



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE BRANDING BAJO LA METODOLOGÍA
SERVQUAL PARA LA DIVISIÓN DE AMERICAS HUB COSTA RICA DE
GLAXO SMITH KLINE EN COSTA RICA**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

Oscar Felipe Santamaria Rivas

PROFESOR TUTOR:

Lic. Jonathan Brenes Guillén

I SEMESTRE

SAN JOSÉ, 2021

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a mis padres que me han dado la inspiración y fortaleza para terminar este proyecto de investigación, quienes me han apoyado en cualquier circunstancia de la vida y siempre han estado ahí, quienes siempre me han apoyado a seguir adelante y siempre han confiado en mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi padre y madre quienes han tenido la paciencia, el amor y cariño, pues incondicionalmente para alcanzar este logro

Agradezco en gran medida a mi tutor el Lic. Jonathan Brenes Guillén por sus aportes, profesionalismo, e interés en que la investigación se desarrollará de la mejor forma y su paciencia para apoyarme con sus consultas, tiempo y consejos.

Mi agradecimiento es profundo para la división Americas Hub Costa Rica de Glaxo Smith Kline, quienes me apoyaron desde el primer día en la búsqueda, definición y aceptación del proyecto con el fin de apoyar mi desarrollo académico y profesional. Agradezco a Karina Gutierrez representante de la empresa con este proyecto por su apoyo, seguimiento, consejos e ideas que alimentaron el desarrollo de esta investigación. A Florbela Pimentel y a Marcela Pinheiro por su constante interés y apoyo.

Agradezco al doctor Ronald Bonilla, y a la Coordinación de los proyectos de graduación por darme la oportunidad de pertenecer al proceso académico que implicó ser estudiante de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Sus observaciones y comentarios durante las reuniones fueron de un gran apoyo para lograr estos resultados.

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte del trabajo final de graduación para optar por el bachillerato Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, se lleva a cabo la elaboración de una propuesta con el fin de apoyar el proceso de transformación que tendrá la división Américas Hub Costa Rica de la empresa GlaxoSmithKline Costa Rica, la cual desea posicionar su marca dentro de los nuevos mercados donde operará.

Américas Hub Costa Rica es un centro especializado de servicios dedicados al procesamiento de procesos administrativos relacionados con el capital humano de la compañía a nivel de América.

Con el fin de desarrollar esta propuesta, se debe evaluar, en primer lugar, a todos aquellos sujetos que fungen dentro de la operación diaria de la división. Se propone la evaluación de los servicios de la división mediante el método SERVQUAL el cual se encuentra detallado en la presente investigación.

Los datos para poder utilizar esta metodología fueron recolectados mediante cuestionarios realizados a los funcionarios de la división y la recolección de los datos de satisfacción del cliente que posee el equipo. Además, se detallan los diferentes mecanismos y sistemas que utiliza la división para monitorear esos aspectos. La metodología SERVQUAL se aplicó durante esta investigación de acuerdo con los lineamientos fundamentados en el estado del arte, y los insumos recolectados durante el análisis de resultados y situación actual.

En base a estos fundamentos, se identificó que la división está en un escenario donde está preparado en cuanto al reconocimiento y posicionamiento de la marca en los nuevos mercados de operación. Por lo tanto, se establecen propuestas que apoyen este proceso de branding mediante las herramientas con las que ya cuenta la organización. Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones que permiten apoyar los objetivos de la división.

Palabras Clave:

ABSTRACT

As part of the final graduation work to opt for the Business Administration baccalaureate of the Technological Institute of Costa Rica, a proposal is carried out in order to support the transformation process that the Americas Hub Costa Rica division of the GlaxoSmithKline Costa Rica company, which wants to position its brand within the new markets where it will operate.

Americas Hub Costa Rica is a specialized service center dedicated to the processing of administrative processes related to the company's human capital at the American level.

In order to develop this proposal, it is found that, in the first place, all those subjects who function within the daily operation of the division must be evaluated. The evaluation of the division's services is proposed using the SERVQUAL method, which is detailed in this research.

The data to be able to use this methodology are collected through questionnaires made to the division officials and the collection of customer satisfaction data that the team has. In addition, the different mechanisms and systems used by the division to monitor these aspects are detailed. The SERVQUAL methodology is applied during this research in accordance with the guidelines based on the state of the art, and the inputs collected during the analysis of results and current situation.

Based on these fundamentals, it is identified that the division is in a scenario where it is prepared in terms of brand recognition and positioning in the new operating markets. Therefore, proposals are established that support this branding process through the tools that the organization already has. Finally, the conclusions and recommendations that allow supporting the objectives of the division are detailed.

Keywords:

Índice de Contenido

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL	12
1.1 Antecedentes de la empresa	13
1.1.1 Naturaleza de la empresa	14
1.1.2 Naturaleza de la empresa	14
1.1.3 Ubicación	15
1.1.4 Cantidad de personal y puestos.	15
1.1.5 Misión, visión y valores	16
1.1.5.1 Misión	16
1.1.5.2 Visión	16
1.1.5.3 Valores	16
1.1.6 Organigrama	17
1.1.7 Descripción del departamento donde se desarrolló la investigación.	17
1.2 Justificación del estudio	18
1.3 Problema	19
1.4 Objetivos	20
1.4.1 Objetivo General	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 Alcances y limitaciones	20
1.5.1 Alcances	20
1.5.2 Limitaciones	21
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	22
2.1 Fundamentos Administrativos para la construcción de marca.	23
2.1.1 Administración	23
2.1.2 Mercadeo	23
2.2 Estándares para la evaluación y control de servicios.	30
2.2.1 Metodología	30

2.2.2 Servicio.....	30
2.2.3 Servicio al cliente	31
2.2.4 Calidad.....	35
2.2.5 Calidad en el servicio.	36
2.2.6 Eficiencia y Eficacia.....	36
2.2.7 Estandarización.....	37
2.2.8 Método Servqual	37
2.3 Estándares para la determinación de la situación del servicio brindado.	40
2.3.2 Enfoque al cliente.	40
2.3.3 Expectativas del cliente.	41
2.3.4 Percepción del cliente.....	41
2.3.5 Satisfacción del cliente.	41
2.4 Elementos para la propuesta de branding	41
2.4.1 Marca.	41
2.4.2 Construcción de Marca (Branding).	41
2.4.3 Posicionamiento estratégico de Marca	43
CAPÍTULO III: METODO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.1 Enfoque de Investigación.	45
3.2 Diseño de la Investigación.....	45
3.3 Unidad de Análisis.	46
3.4 Población	46
3.5 Muestra.....	47
3.6 Variables de la investigación.....	47
3.7 Hipótesis de investigación.....	48
3.8 Estrategia de Análisis de Resultados	48
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	51
4.1 Canales de comunicación y Servicios de Americas Hub Costa Rica con el cliente... 53	
4.2 Método de registro sobre la opinión del cliente.	57
4.3 Método de visualización sobre la opinión del cliente.....	59

4.4 Análisis de Resultados.....	60
4.1 Perspectiva del cliente	60
4.2 Perspectiva del analista (Proveedor del servicio).....	64
CAPITULO V. PROPUESTA.....	66
5.1 Establecimiento de firma en correos electrónicos.....	67
5.2 Propuesta de respuestas estándar de servicio.	69
5.2 Propuesta para la identidad de marca.	71
5.2.1 Análisis el mercado objetivo	71
5.2.2 Diseño de Marca.....	72
5.3 Propuesta de fondo estándar para video llamadas	74
5.3 Propuesta sobre uso de la red social interna.	76
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
Referencias bibliográficas	82
APÉNDICES	83
Apéndice 1. Cuestionario para proveedor del servicio.....	83
Apéndice 2. Fondo de Pantalla para Video Llamada	83
Apéndice 3. Firma de Correo Electrónico	83

Índice de Figuras

Ilustración 1. Logo de GlaxoSmithKline	14
Ilustración 2. Mapa la ubicación del GSK Costa Rica.....	15
Ilustración 3. Organigrama de Americas Hub Costa Rica	17
Ilustración 4. Modelo de brechas sobre la calidad del servicio.	40
Ilustración 5. Evaluación de proveedores al servicio brindado.	50
Ilustración 6. Logo del sistema Work Day	54
Ilustración 7. Encuesta de Evaluación de Servicio	56

Ilustración 8. Logo del Sistema Remedy	58
Ilustración 9. Logo del sistema Qlicksense.....	59
Ilustración 10. Propuesta de firmas en correos electrónicos.....	68
Ilustración 11. Respuestas Estándar de Servicio.....	70
Ilustración 12. Ejemplo del sistema de comunicación Teams.	75
Ilustración 13. Formato propuesto como fondo de video llamada.....	76
Ilustración 14. Red Social empresarial interna Workplace.....	76
Ilustración 15. Página principal de Workplace	77

Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de personal y puestos.	15
Tabla 2. Variables de Investigación.....	47
Tabla 3. Métrica de Voz del cliente (Voice of the customer).....	61

Índice de Apéndices

Apéndice 1. Cuestionario para proveedor del servicio	83
Apéndice 2. Fondo de Pantalla para Video Llamada.....	83
Apéndice 3. Firma de Correo Electrónico	83

INTRODUCCIÓN

GlaxoSmithKline es una compañía multinacional de productos farmacéuticos, de origen británico, y con operaciones en casi 70 países y con más de 100.000 empleados en todo el mundo. El presente trabajo, se realizó en el departamento de servicios de gestión humana, denominado People Service Center, del centro de servicios compartidos de GSK en Costa Rica, ubicado específicamente en el Centro Terracampus Corporativo en La Unión de Cartago. Este centro abrió sus puertas en el 2013 y sigue en constante crecimiento.

People Service Center, actualmente es una división de centro de servicios dedicado a la gestión de procesos relacionados a la gestión humana del personal de la compañía en los mercados latinoamericanos, norteamericanos y británicos. Este equipo, busca brindar a sus clientes, los colaboradores de la propia compañía, satisfacer en todo momento sus necesidades de gestión del capital humano como prioridad número uno a través de un servicio de alta calidad y centralizado.

El monitoreo que realiza actualmente de la división de sus actividades no va dirigidas solamente al cumplimiento óptimo de la prestación de sus servicios, sino que también busca mejorar continuamente estas actividades identificado aquellas oportunidades en la cuáles mejorar.

El objetivo de este estudio es crear una propuesta de un plan de branding para su implementación en el segundo semestre del año 2021, con el fin de obtener una perspectiva más clara de parte de la división, sobre cómo lograr un mejor posicionamiento en los mercados donde la división abrirá operaciones mediante la reconstrucción y consolidación de su marca.

La necesidad de este estudio nace del proceso de transformación que sufrirá la división durante el primer semestre del 2021, que conlleva la inserción de su servicio en

nuevos mercados y la actualización de sus operaciones a un método de servicio más estandarizado.

CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presentan aspectos relevantes acerca de la compañía GlaxoSmithKline. Dicha información fue suministrada por parte de la labor personal de la investigación, como empleado de la compañía (comunicación personal, 20 de enero, 2021).

1.1 Antecedentes de la empresa

La compañía británica GlaxoSmithKline abrió en el año 2013 un centro de servicios compartidos ubicado en Centro Corporativo Terracampus en La Unión de Cartago. En él, se albergan diferentes servicios propios de soporte administrativo para las operaciones de la compañía en todo el mundo.

En el año 2016, se estableció una división independiente al centro de servicios bajo el nombre “People Service Center” con la finalidad de agrupar en un centro de servicio, el manejo de procesos administrativos de recursos humanos para los colaboradores y gestores en el mercado latinoamericano y brasileño.

Desde el primer momento de su creación la estrategia ha sido generar un servicio al cliente proactivo y eficiente, de constante mejora, para dar una comunicación de excelencia y calidad a sus clientes en los diferentes mercados.

Con el tiempo, el People Service Center ha ido evolucionando, aumentando así su cantidad de personal y el número de procesos y funciones. Dado este crecimiento, se establecen tres sub-equipos dentro de la división. El primero, “RH Contigo” dedicado a brindar servicio al cliente de gestión humana de cara directa al colaborador interno y otras áreas de Recursos Humanos. El segundo “Data Management” dedica al procesamiento de procedimientos estandarizados y especializados para cada mercado y finalmente un equipo de “Efectividad”, dedicado al diagnóstico, documentación, comunicación, medición de calidad y mejoramiento de las operaciones de toda la división.

Para el noviembre del año 2019, se establece a nivel de compañía un proceso de reestructuración de operaciones globales llamado “HR Transformation” a ser completado en mayo del 2021. Esta reestructuración incluye la absorción de procesos de otros mercados a la división de People Service Center, por ende, un crecimiento en sus operaciones y de personal para el equipo, la creación de nuevos sub-equipos, a la apertura de operaciones en nuevos mercados, y un cambio de nombre de “People Service Center” a “Américas Hub Costa Rica”.

1.1.1 Naturaleza de la empresa

A continuación, se presenta el logo oficial de la compañía a nivel global.



Ilustración 1. Logo de GlaxoSmithKline

Fuente: Google Imágenes

1.1.2 Naturaleza de la empresa

La naturaleza de compañía a nivel global es la investigación, manufactura y comercialización de productos farmacéuticos, vacunas y productos masivos de consumo para la salud. Esta compañía, de origen inglesa, tiene presencia aproximadamente en 150 países, incluyendo Costa Rica.

Esta investigación, se realizará dentro de la división de Américas Hub Costa Rica cuya naturaleza es ser un centro de servicios administrativos de los recursos humanos de la compañía, para las operaciones de GSK en Latinoamérica y América del Norte.

1.1.3 Ubicación

Américas Hub Costa Rica se encuentra dentro de las oficinas de GSK Costa Rica, llamado también por la compañía como el Centro de Servicios Compartidos, en el Piso 4, 5 y 6 de la Torre 2 en Terra Campus, en La Unión de Cartago. En la siguiente imagen tomada de Google Maps se puede observar su ubicación en el punto rojo:

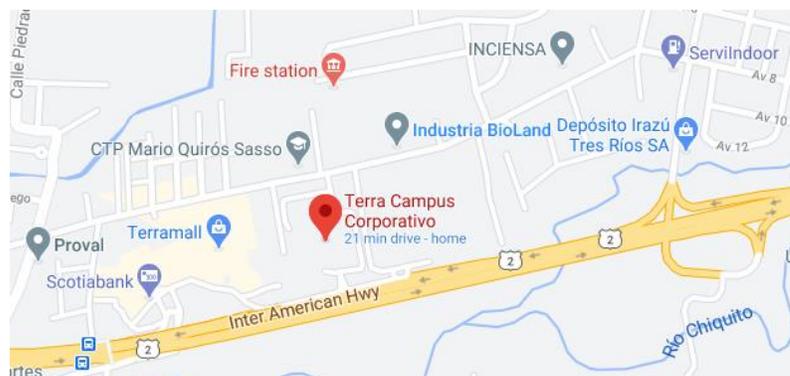


Ilustración 2. Mapa la ubicación del GSK Costa Rica.

Fuente: Google Maps

1.1.4 Cantidad de personal y puestos.

Américas Hub Costa Rica cuenta actualmente con un total de 58 colaboradores, los cuales se encuentran distribuidos entre las siguientes áreas de la división como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Cantidad de personal y puestos.

Área	Colaboradores
Data Management	22
Customer Support	32
Efectividad	4
Total	58

1.1.5 Misión, visión y valores

A continuación, se presenta los elementos estratégicos establecidos de la compañía Glaxo Smith Kline, que, a su vez, representan los elementos estratégicos de Américas Hub Costa Rica: misión, visión y valores.

1.1.5.1 Misión

“Nuestro objetivo es hacer posible que la gente pueda hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo” (Glaxo Smith Kline, 2021)

1.1.5.2 Visión

“Convertirnos en una de las empresas farmacéuticas más innovadoras, con mejores resultados y que genere más confianza” (Glaxo Smith Kline, 2021).

1.1.5.3 Valores

Los valores de la compañía son:

- Nuestros valores son Enfoque al Paciente
- Transparencia
- Respeto
- Integridad.
- Coraje
- Responsabilidad
- Desarrollo
- Trabajo en Equipo.

1.1.6 Organigrama

Seguidamente, se presenta el organigrama con el que cuenta el Americas Hub Costa Rica:



Ilustración 3. Organigrama de Americas Hub Costa Rica

Fuente: Autoría Propia

1.1.7 Descripción del departamento donde se desarrolló la investigación.

Esta investigación, se desarrolló dentro de Américas Hub Costa Rica. Como anteriormente se indica, este es un centro de servicios administrativos de los recursos humanos de la compañía, para las operaciones de GSK en Latinoamérica y América del Norte.

Esta división, ofrece a sus clientes internos, empleados de la compañía y departamentos locales de recursos humanos, soporte para procesos administrativos de los colaboradores de cara con la compañía como contratación y bajas de personal, movimientos internos de colaboradores, vacaciones, pago de bonificaciones, transferencias internacionales, gestión de la información personal de los empleados, servicio al cliente para consultas legales e informativas, monitoreos de informaciones de nóminas. Américas Hub Costa Rica busca dar un soporte eficiente al colaborador y a los departamentos locales de gestión humana.

1.2 Justificación del estudio

El proceso de Branding es de suma importancia para el posicionamiento de un producto o servicio de una compañía, pues la generación de una marca establece parámetros que influye directamente con la comunicación que posee el cliente, con el producto.

En noviembre del año 2019, se inicia un proceso de reestructuración de las operaciones de recursos humanos a nivel global, a ser completado en marzo del 2021, que da como consecuencia una transformación y un crecimiento considerable de la división actual en Costa Rica. Parte de este crecimiento, es la apertura de nuevas operaciones en nuevos mercados y un crecimiento en los ya existentes. Dada esta circunstancia, la división necesita redefinir su identidad para sobrellevar el proceso de expansión y transformación global.

La división, es de un tamaño pequeño pues cuenta actualmente con 42 empleados, conformado por 16 puestos incluyendo puestos de liderazgo, administrativos y operativos. A pesar de ser una división administrativa de la compañía, para People Service Center es indispensable que exista un posicionamiento de su imagen y marca principalmente para sus clientes en los mercados donde opera, y en la gestión de la información de sus clientes. Para la compañía, los colaboradores son fundamentales, ya que son quienes realizan la totalidad de sus funciones y son indispensables para lograr alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz

En conjunto con el equipo de Efectividad de la división, se planteará la definición de un proyecto de “Branding” o construcción de marca para el reposicionamiento de la división en los mercados de operación, que será bajo el nuevo nombre de People Center Hub Américas. Para lograr este fin, se definirá una nueva identidad para el equipo con el fin de estandarizar su comunicación, identidad y operación en todos los mercados diferentes, y que además contribuya con la creación y mantenimiento de vínculos del cliente, y que fortalezca la identificación del colaborador de la división con su identidad.

El proceso de construcción de una marca puede ser sumamente desafiante. Este, se relaciona con la percepción de que tiene el cliente o consumidor, con respecto a un servicio o producto de una empresa. El branding es el conjunto de activos intangibles de una empresa, servicio o producto. Es una definición de una “relación emocional” entre los clientes y el negocio; el branding se podría definir como una experiencia. Su desarrollo, consiste en la misión, los valores, las visiones, las imágenes, el método de trabajo y la voz de una empresa. Dicho esto, esta imagen evoluciona con el comportamiento de los clientes que está influenciada y definida de los elementos que fundamenta la creación de dicha marca.

Por otro lado, la definición de una marca ayuda a establecer los elementos a percepción de quienes también la integran, pues el proceso de construcción de esta logra, si así se desea, establecer una estandarización de sus procesos y operaciones (Armstrong, Kotler, & Opresnik, 2017).

El poder contar un establecimiento de marca, va a ser muy provechoso para el equipo, pues favorecerá el proceso de incorporación de nuevos colaboradores, la apertura de nuevas operaciones, el mejoramiento de funciones actuales, estandarización del servicio y la comunicación de la división con otras divisiones de la compañía.

1.3 Problema

¿Cómo se puede desarrollar un plan de branding para la división Americas Hub Costa Rica, utilizando la metodología Servqual, que le permita consolidar y apoyar el nuevo proceso de expansión y transformación de la división que se espera lanzar durante el primer semestre del 2021?

1.4 Objetivos

En seguida se presentan los objetivos que se tienen como finalidad alcanzar en este proyecto:

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de Branding para el lanzamiento de la división de People Center Hub Americas utilizando la metodología Servqual que contribuya con el proceso de expansión y transformación de la división de Glaxo Smith Kline durante el primer semestre del 2021.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1 Analizar la situación actual de la marca con respecto a sus valores, su identidad, su cultura corporativa y su personalidad y elementos comunicativos que conforman a su marca.
- 2 Identificar los conceptos que se deben incorporar en la construcción del proceso de Branding.
- 3 Desarrollar el proyecto de branding de acuerdo con la metodología identificada y las metas de posicionamiento.
- 4 Elaborar herramientas de propuesta que contemplen aspectos de mejora para la construcción de una Marca dentro de la división de People Center Hub Americas.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Se plantea que la investigación se realizará en el actual equipo de la empresa, llamado People Center Hub Americas, durante el primer semestre del 2021. El alcance de este proyecto cubrirá la definición de un plan de branding para la marca que desea plantear la división, junto con el desarrollo y propuesta de esta.

1.5.2 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se van a poder encontrar a lo largo del desarrollo del trabajo se pueden presentar las siguientes:

- La división tiene el deseo de consolidar una marca para su servicio, sin embargo, no se ha comenzado el desarrollo de branding actual por lo que no existe alguna definición del proyecto. Por ello, esta propuesta de investigación es el punto de partida para el proceso de definición de marca.
- Al encontrarse en este proceso de reestructuración con este nuevo crecimiento por parte de la agrupación, esto puede interferir en el proceso de recolección de la información o causar variación en las definiciones convenidas durante el proyecto.
- El proyecto deberá desarrollarse de forma virtual, dada la pandemia del Covid-19 y el cese de operaciones presenciales por parte de la compañía.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo se presenta los antecedentes teóricos utilizados para fundamentar la investigación realizada. Para ello, se incluyen los conceptos que están directamente relacionados con el servicio que brinda la división, las características necesarias para la identificación del método a utilizar y principalmente conceptos referentes al proceso de branding de una marca. La definición de estos conceptos va a permitir una mayor comprensión del tema por parte del lector.

2.1 Fundamentos Administrativos para la construcción de marca.

2.1.1 Administración

Las organizaciones a lo largo del tiempo han sufrido una constante evolución según los cambios en su entorno, y, por ende, se ha generado una constante transformación en el concepto de la administración. Es importante definir este concepto, ya que la Gestión del Talento Humano, se dedica a la Administración del Recurso Humano (Chiavenato, 2009).

Según P. Robbins y D. Decenzo, la administración son todas aquellas actividades primordiales que desempeñan los gerentes, de manera eficiente y eficaz, para lograr objetivos establecidos de una organización a través de las personas y junto a ellas (2017).

El buen ejercicio de la administración define qué tan exitosa puede ser una organización según sea el aprovechamiento que haga de sus recursos. La importancia de esta radica precisamente en la efectividad de los diferentes esfuerzos humanos. De una buena administración, depende la gestión de su personal, activos dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad (Pespectivas, 2007).

2.1.2 Mercadeo

Una de las áreas de la administración es el mercadeo, de acuerdo P. Kotler y G. Armstrong (2017). Esta área de la administración, enfocada en la creación de valor y compromiso del cliente, ha sufrido grandes y rápidos cambios debido a la exposición a

diferentes factores como los cambios tecnológicos, sociales, económicos, culturales, entre otros.

Los autores, definen el mercadeo como el proceso social de la administración en el cual las compañías, grupos u organizaciones crean y mantienen el valor para sus clientes, y establecen relaciones sólidas y duraderas con ellos para obtener, a cambio, valor de ello. Bajo este contexto, las organizaciones e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros (Armstrong, Kotler, & Opresnik, 2017) .

Existen además definiciones más directas con respecto al Mercadeo, en la cual se establece el concepto como una actividad desempeñada por organizaciones o instituciones para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos de valor a los consumidores, clientes asociados y sociedad en su conjunto; siendo el mercadeo algo más que la publicidad o la venta personal de un producto o servicio (Kerin & Hartley, 2018).

2.1.2.1 Factores que influyen en las actividades de mercadeo.

Kerin & Hartlet (2018) indican que, la naturaleza de las actividades de mercadeo es altamente influida por personas, grupos y fuerzas que interactúan para moldear la relaciones que poseen con las organizaciones. Entre los diferentes factores que influyen las actividades de mercadeo es la organización misma, puesto que sus directivos definen los objetivos que moldean las relaciones que tienen los departamentos de mercadeo con otras áreas de la compañía, para crear productos y servicios que satisfarán a los consumidores que requieren la organización a fin de sobrevivir y prosperar.

Por otro lado, otras fuerzas primordiales, ajenas a la organización, intervienen en las actividades de mercadeo. Las fuerzas del entorno, como los factores sociales, tecnológicos, económicos, ambientales, normativos y competitivos juegan un papel importante en las decisiones de mercadeo de las organizaciones, ya que estas determinaciones se ven afectadas por la sociedad en su conjunto y suelen tener un importante impacto en ella (Kerin & Hartley, 2018). Para esta investigación, se hará uso teórico de aquellos relevantes para la metodología planteada y el servicio brindado por la organización en estudio.

De acuerdo con Armstrong, Kotler, & Opresnik (2017) en el marco del mercadeo son las fuerzas externas y sus participantes influyen en la capacidad de desarrollar, mejorar y mantener transacciones y relaciones de valor exitosas con sus consumidores y clientes objetivo. Por ello, las organizaciones deben estar monitoreando y adaptándose constantemente al entorno cambiante. Este entorno, según Armstrong, Kotler, & Opresnik (2017), está conformado por dos distintos sub-entornos:

- i. Microentorno. Aquellos actores cercanos a la compañía que afectan positiva o negativamente, la habilidad de la organización para crear valor a sus clientes y mantener relaciones con ellos (p.71-74). Los actores del microentorno son:
 - a) La compañía u organización. Sus diferentes grupos y departamentos interactúan entre sí para cumplir con las actividades y diseño de mercadeo según sus objetivos, políticas, misión y estrategias.
 - b) Proveedores. La disponibilidad y costos de los recursos que los proveedores disponen afectan directamente, y a largo plazo, los costos de transacción, las satisfacción y percepción del cliente, y así el valor de producto o servicio de la organización.
 - c) Promotores de mercadeo. Para mejorar el desempeño de la comercialización, se designan grupos, empresas o individuos que promueven, distribuyen y venden los productos los servicios de la compañía al cliente final.
 - d) Clientes, consumidores o compradores. Dentro del microentorno, los clientes son los actores más importantes pues son ellos quienes adquieren los productos o servicios de la organización. El punto central del sistema de creación y distribución de valor es crear compromisos con el cliente meta para establecer fuertes relaciones con ellos.

- ii. Macroentorno. Grandes fuerzas externas, incontrolables, que afectan positiva o negativamente, a los actores del microentorno (p.74):
 - a) Ambiente demográfico. El ambiente demográfico es una de las variables cambiantes más importantes para el establecimiento de actividades de mercadeo, puesto que la demografía involucra a las personas que conforman los mercados. Al ser un actor altamente cambiante, las estrategias de mercadeo lo deben ser también.
 - b) Localización geográfica. Este actor define que, según la localización geográfica del mercado, se define su cultura, idioma y valores.
 - c) Entorno Económico. El entorno económico puede plantear tanto amenazas como oportunidades. Los factores económicos influyen en el poder adquisitivo y los patrones de consumo de los consumidores.
 - d) Entorno Tecnológico. Dentro del macroentorno, la tecnología es quizás el actor más poderoso según el destino, pues este, en su desarrollo, permiten la creación de nuevos productos y oportunidades de mercado.⁴
 - e) Entorno Cultural. Está conformado por instituciones y otras fuerzas influyen en los valores, percepciones, preferencias y los comportamientos fundamentales de una sociedad.

2.1.2.2 Propuesta de valor al cliente.

La propuesta de valor de una compañía a sus clientes es de suma importancia para su supervivencia pues define el eje central que sujeta, y define, todo el modelo de negocio, desarrollando y planificando actividades alrededor de esta. Con el fin de definir este eje, se debe identificar cuáles parámetros son los que crea valor en una compañía.

Crear valor es ofrecer un producto o servicio que cubra una necesidad a alguien que la tenga y desea cubrirla, y para ello esta persona está dispuesta a ofrecer generalmente un beneficio económico. El proceso de crear valor por parte de una compañía es de suma dificultad puesto que la riqueza del término contrasta con la dificultad de asistir en mercados altamente rigurosos cada vez más turbulentos y altamente influidos por las presiones y actores sociales, legales, económicos y competitivos. Es necesario estudiar y conocer al cliente objetivo al cual está dirigido el servicio o el producto, pues su recepción en el mercado dependerá en gran medida de cuánto se comprenda al consumidor (Colomer, 2011).

Por otro lado, C. Mejía (2003) define que la propuesta de valor es la combinación única y definida, que mezcla del producto o servicio junto con sus beneficios y valores agregados que la organización ofrece a un mercado y a sus clientes. Para ello, esta combinación se plantea según lo que la organización determine en como desea posicionarse dentro de su mercado meta y para el perfil del cliente deseado. En otras palabras, la propuesta de valor es la mezcla única de valor entre los intereses de la organización y su cliente: el cliente busca una satisfacción por el producto o servicio recibido y la institución una retribución.

El autor C. Mejía (2003), indica que el éxito de la propuesta de valor depende del balance entre el beneficio percibido por el cliente y el valor creado y retribuido por la empresa. Para ello, C. Mejía indica los siguientes elementos que conforman una propuesta de valor según el cliente y la empresa, y que debemos considerar en esta investigación:

1. Elementos de la propuesta de valor desde la perspectiva del cliente.

- a. Características y descripción de los clientes que conforman un mercado objetivo.
- b. Necesidades que los clientes esperan satisfacer. Especificación de lo que los clientes desean lograr y necesitan satisfacer.
- c. Motivaciones de compra y permanencia con la marca.
- d. Descripción del producto o servicio, a comparación de la competencia en el mercado. Las características deben ser competitivas a la de otros productos o servicios.
- e. Estándares de servicio y atención al cliente. Es importante el valor agregado que se hace alrededor del producto o servicio.
- f. Canales y acceso a los servicios. Dificultad para encontrar, adquirir o probar el servicio o producto.
- g. Sistemas de postventas. Reclamos y recomendaciones.

2. Elementos de la propuesta de valor desde la perspectiva de la organización.

- a. Objetivo estratégico en el mercado. Con el producto o servicio de la organización, se debe definir qué se desea lograr con él, en el mercado objetivo.

- b. Estrategia comercial. Es importante definir cómo llevar la propuesta de valor al cliente, para que sea percibida como de valor superior.
- c. Recursos tecnológicos, físicos y humanos.
- d. Nivel de riesgo aceptado. Criterios de aceptación del cliente y riesgo global esperado de los productos.
- e. Rentabilidad esperada.
- f. Sistemas de información gerencial. Para seguimiento, evaluación planificación y control.
- g. Sistemas de procesamiento. Facilidades donde se opera o fabrica y sus especificaciones técnicas.
- h. Estándares de calidad. Especificaciones del producto, tiempo de entrega y costo de producción.

El éxito de una buena estrategia es la generación de un valor superior para el cliente, la cual está compuesta por la combinación de las expectativas del cliente y las posibilidades de la empresa. La propuesta de valor es el motivo por el cual los clientes adquieren un servicio o producto. El determinar dónde está el valor superior es un reto para la gerencia en todo tipo de empresas (Mejía, 2003).

2.2 Estándares para la evaluación y control de servicios.

2.2.1 Metodología

De acuerdo con la Real Academia Española (2016), la metodología se define como *“un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal”*. En otras palabras, una metodología es un proceso sistemático en el cual se adquieren modos y formas de conocimiento para llegar a un fin de manera ordenada desde un conjunto de reglas (Forero, 2007).

Para esta investigación, se pretende establecer una metodología estandarizada, como una herramienta, que facilite la evaluación del servicio que brinda la organización para establecer así los criterios necesarios para la elaboración de la propuesta de branding.

2.2.2 Servicio

De acuerdo con Bitner (2000) un servicio es la acción o el efecto de servir, estar a disposición de una persona, organización, o estado. Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones.

Lovelock & Wirtz (2015), indican que un servicio es aquella actividad económica que una parte ofrece a la otra, donde a cambio, se obtiene valor al acceder a un bien adquirir la propiedad de este y de cualquier elemento físico involucrado.

Acorde con Weil (2003) un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es la consecuencia de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Según el autor anterior los servicios poseen tres características que explican la complejidad de su estudio:

- Intangibilidad. Un servicio no es un objeto que pueda poseerse o palpase, es más bien un beneficio que compra el usuario.

- Heterogeneidad. El resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.
- Inseparabilidad. Implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

2.2.3 Servicio al cliente

Dadas las características actuales donde los mercados son altamente cambiantes, las organizaciones implementan medidas gerenciales para satisfacer las necesidades de sus clientes. Estas variables y otras ofrecen elementos diferenciadores para su posicionamiento en los mercados. Por esta razón, es de suma importancia que las organizaciones posean un servicio al cliente, tanto en lo interno, como a lo externo.

El servicio al cliente son todas aquellas actividades o prestaciones que realiza una organización para satisfacer las necesidades y deseos del cliente, superando sus expectativas en todas las fases del proceso de la compra (Soto, Ruiz, & Echavarría, 2012).

2.2.3.1 Características del Servicio al cliente.

Según Soto, Ruiz, & Echavarría (2012), el servicio al cliente posee varias características intrínsecas: Intangibilidad, presencialidad, integralidad, representatividad, flexibilidad, amabilidad y heterogeneidad. Una organización que desea orientarse a servir a sus clientes debe tomar en consideración estas características para su direccionamiento estratégico.

Es por ello, que los autores, Soto, Ruiz, & Echavarría (2012), indican las siguientes características que deberán considerarse para medir el grado de orientación de una organización, grupo o división hacia su servicio a los clientes:

1. La organización conoce profundamente a sus clientes.
2. La organización investiga sistemáticamente las necesidades de sus clientes.
3. Se controla, periódica y sistemáticamente los niveles de satisfacción de sus clientes.
4. La organización posee una estrategia clara de servicio.
5. Se ejecuta permanentemente acciones concretas para el mejoramiento del servicio.
6. Se comparte sistemáticamente con los clientes internos las opiniones de los clientes externos.
7. Se mercadea primero los proyectos con los clientes internos.
8. Su dirección está comprometida personalmente con el servicio.
9. Capacita permanente a sus colaboradores en los temas pertinentes al servicio.
10. Asigna recursos para desarrollar los programas de mejoramiento del servicio.
11. Tiene una estructura operativa para implementar su estrategia del servicio.

12. Desarrolla el servicio interno con dedicación y exigencia.

13. Busca constantemente el compromiso de todo el personal.

14. Incentiva acciones que evidencien a los líderes de servicio y los reconoce.

2.2.3.2 Dimensiones del Servicio al cliente.

El servicio al cliente posee dos dimensiones diferentes desde las cuales puede ser analizado. La primera, es el cliente interno que son los empleados de la compañía que interactúan entre sí, que suministran o reciben insumo de otra área. La segunda, son los clientes externos, aquellos que permanecen fuera de la organización, pero se relacionan con ella para intercambiar bienes o servicios como lo son proveedores, clientes o usuarios.

Para esta investigación, dado que se realizó dentro de una organización dedicada al servicio al cliente de sus empleados, enfatizaremos la primera dimensión del cliente interno.

Soto, Ruiz, & Echavarría (2012) sugieren que los clientes internos son aquellos que intercambian valor dentro de la organización. Estos, bajo un modelo de competencia corporativa, son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan todos los colaboradores de una empresa para lograr los objetivos clave. Finalmente, con el fin de formular e implementar una estrategia del servicio al cliente interno se deben considerar los siguientes elementos:

- Gerencia Estratégica.

- Liderazgo de contacto.
- Comunicación organizacional.
- Definición de procesos organizacionales.
- Cultura de mercadeo.
- Cultura de servicio.
- Empoderamiento a los clientes.
- Gestión de talento humano.
- Aprendizajes Organizacional.
- Medición del servicio.
- Desarrollo de comportamientos ganadores.
- Autogestión.
- Trabajo en equipo.

2.2.3.3 Diagnostico del Servicio al cliente

Con el fin de evaluar el servicio al cliente que se ofrece, una organización debe realizar periódica y sistemáticamente un diagnóstico de su servicio. De esta manera, una organización puede escuchar la voz del cliente, evaluando la calidad y los niveles de satisfacción con el servicio que recibe.

De acuerdo con Soto, Ruiz, & Echavarría (2012), una organización que escucha a sus clientes genera una gran sintonía que se refleja en la satisfacción del cliente, su lealtad y su rentabilidad. Por esta razón, los autores indican algunas consideraciones que una agrupación de esta naturaleza debe considerar para diagnosticar el servicio que ofrece:

- Conocimiento de los clientes que va a escuchar.

- Identificación de la cadena de servicio que se quiere evaluar.
- Elaboración de una cadena de servicio con el fin de profundizar en las dos dimensiones de los clientes: internos y externos.
- Definición y diseño de los puntos de contacto de la cadena.
- Definición de los estándares de calidad del servicio.
- Definición de la metodología para calcular los índices de satisfacción en cada punto de contacto.
- Realizar la evaluación sistemática para poder construir la calificación de los clientes y no perder información sobre ellos.
- Convertir “la voz del cliente” en un instrumento de mejoramiento continuo a través del ejercicio de escucha: registrarla, organizarla, analizarla, responderla y mejorar los comportamientos de los colaboradores dirigidos por la voz del cliente.
- Contar con el compromiso de los directores de la empresa.

2.2.4 Calidad

De acuerdo con Pulido (2020), la calidad son las características de un producto o un servicio que inciden con su capacidad para satisfacer la necesidades implícitas o declaradas de un cliente. Además, menciona que la calidad es un elemento definido por el cliente, pues es su juicio de aprobación o rechazo que este tiene sobre el producto o servicio.

Por otro lado, Lizarzaburu, Chávez, Barriga, & Castro (2018), señalan que la calidad es una calificación a un servicio o producto, que hacen a los mismo adecuado al mercado

objetivo que atenderán, y que, a partir de esta calificación, el servicio o producto perdurará homogéneamente en el tiempo.

2.2.5 Calidad en el servicio.

Las tendencias actuales de los mercados están encaminadas a que las empresas generen un alto nivel en la calidad de sus servicios, lo cual es sinónimo de competitividad y posicionamiento en el mercado.

Es por ello, que García & Sanchez (2016) definen la calidad en el servicio como una métrica dentro de las organizaciones que buscan la diferenciación y competitividad en el mercado mediante la identificación de los atributos de calidad en el servicio que brinda una organización y la relación entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente. Esto último señala lealtad hacia la marca y se refleja en un incremento en las utilidades de la organización.

En otras palabras, la calidad de servicios es un hábito desarrollado y practicado por una compañía para recolectar, analizar e interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes. A partir de aquí, la organización ofrecerá, un servicio accesible, oportuno, seguro y confiable, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido, y sorprendido con mayor valor al esperado.

2.2.6 Eficiencia y Eficacia

De acuerdo con Robbins (2017), la eficiencia es la capacidad de alcanzar un objetivo de manera correcta y producir, mediante una estrategia racional que permite maximizar y optimizar el tiempo, los recursos y las decisiones al máximo. Mientras que la eficacia, es completar las actividades que ayudarán a una organización a alcanzar sus metas.

2.2.7 Estandarización

La estandarización es el proceso de desarrollo sistemático y aplicación de patrones, mediciones y especificaciones a un producto o servicio, con el fin de que estos se asemejen a un tipo, modelo o norma en común (Secretaría de Economía, 2015).

Dentro de los servicios la estandarización es de suma importancia con el fin garantizar que el producto o servicio final es preciso, ya que, al ser, por lo general, procesos altamente sujetos a ser afectados por los operarios y cuya característica es intangible, se pueden presentar variaciones en la forma de otorgar el servicio (Jesus, 2016).

2.2.8 Método Servqual

Para el presente proyecto es necesario definir algunos conceptos básicos relacionados al desarrollo del modelo Servqual, el cual será aplicado como metodología de evaluación y control de los servicios brindado por la división en estudio, y que fundamentará la propuesta de branding.

Nishizawa (2014) define el método Servqual es definido como: *“una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. Para ello, se analizan aspectos cuantitativos y cualitativo de los clientes. Además, el método Servqual proporciona información detallada sobre las opiniones de los clientes sobre el servicio de las empresas, sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. También este modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones.”*

El modelo Servqual identifica y agrupa cinco dimensiones básicas para medir la calidad del servicio. Estas dimensiones permiten identificar las deficiencias de calidad en los servicios (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2010):

- a) **Fiabilidad.** Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
- b) **Sensibilidad:** Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.
- c) **Seguridad:** Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- d) **Empatía:** Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.
- e) **Elementos tangibles:** Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales y personal.

Sin embargo, Zeithaml, Bitner, & Gremler (2010) indican que existen cinco brechas que identifican los problemas que influyen en la evaluación del cliente con respecto a la calidad del servicio. Estas diferencias son la relación entre las necesidades de los clientes, la experiencia del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes (Nishizawa, Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto, 2014). A continuación, las brechas que proponen los autores de Servqual:

- **Brecha 1:** Diferencia entre las expectativas de los clientes con respecto al servicio y el entendimiento por parte de la organización de estas expectativas. La organización debe comprender las necesidades de los clientes, de lo contrario no podrán desarrollar acciones satisfactorias para estas expectativas.
- **Brecha 2:** Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocidas como especificaciones de las normas de la calidad del servicio.
- **Brecha 3:** Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.
- **Brecha 4:** Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el SERVQUAL, uno de los factores claves en la formación de las expectativas, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza afectan a las expectativas.
- **Brecha 5:** Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

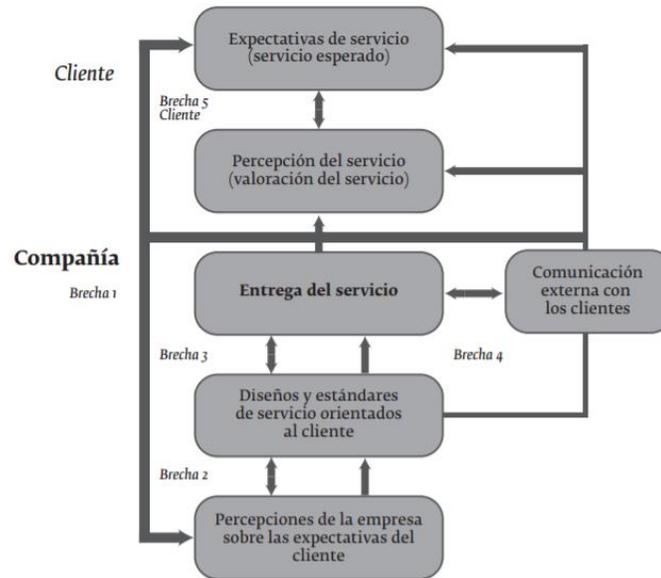


Ilustración 4. Modelo de brechas sobre la calidad del servicio.

Fuente: (Bustamante, Zerda, Obando, & Tello, 2020)

Por último, Bustamante, Zerda, Obando, & Tello (2020), indican que entre las ventajas del método Servqual, es la comparación adaptable de las expectativas de los clientes y las percepciones de los clientes. Con ello, se logra establecer similitudes y diferencias con el fin de establecer diagnósticos de calidad de servicio. Por otro lado, indica que una desventaja es el método de recopilación de información pues, al tratarse de un cuestionario, puede sesgar la información.

2.3 Estándares para la determinación de la situación del servicio brindado.

2.3.2 Enfoque al cliente.

De acuerdo con la ISO 9001, el enfoque al cliente consiste en satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas. De esta manera, una organización consigue atraer y mantener la confianza de los clientes.

2.3.3 Expectativas del cliente.

La expectativa de los clientes consiste en todos aquellos anhelos que posee el cliente a la hora de adquirir un producto o servicio de una organización para satisfacer sus necesidades y deseos (Kotler & Armstrong, 2017).

2.3.4 Percepción del cliente.

Kotler & Armstrong (2017) indican que la percepción del cliente es la evaluación que hace el cliente de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores.

2.3.5 Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas originales del comprador (Kotler & Armstrong, 2017).

2.4 Elementos para la propuesta de branding.

2.4.1 Marca.

Según Gómez (2013), marca es un nombre, símbolo o término que permite la identificación de un producto o servicio, dentro de un mercado y diferenciarlo de sus competidores. Además, el autor señala que pertenece al concepto, la personalidad, la imagen y emociones asociadas al nombre componen la marca.

2.4.2 Construcción de Marca (Branding).

El proceso de construcción de marca, o *Branding* en el idioma inglés, consiste en el proceso de creación de los atributos de una marca: imagen, calidad, identidad. Estas actividades tienen como objetivo principal la definición de los elementos internos y externos que definirán el producto o el servicio (Gomez, 2013).

Con el fin de plantear un proceso de branding, Dunn (2009), plantea que se deben seguir seis pasos esenciales que las organizaciones deben considerar:

1. Analizar el mercado objetivo. Al analizar el mercado se identifica al cliente, a la competencia, modas y tendencias emergentes. De esta manera, para que la marca tenga éxito se debe identificar las necesidades de los clientes.
2. Diseño de Marca. En base al análisis de mercado, se debe considerar una estrategia para el diseño de la marca. Esta incluye:
 - a. Identificación de producto o servicio a ofrecer.
 - b. Expectativa de largo plazo para el producto.
 - c. Posicionamiento físico de marca.
 - d. Público meta.
 - e. Nombre de marca.
 - f. Identidad de marca.
 - g. Promesa de valor.
 - h. Emociones y experiencias asociadas.
 - i. Definición de calidad y precio.
 - j. Empaque y distribución.
3. Definición de la consistencia del servicio o producto.
4. Comunicación de Marca (Promoción o publicidad)
5. Involucramiento de personal. Identificación de la necesidad de capital humano para desarrollar la marca.

6. Definición de parámetros de rendimiento.

2.4.3 Posicionamiento estratégico de Marca

De acuerdo con Ferrell & Hartline (2018), el proceso de posicionamiento de marca consiste a la creación de una imagen mental por la oferta de producto o servicio y sus características diferenciadoras en la mente del mercado objetivo.

Además, Armstrong, Kotler, & Opresnik (2017), definen posicionamiento como la determinación, o acuerdo, que se realiza para lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta.

CAPÍTULO III: METODO DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo, se presenta el método de investigación utilizado a lo largo de esta investigación para su desarrollo. Dentro de la información metodológica que se incluye se encuentra el enfoque de la investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, población y la muestra, las variables de investigación y la estrategia de análisis de datos.

3.1 Enfoque de Investigación.

Al tratarse de una propuesta para un proceso de branding bajo la metodología Servqual para la división de Americas Hub Costa Rica de Glaxo Smith Kline en Costa Rica, se utilizó un enfoque cualitativo transversal. Se eligió este tipo de investigación debido a que la información que se recopiló a lo largo de la investigación es referente a las opiniones de los clientes sobre el servicio brindado por parte de la división que fundamentará la evaluación que se hará mediante el método de calificación de calidad. Por el otro lado, se utilizó este enfoque debido a que para este tipo de investigación no es necesario la recopilación de datos estadísticos.

3.2 Diseño de la Investigación.

Al diseño de la investigación es importante establecer cuál es su alcance y la temporalidad de este. Por lo cual, a continuación, se explica de manera detallada la elección de cada uno de ellos:

- En cuanto al alcance del estudio se utilizaron dos enfoques: exploratorio y descriptivo. Esto se debe a que primero se debió de realizar una recopilación de información que posee la empresa sobre su servicio y las percepciones de los miembros que la conforman como parte exploratoria. Luego se hizo una descripción detallada de dicha información y los factores de evaluación, así como los parámetros contemplados para diseñar la elaboración del plan bajo la metodología planteada.

- En cuanto a su temporalidad se eligió la transversal, ya que el análisis de la información se va a realizar en un solo momento en un periodo determinado; el cual es el primer semestre del 2021.

Descrito el alcance y la temporalidad del estudio, se menciona el diseño de la investigación que se eligió. El diseño de la investigación es de investigación-acción, debido a que el presente estudio busca comprender y resolver una problemática específica de la división Americas Hub Costa Rica como es la mejora la del posicionamiento de la marca según el diagnóstico bajo la metodología Servqual y en consecuencia el plan de branding planteado. Para ello, se procedió a analizar la situación actual del negocio, para posteriormente evaluar la situación bajo la metodología que permite por último elaborar el plan de branding.

3.3 Unidad de Análisis.

A continuación, se presenta las unidades de análisis del estudio:

- El funcionario de GlaxoSmithKline de Latinoamérica, Canadá o Reino Unido, que adquirió un servicio por parte de Americas Hub Costa Rica durante el primer semestre del 2021.
- El proceso de atención al cliente de Latinoamérica, Canadá o Reino Unido, que practican el miembro de Americas Hub Costa Rica durante el primer semestre del 2021.

3.4 Población

La población de estudio contemplada en el proyecto son las siguientes:

- Los funcionarios de GlaxoSmithKline de Latinoamérica, Canadá o Reino Unido, que adquirieron un servicio por parte de Americas Hub Costa Rica durante el primer semestre del 2021.
- Los procesos de atención al cliente de Latinoamérica, Canadá o Reino Unido, que practican los miembros de Americas Hub Costa Rica durante el primer semestre del 2021.

3.5 Muestra

Sobre la encuesta de satisfacción del cliente, dado que se les envía a todos los colaboradores al final del servicio se contempla la totalidad de los funcionarios de GlaxoSmithKline de Latinoamérica, Canadá o Reino Unido. Por lo que no se requiere en esta encuesta del uso de una muestra para su realización.

Por otro lado, se aplica el cuestionario de análisis de perspectiva por parte del analista a 10 analistas que brindan el servicio dentro de la división.

3.6 Variables de la investigación.

A continuación, se definen en la tabla 3.1 individualmente las variables de la investigación, tomando en cuenta tanto su definición conceptual como operacional, que fueron empleadas para realizar la evaluación del servicio como la propuesta de Branding.

Tabla 2. Variables de Investigación

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional
Cliente Interno	Son los empleados de la compañía que interactúan entre sí, que suministran o reciben insumos de otra área. (Soto, Ruiz, & Echavarría, 2012)	Determina la calidad del servicio brindado por la división y fundamenta la perspectiva del cliente para el método Servqual.
Sistemas de Información	Conjunto de componentes que reúnen, procesan, almacenan y distribuyen datos e información y proporcionan un mecanismo de retroalimentación con el fin de cumplir con un objetivo (Stair & Reynolds, 2017)	Canales de comunicativos para la labor del servicio al cliente. <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de llamadas, chats y correos. • Sistemas recopilación de retroalimentación.
Satisfacción del cliente	Grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide	El método para medir la variable es el método Likert:

	con las expectativas originales del comprador (Kotler & Armstrong, 2017).	Excelente – Muy bueno – Bueno – Regular – Malo
Percepción del colaborador	Evaluación que hace el cliente de la diferencia que hay entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing en relación con las ofertas de los competidores (Kotler & Armstrong, 2017).	El método para medir la variable es el método Likert: Excelente – Muy bueno – Bueno – Regular – Malo
Expectativas de cliente	Anhelos que posee el cliente a la hora de adquirir un producto o servicio de una organización para satisfacer sus necesidades y deseos (Kotler & Armstrong, 2017)	El método para medir la variable es el método Likert: Excelente – Muy bueno – Bueno – Regular – Malo
Posicionamiento de Marca	Creación de una imagen mental por la oferta de producto o servicio y sus características diferenciadoras en la mente del mercado objetivo (Ferrell & Hartline, 2018)	Grado de conocimiento por parte los colaboradores por los servicios que ofrece la división Americas Hub Costas Rica.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Hipótesis de investigación.

Dada la naturaleza de esta investigación, al establecer como objetivo relaciones entre conceptos y métodos, no se pueden establecer resultados anticipados. Por otro lado, el alcance de esta investigación es exploratorio en gran medida, por lo que no se dispondrá de Hipótesis, pues este alcance constituirá el resultado de la investigación.

3.8 Estrategia de Análisis de Resultados

Cómo se mencionó anteriormente, el objetivo central de esta investigación es la elaboración de un plan como propuesta de Branding. Para ello se establecerá la metodología SERVQUAL que estudiará los dos componentes o sujetos que conforman el entorno de los procesos o servicios que da la división. Estos dos componentes son: el cliente quien recibe el servicio y el analista que provee el servicio.

En primer lugar, para el análisis de los resultados se establecerá como estrategia de la recolección de la opinión y niveles de satisfacción que tiene el cliente con el servicio. Para esta recopilación no se utilizará la elaboración de un cuestionario como lo sugiere el método

SERVQUAL debido a que la división Américas Hub Costa Rica posee dentro de sus métricas de desempeño el portal para recolectar los datos necesarios que servirán como insumo en el análisis de la situación actual mediante esta metodología. Este portal mencionado anteriormente, es el sistema que posee la división para la recolección y visualización de sus métricas mensuales, llamado Qlicksense, y se detallará más adelante. Estas métricas estadísticas contienen las variables perfectas para la evaluación del servicio brindado. Este punto es de gran relevancia dado que la división desea que la evaluación de la satisfacción del cliente se realice mediante sus propias herramientas existentes, y a beneficio de esta investigación estos medios satisfacen las variables exactas y mínimas requeridas por la metodología.

En segundo lugar, para el análisis de la perspectiva del analista o proveedor del servicio se procederá a utilizar como lo indica la metodología hacer cuál la elaboración de un cuestionario donde se recopilará la opinión general que posee el proveedor del servicio. Es importante señalar que, dado que el análisis de la metodología y que la propuesta de branding está enfocada en la mejora de la comunicación del equipo con sus servicios y procesos, este cuestionario elaborado analizará la perspectiva del proveedor hacia los procesos y nos evaluará al analista o proveedor en sí mismo. Sin embargo, dado que es el analista quien da el servicio, se tomará como su perspectiva su función diaria en relación con los procesos de la división.

A continuación, se presenta el cuestionario elaborado para el análisis de los procesos según la perspectiva del analista, y su debida calificación de acuerdo con cada variable señalada por la metodología de esta investigación:

TEC Tecnológico de Costa Rica	Americas Hub Costa Rica Evaluación de proveedores al servicio brindado		gsk do more feel better live longer						
Factor	Componente de Análisis				Calificación				
Fiabilidad	1. El servicio se cumple dentro del tiempo esperado.				1	2	3	4	5
	2. Cuando el cliente posee un problema, la división se compromete con resolverlo.								
	3. La división desempeña correctamente sus servicios por primera vez con el cliente.								
	4. La división brinda sus servicios en el momento en que promete hacerlo.								
	5. La división insiste en brindar los servicios con registro libres de error.								
Sensibilidad	1. La división informa a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.				1	2	3	4	5
	2. El servicio brindado por la división es rápido.								
	3. Los analistas están dispuestos a ayudar a los clientes.								
	4. Los analistas de la división nunca están demasiado ocupados para ayudar a los clientes.								
Seguridad	1. El comportamiento de los analistas infunde confianza a los clientes				1	2	3	4	5
	2. El cliente se siente seguro con las transacciones que realiza la división.								
	3. Los analistas son corteses de manera constante con los clientes.								
	4. Los analistas de la división poseen el conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.								
Empatía	1. Los analistas dan atención individualizada a los clientes.				1	2	3	4	5
	2. La división posee suficientes analistas para todo el mercado.								
	3. Los analistas entienden las necesidades específicas de los clientes.								
	4. La división posee horarios de atención convenientes para todos sus clientes.								
Elementos Tangibles	1. La división provee el equipo tecnológico necesario.				1	2	3	4	5
	2. Los materiales asociados con el servicio son visualmente atractivos para los clientes.								

Ilustración 5. Evaluación de proveedores al servicio brindado.

Fuente: Autoría Propia.

Para la determinación de cada componente, en cuanto a la calificación de la percepción, se utilizó el método de Likert de 1 al 5, en donde 1 corresponde al puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto. Entré más cercano está al 5, o bien esté en el 5, se considera que existe una similitud perfecta entre lo esperado del servicio y la percepción que posee el analista que lo brinda.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

En el siguiente capítulo se detallan la situación actual de los métodos y procesos actualmente utilizados tanto por la división Americas Hub Costa Rica, en cuanto a la identificación, estandarización, control, monitoreo y evaluación de los servicios brindados para todos los mercados donde opera, por medio de la relación existente entre los clientes y los analistas proveedores del servicio para el cumplimiento de la expectativa de calidad.

En primer lugar, se determinan los servicios que se brindan actualmente en la división Americas Hub Costa Rica, con el objetivo de examinar el estado de satisfacción del cliente durante en el primer periodo del año 2021 en cuanto a la solicitud del proveedor de servicio.

En segundo lugar, se detallan los métodos existentes para la evaluación del servicio brindado por parte del proveedor, a razón de la opinión del cliente posteriormente de haber recibido el servicio, tomando como muestra los presentes métodos para la fundamentación de la perspectiva del cliente para la elaboración de los análisis de resultados de esta investigación.

Por último, se detallan los elementos estandarizados, métodos de trabajo y canales existentes, que identifica o reconoce la marca de los servicios y productos por Americas Hub Costa Rica, entre el proveedor del servicio y el cliente, con el fin de examinar los objetos presentes en el medio comunicativo entre ellos y fundamentar, en este apartado, los principios actuales que determinarán la propuesta para el proceso de construcción de marca (branding).

El objetivo de este análisis es proyectar de una manera más específica los sistemas, sujetos y aspectos importantes a evaluar a partir de la experiencia y percepción del analista quien provee el servicio, lo que permite colacionar la situación actual del contacto desde el punto de vista de método Servqual en calidad para lograr la mejora continua, la obtención de calidad y la preferencia del cliente que recibe el servicio en los diferentes mercados.

4.1 Canales de comunicación y Servicios de Americas Hub Costa Rica con el cliente.

Como se mencionó anteriormente, Americas Hub Costa Rica brinda soporte a los empleados de la compañía a quienes considera como su cliente. Este soporte aplica para todos aquellos empleados indistintamente de su posición jerárquica dentro de la compañía, o su permanencia temporal o indefinida con la misma. En otras palabras, el servicio brindado puede estar al alcance de todos los empleados pertenecientes a los mercados latinoamericanos y norteamericanos, y a su vez varía según la necesidad de estos y de acuerdo con las políticas o procesos establecidos en los mercados pertenecientes.

El soporte brindado por Americas Hub Costa Rica inicia cuando el cliente contacta al equipo con fin de que sea atendida su necesidad o inquietud. Este contacto, puede ser iniciado mediante los tres canales digitales de comunicación a los cuales el cliente posee acceso mediante la página web de los servicios de la compañía dirigidos a sus empleados, llamada HR Help. A continuación, se detallan los canales de comunicación:

- Chat. El Sistema de chat, consiste en una plataforma donde el cliente se comunica, con analista de recursos humanos perteneciente al equipo, donde el analista recibe la solicitud, atiende al cliente y finaliza la conversación una vez sea terminado el proceso del cliente.
- Llamada. Los clientes de la división ingresan a una página web de contacto perteneciente a la división donde poseen la posibilidad de contactar vía llamada en línea a un analista de recursos humanos perteneciente al equipo, donde el analista recibe la solicitud, atiende al cliente y finaliza la conversación una vez sea terminado el proceso del cliente.
- Correo electrónico. Los clientes cuentan, dentro de la página web de ayuda el correo de contacto a la división. En este centro de contacto se reciben las solicitudes de los clientes, y el equipo asigna cada caso a un analista equitativamente según sus volúmenes de trabajo.

- Tiquete. Dentro de la función del analista perteneciente al equipo, se hace uso de la plataforma Remedy. Esta plataforma, es un sistema de control de cada caso individual que registra, la relación entre el analista, el cliente y la solicitud del cliente. Los empleados, pueden usar esta plataforma para solicitar ayuda mediante la creación de un tiquete. Un tiquete, consiste en un boleto digital de ayuda, que ingresará a la bandeja de entrada del equipo y este será asignado a un analista.

Sobre los servicios que brinda la división Américas Hub Costa Rica, se debe mencionar en primer lugar, que los analistas de recursos humanos pertenecientes a la división poseen acceso a una plataforma llamada Workday. Workday es una plataforma que utiliza la compañía con el fin de registrar toda la información referente a sus empleados. En ella, se crea un perfil para cada empleado y dentro de cada perfil, se puede ver su información personal en relación con la compañía. Por ejemplo, se puede ver información acerca de su residencia su nacionalidad, su compensación, sus vacaciones, las organizaciones a las que pertenece, su jefe y compañeros de trabajo, el progreso de su carrera con la compañía, su desempeño laboral y otras informaciones.



Ilustración 6. Logo del sistema Work Day

Fuente: Google Imágenes

Para los analistas de recursos humanos pertenecientes a la división, la mayoría de su trabajo se relaciona directamente con la edición de la información que cada colaborador posee en Workday dentro de la compañía. Por política de la empresa, la información de que está registrada en la plataforma debe conciliar con los movimientos de los empleados dentro de la empresa. Por esta razón, existe un volumen alto de solicitudes de soporte por parte los

empleados al equipo de manera diaria y constante, y el sistema registra en tiempo real el posicionamiento de los empleados dentro de las diferentes organizaciones de la compañía a nivel global. Algunos de los servicios estándares y comunes de la división con los clientes, caracterizados como procesos administración humana, son:

- Registro y edición de información personal.
- Generación de reportes y datos.
- Contratación y baja de personal en el sistema.
- Transferencias de posición u organización.
- Transferencias internacionales.
- Extensión de contratos temporales.
- Registro y edición de balance de vacaciones.
- Centro de ayuda para trámites internos con la empresa.
- Servicio al cliente vía llamada (“*Call center*”)
- Promociones o progresiones de personal.
- Cambios de compensación.
- Soporte de control y registros de procesos a países locales.
- Registro y pago de bonos y beneficios.

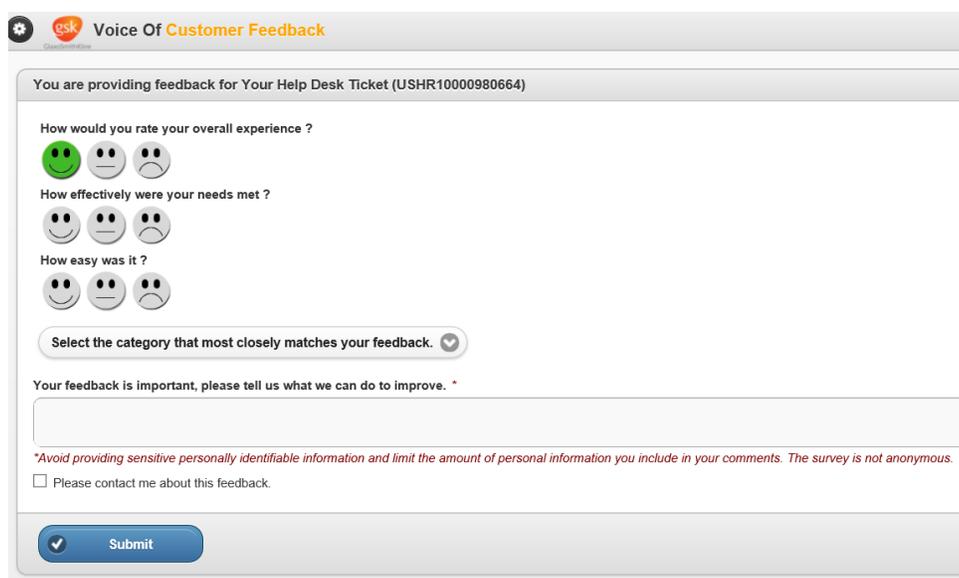
Para la recopilación de la información por parte de los usuarios de los servicios que brinda la División, se comparte a continuación la forma de cuestionario estructurado por la Americas Hub Costa Rica, utilizado como herramienta para medir la satisfacción del cliente en relación con el proveedor del servicio una vez finalizado el mismo. Para acceder a la encuesta puede hacerlo mediante el siguiente link:

- https://vocfeedback.gsk.com/feedback.asp?ref=USHR10000980664&rel=IM&service_id=&lang=en&e=5&title=Your%20Help%20Desk%20Ticket

Cada encuesta enviada, está asignada de acuerdo con el tiquete creado por proveedor, en este caso el analista del equipo, al inicio del primer contacto con el cliente. En esta encuesta, se evalúan tres parámetros:

1. Calificación de experiencia general.
2. Efectividad de cumplimiento de necesidades y expectativas.
3. Facilidad de resolución de acuerdo con el servicio proveído.

Estos tres parámetros son calificados de acuerdo con la selección de tres iconos que representan un nivel de satisfacción bueno, regular y malo. En caso de que el cliente desee ampliar su respuesta u opinión con el servicio recibido, puede indicar su respuesta en la casilla para ingresar texto. Finalmente puede indicar que se le contacte nuevamente en caso de que desee profundizar en su opinión con el equipo.



The image shows a screenshot of a customer feedback survey form titled "Voice Of Customer Feedback". The form is for a help desk ticket (USHR10000980664). It contains three rating questions, each with three smiley face icons (green, grey, and red) representing different levels of satisfaction. The questions are: "How would you rate your overall experience?", "How effectively were your needs met?", and "How easy was it?". Below the questions is a dropdown menu to "Select the category that most closely matches your feedback." and a text box for additional comments. A checkbox option "Please contact me about this feedback." is also present. The form ends with a "Submit" button.

Ilustración 7. Encuesta de Evaluación de Servicio

Fuente: vocfeedback.gsk.com

Existe a tiempo real un monitoreo y registro de la información sobre la evaluación de los servicios. Esta recolección se hace mediante el sistema global que posee la compañía, Qlicksense, que será detallado más adelante en cuanto el análisis de la información recibida de las encuestas.

Los resultados y datos son analizados por los funcionarios pertenecientes al subequipo de la división llamado Efectividad (Effectiveness) en Costa Rica y esta información es monitoreada y recolectada mensualmente. Sin embargo, trimestralmente en Américas Hub

Costa Rica se realiza una reunión trimestral con el fin de presentar cambios, mejoras, actualización, reconocimientos y la presentación de los resultados trimestrales o métricas. De acuerdo con estos resultados, se generan los planes de acción respectivos con el fin de mitigar métricas negativas a futuro o detectar oportunidades de mejora en las métricas de los meses pasados. Para ello, se analizan los casos individualmente donde existieron errores, o insatisfacciones por parte del cliente y, en consecuencia, se realiza la planeación con el analista que llevó el caso que presentó el efecto. Estos planes son evaluados durante y después de las reuniones mensuales que los funcionarios o analista tienen con sus respectivos jefes y forma parte de su desempeño.

Finalmente, es importante señalar que existe una diferencia entre los departamentos locales de servicios humanos, en cada mercado o país, y la división Americas Hub Costa Rica. Esta radica, en que la división brinda soporte en aquellas funciones en donde los departamentos locales no poseen acceso, con el fin de que los departamentos locales se enfoquen propiamente en la gestión del talento dentro del mercado donde está ubicado, y este se centraliza en las otras actividades de la gestión del talento humano como lo son el reclutamiento, gestión interna, capacitación y motivación de los empleados.

4.2 Método de registro sobre la opinión del cliente.

Es importante, señalar que el sistema Remedy es de utilización diaria para los analistas pertenecientes a la división de Américas Hub Costa Rica. Esta plataforma permite hacer, como se mencionó anteriormente, el registro y control de los casos donde se atienden las solicitudes de los clientes. Es por ello, que los analistas hacen registro obligatorio para todos los casos que tienen con los mismos, de esta manera, se puede llevar un control de todos aquellos casos, o productos dirigidos al servicio del cliente, que se han llevado y se están llevando.



Ilustración 8. Logo del Sistema Remedy

Fuente: Google Imágenes.

Por otro lado, todos aquellos casos o tickets, que se están llevando a cabo se actualizan de acuerdo con los avances que el analista tiene dentro el caso, de esta manera, el cliente y el analista puede llevar control del estado o situación en el que se encuentra su solicitud. Una vez finalizado, el ticket es cerrado y éste desaparece de la bandeja del analista. A su vez, el sistema envía una encuesta de satisfacción al cliente, mediante correo electrónico. sobre su percepción del servicio recibido.

Por lo general, estos tickets son registrados, como el cliente en cada caso, el jefe o gestor directo de los empleados que están siendo afectados por la solicitud recibida. Es por ello que se considera, por lo general, que el cliente directo de la división tiene, pero no es excepción, un equipo de personas o subalternos a su cargo. En caso de que sea el empleado, solicitando un servicio por parte de la división, este debe ser compartido y aprobado por su superior. Por lo tanto, los jefes internos de la compañía son en su mayoría los clientes de la división.

Entender el funcionamiento de la asistencia y registro de las solicitudes de los clientes, es de suma importancia para esta investigación, ya que el ticket generado en primer lugar, en la plataforma Remedy, es el medio por el cual el equipo lleva control de la satisfacción del cliente sobre los servicios de la división, mediante la evaluación de cada caso o solicitud que por el mismo se contactó al equipo en primer lugar. Además, los tickets registrados en el sistema Remedy en su conjunto, funcionan como el centro de datos que alimenta las diferentes aplicaciones que posee el equipo para poder visualizar su desempeño en diferentes periodos y ámbitos, asimismo, compartir esta información con sus empleados y poder tomar decisiones acerca del desempeño que sus analistas tienen con sus clientes.

Por otro lado, también permite identificar cuál es el volumen de trabajo que los analistas tienen o la cantidad de demanda recibida. Para esta investigación, nos centraremos en los datos que posee el equipo para la evaluación de su servicio por parte del cliente, de esta manera, utilizaremos la metodología planteada para evaluar el servicio recibido según la información que posee la división en sus sistemas, además, esto nos permitirá poder visualizar en el tiempo en nivel de satisfacción de los clientes.

4.3 Método de visualización sobre la opinión del cliente.

El objetivo de registrar y controlar los volúmenes de trabajo en la herramienta Remedy, no es solamente el control que los analistas hacen de sus casos, sino que también, esta información contenida dentro del sistema alimenta la plataforma que utiliza la división con el fin de visualizar este desempeño a través del tiempo, y así poder presentar sus resultados con todos sus miembros con el fin de recibir retroalimentación de su servicio.



Ilustración 9. Logo del sistema Qlicksense

Fuente: Google Imágenes.

La plataforma que permite visualizar esta información se llama Qlicksense. Qlicksense es una plataforma alimentada por la información contenida en Remedy, la cual registra toda la labor de la división, y que permite visualizar mediante imágenes estadísticas, gráficos y métricas los diferentes indicadores que la división establece con el fin de monitorear su desempeño.

Esta información contenida dentro de esta plataforma no solamente visualiza la información del equipo globalmente, sino que también puede indicar el desempeño

individual de cada analista en el tiempo. Además, la plataforma contiene las respuestas de las encuestas de satisfacción enviadas al cliente cuándo un ticket es cerrado, lo que permite la visualización de los diferentes comentarios que los clientes hacen sobre el servicio recibido.

Es importante señalar que la división Américas Hub Costa Rica establece parámetros para poder definir si los resultados de los indicadores son positivos o negativos, para ello establece un indicador estándar como mínimo en cada métrica. Por otro lado, los analistas presentan mensualmente un reporte de su trabajo mensual tomando como referencia la información individual recolectada del sistema Qlicksense. De esta manera, el analista puede discutir con los miembros del equipo, o con su jefe, sus resultados y su perspectiva en relación con su desempeño en el mes.

Finalmente, en este sistema, todas las métricas no necesariamente indican el nivel de satisfacción del cliente es por ello por lo que solamente se tomarán en cuenta aquellas que estén relacionadas al objetivo de este estudio con el fin de evaluar la calidad del servicio. Para esta investigación, de acuerdo con las necesidades de la empresa, nos basaremos en las informaciones obtenidas del sistema Qlicksense para evaluar la opinión del cliente.

4.4 Análisis de Resultados

4.1 Perspectiva del cliente

Con respecto al desempeño de las operaciones diarias de la división Américas Hub Costa Rica, según lo recolectado de la herramienta de métricas Qlicksense, el desempeño durante el período de los últimos seis meses ha sido altamente satisfactorio. Este período comprende de octubre del año 2020 al mes de marzo del año 2021.

Dentro del sistema Qlicksense, se establece una métrica llamada en inglés “Voice of the Customer”, o en español, “La Voz del cliente”. Este indicador, indica la cantidad de respuestas satisfactorias o insatisfactorias de acuerdo con el volumen de los casos, tickets o trabajo que se registra en la herramienta Remedy. Su objetivo, es supervisar los estándares

de calidad del servicio en función de los comentarios de los clientes sobre los casos. Asimismo, este indicador tiene preestablecido por la división Américas Hub Costa Rica, un parámetro para establecer si esta métrica mensualmente resultó positiva o negativa. De esta manera, se establece un máximo de respuestas negativas aceptables, así como un mínimo de respuestas positivas.

Cómo se mencionó anteriormente, de acuerdo con la gestión de los tiquetes abiertos y cerrados por los analistas de recursos humanos de la división, al finalizar cada caso se envía una encuesta de satisfacción. Las respuestas de esta encuesta y, tomando en cuenta el hecho de que se hayan completado, conforman la totalidad de este dato estadístico. La división presenta esta métrica individualmente para cada analista y globalmente para su equipo con el fin de poder monitorear el nivel de satisfacción de acuerdo con la calidad del servicio que se brindó en cada uno de los casos por parte del analista, y de acuerdo con los resultados de esta métrica, y en comparación de los parámetros establecidos, se establece medidas de retroalimentación u oportunidades de mejora, de acuerdo con las conclusiones que se tomen según este monitoreo.

De acuerdo con la tabla presentada a continuación la métrica para los últimos seis meses ha sido bastante positiva. Según lo recolectado por el sistema Qlicksense de octubre del año 2020 a marzo del año 2021 se ha establecido, o sea recolectado, para todos los meses, resultados superiores a la métrica mínima que el equipo establece como objetivo. Y, además, se indica que para los meses anteriores no se han recibido respuestas negativas por parte del cliente.

Tabla 3. Métrica de Voz del cliente (Voice of the Customer)

Resultado por mes	Máximo de respuestas insatisfactorias => 3%	Mínimo de respuestas satisfactorias => 20%
--------------------------	---	--

Octubre 2020	0%	55%
Noviembre 2020	0%	35%
Diciembre 2020	0%	46%
Enero 2021	0%	27%
Febrero 2021	0%	22%
Marzo 2021	0%	33%

Es por ello, que el equipo concluye que para los últimos meses la calidad del servicio ha sido bastante positivo. Es importante señalar, que la variabilidad entre los porcentajes no representa volatilidad entre los resultados de cada mes ya que esta métrica se hace calculada no solamente por las respuestas de los clientes, sino en comparación a la totalidad de los casos que se reciben, y el volumen o carga de trabajo varía a lo largo del año.

El sistema, como se mencionó anteriormente, envía las encuestas de satisfacción a todos aquellos empleados que fueron registrados como clientes de cada solicitud, sin embargo, esas encuestas no son por lo general llenadas en su totalidad; pues es fácil para el empleado la posibilidad de poder ignorar el llenado de la encuesta.

El equipo considera finalmente, que la métrica es positiva, cuando es superior o igual al objetivo o indicador esperado, y se concluye, de que el servicio brindado por los analistas de la división es bastante satisfactorio y que los clientes perciben el servicio como de una muy buena calidad. En caso de que haya una métrica negativa en cuanto a la satisfacción del cliente al equipo, que por lo general son pocos casos, se procede a contactar a la persona que dio la retroalimentación negativa en la encuesta.

De esta manera, el equipo puede recibir retroalimentación acerca de qué se pudo hacer diferente, o si se encuentra una oportunidad de mejora a nivel de la operación, atendimento, o resolución que dio el analista a este cliente en primer lugar.

Por último, esta métrica no solamente verifica el nivel de satisfacción de todo el volumen realizado por la división en un mes, sino que el sistema Qlicksense permite que los datos sean individualizados según el analista quien manejó el caso, de esta manera, los analistas pertenecientes a la división pueden considerar mensualmente sus resultados de acuerdo con lo recibido en la métrica “Voz del cliente”.

De acuerdo con el resultado obtenido mediante lo recopilado de las encuestas de satisfacción durante el periodo abarcado de octubre 2020 a marzo 2021, se logra para esta investigación dar a conocer los siguientes resultados para acoplar las necesidades de branding y su propuesta:

1. Se permite evidenciar que no existe diferencia entre el nivel de servicio y su estándar de calidad requerido por la división a los analistas, con respecto al nivel de satisfacción mostrados por parte del cliente.
2. El nivel de satisfacción del cliente es óptimo a razón del servicio brindado como un todo. Esto indica que el número de servicios distintos, o cada proceso individual, no es una variable de afectación o condición para los niveles de satisfacción.
3. La mayoría de los clientes señalan una excelente experiencia de servicio.
4. La mayoría de las clientes están de satisfechos en cuanto a cumplimiento de necesidades y expectativas.
5. Existe una facilidad de resolución de acuerdo con el servicio proveído.
6. Los canales y métodos de comunicación son óptimos, conocidos y utilizados por los clientes.
7. La marca de Américas Hub Costa Rica, y sus servicios, es reconocida por sus clientes en América.

4.2 Perspectiva del analista (Proveedor del servicio)

De acuerdo con lo recolectado de los cuestionarios aplicados a los analistas de la división de América Hub Costa Rica en general se concluye que los resultados son bastante positivos. Esto quiere decir, que en su mayoría los cinco componentes de análisis en su presentaron altas calificaciones, por lo tanto, los analistas de América Hub Costa Rica poseen la percepción de que la relación entre la expectativa del servicio que se brinda posee una gran estrechez con la alta expectativa de servicio que se brinda a los clientes diariamente. Este cuestionario fue aplicado a analistas de tres diferentes subdivisiones del equipo que podrían gestionar diariamente distintos procesos, y que no poseen relaciones unos con otros, pero cuyas normas de calidad son iguales.

De acuerdo con la metodología establecida en esta investigación, el método SERVQUAL, se establece que es necesario comparar el nivel de satisfacción que posee el cliente con respecto al servicio y la percepción que posee los analistas que lo brindan, para ello se establecerán 5 brechas que están relacionadas con los cinco componentes de análisis que contiene el cuestionario aplicado:

- **Brecha 1.** No existe una gran diferencia entre las expectativas de los clientes con respecto al servicio y el entendimiento por parte de la división y sus colaboradores de estas expectativas. Al existir una similitud entre las expectativas del cliente y el analista de la división puede comprender las necesidades de los clientes, y de esta manera logra desarrollar acciones que satisfacen sus expectativas.
- **Brecha 2.** No existe una diferencia entre la percepción que poseen los analistas con respecto a las especificaciones y estándares de calidad que define la división. En otras palabras, no existe una brecha entre la traducción de las expectativas que la división espera de sus analistas y la aplicación de estos estándares en los servicios. Existe un cumplimiento en las normas de calidad del servicio.

- **Brecha 3.** Existe una calidad del servicio, debido a que las normas y procedimientos se cumplen. Esto quiere decir que no existe diferencia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación de este.
- **Brecha 4.** Es de suma importancia, dentro de esta metodología, la formación de expectativas. La comunicación externa de la organización proveedora, en este caso la división, no presenta diferencias entre la prestación del servicio. En otras palabras, la división Américas Hub Costa Rica cumple con la promesa y afecta positivamente las expectativas de los clientes.
- **Brecha 5.** Esta brecha indica la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a la percepción de los analistas. Dado el análisis entre estas brechas y la información recopilada anteriormente, se establece que existe un balance entre la satisfacción de los clientes y la percepción de los analistas. Los clientes se manifiestan altamente satisfechos por el servicio que reciben, además entienden los servicios que la división provee, perciben una rapidez en la resolución de sus problemas y existe una excelente comunicación con los analistas. Por otro lado, los analistas están satisfechos con el servicio que ellos mismos brindan, además, entienden cuáles son las expectativas que los clientes esperan, entienden cuáles son las normas de calidad que la división solicita cumplir, y de esta manera manifiestan un servicio altamente eficaz y eficiente.

CAPITULO V. PROPUESTA

A continuación, se presentan las distintas propuestas elaboradas para esta investigación, que conformarán el conjunto de herramientas aplicables a los servicios de la división Américas HUB Costa Rica. De acuerdo con los objetivos de esta investigación, se establece esta propuesta con el fin de contribuir con relanzamiento y reposicionamiento de la marca de esta división y sus mercados de operación.

Es importante señalar que, según lo descrito y recopilado en el capítulo de Situación Actual y Análisis de resultados, la división Américas Hub Costa Rica posee una alta satisfacción por parte de sus clientes, posee normas de calidad óptimas y cumplidas, y en términos de nuestra investigación posee un reconocimiento importante entre sus clientes con sus servicios. Es por ello por lo que, en gran medida para esta investigación, se planteará herramientas aplicables de acuerdo con las necesidades que la división ha tenido que implementar según el proceso de transformación y sus operaciones antecedentes, de octubre del año 2020 a marzo del año 2021.

5.1 Establecimiento de firma en correos electrónicos.

De acuerdo con lo descrito en los capítulos anteriores es de suma importancia para la división Américas Hub Costa Rica el uso de sus canales de comunicación. En este caso, de acuerdo con las transformaciones en sus operaciones durante el último período, se sugiere el restablecimiento de las firmas que identifican individualmente a los analistas de la división.

El correo electrónico conforma el canal de comunicación formal de los analistas con sus clientes y los colaboradores de la organización. Por lo tanto, el establecimiento de una firma que contengan las identificaciones necesarias de cada analista, así como enlaces de ayuda e interés no solamente representa una identificación organizacional diferenciadora, sino que también establece una identidad a la organización de cara al cliente.

- **Objetivo:** Fortalecer la identidad corporativa y transmitir la presencia de la marca en cada comunicación.

A continuación, la firma propuesta para su uso, de acuerdo con las necesidades de la división:

NOMBRE ANALISTA | Nombre de la posición

People Services Americas

Email: oscar.f.santamaria@gsk.com

Latam HR Operations

GlaxoSmithKline Costa Rica S.A.

Americas Hub Costa Rica

Terra Campus Corporativo contiguo a Terra Mall, Carretera Interamericana, Piso 5, Tres Rios, Cartago

Need Work Day access? Click [here](#).



Do you have a HR Question? Choose the HR channels according to your needs



[Live Chat](#)



[Call HR Support](#)



[Ticket](#)



[Service Portal](#)



Please consider the environment before printing this email

Ilustración 10. Propuesta de firmas en correos electrónicos

Ubicada al final de todos aquellos correos y comunicaciones con los clientes, se espera mediante esta firma fortalecer la identidad de quién da el servicio y la marca de la división Américas Hub Costa Rica. Esta firma indica el nombre del analista y su posición, así como el nombre de la organización, métodos de comunicación, ubicación de la división, y correo electrónico.

Es importante señalar que la firma además cuenta con un acceso directo al sistema organizacional de la compañía, dado que gran parte de la comunicación de los analistas con los clientes tiene que ver con el uso del sistema por ambos; usualmente los clientes no accedan a esas plataformas comúnmente, por lo que el tener acceso a la plataforma de Workday facilitará la comunicación en gran medida.

Finalmente, la firma indica y reitera el compromiso de la organización de acuerdo con sus valores, con el medio ambiente. Para ello, indica en el final la reconsideración de la impresión de correos electrónicos para evitar el uso de papel. El objetivo de esta firma es que cada analista o cada funcionario de la organización utilice su firma individual cambiando solamente su nombre en la firma y el nombre de su posición.

5.2 Propuesta de respuestas estándar de servicio.

Como parte de las operaciones diarias del Américas Hub Costa Rica se encuentra el área dedicada al servicio al cliente. Estos tienen como objetivo el contacto directo con el cliente para la resolución de sus necesidades para lograr este objetivo, el área llamada “Customer Support”, utiliza distintos canales de comunicación, estos conforman: El sistema de llamadas y el sistema de chat.

Dentro de estas dos plataformas, no se tienen establecidos actualmente métodos documentados y oficiales para comunicarse con el cliente en otras palabras, cada analista se comunica, actúa con el cliente de una forma distinta.

Por ello se establece como propuesta, definición de un guion de texto que permita establecer entre los analistas de la división Américas Hub Costa Rica una forma estandarizada de contestar llamadas o bien, responder y conversar dentro de los chats. A continuación, se presenta el guion establecido según los distintos escenarios que se encuentran dentro de una conversación telefónica o por chat con el cliente:

Respuestas Estándar de Servicio		
Escenarios		Respuesta
1	Bienvenida	Buen día. Agradecemos su contacto con el Centro de Servicios. Mi nombre es XXX. Cómo puedo ayudarle?
2	Ofrecer ayuda	Cómo puedo ayudarle?
3	Tiempo en espera	Permitame un momento mientras consulto la información por favor.
4	Más tiempo en espera	Gracias por su espera. Por favor permítame unos minutos más para obtener la información que necesita.
5	Investigación adicional	Gracias por su espera. Su solicitud requerirá de una investigación adicional para ser atendida. Procederé a asignar su caso al equipo correspondiente.
6	Ayuda adicional	¿Puedo ayudarle en algo más?
7	Creación de caso	Crearé un caso con el fin de registrar su consulta. Recibirá una notificación con una encuesta de satisfacción una vez finalizado el servicio, apreciamos su
8	Transferencia de caso	Gracias por su espera. Dada la naturaleza de su solicitud, procederé a asignar su caso al equipo
10	Requerimiento de información adicional	Para poder continuar con el soporte requerimos información adicional. En caso de no recibir respuesta, se asumirá que el soporte ya no es requerido y se cerrará la sesión de chat.
11	Despedida por inactividad	Por motivos de inactividad procederé a cerrar este chat. En caso de que requiera asistencia o tenga alguna pregunta adicional, no dude en contactarnos nuevamente. Que tenga un buen día.
9	Despedida	En caso de que posea alguna pregunta adicional, no dude en contactarnos. Ha sido un placer ayudarle hoy, que tenga un buen día.

Ilustración 11. Respuestas Estándar de Servicio

5.2 Propuesta para la identidad de marca.

A continuación, se presenta como propuesta distintos elementos que de acuerdo con el marco teórico de esta investigación compone la identificación de una marca.

Con el fin de apoyar este objetivo, se propone la documentación de distintos componentes presentados que apoyarán el reconocimiento que hará el cliente al enterarse de estos elementos, y por parte del analista que trabaja dentro de la organización, estos elementos brindarán un apoyo al proceso de identificación de estos con la marca y los servicios de Américas Hub Costa Rica, apoyando en ambos escenarios la pertenencia y compromiso del empleado con la compañía.

5.2.1 Análisis el mercado objetivo

Con el fin de hacer exitoso el servicio brindado por Américas Hub Costa Rica se requiere identificar las necesidades de los clientes. Para ello, se debe analizar el mercado objetivo de la división dentro de su entorno.

En primer lugar, se identifica al cliente, que en este caso comprende a todos aquellos empleados de Glaxo Smith Kline en América, sin importar su jerarquía y posición dentro de la organización, cuya única variable que afecta la obtención de sus servicios cliente es la necesidad que el mismo tenga a razón de que si es el equipo quien atiende dicha consulta.

En segundo lugar, se identifica que dentro del mercado objetivo no se encuentra competencia alguna dado que existe, dentro de los valores de la empresa, el compromiso de las distintas divisiones, departamentos y gerencias, de apoyarse entre sí. Por otro lado, dado que es un servicio que provee la empresa para sí misma, no existe una competencia o un sujeto a quien competir con sus servicios.

Finalmente, se identifica que dentro de las tendencias y modas dentro de esta compañía y dentro los negocios globales, los equipos, organizaciones o divisiones dedicados al servicio al cliente externo o interno, se caracterizan por ser organizaciones enfocadas a la

satisfacción del cliente y proactivas con su constante mejoramiento y actualización. Este caso se identifica que Américas Hub Costa Rica se caracteriza con un servicio de vanguardia, altamente capacitado y actualizado. Es por ello por lo que se identifica que dentro del mercado objetivo la división representa para sus clientes un servicio de soporte eficaz, eficiente y a la altura de expectativas de la compañía.

5.2.2 Diseño de Marca

De acuerdo con las conclusiones del análisis de mercado objetivo, se debe considerar una estrategia para el diseño de la marca. Esta incluye:

- a) Identificación de servicio a ofrecer. Este constituye a un centro de servicios especializados en la gestión de procesos administrativos del capital humano de la compañía a nivel de América.

- b) Expectativa de largo plazo para el servicio. Se plantea que el servicio estará en operación con un plazo indefinido, mientras que las decisiones del negocio ameriten cambios. Además, se plantea una mejora constante y servicio adaptados a las operaciones de la actualidad.

- c) Posicionamiento físico de marca. Se delimita que la operación es intangible, por lo cual no se generarán elementos físicos de marca. Dadas las medidas por la pandemia de Covid-19, las operaciones de la división se realizan desde marzo del 2019 virtualmente. Los analistas trabajan por medio de teletrabajo desde sus hogares y se plantea que las operaciones seguirán hasta nuevo aviso. Se propone la creación de camisetas de la organización, representativas de la división Americas Hub Costa Rica para sus colaboradores en eventos propios de la división.

d) Público meta. Empleados de Glaxo Smith Kline en América cuyas necesidades estén relacionadas a los servicios descritos de la división.

- Registro y edición de información personal.
- Generación de reportes y datos.
- Contratación y baja de personal en el sistema.
- Transferencias de posición u organización.
- Transferencias internacionales.
- Extensión de contratos temporales.
- Registro y edición de balance de vacaciones.
- Centro de ayuda para trámites internos con la empresa.
- Servicio al cliente vía llamada (*“Call center”*).
- Promociones o progresiones de personal.
- Cambios de compensación.
- Soporte de control y registros de procesos a países locales.
- Registro y pago de bonos y beneficios.

e) Nombre de marca. Americas Hub Costa Rica.

f) Identidad de marca. Centro de Servicios de Recursos Humanos.

g) Promesa de valor. Soporte al cliente de calidad, rápido, eficiente y eficaz alineados a los valores de la compañía.

h) Emociones y experiencias asociadas.

- a. Compromiso con el liderazgo.
- b. Centrarse en el cliente.
- c. Actuar con integridad.
- d. Mostrar respeto por las personas.

- e. Actuar con transparencia.
- i) Propuesta de definición de calidad. Se propone: “Las características del servicio indiquen positivamente la necesidades implícitas o declaradas de un cliente, y cumple las expectativas de calidad del equipo.”

5.3 Propuesta de fondo estándar para video llamadas

El sistema utilizado por los funcionarios pertenecientes a la división para comunicarse con sus compañeros es el sistema Teams. Esta plataforma instalada en todos los computadores de los analistas permite la comunicación mediante llamada, videollamada y chat entre funcionarios. Además, esta plataforma tiene la capacidad de poder establecer contacto con todo aquel funcionario perteneciente a la organización globalmente.

Dentro de las operaciones diarias, los funcionarios del Américas Hub Costa Rica, sobre todo durante las circunstancias de la pandemia del COVID 19 y las operaciones virtuales por medio del teletrabajo, es común que las reuniones y sesiones de trabajo sean por este medio y mediante la función de videollamada. Dado que en la videollamada todos los funcionarios utilizan su cámara integrada de su computador, se propone el establecimiento de un fondo de pantalla donde la persona, en el analista, puede proyectarse.

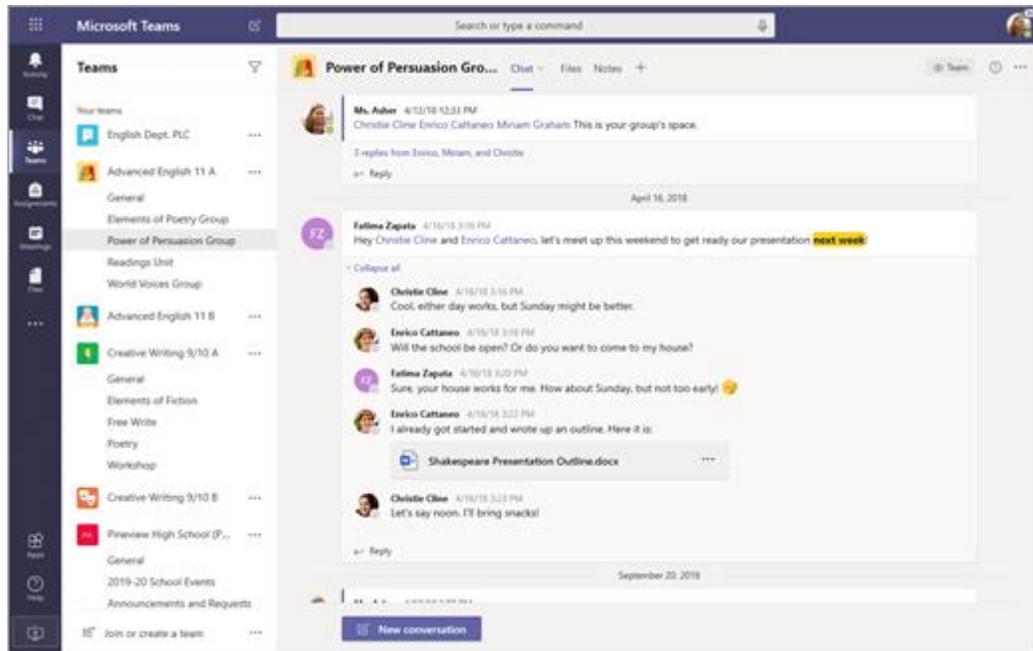


Ilustración 12. Ejemplo del sistema de comunicación Teams.

Fuente: Microsoft Support

Con el fin de representar la marca, este fondo de pantalla estándar identifica a los funcionarios visual y virtualmente, por lo que se propone que se utilice el siguiente formato que en todas aquellas sesiones y reuniones de la división. En ella, se menciona el nombre de la división junto con el logo de la compañía. El formato además representa los colores corporativos de la organización. De esta manera cada cámara dentro de una sesión virtual representará a cada funcionario, el cual en este ejemplo se manifiesta como la figura en negro. Se muestra a continuación:



Ilustración 13. Formato propuesto como fondo de video llamada.

Fuente: Autoría propia.

5.3 Propuesta sobre uso de la red social interna.

La compañía Glaxo Smith Kline, globalmente ofrece a sus funcionarios la posibilidad de acceso a una red social llamada Workplace. Workplace es una plataforma en línea que facilita el trabajo en equipo, ofrece mensajería instantánea, videoconferencias y la posibilidad de compartir información. Esta plataforma presenta una gran similitud con una red social como lo es Facebook.



Ilustración 14. Red Social empresarial interna Workplace.

Fuente: Google Imágenes.

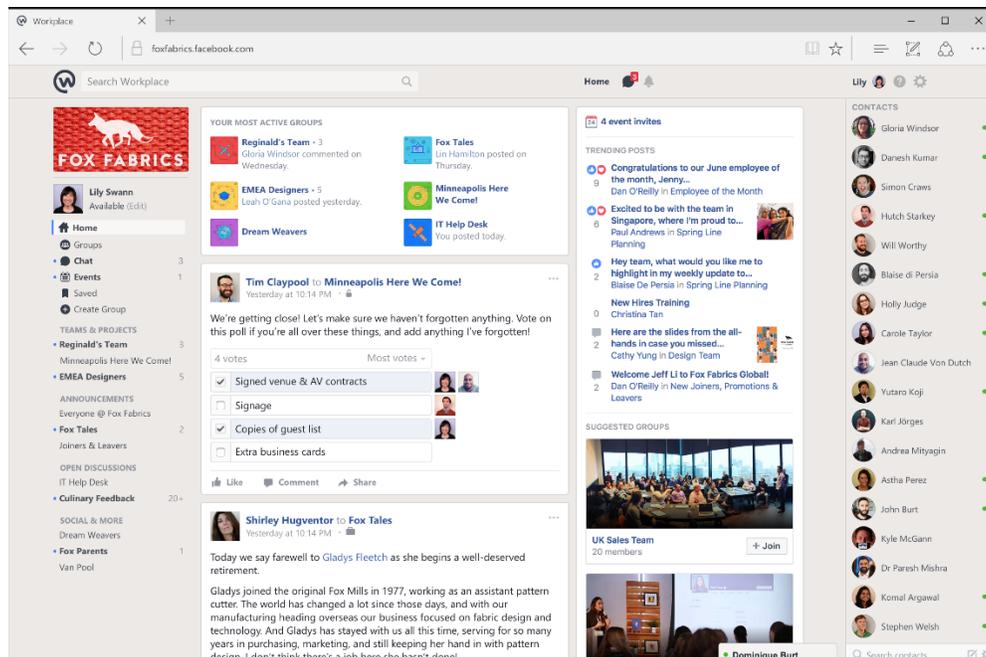


Ilustración 15. Página principal de Workplace

Fuente: Google Imágenes

Por lo tanto, se propone a la división la posibilidad de crear una página web o un grupo dentro de esta plataforma con el fin de compartir informaciones relevantes a los funcionarios globalmente, consolidar su marca durante dentro de la red, compartir informaciones externas o internas de manera inmediata en esta plataforma, recibir retroalimentación mediante la mensajería instantánea o mediante los datos que la plataforma puede generar, manejar sus comunicaciones internas y crear grupos privados de sus colaboradores. El objetivo de utilizar Workplace como un canal de comunicación es:

- Mejorar el descubrimiento y posicionamiento de la marca.
- Aumentar el tráfico en las comunicaciones globales.
- Mejorar la interacción con el mercado cliente.
- Construir una comunidad.
- Aumentar el acceso a informaciones sobre los servicios.
- Investigar y aprender más sobre los clientes.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del estudio relacionado realizado mediante la metodología planteada y la propuesta elaborada.

Conclusiones

- De acuerdo con lo analizado en el capítulo de situación actual, se concluye que los valores, identidad, cultura corporativa y elementos comunicativos de la división Américas Hub Costa Rica que conforman a la marca, están debidamente implementados y los clientes identifican estos elementos con la marca y sus servicios.
- Un 93% de los clientes de la división Américas Hub Costa Rica poseen una alta satisfacción de los servicios brindados por la división. Además, la empresa monitorea y reconoce las necesidades, expectativas y la satisfacción de los clientes para su constante mejora.
- Los funcionarios o analistas de la división Américas Hub Costa Rica, en un 96%, poseen una perspectiva estrechamente relacionada con las normas o estándares de calidad que aplica la división. Esto indica, que los analistas perciben que brindan un servicio de calidad de acuerdo con la aplicación de sus funciones diarias.
- Al existir un estrecho balance entre la satisfacción del cliente, las normas de calidad establecidas por la división, y la percepción que el analista posee del servicio que brinda, se determina mediante el método SERVQUAL que la división posee un servicio al cliente óptimo, correcto, eficaz y eficiente. las brechas establecidas por el método son positivas de acuerdo con la valuación de todas las relaciones mencionadas en el capítulo de análisis de resultados.
- La división Américas Hub Costa Rica, está consolidada dentro de los mercados donde opera. Esto significa que sus clientes reconocen la marca dentro de las operaciones de la compañía, conocen sus servicios y los utilizan, y están altamente satisfechos.

- Dada la alta capacitación y actualización de los recursos que la división posee, en términos de branding, la división Américas Hub Costa Rica ha desarrollado pocos elementos, pero suficientes, para poseer una identidad de acuerdo con el servicio que brinda. Sin embargo, puntualmente existen oportunidades de mejora en los canales de comunicación señalados en la presente propuesta de esta investigación.
- La división Américas Hub Costa Rica, cuenta con una herramienta que puede ser altamente efectiva como lo es la plataforma Workplace. La división no hace uso frecuente o eficiente de esta herramienta.

Recomendaciones

- Se recomienda a la división Américas Hub Costa Rica tomar en cuenta los elementos relacionados al reconocimiento de la marca y sus servicios, dentro de los planes estratégicos que la división gestiona anualmente.
- Se recomienda a la división Américas Hub Costa Rica actualizar las firmas de identificación de sus funcionarios dentro del canal de comunicación del correo electrónico.
- Se recomienda a la división Américas Hub Costa Rica utilizar el guion de respuesta de servicio al cliente, con el fin de estandarizar la comunicación lo mayor posible con los mercados de operación. Para Ello se debe tomar en cuenta, estandarizar con los analistas, el guion planteado en esta investigación de respuesta según los escenarios dentro de la discusión o conversación con los clientes, séase llamadas telefónicas o mensajería instantánea con los mismos.
- Se recomienda a la división Américas Hub Costa Rica la documentación de los elementos que reconocen e identifican su marca con el fin de compartir estas informaciones con sus clientes y funcionarios.

- Se recomienda a la división Américas Hub Costa Rica monitorear constantemente el mercado objetivo, mediante la retroalimentación de reconocimiento de la marca y sus servicios por parte del cliente. Tomar esta información como un insumo de mejora constante.

- Se recomienda a la división Américas Hub Costa Rica el establecimiento de un fondo de pantalla para de identificación de sus analistas mediante videollamadas en el sistema Teams.

- Se recomienda a la división Américas Hub Costa Rica la creación de una página o grupo dentro de la plataforma, o red social Workplace. De esta manera se pretende fortalecer la comunicación global con sus clientes y a sus funcionarios.

Referencias bibliográficas

- Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. (2017). *Marketing, An Introduction* (13th ed.). Harlow: Pearson.
- Bitner, Z. (2000). *Marketing de Servicios*. México: McGraw Hill.
- Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (Abril de 2020). *Fundamentos de la calidad de servicio modelo Servqual*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/340903187_Fundamentos_de_calidad_de_servicio_el_modelo_Servqual
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Colomer, J. V. (5 de Octubre de 2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. Obtenido de upcommons.upc.edu: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf
- Dunn, D. (2009). *Branding: The 6 Easy Steps*. Oakland: Cameron Street Press.
- Economía, S. d. (30 de Diciembre de 2015). *¿Qué es la Estandarización?* Obtenido de Gobierno de Mexico,: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion#:~:text=La%20estandarizaci%C3%B3n%20es%20el%20proceso,modelo%20o%20norma%20en%20com%C3%BAn.>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2018). *Estrategia de Marketing*. Mexico: Cengage Learning.
- Forero, N. A. (Octubre de 2007). *Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social*. Obtenido de Universidad de Costa Rica: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tendencias/rev-co-tendencias-12-08.pdf>
- Glaxo Smith Kline. (2021). *GSK Español*. Obtenido de es.gsk.com: <https://es.gsk.com/es-es/sobre-nosotros/nuestra-mision-y-estrategia/>
- Gomez, J. D. (2013). *Principios de Estrategia Publicitaria y Gestión de Marcas*. España: Mc Graw Hill.
- Jesus, C. Y. (2016). *La estandarización de procesos*. Obtenido de UNAM: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10805/Informe.pdf?sequence=1>
- Kerin, R., & Hartley, S. (2018). *Marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Mejía, C. A. (2003). *La propuesta de valor*. Obtenido de Documentos Planning: https://planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- Nishizawa, R. M. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda*. Universidad Católica Boliviana: Unidad Académica Regional Cochabamba.
- Nishizawa, R. M. (16 de Octubre de 2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*.

Obtenido de Revista Perspectivas:

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005

Perspectivas. (2007). *ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942331004>

Pulido, H. G. (2020). *Calidad y productividad*. Mexico: McGraw Hill.

Robbins, S. P. (2017). *Fundamentos de administración*. 10a. ed. Mexico: Pearson.

Soto, G., Ruiz, J. F., & Echavarría, J. (2012). *Gerencia de Vrntas*. Colombia: McGraw Hill.

Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2017). *Principios de sistemas de información*. Cengage Learning.

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (Diciembre de 2010). *Services Marketing Strategy*.

Obtenido de Research Gate:

https://www.researchgate.net/publication/227987510_Services_Marketing_Strategy

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario para proveedor del servicio



Cuestionario%20Proo
vedor%20de%20Servi

Apéndice 2. Fondo de Pantalla para Video Llamada



Teams
Background.jpg

Apéndice 3. Firma de Correo Electrónico



Firma.msg

ACTA INTRODUCTORIA DEFENSAS

Buenas tardes:

Al ser las dieciocho horas del día Lunes 14 de junio de 2021, en la Escuela de Administración de Empresas, Campus Tecnológico Local San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica, se procederá a la defensa pública y oral del proyecto de graduación del (la) estudiante Oscar Felipe Santamaria Rivas, el cual se denomina **“PROPUESTA DE UN PROCESO DE BRANDING BAJO LA METODOLOGÍA SERVQUAL PARA LA DIVISIÓN DE AMERICAS HUB COSTA RICA DE GLAXO SMITH KLINE EN COSTA RICA”**.

El jurado calificador está integrado por los profesores **Armando Solano Gamboa** y **Julio Cortés Mixter** quien preside.

La presentación tiene una duración de 30 minutos y además un espacio de preguntas por parte del jurado con un tiempo de 20 minutos. Después de estos tiempos el o la estudiante será puesto en la sala de espera de la plataforma Zoom, para que el jurado proceda a deliberar sobre la defensa y su informe, el estudiante durante este tiempo deberá mantenerse en línea. Posteriormente se volverá a incluir al estudiante en la sala de la plataforma para informarle sobre lo resuelto.

Al público:

Se le informa al público presente (incluye el asesor o asesora), que durante la defensa no pueden participar con preguntas, cuestionamientos o respuestas que el jurado plantee.

GRACIAS

ACTA

En la Escuela de Administración de Empresas, Campus Tecnológico Local San José del Instituto Tecnológico de Costa Rica, a las dieciocho horas del día lunes 14 de junio de 2021, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del (la) estudiante Oscar Felipe Santamaria Rivas.

El Jurado Calificador estuvo integrado por los profesores Armando Solano Gamboa y Julio Cortés Mixter. El (la) estudiante realizó la Defensa Oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el Jurado Calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada la defensa se determina que el estudiante:

(X) Aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

() No aprobó la defensa oral del Trabajo Final de Graduación.

**JULIO CESAR
CORTES MIXTER
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por JULIO CESAR
CORTES MIXTER
(FIRMA)
Fecha: 2021.06.15
07:48:20 -06'00'

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL
JURADO CALIFICADOR

**ARMANDO
ERNESTO
SOLANO
GAMBOA
(FIRMA)**

Digitally signed by
ARMANDO ERNESTO
SOLANO GAMBOA
(FIRMA)
Date: 2021.06.14
18:44:55 -06'00'

FIRMA DEL JURADO
CALIFICADOR

Licencia escogida

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



Esta no es una Licencia de Cultura Libre.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>
Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).