos siempre se manifiestan con sus anchetas, con regalos, sus cosas, no nos dejan solos.

Nunca les han quedado mal en algún compromiso que hayan tenido?

No.

Confía usted en la asesoría técnica y comercial que recibe de parte de los representantes de Distribuciones Veterinarias?

Si yo confié en la capacitación que tienen, lo que pasa es que no los usamos por que de pronto no sabemos con que contamos, no los molestamos más de la cuenta.

O sea por ejemplo, ellos no se han puesto a la orden para cualquier inquietud, o cualquier consulta que tengan?

De pronto si en eso nos falta mas, que nos ilustren un poquito mas hasta donde podemos consultar, a quien podemos llamar, si ese cero uno ocho mil, esa línea gratuita esta disponible como servicio al cliente en cualquier, en que horario, etc.

Faltaría un poquito mas de información con respecto a eso?

Eso ahí si faltaría un poquito más de información, que nos digan que podemos usar, hasta donde nos podemos meter.

Que tanta confianza le inspiran los representantes de otras distribuidoras?

En todos los negocios hay buenos hay malos y hay regulares, o sea que la confianza se la ganan, o la confianza se pierde también fallándole al cliente.

Que tanta seguridad siente usted en las negociaciones que realiza con distribuciones Veterinarias y por qué?

Pleno respaldo por que nunca he tenido problemas con los abonos, ni con los recibos, ni con las facturas, durante muchos años, yo no se cuanto llevaré comprándoles, cero problemas.

Y con respecto por ejemplo al precio con que le venden a usted, por ejemplo se lo voy a dar a determinado valor, y le llega con otro precio, nunca le ha pasado eso?

Si pero inmediatamente llamo, a veces ha pasado y se corrige, si de pronto no pueden, me cambian o me hacen una nota crédito, pero es muy esporádico.

Pero se lo solucionan hay mismo?

Si, lo solucionan.

Eh... como es el trato personal que recibe usted por parte de Distribuciones Veterinaria?

Muy bien por que Mario fuera de ser el representante, ya se volvió un amigo de hace muchos años, yo creo que Mario me visita hace mas de once o doce o de pronto mas y la vamos muy bien.

Como le parece a usted el horario de atención de Distribuciones Veterinarias?

El horario es bueno, yo creo que es el mismo que yo manejo, o sea que no tengo ningún problema.

Cuando solicita un servicio de Distribuciones Veterinarias en una hora muy cercana al horario de salida de ellos, como percibe usted la respuesta de las personas que lo atienden?

No, ese servicio ha sido bueno, inclusive cuando necesito algún, alguna entrega de domicilio en Manizales, eh... yo no he tenido problemas, siempre lo.

Lo atienden bien. O sea por ejemplo usted va a llamar a la, ya van a ser las seis de la tarde donde ellos ya van a salir a?

No le ponen ni trabas ni peros.

Lo atienden pues con toda la tranquilidad?

Perfectamente.

Cuando usted ha llamado a Distribuciones Veterinarias y en ese momento no lo pueden atender por que están muy ocupados cual ha sido la solución que le han brindado?

La verdad es que siempre le explican a uno si no pueden efectuar algún tramite o no pueden despachar o no hay el producto previamente le explican a uno y uno ya sabe a que se atiende y espera el producto o lo pide por otro lado.

Y pero, por ejemplo si ellos, si usted llama por ejemplo a Gabriela y ella esta muy ocupada, no lo puede atender en ese momento, ella le da alguna explicación o le dice ya le soluciono el problema, o estoy muy ocupada, lo llamo mas tarde?

Si Gabriela esta ocupada muchas veces eh... le dicen a uno que mas tarde le devuelve la llamada, por lo general.

Y si la devuelve?

Y la devuelve apenas termina de recibir el otro pedido.

Que otros aspectos podría tener en cuenta en Distribuciones Veterinarias para que usted se sintiera, para que usted sien.. sintiera que recibe un servicio de calidad?

Que le faltaría a Distribuciones Veterinaria?

El servicio de calidad está vigente, o sea, yo vuelvo y repito que si, si es una buena distribuidora, de pronto hagamos una comparación hay medio odiosa, pero es el coco de ustedes que es Medellín, lo que es Noragro, Ivanagro, y toda esta gente de Medellín, la única diferencia de peso sería el precio en ciertas cosas y eso se solucionaría comprando escalas negociando mejor con los laboratorios, por que si los otros pueden ellos también.

Pero usted le anexaría otro servicio por ejemplo...?

Fuera de precio.

Fuera de precio, si?

Solo servicio, que.. que.. le gustaría otro servicio que prestara Distribuciones Veterinarias?

Lo que yo había dicho ahora de la asistencia técnica.

Si

De pronto un soporte de asistencia técnica y mostrador nos ayudaría mucho y rompería con el esquema de las distribuidoras tradicionales.

Que otro servicio, no tiene en mente otro?

No.

Otro servicio sería ya meterse uno en la parte de mercadeo de estrategia de Distribuciones pero cosa por hacer hay muchas, como cuales: unos plan año, lo mismo que ustedes compran a un distribuidor x lo pueden transmitir con nosotros, pueden hacer de pronto unas negociaciones con productos por dos meses o por un mes en consignación, mas de fomento de apoyo, eh si nos ponemos a pensar en ideas hay muchas cosa para hacer, muchas, y estrategias comerciales como las que usan los productores de concentrados y balanceados, por ejemplo financiaciones, pero eso ya es meterse en un campo nuevo y...

Y que no estaría enfocado hacia el servicio que es lo que estamos buscando a horita.

Puede ser un servicio por que rompe el esquema de las otras distribuciones distribuidoras y se mete mas, pero no se hasta que punto puedan hacer como hace Solla por ejemplo de financiar una.. unas ponedoras o financiar y prestarle al distribuidor una plata, eso ya es otro cuento mas largo que ancho.

Que recibe usted de los competidores que no recibe de Distribuciones Veterinarias y que estaría gustoso de recibir?

En ciertos productos precio, en ciertos productos vuelvo y digo Medellín, por que en Manizales todos son muy parecidos, promociones, de pronto promociones que se reee.. que vuelven y quedan en precio.

Y fuera de precio, pues descartando lo del precio?

Ninguna que tenga un esquema diferente o nuevo, no.

No?

No.

Como ha sido la evolución del servicio de Distribuciones Veterinarias desde que usted empezó a ser cliente de Distribuciones Veterinaria?

Ha progresado mucho, ha crecido muchísimo, se ha extendido a nivel país, para lo que me tocó a mi, que era Distrivet. Ha progresado mucho, pero sigue siendo el mismo canal de distribución.

Y el servicio sigue siendo igual o ha cambiado?

Y el servicio sigue siendo... yo creo que ha mejorado, el servicio si ha mejorado por que ya tienen... los vendedores tienen un soporte como con Gabriela, y como con Manizales, eh atienden las consultas mucho mas rápido, los posibles problemas que hallan.... ha mejorado ha como era hace diez años.

Que percepción en cuanto a modernidad y tecnología tiene usted de Distribuciones Veterinarias?

Pues yo conozco a Distribuciones, a hora que quedó halla en la Hacienda eh...a mi me parece que van, van, bien asesorados y bien capacitados, y tienen su... su sistematizado y... en facturación, el programa y todo como que... como que les marcha bien.

Que opina usted de la presentación personal de los representantes de ventas de Distribuciones?

Pues opinaría que es muy buena por que es igualita a la mía.

Ja, ja, ja,

Son iguales, el mismo veterinario con la navajita y...

Eh una escarapela, una camisa que los identifique, de pronto que le gustaría...?

De pronto por logística si seria bueno que la empresa eh... informalmente los uniformara, o sea camisetas con el logo, pero yo creo que no es de mucho peso la .. como un uniforme muy destacado.. no.

Al observar la papelería, rótulos, cintas y documentos de Distribuciones Veterinarias que piensa usted de esta empresa?

Es una empresa que no es muy ostentosa pero si es efectiva, yo creo que es una empresa rentable mas no ostentosa, por que es que no cambian de imagen cada rato, el papel no es una elegancia, y entonces hay una se da cuenta que la empresa tiene mas fijado su.. su meta a producir que en aparentar.

En cuanto al empaque y al embalaje de los pedidos?

Buenos. Las cajas y el cartón y el basurero que nos meten hay es harto para que no se quiebre un frasco.

Que tan fácil resulta para usted comunicarse con algunos de los representantes de Distribuciones o con sus instalaciones?

Yo tengo el teléfono de Mario, inmediatamente lo llamo el me devuelve la llamada, y es cuestión de un minuto.

Y con las instalaciones?

Pues voy muy poco a las instalaciones pero de muy fácil acceso.

Pero llama?

A si llamo mucho por.... Si no es la línea cero uno ocho mil, está el directo, y la recepcionista me comunica con Gabriela y listo.

Que elemento adicional considera usted que el representante de ventas de Distribuciones Veterinarias podría utilizar para hacer productiva la visita comercial?

Buen elemento, seria muy bueno....., yo se que todos los laboratorios no lo usan, pero las muestras gratis nos sirven mucho tanto para que se haga efectiva la visita comercial de el como para nosotros hacer visita.. eh ventas efectivas. Eh... en lo posible los laboratorios deberían colaborar mas con muestras, yo se que hay algunos que no dan nada como novartis, pero Chalver se maneja muy bien con las muestras.

O sea que eso es lo que utiliza la competencia?

Si.

Utiliza muestras y...?

Y eso cautiva clientes indecisos, eso tiene incidencia.

Recomendaría usted a alguien para que compre en Distribuciones Veterinarias y cuales serian las razones para eso?

Yo si le recomendaría una distribución, a algún distribuidor que compre en distribuciones por que, pues no va a tener problemas sobre todo en cartera, ni en pagos, lo van a atender rápido, y le atienden las llamadas, y tiene precio.

Por que prefiere comprarle a Distribuciones en lugar de comprarle a otras distribuidoras?

Yo si le compro a varias distribuidoras, casi que a todas, pero de todos modos en Distribuciones me parece mas ágil, los despachos son más rápidos y fuera de eso me dan un descuento por pago de contado que no lo dan los otros.

Que ventajas tiene Distribuciones Veterinarias frente a los competidores?

Una el uno por ciento mas en el pago de contado y hasta un dos, eso a mi me sirve mucho, por que yo les compro siempre de contado. Los despachos son muy buenos, por la ubicación de Chinchiná a Manizales los despachos se hacen mucho más fáciles todavía,

eh... Mario religiosamente me visita semanal.. que eso es muy bueno también. Esas son las ventajas de un distribuidor.

Que otro comentario agregaría ha cerca de los servicios que presta Distribuciones?

Si le metemos asistencia técnica como he dicho, claro que esa es una inversión de Distribuciones que al final redundaría en utilidades, pero si pueden hacer el esfuerzo... sea mostrador o sea una línea directa de consulta o de urgencias o algo similar, o si se quieren inventar otras ideas como las que yo decía ahora de financiaciones y cosas o productos en consignación, en...que sean un esfuerzo mancomunado entre los laboratorios, Distribuciones y almacenes de pronto se podría hacer mucha labor, o de pronto otra idea es eh.. hacer una venta previa antes de hacer un plan año con un laboratorio, transmitirnos a nosotros el plan año y poderle comprar el doble al laboratorio, y así bajar el precio, igualar a Medellín.

Cree usted que el tiempo que dedica el representante de ventas es suficiente para sus necesidades y requerimientos?

Yo creo que el tiempo.... Se gastan el tiempo que realmente uno quiere, si está ocupado lo esperan, si la lista es corta no hay problema, y si es larga tampoco, de afán no es.

Ha bueno Jaime, de todos modos muchas gracias pues por..por la atención prestada, por acá lo seguiremos molestando.

Con mucho gusto.

ENTREVISTA No. 5: MARIO ARBELAEZ ALMACEN DISTRISOLLA FILANDIA QUINDIO

Buenas tardes, estamos aquí con Mario Arbeláez, cliente antiguo de distribuciones veterinarias, bueno don Mario le vamos a hacer una entrevista sobre el servicio y satisfacción del cliente de Distribuciones Veterinarias.

Como ha sido el servicio que presta Distribuciones Veterinarias con respecto al cumplimiento de los compromisos adquiridos con usted?

Hasta el momento ha sido muy bien pues se han portado muy bien con todas sus cosas.

Cuáles son las expectativas que usted tiene con respecto al servicio que presta Distribuciones Veterinarias?

Que cada día sean mejores

Pero en qué sentido?

En precios, en envíos, que sigan haciendo la distriferia.

Como le parece a usted el tiempo de entrega de los pedidos de Distribuciones Veterinarias?

Es muy bueno, son muy oportunos para las entregas

Que opina sobre la solución a los problemas que se le han presentado con respecto al servicio de Distribuciones Veterinarias?

Hasta el momento no he tenido ningún problema con ellos

Que tantos errores se presentan en los despachos de Distribuciones Veterinarias, y cuales son los tipos de errores mas frecuentes?

No, son muy pocos, de pronto algún error en..., pero más que todo es como con las transferencias, no con los pedidos que toma el representante sino con las transferencias de otros laboratorios, pero son muy pocos

Como percibe usted la respuesta de Distribuciones Veterinarias cuando usted tiene cualquier tipo de inquietud que debe ser resuelta?

Eh.... Las soluciones han sido muy oportunas, muy rápidas,

Por ejemplo cuando usted decía ahorita que cuando los vendedores hacen las transferencias pues eso se lo solucionan rápido?

Pues si...Juan Pablo prácticamente ha solucionado las cosas muy rápido

Como ha sido la respuesta de los funcionarios de Distribuciones Veterinarias cuando adquiere un compromiso con usted?

Eh...cumplen con sus objetivos, con sus cosas.

Confía usted en la asesoría técnica y comercial que recibe de parte de los representantes de Distribuciones Veterinarias?

Si claro

Que tanta confianza le inspiran los representantes de otras distribuidoras?

Algunos no, no inspiran mucha confianza, otros si pues es algo como muy difícil de establecer ahí.

Que tanta seguridad siente usted en las negociaciones que realiza con distribuciones Veterinarias y por qué?

Me siento muy seguro con las negociaciones pues por que son, es una trayectoria que llevamos ya hace mucho rato, ya es una confianza establecida ahí, como unas buenas relaciones.

Como es el trato personal que recibe usted por parte de Distribuciones Veterinarias?

Muy bueno, es excelente.

Como le parece a usted el horario de atención de Distribuciones Veterinarias?

Pues en realidad, eh...es poco lo que lo utilizo prácticamente los pedidos se hacen con el representante y pues se hacen eh pues de pronto sino es personalmente es por celular o sea la línea gratuita es poco lo que se utiliza.

Cuando solicita un servicio de Distribuciones Veterinarias en una hora muy cercana al horario de salida de ellos, como percibe usted la respuesta de las personas que lo atienden?

Normal, como si fuera cualquier horario

Cuando usted ha llamado a Distribuciones Veterinarias y en ese momento no lo pueden atender por que están muy ocupados cual ha sido la solución que le han brindado?

No me ha llegado a pasar, siempre han tenido tiempo para atenderme.

Que otros aspectos podría tener en cuenta en Distribuciones Veterinarias para que usted sintiera que recibe un servicio de calidad?

Precio

Sólo Precio?

Si

En atenciones y en eso está bien?

Si está bien, creo que le hacen falta precios por que hay otros que tiene de pronto precios mejores, lo que pasa es que uno de pronto por amistad realiza las transacciones con ellos.

Que servicio adicional le gustaría recibir de distribuciones veterinarias?

Me gustaría que vendiera más insumos agrícolas, agropecuarios, más cosas para el agro

Que recibe usted de los competidores que no recibe de Distribuciones Veterinarias y que estaría gustoso de recibir?

Más variedad en productos

Como ha sido la evolución del servicio de Distribuciones Veterinarias desde que usted empezó a ser cliente de Distribuciones Veterinaria?

Ha sido bueno, se han notado los cambios, se ha notado un crecimiento favorable

Que percepción en cuanto a modernidad y tecnología tiene usted de Distribuciones Veterinarias?

La presentación personal como la ve?

Es buena

Al observar la papelería, rótulos, cintas y documentos de Distribuciones Veterinarias que piensa usted de esta empresa?

Dan una muy buena impresión

Que piensa usted del empaque y embalaje de los pedidos de distribuciones veterinarias?

Llegan muy bien, de pronto una vez tuvimos problema de pronto con un producto que llegó roto, de resto todo bien

Pero le solucionaron el problema?

Si claro

Que tan fácil resulta para usted comunicarse con algunos de los representantes de Distribuciones o con sus instalaciones?

Pues es de inmediato, solo hay que marcar

Que elemento adicional considera usted que el representante de ventas de Distribuciones Veterinarias podría utilizar para hacer productiva la visita comercial?

Más tiempo, o sea además de que ya tiene un muchacho que está dando otro tipo de cobertura, eh de pronto no se incentivar de pronto más al cliente, con promociones

Que elementos o implementos utiliza la competencia que no usa distribuciones veterinarias y usted considera beneficiosos en la visita o labor comercial?

Pues a pesar de que la competencia, o sea que en este momento tiene distribuciones es algo como muy similar nosotros manejamos en algún tiempo otros distribuidores pero todos funcionan más o menos igual

Recomendaría usted a alguien para que compre en Distribuciones Veterinarias y cuales serian las razones para eso?

Si claro que si, por cumplimiento y calidad

Por que prefiere comprarle a Distribuciones en lugar de comprarle a otras distribuidoras?

Eh... porque conozco la empresa hace mucho rato y además por amistad con los vendedores y la gente que labora en la empresa

Que ventajas tiene Distribuciones Veterinarias frente a los competidores?

Los envíos, son más rápidos que cualquier otro

Que otro comentario agregaría ha cerca de los servicios que presta Distribuciones?

Pues no, que hasta el momento nos ha favorecido mucho con los servicios, pues que si nos ayudan a salir adelante

Cree usted que el tiempo que dedica el representante de ventas es suficiente para sus necesidades y requerimientos?

A veces es poco, a veces llegan con poco tiempo, pero sin embargo logramos hacer las cosas que se necesitan

Le gustaría de pronto que el representante viniera cada ocho días?

Eso sería factible, eso podría dar mayor cubrimiento y no tener que utilizar otros intermediarios para comprar mercancía

Otros proveedores?

Si otros proveedores

Ha bueno Mario muchas gracias.

