



**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA PERCEPCIÓN DE SERVICIO AL
CLIENTE EN EL ÁREA DE COMPRAS DE LA EMPRESA ONELINK S.A.S.**

Elsa María Zapata Úsuga

Anteproyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor:

MSc. Carlos Mario Durango Yepes

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Medellín, Antioquia, Colombia

2022

Cita

(Zapata Úsuga, 2022)

Referencia

Zapata Úsuga, E. M. (2022). Plan de mejoramiento de la percepción de servicio al cliente en el área de compras de la empresa Onelink S.A.S.[Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Estilo APA 7

(2020)



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

ÍNDICE

I	ANTECEDENTES	6
1.1	Antecedentes Históricos.....	6
1.2	Aspectos generales.....	6
1.3	Misión, Visión y Objetivos.....	7
1.4	Políticas y Reglas.....	7
1.5	Recorrido por áreas.....	7
II	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
2.1	Objetivos.....	11
2.1.1	Objetivo general.....	11
2.1.2	Objetivos específicos	12
III	MARCO CONCEPTUAL	12
3.1	Servicio al cliente.....	12
3.2	Calidad del Servicio al cliente	13
3.3	Cliente interno.....	13
3.4	Atención al cliente interno.....	14
3.5	Instrumentos para medir la percepción del cliente	14
3.6	Indicadores de servicio del cliente interno.....	16
3.7	Medición de la percepción de satisfacción del cliente interno	19
3.8	Identificación de necesidades del cliente interno.....	22

3.8.1	¿Cuál es el perfil del cliente interno?.....	22
IV	DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
4.1	Identificación de los instrumentos de medición actuales de la percepción del cliente interno en el área de Compras.....	27
4.2	Analizar los indicadores de servicio del cliente interno en el área de Compras...	28
4.3	Identificación de las necesidades y recomendaciones del cliente interno del área de Compras.	30

Lista de Figuras

Figura 1	18
Figura 2	24

Lista de Tablas

Tabla 1	27
Tabla 2	28
Tabla 3	29
Tabla 4	35

INTRODUCCIÓN

El objetivo general del presente trabajo es brindar una propuesta que contribuya al plan de mejoramiento que el área de Compras de la empresa Onelink S.A.S está elaborando actualmente para mejorar la percepción de servicio de sus clientes internos. Para dar cumplimiento con dicho objetivo se hizo una revisión de la literatura del tema en cuestión que es la percepción del cliente interno, estudios sobre procesos de compras, indicadores de gestión y se indagó en las metodologías y herramientas que deben emplearse para conocer y mejorar la percepción del cliente interno. Con las encuestas de servicio, entrevistas y los informes que el área de compras ya tenía previamente sobre este asunto, se hizo un análisis de la información desglosándola en tres objetivos específicos que apuntan al logro del objetivo principal; luego se procedió a estudiar los datos proporcionados por el equipo de Compras a la luz del marco conceptual, y se observa que el área de Compras tiene una carencia en los indicadores de gestión de servicio para medir y controlar la percepción y satisfacción de su cliente interno. Esta situación conllevó a indagar en diversos trabajos académicos sobre este tema y metodologías para proponer unas herramientas que permitirán al área de Compras definir los indicadores de gestión de servicio adecuados, de esta manera el departamento de Compras podrá tomar decisiones basadas en hechos y datos numéricos reales que le facilitaran con el tiempo mejorar la percepción y satisfacción de servicio de sus usuarios internos.

El capítulo uno está conformado por los antecedentes históricos de la compañía, sus aspectos generales, y se hace una descripción de su misión, visión, políticas y recorrido por áreas.

En el segundo capítulo se habla sobre el planteamiento del problema, el diagnóstico que se ha realizado en la empresa respecto al tema y los objetivos que se plantean para respuesta a la formulación del mismo.

En el capítulo tres se aborda el marco conceptual, donde se conceptualizan las acepciones como servicio al cliente, calidad de servicio, atención al cliente interno, instrumentos para medir la percepción de servicio, medición de la percepción, entre otros elementos que contextualizan y ayudan a comprender la problemática del trabajo.

El cuarto capítulo contiene el diseño metodológico de la investigación, aquí se delinear y analizan los objetivos específicos del trabajo y se plantea la propuesta de instrumentos que el área de Compras puede utilizar para crear las métricas adecuadas que le ayudaran a cumplir su objetivo de mejorar la percepción del cliente interno.

Por último, se expresan las recomendaciones y conclusiones fundamentadas en todo el contenido del estudio.

I ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes Históricos

Para comprender mejor el origen y contexto general donde se desenvuelve la sociedad Onelink S.A.S., es pertinente indicar que Onelink Holdings S.A. (su matriz), es una sociedad constituida de acuerdo con la ley de la República de Panamá, cuyo domicilio social se encuentra en la ciudad de Panamá, República de Panamá. Asimismo, en el año 2017, Onelink Holdings S.A. procedió a efectuar el registro ante las entidades pertinentes, de la situación de control existente entre algunas sociedades colombianas, dentro de las que se encuentra Onelink S.A.S., la cual es una sociedad comercial constituida el 19 de abril de 2016, bajo documento privado y está ubicada en la Diagonal 55 # 37 - 41, Centro Comercial Estación Niquía, Oficina 601, Bello, Antioquia. Así las cosas, Onelink S.A.S., hace parte del Grupo Empresarial Onelink, conformado hasta la fecha por las sociedades: Experts Colombia S.A.S, Getcom Colombia S.A.S, Getcom Servicios y Getcom International S.A.S. Finalmente, el objeto principal de todas estas organizaciones es la prestación de servicios de Call Center y cualquier otro servicio de soporte.

1.2 Aspectos generales

Onelink S.A.S (al igual que las demás empresas que componen a Onelink Holdings S.A.) se ha denominado así misma como “El Contact Center de la Felicidad” y ofrece servicios de BPO y soluciones innovadoras que generan valor agregado para cada uno de sus clientes, es de naturaleza privada y la práctica de aprendizaje se desarrolla en el Área de Gestión Humana. La compañía actualmente tiene una población de 859 empleados en el site Niquia para el cliente

Avianca, a los cuales se les denomina “Increybles®”, está dividida en Operaciones de servicio que corresponde a la atención de clientes por parte de los Increybles®, en cuanto a Onelink el número de empleados está alrededor de 1450 y para todo el grupo de Onelink Holdings los Increybles® ascienden a cerca de 7000.

Dirección electrónica de la compañía: <https://onelinkbpo.com/>

1.3 Misión, Visión y Objetivos.

Con respecto a la misión y la visión Onelink S.A.S (en adelante Onelink) declara tener un propósito en lugar de éstas, dicho esto, el propósito de Onelink es el siguiente:

“Revolucionar la industria del BPO a través de la innovación, el espíritu emprendedor y la cultura de la felicidad; generando valor para sus asociados, clientes y su comunidad”.

En lugar de objetivos cuenta con unos valores organizacionales que son: Felicidad, Liderazgo, Compromiso, Innovación, Excelencia y Solidaridad.

1.4 Políticas y Reglas

Como políticas cuenta con los siguientes pilares estratégicos: Transformación Digital, Estándares y Seguridad, Responsabilidad Social Corporativa, Finanzas y Financieros y Nuestra Gente.

1.5 Recorrido por áreas

Onelink se divide en dos grandes áreas que son la administrativa y la operativa. La parte administrativa a su vez se subdivide en áreas como Tesorería, Nómina, Relaciones laborales,

Compras, Activos Fijos, Contabilidad, Health, Security and Environment (HSE por sus siglas en inglés), Responsabilidad social, Contratación, Reclutamiento, Gestión Humana, Cultura y Vida, Gestión del cambio, Tecnología de la información, entre otras más.

Con respecto al área operativa las cuentas (los clientes) que atiende Onelink son Supercell, Lyft, Pepsi, Fitbit, Puntos Colombia, Viajes éxito, Telsel y VHL.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación por las necesidades del cliente interno se ha venido presentando desde finales de los 90, convirtiéndose en un aspecto fundamental y diferencial para las organizaciones que han sabido caracterizarse actualmente por su marcada vocación hacia el cliente interno (Martínez, 2016).

La importancia de la satisfacción del cliente interno, tiene implicación directa con el cliente externo, de tal forma que un cliente interno satisfecho hará que el cliente externo también lo esté, y esto se logra a partir del proceso de calidad que implementa la organización (Bernal, 2014, p. 9), en ese proceso es importante identificar las interacciones que se dan con el cliente interno además del producto o servicio que se pone en manos del cliente final, para realizar así el proceso de la mejora continua al interior de la organización.

A nivel mundial, la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) es la encargada de fijar estándares para el servicio al cliente, en donde la serie ISO 10000 son las normas que contribuyen a la gestión de la satisfacción del cliente, siendo un instrumento muy útil para la mejora continua en las organizaciones (Marcos, 2018).

Específicamente en la norma ISO 9000:2015 se define *satisfacción del cliente* como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas (Marcos, 2018).

El principal objetivo del sistema de gestión de la calidad es aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente y en esforzarse de satisfacer sus expectativas (ISO/TC 176, 2015).

La empresa ONELINK S.A.S. está certificada con la norma ISO 9000:2015, donde los resultados de su última auditoría fueron muy favorables para la compañía ya que no se le hicieron oportunidades de mejora y no se encontraron no conformidades. Pese a esto, la manera en que la organización mide el nivel de satisfacción del cliente interno es a través de la Encuesta de satisfacción (ESAT), elaborada por la misma compañía y que mide la satisfacción mediante un sistema de ítems cuyas variables son: la atención desde compras, el tiempo para recibir el pedido, el tiempo de aprobación de la solicitud, la calidad del producto o servicio, la calidad del proveedor y la comunicación durante el proceso y que se aplica a cada colaborador con respecto al servicio que recibe de las demás áreas, sin embargo no tienen un plan de mejora para gestionar los resultados del nivel de satisfacción interna, sino que delegan a cada área la tarea de elaborar un plan de acción de acuerdo a dichos resultados.

Con relación a este tema, uno de los grandes retos que afronta el área de Compras de la empresa ONELINK S.A.S. actualmente es la de mejorar la percepción del cliente interno, ya que, según sus estadísticas, sus analistas de compras cumplen cabalmente con los niveles de servicio establecidos en las políticas de la compañía, pero los clientes de Compras tienen en general una percepción negativa en cuanto al servicio que el área les presta, porque la perciben como burocrática y que no se interesa realmente por sus necesidades. Por este motivo es que surge la

necesidad de que el área pueda tomar acciones y medidas que le permitan cambiar o mejorar la percepción de servicio de su cliente interno.

En la encuesta ESAT, del año 2020 con respecto al área de Compras se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo calificaría el servicio al cliente proporcionado por el departamento de compras?
- Cuando realizo un trámite de RFP (como proyectos nuevos, contratos nuevos, renovaciones de contratos, nuevos servicios) con el departamento de compras ¿Se realiza en menos de 30 días como lo indica su acuerdo de nivel de servicio?
- Cuando realizo un trámite recurrente (como transporte, alimentación, arrendamientos, seguridad) con el departamento de compras ¿Se realiza en menos de 8 días como lo indica su acuerdo de nivel de servicio?

En cuanto a los resultados de estas preguntas de la empresa Onelink presente en Colombia, hubo respuestas positivas y otras muchas donde se les sugería oportunidades de mejora al área de Compras. Los comentarios más frecuentes relacionados a los aspectos a mejorar son los siguientes:

- Ampliar proveedores
- Mantener informado al usuario sobre el status de su solicitud
- El proceso de adquirir un producto/servicio es muy largo
- Mejorar tiempo de entrega
- El modelo del área no se ajusta a las necesidades de la cuenta
- No hay una visual de los procesos de compras (o al menos el cliente no la conoce).
- Tener provisiones de insumos que son básicos para algunas cuentas (o al menos de aquellos insumos que se solicitan muy seguido).

Ahora, si bien es cierto que se reconoce el esfuerzo mancomunado que todo el equipo de Compras hace para cumplir con las políticas de la compañía y a su vez prestar un buen servicio a sus clientes internos, se hace pertinente analizar si con los indicadores actuales es posible medir el nivel de satisfacción de su cliente interno, de no ser así, mirar la posibilidad de incorporar los indicadores adecuados, que realmente se ajusten a las necesidades de los usuarios de compras y a partir de ahí establecer las estrategias requeridas para mejorar el nivel de satisfacción del cliente interno, lo que llevara consecuentemente a mejorar la percepción de servicio del cliente interno de Compras.

Por todo lo anterior, se presentan las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los indicadores del área de Compras que permiten evaluar su nivel de servicio?, ¿Se tienen definidas políticas para la gestión del cliente interno?, ¿El área tiene identificados a sus principales clientes internos?, ¿Tiene definido el perfil de cada uno de ellos?, ¿Los clientes de Compras conocen cómo funcionan los procesos en el área?, ¿Les han realizado a los clientes internos encuestas de satisfacción donde se evalúe el servicio de Compras?, ¿Qué acciones han tomado para mejorar esta situación? y ¿Compras considera que mejorar esta situación es importante para que el área pueda aportarle valor a la organización?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento de la percepción del servicio al cliente para el área de Compras de la empresa Onelink S.A.S.

2.1.2 *Objetivos específicos*

- ✓ Identificar los instrumentos de medición actuales de la percepción del cliente interno en el área de Compras.
- ✓ Analizar los indicadores de servicio del cliente interno en el área de Compras.
- ✓ Identificar las necesidades y recomendaciones del cliente interno del área de Compras.

III MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se definirán los principales conceptos abordados en la investigación con el fin de contextualizar y comprender mejor el procedimiento que se propone en el presente trabajo y por ende que se pueda efectuar el propósito del mismo.

3.1 Servicio al cliente

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno (González, Cabrera, & Piguave, 2017, p. 563).

Una de las maneras de conocer la eficiencia del servicio es a través de la imagen que el cliente tenga sobre éste, Stamatis (2018, como se citó en Gancino, 2020) afirma que, si el servicio es eficiente, la imagen será positiva y gozará de aceptación y satisfacción, de lo contrario, el cliente

tendrá una imagen negativa y probablemente no vuelva a utilizar los servicios, además de ello desalienta a otras personas (p. 97).

3.2 Calidad del Servicio al cliente

Se puede decir que hay múltiples puntos de vista desde los cuales se podría definir la calidad en el servicio. González (2017) lo enuncia de la siguiente manera:

Para el usuario la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad depende de la forma en la cual el servicio responde a las preferencias del cliente. También puede decirse que brindar un óptimo servicio de calidad es aportar valor al usuario (p. 567).

3.3 Cliente interno

Según Martínez (2016), los clientes internos son las personas que trabajan en la organización, y al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer dentro de la empresa, por medio de productos o servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos. (p. 16)

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos (Martínez, 2016, pág. 16).

De lo anterior, el autor concluye que el cliente interno es el personal de la empresa que participa en la producción de bienes y servicios que ofrece la organización a sus empleados, e indirectamente cuando interviene en dicha producción dirigida a los clientes externos o

consumidores. Los servidores de los diferentes niveles son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos.

3.4 Atención al cliente interno

La atención al cliente interno surge en la interacción que se da entre el proveedor interno y el cliente interno (quien recibe el servicio) a través de diferentes canales como internet, llamadas, e-mails y la presencia física (Martínez, 2016).

El servicio al Cliente Interno debe entenderse como una filosofía que se encuentra en el corazón de la organización y que estimula cada miembro de ésta a ayudar a los demás, con una vocación genuina en la solución de las inquietudes y dificultades de las otras personas, en donde todos los esfuerzos colectivos y de cada empleado se centran en garantizar un nivel más alto de satisfacción (Reyes, 2018, p. 22).

3.5 Instrumentos para medir la percepción del cliente

¿Por qué es importante medir la satisfacción del cliente? Es importante porque compone un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización, asimismo analizarlo permite crear una cultura de mejora continua de la gestión (Fundación CETMO, 2006).

De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014) un instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199).

En la investigación se dispone de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés, los más frecuentes son los siguientes:

- **Cuestionario:** Es un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir, deber ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 217).

- **Escalas para medir las actitudes:** Antes de definir las escalas más conocidas que hay como instrumentos de medición, es pertinente aclarar lo que es la actitud. “Una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 237). Asimismo, se debe tener en cuenta que las actitudes pueden poseer una dirección, esta puede ser positiva o negativa, y una intensidad, alta o baja. Estas propiedades también hacen parte de la medición (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son el escalamiento de Likert y el diferencial semántico:

- **Escalamiento de Likert:** Este método consiste en un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 238).
- **Diferencial Semántico:** “Serie de pares de adjetivos extremos que sirven para calificar al objeto de actitud, ante los cuales se pide la reacción del sujeto, al ubicarlos en una categoría por cada par” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, . 247).
- **Paneles de clientes:** Consiste en seleccionar un grupo de clientes que conozcan muy bien el producto o servicio para extraer sugerencias y opiniones sobre el mismo (Vasallo, 2020, p. 31).
- **Ciente oculto:** En este método, un evaluador se hace pasar por cliente de la empresa y simula una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma (Vasallo, 2020).

- **Sesiones de grupo:** Se planifican reuniones con grupos pequeños de clientes focalizadas en detalles muy concretos del producto o servicio (Vasallo, 2020).
- **Entrevistas personales:** Se programan reuniones periódicas individuales con clientes seleccionados en las que se tratan una gran cantidad de pormenores relacionados con el producto o servicio de una manera formal y así identificar expectativas reales del cliente (Vasallo, 2020).
- **Encuestas de satisfacción a clientes reales históricos:** Consiste en la realización de encuestas mediante cuestionarios de satisfacción a tres tipos de clientes: clientes nuevos, clientes que están reduciendo su volumen de compra y clientes que han dejado de consumir el producto (Vasallo, 2020).
- **Encuestas de satisfacción:** Se realizan encuestas de satisfacción mediante cuestionarios cortos a clientes seleccionados a partir de criterios objetivos previamente definidos que permitan obtener la opinión de los clientes con posterioridad a la compra del producto o servicio (Vasallo, 2020, p. 32).
- **Encuestas al personal:** En determinados casos cuando los empleados están en contacto directo con el cliente, se puede realizar encuestas a estos empleados con el fin de obtener una información directa sobre su opinión (Vasallo, 2020).
- **Quejas y sugerencias:** “Establecer un sistema de recogida de quejas y sugerencias es un método básico para recopilar información” (Vasallo, 2020, p. 32).

3.6 Indicadores de servicio del cliente interno

En palabras de Sánchez (2014):

“Un indicador se usa para mostrar la presencia o estado de una condición o una tendencia. Adicionalmente, se dice que un indicador es algo que da información, evidencia

y prueba. Por lo tanto, indicador es sinónimo de señal, significando que alguna cosa está sucediendo, existe o puede ser verdadera” (p.421).

Con referencia a los indicadores de gestión, se pueden entender como las unidades de medida organizacional que permiten estimar el desempeño frente a metas, objetivos y responsabilidades. Además, los indicadores son “expresiones cualitativas o cuantitativas que permiten medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de procesos, productos o servicios de la organización” (Sánchez, 2014, p. 421).

Para completar este concepto, el autor lo delimita de la siguiente manera:

“Un indicador es una señal, signo, variable, medida, pista o expresión cualitativa o cuantitativa, que, por su contenido, es portadora de significación o evidencia el grado, existencia, estado o tendencia de una situación, condición o fenómeno, en relación con una expectativa, objetivo o meta deseada” (Sánchez, 2014, p. 422).

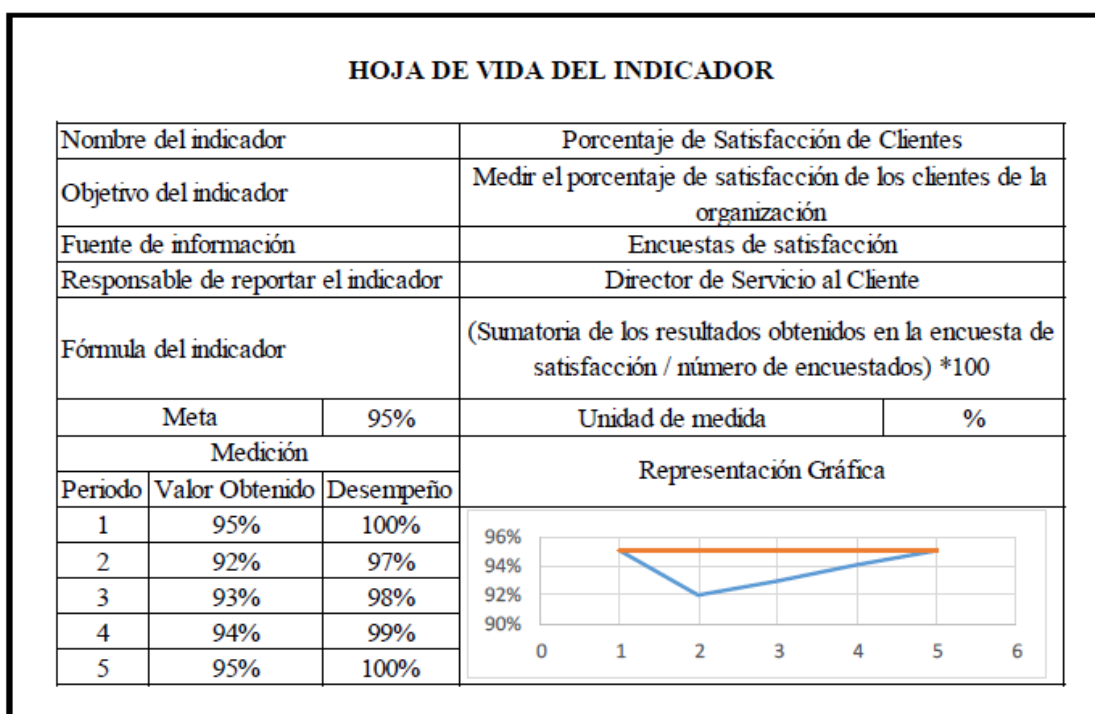
Análogamente, con los indicadores de satisfacción del cliente, solo se lograrán los resultados predichos si son nutridos con información confiable, de modo que, es imprescindible contar con los instrumentos adecuados para recopilar toda la información relativa a la satisfacción de los clientes y transferirla a los indicadores para posteriormente realizar los análisis pertinentes (Sánchez J. , 2017). A la hora de elegir la herramienta de medición, el elemento más importante que se debe considerar es el número de clientes que tiene la organización, si es un número muy elevado, la más recomendable son las encuestas por su bajo costo y tiempo, si los clientes son entre 12 y 20 personas pueden realizarse entrevistas personalizadas o sesiones grupales para evaluar el nivel de satisfacción (Sánchez J. , 2017, p. 13).

Algunos de los indicadores más utilizados para medir la satisfacción del cliente en las organizaciones es el porcentaje de quejas y respuestas solucionadas a tiempo, fidelidad de los clientes, cumplimiento de los plazos de entrega, entre otros (Sánchez J. , 2017, p. 15).

Por otra parte, los indicadores pueden reportarse por medio de las fichas técnicas u hojas de vida de indicadores, en las cuales se puede observar la información de una forma más concreta y fácil de leer y analizar; tal como se puede apreciar en la figura siguiente:

Figura 1

Ficha técnica del indicador



Nota. Aunque cada organización es libre en el diseño de este recurso, se sugiere que se incluya el nombre del indicador, meta, responsable, frecuencia y reportes de medición. Tomado de “Hoja de vida del indicador” [Ficha técnica], Sánchez J. , 2017 (<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17049>).

3.7 Medición de la percepción de satisfacción del cliente interno

La percepción de satisfacción del cliente interno hace referencia a la “diferencia entre lo que la Empresa le debe garantizar al trabajador (por mandato legal) y lo que recibe en el desempeño laboral cotidiano” (Reyes, 2018, p. 24).

Para conocer el nivel de satisfacción en el que el personal se encuentra es necesario llevar a cabo investigaciones en donde se debe tener en cuenta que puede existir un alto grado de subjetividad en las respuestas de los participantes. Dicha indagación debe realizarse cada periodo de tiempo donde pueden utilizarse diversos instrumentos como Conversatorio, Encuesta Telefónica, Encuesta Escrita, Encuesta online, Concursos, etc. (Martínez, 2016).

Martínez (2016) establece cuatro tipos de medición que se pueden aplicar:

1. **Qué se provee a los demás:** Esta medida proporciona información sobre los servicios que se generan a nivel de puesto de trabajo, para determinar el nivel de importancia de lo que cada persona hace y a quien o quienes van dirigidos los servicios, lo cual permite conocer las dificultades o problemas en la prestación del servicio interno.
2. **Qué se recibe de los demás:** Es importante contar con la información acerca de qué servicios se recibe y quién los abastece.
3. **Percepción por dependencia:** Se analiza la percepción de satisfacción que tienen los clientes internos de la empresa respecto de cada dependencia de forma independiente.
4. **Percepción de satisfacción a nivel de Empresa:** Se investiga la percepción de satisfacción de los trabajadores con respecto a la organización, en otras palabras, cómo se sienten atendidos por ella, cómo es la satisfacción en el servicio entre colegas de la misma unidad y entre las demás dependencias.

En esa misma línea, uno de los métodos para construir indicadores es a través de modelos que busquen medir la satisfacción del cliente. Uno de los modelos establecidos por la ISO 9001, es el modelo de satisfacción del cliente ACSI, por sus siglas en inglés American Customer Satisfaction Index (Índice de satisfacción del cliente americano). Este indicador es empleado para establecer el nivel de satisfacción de los habitantes de Estados Unidos. Los componentes de dicho modelo son:

1. **Expectativas del cliente:** “Las expectativas del cliente son una medida de la anticipación del cliente de la calidad de los productos o servicios de una empresa” (Gancino, Chasillacta, & Viteri, 2020, p. 99).
2. **Calidad percibida:** Se mide en términos de personalización, que es el grado en que un producto o servicio satisface las necesidades individuales del cliente, y la confiabilidad, que es la frecuencia con la que las cosas salen mal con el producto o servicio (Gancino, Chasillacta, & Viteri, 2020, p. 99).
3. **Valor percibido:** Aquí se mide la calidad en relación con el precio pagado. Aunque con frecuencia el precio es un factor relevante en la primera compra del cliente, generalmente tiene un impacto menor en la satisfacción de las compras repetidas (Gancino, Chasillacta, & Viteri, 2020, p. 99).
4. **Satisfacción del cliente (ACSI):** Este indicador es el resultado del promedio ponderado de tres preguntas que se realizan en la encuesta que miden facetas distintas de satisfacción con un producto o servicio. (Gancino, Chasillacta, & Viteri, 2020).

5. Reclamos:

Las quejas de los clientes se miden como un porcentaje de los usuarios que indican que han recibido un servicio que no ha estado acorde a sus expectativas, directamente sobre las

características y la forma del servicio recibido dentro de un marco de tiempo específico, la correlación es a mayor insatisfacción aumenta el número de quejas de los clientes (Gancino, Chasillacta, & Viteri, 2020, p. 99).

6. Lealtad: La fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo, es la plataforma de la rentabilidad del negocio (González, Cabrera, & Piguave, 2017, p. 566).

Otros modelos que se destacan para medir la satisfacción del cliente son: El modelo SERVQUAL y el modelo SERVPERF.

Modelo SERVQUAL

“propone medir la calidad percibida de un servicio como la diferencia entre la percepción y la expectativa. Este modelo utiliza cuestionarios de 22 ítems, agrupados en 5 dimensiones (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía)” (González, Carmona, & Rivas, 2007, p. 13).

Modelo SERVPERF

Este modelo usa exclusivamente la percepción como una aproximación a la satisfacción del cliente. Servperf se fundamenta sólo en el resultado del servicio omitiendo las expectativas del cliente. En este aspecto, el modelo Servperf emplea únicamente las 22 aseveraciones referentes a las percepciones sobre el desempeño percibido del modelo Servqual (Ibarra & Casas, 2015). La puntuación Servperf se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de percepción: $SERVPERF = \sum P_j (1)$.

De esta manera, la calidad del servicio será más alta, en cuanto mayor sea la suma de las puntuaciones de percepción. Así, el modelo Servperf presenta algunas ventajas, entre las cuales Ibarra & Casas (2015) nombran las siguientes:

“requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, pues sólo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio; las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia y el trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo, ya que se fundamenta sólo en las percepciones, eliminando las expectativas y reduciendo con ello el 50 % de las preguntas planteadas por el método Servqual”.

3.8 Identificación de necesidades del cliente interno

3.8.1 *¿Cuál es el perfil del cliente interno?*

Martínez (2016) destaca que a lo largo de los años se han venido presentando variaciones en la conceptualización de las necesidades de los trabajadores, por esta razón merece la pena considerar la realidad del cliente interno actual donde se ha constatado nuevos comportamientos que llevan a mirar la manera de usar métodos en temas de servicio y atención.

Las características que definen el perfil del cliente interno actual de acuerdo con Martínez (2016) Son:

- Frente a la empresa y sus propios compañeros, presenta un alto nivel de exigencia en términos de condiciones y calidad del servicio y maneja la idea de que “siempre tiene la razón”, pero a veces no se ubica en el lado contrario para dar lo mejor en el proceso de servicios que desarrolla.
- Marcado sesgo de preferencia por ciertas personas y áreas, en detrimento de otras, que a veces ignora o estigmatiza. Esto equivaldría a prestar servicio “de primera” para unos y “de segunda” para otros.

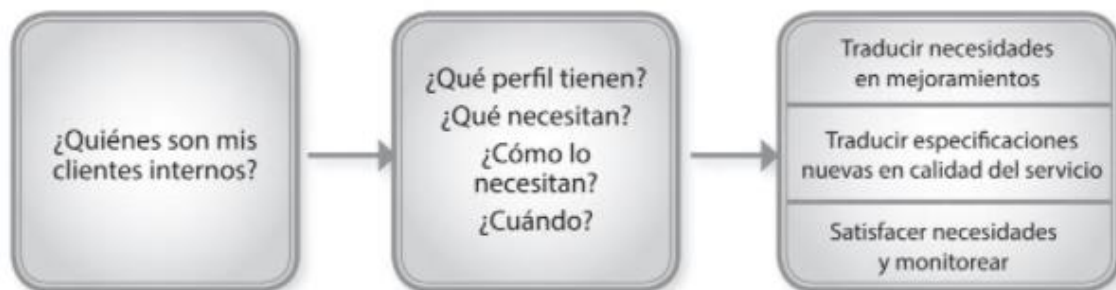
- En ocasiones, descarga las frustraciones y problemas personales con algunos de sus compañeros, a quienes convierte en víctimas, sobre todo si son de menor rango dentro de la estructura jerárquica.
- No le agrada que lo vean como una “cosa”, quiere ser valorado como persona y exige trato individualizado.
- Da la idea de que no quiere detener su espiral de deseos y exigencias, reclamando valor agregado en permanente aumento.
- En algunos casos, asume actitudes agresivas y aun teatrales para extraerle mayores beneficios al servicio que se le brinda internamente.
- Realza la exigencia en sus derechos, omitiendo a veces sus deberes con la empresa o con los demás compañeros que lo atienden.
- Evalúa constantemente y de manera incisiva el servicio que recibe, llegando a ser un juez implacable y con posibilidades de acudir a diferentes instancias internas y aun externas (incluidas las acciones legales). No tiene reparo en censurar la más mínima falla o defecto cuando es atendido, bien sea por la empresa o por algún colega.
- Se vale de influencias y amistades internas para ser atendido de manera preferencial y disfrutar de algunos privilegios.
- Sufre de “elitismo” por creer que su área es de “mejor familia” y las demás dependencias y compañeros deben ser sus siervos (p.17).

Este básico perfil hace menester que se ahonde en el conocimiento evidente y actualizado de los nuevos y distintos comportamientos de los trabajadores como clientes internos con el fin de emprender acciones de intervención no solo en lo que atañe a la empresa como tal sino a cada departamento y empleado en particular y gradualmente irse adaptando a

esta situación que no debería ser ignorada por ninguna persona en la organización, si se desea disfrutar de un nivel alto de satisfacción al interior de la organización (Martínez, 2016, p. 18).

Figura 2

¿Cuál es el perfil del cliente interno?



Fuente: Martínez (2016).

De acuerdo a Bernal (2014) las principales necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización son:

- **Necesidad de ser comprendido:** Se refiere a la importancia de interpretar claramente lo que dice necesitar el cliente. Escuchar con atención lo que demanda para así dar una respuesta pertinente a lo que requiere.
- **Necesidad de sentirse bienvenido:** A las personas les agrada saber que alguien se alegra de recibirlos y de que se tiene la disposición de trabajar con ellas.
- **Necesidad de sentirse importante:** La autoestima es un factor muy relevante para cada persona, cualquier cosa que se pueda realizar en pro de hacerle sentir a cada cliente interno que es especial es un paso más hacia la calidad en el servicio.
- **Necesidad de sentirse cómodo:** Darle la seguridad psicológica de ser atendido y garantizarle al mismo tiempo de que sus necesidades serán cubiertas.

González, Carmona, & Rivas (2007) consideran que las necesidades y las expectativas de los clientes pueden tomarse de las opiniones que los mismos clientes tengan sobre el producto o servicio, sobre las características más predominantes que ellos observan en toda la cadena de servicio, y de esta manera, determinar las dimensiones de la calidad del mismo. El desarrollo de dichas dimensiones según González, Carmona, & Rivas (2007) puede constar de 3 etapas:

1. Revisar la bibliografía existente acerca de organizaciones similares a la del estudio (incluyendo no sólo libros, sino también revistas profesionales, del sector, entre otras alternativas).
2. Realizar un análisis propio del servicio en el que participen el mayor número posible de personas de la organización (desde la fase de diseño hasta la de comercialización), así como de clientes.
3. Con la información resultante de las etapas anteriores se elaborará el listado de dimensiones de la calidad del producto o servicio, describiéndolas en la medida de lo posible.

Agregando a lo anterior, en cuanto a las expectativas del cliente interno Vasallo (2020) indica lo siguiente:

“las expectativas del cliente podemos decir que son aquellas circunstancias o experiencias que el cliente espera de la empresa lo que desea vivir o encontrarse. Es necesario tener en cuenta que las expectativas de cada cliente son diferentes y depende en gran medida de las experiencias adquiridas además de la imagen que proyecte de la empresa” (p.26).

Diez de las expectativas mencionadas anteriormente son: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Profesionalidad, Accesibilidad, Cortesía, Comunicación, Credibilidad, Seguridad, Comprensión y conocimiento de los clientes y Calidad en los elementos tangibles.

Por último, la autora concluye que no siempre estas son las expectativas que los clientes internos pudieran presentar, por lo que es necesario realizar estudios periódicos sobre las expectativas de los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades con el servicio ofrecido por la organización (Vasallo, 2020).

IV DISEÑO METODOLÓGICO

Para el logro del objetivo general se observarán las situaciones ya existentes, con relación al servicio al cliente, de tal manera que se establezca un procedimiento para el alcance de cada objetivo específico.

Objetivo 1: Identificar los instrumentos de medición actuales de la percepción del cliente interno en el área de Compras. Para hacer dicha identificación se analizará el instrumento de satisfacción del servicio actual a la luz del marco conceptual y de los indicadores establecidos por la empresa, que permitan establecer la pertinencia y eficacia del mismo.

Objetivo 2: Analizar los indicadores de servicio del cliente interno en el área de Compras. Para llevar a cabo este análisis se tendrá en cuenta el plan estratégico del área de compras o en su defecto la correspondencia entre objetivos e indicadores actuales para el servicio al cliente.











Objetivo 3: Identificar las necesidades y recomendaciones del cliente interno del área de Compras. Esta identificación se hace con base en las encuestas que el área de compras implementa de forma periódica.

4.1 Identificación de los instrumentos de medición actuales de la percepción del cliente interno en el área de Compras.

El instrumento actual que el área de Compras utiliza para medir la percepción de servicio de sus clientes es la encuesta electrónica que se viene implementando desde el mes de mayo de este año. La encuesta consta de 7 preguntas y utiliza una escala Likert de 5 categorías para valorar la satisfacción de sus clientes. Además, se estima que se conteste en un tiempo no mayor a cinco minutos.

Tabla 1

Análisis de evaluaciones encuesta de servicio mayo vs junio de 2021.

VARIABLES	may-21	jun-21
¿Qué tan satisfecho quedaste con la atención que te brindamos en Compras?	4,04 	4,24
¿Qué tan satisfecho quedaste con el tiempo para recibir tu pedido?	3,71 	4,17
Facilidad para montar la solicitud	4,32 	4,41
Tiempo de aprobación de tu solicitud	 3,68	3,79 
Calidad del producto o servicio	4,14 	4,34
Calidad del proveedor seleccionado	 4,25	4,21 
Comunicación durante el proceso	3,93 	4,21
Promedio mes	4,01 	4,2

Fuente: Adaptada de Análisis de evaluaciones encuesta de servicio mayo vs junio de 2021 (Compras Colombia Onelink).

En total los clientes internos de Compras son 29, los datos de la tabla anterior fueron obtenidos de la encuesta realizada en el mes de mayo y junio del presente año. De acuerdo a dichos resultados la atención en Compras ha mejorado con respecto al año anterior en un 19%. Vale la pena resaltar que en cuanto al tiempo de aprobación de la solicitud mejoró en un 11% con relación

al mes de mayo y la única variable que decayó fue la calidad del proveedor seleccionado en un 4%.

4.2 Analizar los indicadores de servicio del cliente interno en el área de Compras.

El área de Compras de la empresa Onelink S.A.S. cuenta con un objetivo principal que es el siguiente:

“Suministramos oportunamente los bienes y servicios requeridos por nuestros clientes internos en las mejores condiciones de calidad y costo ofrecidos por los mejores proveedores del mercado, a través de un proceso de suministro confiable y seguro con un enfoque estratégico que respalda la mejora continua de la empresa”.

De acuerdo a dicho objetivo, los indicadores que el área utiliza para cumplir con los acuerdos de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés) son los que se presentan a continuación:

Tabla 2

Acuerdo de nivel de servicio.

Service level agreement		
Tipo de Compras	Tiempo total - Días hábiles	Consideraciones
Compras recurrentes	3	Ya se tiene un contrato, o por la recurrencia de la solicitud se cuenta con un histórico de proveedores
Compras no recurrentes	5	No se tiene en contrato, ya que por ser compras poco frecuentes no permiten negociaciones por periodos determinados, cada requerimiento implica hacer el procedimiento desde el inicio
Compras regionales o proyectos con monto menor a USD 30K.	15	Negociaciones realizadas por el equipo de Compras corporativas (RFP)
Compras regionales o proyectos con monto mayor a USD 30K.	25	Negociaciones realizadas por el equipo de Compras corporativas (RFP)
Generación de orden de Compra, seguimiento de aprobaciones y envío de orden de compra OL	Entre 2 y 6 días	Aquí los días son directamente proporcionales al monto ya que eso depende del número de personas que intervienen.











Fuente: Adaptada de Acuerdo de nivel de servicio (Compras Colombia Onelink).

Conforme a la información de la tabla anterior, se puede observar que los SLA establecidos contribuyen al cumplimiento del objetivo principal del área que es suministrar oportunamente los bienes y servicios que se requieren, esto siempre y cuando se cumpla en el tiempo definido en los SLA.

Para conocer el cumplimiento de los indicadores se tomará como referencia la información que se muestra en la siguiente figura:

Tabla 3

Análisis SLA Mayo-Julio 2021.

2021									
mayo				junio				julio	
DENTRO DE SLA		FUERA DE SLA		DENTRO DE SLA		FUERA DE SLA		DENTRO DE SLA	
SLA	Cantidad	SLA	Cantidad	SLA	Cantidad	SLA	Cantidad	SLA	Cantidad
 99%	414	 1%	5	 99%	463	 1%	3	 100%	493
 99%	414	 1%	5	 99%	463	 1%	3	 100%	493

Fuente: Tomado de Análisis SLA Mayo-Julio 2021 (Compras Colombia Onelink).

De acuerdo a los resultados que en la tabla anterior se evidencian, observando el mes de junio, solo 3 casos de los 466 que se tramitaron no se cumplieron dentro del plazo máximo establecido, se puede observar que el 99% de los casos cumplieron con los tiempos definidos en los SLA. Para el mes de julio el 100% de los casos que se recibieron, que fueron 493, se gestionaron todos en el periodo de tiempo fijado en los acuerdos de nivel de servicio.

Analizando los SLA, se puede contemplar que los indicadores han sido definidos conforme a las políticas de compras que el área ya tiene establecidas para lograr el funcionamiento de sus

procesos y no están diseñados realmente para medir la satisfacción del cliente interno. Esta situación es algo de lo cual ya es consciente el equipo de Compras, por lo que desde el mes de abril del año en curso han realizado una serie de reuniones y capacitaciones con sus clientes internos con el objetivo de definir sus expectativas y conforme a éstas realizar acuerdos y cumplirlos, además de personalizar los SLA con los principales clientes internos teniendo en cuenta las diferentes categorías. Para lograr el objetivo que se mencionó anteriormente el área de Compras planeó un cronograma de reuniones y capacitaciones con cada cliente interno para conocer así sus sugerencias y necesidades, de igual forma, educándolos acerca de las políticas que rigen al departamento, sobre las responsabilidades del área y las que posee el cliente interno en cada caso que se tramita, desde el momento que se hace una solicitud de compra hasta que finaliza.

4.3 Identificación de las necesidades y recomendaciones del cliente interno del área de Compras.

Para conocer las necesidades y recomendaciones del cliente interno el área utiliza tres mecanismos principales que son la encuesta de satisfacción previamente descrita, además de examinar las variables que allí se preguntan, también se deja una sección para que los encuestados dejen sus recomendaciones, la otra forma es a través de las reuniones quincenales que cada miembro de Compras programa con su respectivo cliente, en este espacio el cliente interno puede dar a conocer sus requerimientos e inquietudes, y por último está la encuesta del Esat, por medio de esta herramienta el área ha podido recabar información muy valiosa para conocer las necesidades de sus clientes y conocer también el nivel generalizado de satisfacción de los mismos con respecto al servicio recibido por el departamento.

A la luz del marco conceptual, el área utiliza uno de los instrumentos más recurrentes según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) a la hora de medir la percepción del cliente que es el cuestionario, allí se incluye una escala Likert de 5 categorías para identificar la actitud de su cliente interno frente al servicio. En cuanto a los indicadores de servicio, estos están sujetos a las políticas de compras establecidas por la organización y no realmente a los requerimientos que ha manifestado los usuarios de compras. Estos indicadores como lo menciona Sánchez J. (2017) pudieran ser algunos como el porcentaje de quejas y respuestas solucionadas a tiempo, fidelidad de los clientes, entre otros. También se podría recurrir a que el área pueda crear su propio indicador de satisfacción del cliente interno utilizando modelos como el SERVQUAL y SERVPERF. En cuanto a la identificación de las necesidades Martínez (2016) recomienda, antes que nada, conocer el perfil de cada cliente interno y a partir de allí definir las estrategias que se ajusten a las necesidades de los clientes, y esto llevara a que eventualmente se logre experimentar de un nivel más alto de satisfacción interna.

A fin de alcanzar el objetivo de mejorar la percepción del servicio en el usuario interno de compras es necesario contar con los indicadores pertinentes para dicho objeto, ya que lo que no se mide no se conoce, y si no se conoce no se mejora. Para encontrar o definir los indicadores que sean idóneos para medir este aspecto se propone al área la realización de las siguientes encuestas para los colaboradores de compras, clientes internos y proveedores; se recomienda que las encuestas se hagan en una escala Likert del 1 al 5, donde 1 es el nivel más bajo (Muy insatisfecho) y 5 el más alto (Muy satisfecho). El departamento puede ajustarlas a sus necesidades o a la manera que lo considere más conveniente. Los cuestionarios que se muestran a continuación fueron tomados de *Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras* (Espinoza, 2018):

Encuesta al Personal del área de Compras

Esta encuesta va dirigida al personal del área de compras con el fin de evaluar las diferentes etapas del proceso de Compras, al igual que las perspectivas sobre el proceso de Compras y el alcance de los objetivos de la organización.

Negociaciones

1. ¿Las negociaciones cumplen con las políticas internas del departamento?
2. ¿Cumplen con la revisión de las especificaciones técnicas y de calidad?
3. ¿Se establecen contratos o licitaciones con proveedores?
4. ¿Se toman decisiones con estadísticas de mercado que permitan realizar buenas negociaciones y obtener buenos precios?

Compras

1. ¿Cuentan con un presupuesto anual de compras?
2. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a proveedores?
3. ¿Se realizan compras sin el cumplimiento del debido flujo de aprobación gerencial?
4. ¿Se reciben órdenes de compras con faltantes o sobrantes de ítems?
5. Los proveedores son calificados y evaluados de acuerdo a las políticas de la empresa.
6. ¿Disponen de proveedores debidamente categorizados acorde a su importancia?

Indicadores de Gestión

1. ¿Se lleva un control del cumplimiento de los tiempos de entrega de las ordenes de compras?
2. ¿Cuentan con un control para medir los reclamos por calidad en la recepción de la orden de compra?

3. ¿Controlan a través de una medición el crecimiento de las compras en relación a las ventas de la empresa?

4. ¿Cuenta con un alto número de solicitudes de compras sin procesar?

Encuesta a los clientes internos

Corresponde a preguntas que se efectúan al personal de las diferentes áreas de la compañía que solicitan requerimientos al departamento de compras, y con base a esta determinar el cumplimiento efectivo y eficiente en el proceso de compras.

1. ¿Recibe buen trato y amabilidad del personal de compras?

2. ¿Los tiempos de entrega de sus requerimientos son oportunos?

3. ¿Existe accesibilidad y facilidad para contactar con la persona adecuada?

4. ¿Conoce usted la Política de Compras?

5. ¿Usted recibe información del estatus de su requerimiento de compra?

6. ¿Sus reclamos son atendidos y solucionados oportunamente?

7. ¿Los requerimientos de compra los recibe acorde a la ficha técnica?

8. ¿Qué considera usted que es crítico para la calidad?

9. ¿Cómo planifican sus necesidades?

10. ¿Qué grado de satisfacción considera usted se encuentra el Departamento de Compras?

Encuesta a los Proveedores

La siguiente encuesta tiene como objetivo identificar las deficiencias en el proceso de compras de la empresa. Los resultados conseguidos, contribuirán a mejorar el servicio que actualmente brinda el departamento de compras.

1. ¿Se realizan devoluciones o anulaciones por inconsistencia en la información?

2. ¿Considera que en la relación comercial que mantiene con la empresa le ha generado perspectivas de crecimiento?
3. ¿Existe una adecuada comunicación con el personal del departamento?
4. ¿Se realizan los pagos en las condiciones acordadas?
5. ¿Los requerimientos recibidos son claros y tienen las debidas especificaciones?
6. ¿Se coloca la orden de compra con la debida anticipación?
7. ¿Recibe pedidos urgentes sin orden de compra?

Con los resultados que se obtengan se espera conocer respuestas como si el personal de Compras cuenta con los instrumentos necesarios para auto medir su gestión, el número de clientes que conocen las políticas de compras, si están conformes con los tiempos de entrega, si las herramientas de acceso les facilitan la información de manera oportuna, si hay falta de control en el manejo de reclamos, si hay dificultades en la atención del requerimiento por parte del proveedor, el porcentaje de retrasos en el proceso de compras, entre muchas otras más; y todo esto aportará a conocer y entender la actitud del usuario solicitante frente al proceso de compras y determinar así el indicador adecuado para su medición.

Por otra parte, Reyes (2018) menciona que el nivel generalizado de satisfacción de los clientes puede verse como un reflejo del nivel de satisfacción que tienen los empleados e indica que los trabajadores satisfechos contribuyen a un aumento en la productividad y añaden calidad y valor a su trabajo. Teniendo esto en cuenta se recomienda los siguientes indicadores de satisfacción del colaborador y relación con otros departamentos propuestos por Morales (2015) en su proyecto de investigación *Las Compras y el Balanced scorecard*:

Descripción del indicador

Nombre: Satisfacción del Colaborador**Objetivo: Medir la satisfacción del empleado**

Metodología: Encuesta de satisfacción del colaborador. Es una serie de preguntas que mide el nivel de satisfacción del empleado en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 es el nivel más bajo (Muy insatisfecho) y 5 el más alto (Muy satisfecho).

Los elementos de la encuesta pueden ser:

Tabla 4*Encuesta de satisfacción del empleado*

Que tan satisfecho te sientes respecto a:	1	2	3	4	5
Participar en las decisiones del área de Compras					
Ser reconocido por haber hecho bien el trabajo					
El acceso a la información es suficiente para hacer bien el trabajo					
A ser creativo y tomar la iniciativa					
El apoyo del gerente de Compras					

Fuente: Adaptada de Encuesta de satisfacción del empleado (Morales, 2015).

Frecuencia de actualización: Anual.

Meta alcanzable: Satisfacción = 5 (Si contesta todas las preguntas indicando que está muy satisfecho).

Índice aceptable: Satisfacción = >3 (Si contesta la mayoría de las preguntas en los parámetros del 3 al 5)

Índice crítico: Satisfacción = <2 (Si contesta la mayoría de las preguntas en los parámetros 1 y 2).

Añadiendo a lo anterior para conocer la imagen que los otros departamentos tienen del equipo de Compras, se propone la métrica siguiente:

Descripción del indicador

Nombre: Relación con otros departamentos

Objetivo: Medir y gestionar la relación con los demás departamentos.

Metodología: Este indicador mide el cociente entre el número de las solicitudes pendientes en el día dividido para el número total de las solicitudes realizadas en ese mismo día.

Formula: $\% \text{Solicitudes de Compras} = \frac{\text{Solicitudes pendientes}}{\text{Solicitudes realizadas}}$

Frecuencia de actualización: Diaria

Meta alcanzable: 5%

Índice aceptable: $\leq 25\%$

Índice crítico: $> 25\%$

Finalizando, conociendo que el objetivo principal del área es su suministrar oportunamente los bienes y servicios de sus clientes internos en las mejores condiciones de calidad y costo ofrecidos por los mejores proveedores del mercado, a través de un proceso de suministro confiable y seguro con un enfoque estratégico que respalda la mejora continua de la empresa; el departamento puede optar por descubrir cuales son los tiempos oportunos de sus clientes internos y elaborar estrategias que permitan cumplir con los plazos solicitados por sus usuarios. Como otros objetivos puede considerar los siguientes: Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación, Mantener la inversión en el inventario al mínimo, Maximizar la calidad, Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros y Estandarizar materiales disponibles a bajos costo (Heredia, 2013).

En cuanto al proceso de Compras que permita cumplir con los objetivos descritos en el apartado anterior, se deduce que el área debe trabajar en los siguientes procesos:

- Capacitación y desarrollo; tanto de los miembros del equipo de compras como de sus clientes internos.

- Análisis de la necesidad
- Evaluación de las ofertas
- Negociación de las condiciones
- Seguimiento de los pedidos y de los acuerdos (Espinoza, 2018, p. 28).

Y, por último, para lograr implementar los indicadores de forma correcta según Mora (2012) se deben considerar los siguientes factores:

- Tener a disposición información referente al proceso a analizar
- Cuantificar y medir las variables
- Establecer el indicador a controlar
- Comparar el indicador global con el de la competencia interna
- Realizar retroalimentaciones periódicas
- Mejorar continuamente el indicador.

CONCLUSIONES

-Los resultados de la encuesta electrónica de servicio del mes de mayo y junio evidencian una mejora significativa de la satisfacción sobre el servicio prestado por Compras en un 19%, esto se

debe a las acciones que el área pudo implementar con base a la información obtenida de la encuesta realizada en el mes de mayo. En esta situación se evidencia la eficacia de este tipo de herramientas para detectar los fallos en la cadena de servicio y así poner en marcha las actividades necesarias para mejorarlo.

-Considerando los indicadores que el área utiliza para evaluar su nivel de servicio, se observa que estos están diseñados para cumplir con las políticas de Compras de la organización, pero no se ajustan verdaderamente para satisfacer las necesidades de sus clientes internos. Por tanto, el hecho de que el área alcance un buen desempeño con los Acuerdos de Nivel de Servicio, no se traduce en que estén cumpliendo de la misma manera en satisfacer las necesidades y/o expectativas reales de su cliente interno.

-Para identificar de una manera más precisa las necesidades de sus clientes, el área debe procurar conocer a cada uno de ellos y realizar así un perfil personalizado, de esta manera se podrán crear los indicadores adecuados para medir la percepción y satisfacción con respecto al servicio ofrecido por compras.

- El análisis de los objetivos aquí planteados permite observar que la carencia de los indicadores adecuados de gestión podría ser la causa (o una de ellas) de los inconvenientes que se presentan en el proceso cotidiano de compras impactando así de una manera no muy favorable a los usuarios solicitantes del área. Por lo tanto, la implementación de los indicadores pertinentes de gestión facilitarían al departamento de Compras la mejora de todo el proceso con base información numérica fundamentada en hechos reales y que pueden convertirse en un utensilio gerencial para reconocer los fallos y hacer las intervenciones pertinentes para mejorar el funcionamiento del proceso y la participación de todas las personas involucradas en el.

REFERENCIAS

- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Bogotá.
- Espinoza, C. (2018). *Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de Compras*. Guayaquil.
- Fundación CETMO. (2006). *Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según norma UNE-EN 13816*.
- Gancino, S., Chasillacta, E., & Viteri, D. (2020). Evaluación de la calidad en el servicio mediante el modelo ACSI: caso unidad de matriculación vehicular en Ambato-Ecuador. *Digital Publisher*, 95-104.
- González, F., Cabrera, C., & Piguave, L. (2017). Servicio al cliente en el Ecuador. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 559-577.
- González, L., Carmona, M., & Rivas, M. (2007). *Guía para la satisfacción directa de la satisfacción de los clientes*. Málaga.
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de Compras. La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, L., & Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 229-260.

ISO/TC 176. (23 de 09 de 2015). *ISO*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Marcos, T. (Abril de 2018). *UNE*. Obtenido de La Revista de la normalización española: <https://revista.une.org/2/renovando-la-satisfaccion-del-cliente.html>

Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno, todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá: Ediciones de la U.

Mora, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística KPI*. Ecoe ediciones.

Morales, A. (2015). *Las compras y el balanced Scorecard*. Ciudad de México.

Moreno, D. M. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Bogotá.

Reyes, L. A. (2018). *Cliente interno como factor clave en la gestión y el éxito organizacional*. Bogotá.

Sánchez, J. (2014). Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración. *Estudios gerenciales*, 419-429.

Sánchez, J. (2017). *Indicadores de Satisfacción de Clientes Como Herramienta para la Toma de Decisiones*. Bogotá.

Vasallo, E. (2020). *Medición de la satisfacción del cliente interno*. Matanzas.