

XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

“Emprendimiento e Innovación en las organizaciones de México y América Latina

**El paradigma de las áreas funcionales como reto a la apropiación de la
satisfacción del cliente**

Mesa temática - Acción organizada, análisis estratégico, intervención y cambio
organizacional

Modalidad de la investigación - Temática

Jesús Octavio Morales Bacarlet

bacarlet@gmail.com

Teléfono celular 5567849801

Universidad Intercontinental

Insurgentes Sur 4303, Santa Ursula Xitla, CP 14420, Ciudad de México

Ciudad de México, México
9 al 13 de septiembre 2019

Resumen

En un entorno comercial altamente competido, con poca diferenciación de productos y servicios, la evaluación de la satisfacción al cliente representa una oportunidad para que las empresas puedan entender los motivadores y necesidades de cada consumidor, adaptando sus estrategias a las expectativas del mercado. El evaluar la satisfacción por sí sola no es insuficiente; empresas comercialmente exitosas como Amazon, Pesty.mx o Monsanto, han logrado cambiar su estrategia de foco a producto por la orientación al cliente, esto significa que aun cuando la estructura está alineada a la teoría clásica de la administración de Fayol, con áreas funcionales responsables de la interacción con los consumidores, se reta al paradigma tradicional de especialización departamental o áreas funcionales, buscando que los empleados a todos los niveles de la organización se apropien y sean corresponsables de los resultados de las métricas de satisfacción de clientes.

Palabras clave: Satisfacción del cliente, Áreas funcionales, Enfoque al cliente, CRM, Índice de Promotor Neto, NPS

Abstract

In a highly competitive commercial environment, with low differentiation of products and services, the evaluation of customer satisfaction represents an opportunity for companies to understand the motivators and needs of each consumer, adapting their strategies to market expectations. The evaluation of satisfaction by self is not enough; commercially successful companies such as Amazon, Pesty.mx or Monsanto, have changed their strategy from product orientation to customer focus, this means that even when the structure is aligned with the classical administration theory of Fayol's, with functional areas responsible of the interaction with consumers, the traditional paradigm is challenged, seeking that employees in all levels of the organization appropriate and be co-responsible for the results of customer satisfaction metrics.

Key Words: Satisfacción del cliente, Áreas funcionales, Enfoque al cliente, CRM, Índice de Promotor Neto, NPS

Introducción:

Desde los inicios del siglo XX se dio paso a la búsqueda de un enfoque administrativo científico en contraste al empirismo reinante, para combatir la inestabilidad y la improvisación que imperaban en esa época, logrando que las teorías de Taylor y Fayol, impulsaran el desarrollo industrial en Europa y América.

La teoría clásica de la administración acuñada por Henry Fayol en 1915, propuso aumentar la eficiencia de las organizaciones con un enfoque empresarial, a través de su alineación en departamentos bien estructurados que interactúan entre sí.

La organización de las empresas se definió de arriba hacia abajo, es decir, de la dirección a la ejecución, dando origen a cinco funciones básicas, subordinadas a la administración que hoy conocemos como el proceso administrativo (Pelayo, 2009):

De acuerdo a Sánchez Delgado (2015), las etapas del proceso administrativo son:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

El paradigma de las áreas funcionales

- Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

De esta forma, se da también la segregación dentro de la empresa en funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y como la función líder la administración, subordinada a la dirección.

A partir de esta teoría, surgen los principios administrativos que hasta la fecha son vigentes:

- División del trabajo
- Autoridad,
- Disciplina
- Unidad de dirección
- Unidad de mando
- Bien común sobre el individualismo.

En esta definición de la organización tradicional con áreas funcionales específicas para la atención del cliente, se asigna la responsabilidad del contacto directo con los compradores de los bienes o servicios que produce la empresa, principalmente a los departamentos de ventas, servicio al cliente y cuando existe, servicio post venta.

El paradigma de las áreas funcionales

La segmentación de funciones propuesta por la teoría clásica de la administración tiene muchos beneficios para el buen funcionamiento de la empresa, pero conlleva el riesgo de que el resto de las áreas funcionales sin interacción con el cliente, lo vean de manera lejana, sin ser parte de sus responsabilidades, ya que tradicionalmente, el foco de la empresa está en los resultados de ventas y no en la satisfacción del cliente, así, el paradigma es que el cliente pertenece a las áreas funcionales descritas y no a toda la empresa.

A partir del siglo XXI, con el incremento de competitividad, la globalización y la similitud entre productos, la atención a las necesidades del cliente, detectadas a través de evaluaciones de satisfacción, permiten que el enfoque hacia el cliente se convierta en un diferenciador importante, de manera particular si se logra que forme parte de la cultura de la empresa, sin limitarse a un área funcional o departamento.

Esta estrategia no quiere decir que se disuelvan los límites entre departamentos en cuanto a la atención de los clientes, sino que lo que pase con ellos, debe ser relevante para todos los niveles de la organización.

Entendiendo quién es el cliente

El cliente es una instancia (persona física o moral), que opta por adquirir un producto o servicio, para sí o para otros y es la razón de ser de las empresas que

El paradigma de las áreas funcionales

producen dichos satisfactores; de acuerdo a Philip Kotler (2004), “Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey”. Esto significa que aun cuando una empresa tenga excelentes productos o servicios, si no hay una persona dispuesta a adquirirlos, entonces el trabajo de dicha empresa es infructuoso y puede incluso desaparecer.

Cobra entonces relevancia el conocer lo que un cliente opina de un producto o servicio, ya que una buena experiencia, debería ser la base para que la empresa continúe produciendo con la expectativa de obtener nuevas compras, incrementar el nivel de consumo de sus clientes u obtener recomendaciones para contar con más consumidores.

En un ambiente poco competitivo, con marcada diferenciación de productos o ventajas evidentes entre marcas, la orientación al producto es viable, sin embargo, el riesgo inherente a este tipo de estrategias es la falta de interés en las necesidades del cliente, dejando de ver lo que cada uno necesita y centrando la oferta en las creencias de la propia empresa.

Durante mucho tiempo estas estrategias fueron válidas, inclusive siguen estando presentes en algunos mercados de nicho, pero sin duda, la orientación a producto fue la causante de que algunas empresas como Kodak, Blockbuster o las máquinas de escribir Remington desaparecieran (NBS Brand Report, 2019). “La falta de innovación en un mundo que evoluciona vertiginosamente, la imposibilidad de adaptarse a las nuevas tendencias, la competencia feroz de las multinacionales y el

El paradigma de las áreas funcionales

poder cada vez mayor de las nuevas generaciones de consumidores, fueron algunas de las causas de su histórica extinción”, (Venturini, 2011).

De acuerdo a Vanessa Cross (2019), a partir de 1980, empresas como UPS empezaron a cambiar su estrategia de estar centradas en producto y en la eficiencia a enfocarse en el cliente, tratando de entender las necesidades y motivadores para elegir un producto o servicio.

Administración de la relación con Clientes (CRM) y Marketing relacional

En este afán de conocer a quien consume los productos, nace la estrategia de Administración de la Relación con Clientes o *CRM*, por sus siglas en inglés (*Customer Relationship Management*), que inició como un programa de cómputo para pymes y que ha trascendido de ser un software a convertirse en la piedra angular del marketing relacional.(Luis, 2011)

“El *marketing relacional* tiene como objeto el establecimiento de relaciones entre un conjunto integrado de agentes, más allá de los propios consumidores. Es decir, si bien el punto central del marketing relacional es la gestión de la relación entre la empresa y sus clientes, para facilitar el éxito de esta gestión se considera que otros agentes del mercado pueden estar implicados en la misma: proveedores, distribuidores, socios, instituciones financieras, etc.”, (Garrido, 2008).

Con este enfoque, la empresa en su conjunto y no solo quien atiende al cliente, puede conocer a detalle sus hábitos y preferencias, pero sobre todo, actuar

El paradigma de las áreas funcionales

proactivamente a partir de su retroalimentación para que siga consumiendo la marca. (De Guzmán, 2014).

“Las estrategias de *CRM* contemplan acciones para mejorar la lealtad y hacer más sólidas las relaciones con clientes, una de estas acciones consiste en tener un buen manejo de las opiniones, los reclamos y sugerencias que los clientes tienen con respecto a productos y servicios”, (Luis, 2011).

Si bien el *CRM* tiene muchas ventajas, no hay que dejar de lado algunos grandes fracasos que se han tenido con esta estrategia. “Varias empresas han atribuido su falta de éxito e insatisfacción a los bajos retornos provenientes de la elevada inversión en la solución tecnológica *CRM*”, (Venturini, 2011).

Por lo anterior, el concepto de *CRM* y marketing relacional debe ser una estrategia de orientación al cliente, soportada con recursos tecnológicos, pero no al revés.

“El marketing ha reducido su énfasis en las transacciones de corto plazo y ha incrementado su énfasis en las transacciones de largo plazo con los clientes”, (Farías, 2014).

La medición de la satisfacción del cliente

Una vez entendida la trascendencia del enfoque al cliente, además de su comportamiento como consumidor y de la información socio demográfica que permitan segmentarlo, hay que considerar el recibir retroalimentación directa, que nos indique si la empresa lo está haciendo bien, si hay áreas de mejora o si el cliente

El paradigma de las áreas funcionales

está en riesgo de abandonarnos, para ello se crearon las evaluaciones de satisfacción del cliente.

Las encuestas de satisfacción al cliente son instrumentos donde se solicita la evaluación del producto o servicio, algunos con una metodología muy básica y probablemente sin un seguimiento estructurado, sin embargo, todo esfuerzo por conocer lo que motiva a un comprador a utilizar una marca es una fuente de oportunidades para evitar lo que se describió en párrafos anteriores a algunas grandes empresas.

Aun cuando parece de lógica básica, no todas las empresas realizan esfuerzos formales para medir la satisfacción de clientes, incluso, es común que quienes no están comprometidos con este tema, tiendan a evitar la crítica de los clientes, a riesgo de perderse de información valiosa para mejorar.

Se podría inferir que existan casos, donde el complicar que el cliente pueda manifestarse en cuanto a su experiencia, puede ser una forma para evitar que se generen quejas, pero ello, el que no existan quejas no es indicativo de que todo esté bien, esta estrategia equivale a manejar un auto con los ojos vendados; cuando una empresa decide no escuchar la voz del cliente puede estar tomando malas decisiones que a la larga impactarán en su propia subsistencia, las decisiones unilaterales desde el escritorio pueden no ser el mejor camino, aun cuando se pueda ser un “experto” en el mercado, ya que por lo general, los clientes cambian sus preferencias más rápido que las empresas.

Debido a que por lo general es una información confidencial, no es claro cuáles son las empresas que miden la satisfacción de los usuarios, algunas mantienen un esfuerzo discreto, que se centra primordialmente en atender las problemáticas referidas por quienes manifiestan alguna inconformidad, con poco o nulo foco en determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, particularmente de quienes no se quejan y que son generalmente quienes representan el mayor potencial de ventas para las empresas.

Sean muchas o pocas las quejas, es fundamental entender las causas raíz que motivan a alguien a usar un servicio, para mantenerlas o mejorarlas, asegurando así la satisfacción de los clientes leales y la continuidad del negocio.

Una preocupación que puede existir en la implementación de la medición de satisfacción de clientes, se refiere a los recursos que se necesitan, ya que estos son siempre valiosos y pueden entrar en competencia con otras iniciativas, sin embargo, existen metodologías muy fáciles de implementar, que requieren poca inversión tanto al inicio como en las etapas de seguimiento.

Un principio básico de la administración acuñado por Peter Drucker es que “lo que se mide, es susceptible de mejorarse” (Torreblanca, 2017), otra forma de frasear este dicho, es que “lo que no se mide, no es susceptible de ser mejorado”, por ello, la medición de la satisfacción, representa una oportunidad de palpar la percepción de los clientes y poder aplicar planes de acción específicos a los hallazgos, no sólo centrados en las personas inconformes, sino en todos los consumidores o al menos, en una muestra representativa de ellos.

“La fidelidad puede definirse como una actitud favorable hacia una marca que se configura en una repetición de actos de compra, donde se desarrolla el proceso de aprendizaje del cliente respecto a la capacidad de la misma marca de satisfacer sus expectativas y, por consecuencia, acumula confianza hacia la empresa”, (De Guzmán, 2014).

Dorantes H. (2012), refiere que de acuerdo a datos de la American Management Association, se estima que en promedio, un cliente que se queja (detractor), puede replicar su insatisfacción en al menos 10 personas. Navas (2019) refiere que por el contrario, el cliente que está satisfecho con el servicio (promotor), sólo lo recomendará 2 a 3 veces.

Frente a esta diferencia numérica, es muy común que las empresas enfoquen sus esfuerzos de seguimiento y atención a sus clientes detractores, de esta forma, se reconoce poco a los clientes leales, por considerarse “cautivos” y por tanto, no hay foco en entender sus motivaciones o necesidades.

La satisfacción del cliente es uno de los pilares para lograr que quien se ha decidido por adquirir un servicio o producto, regrese convencido de que es una buena opción para comprar nuevamente; si bien, suena a lógica básica, la realidad es que el foco en la mayoría de los negocios no está en medir la satisfacción al cliente, sino en las ventas.

Cuando el objetivo primario es la facturación y no la satisfacción del consumidor, se requiere mantener un esfuerzo muy alto en la obtención de nuevos clientes, haciendo grandes inversiones en promoción y beneficios de ingreso, que podrían

El paradigma de las áreas funcionales

no ser percibidos como ventajas competitivas de la marca, aun cuando para la empresa representen un costo significativo.

Un ejemplo de lo anterior, es cuando las ofertas para ingresar a un nuevo servicio o producto son mucho más atractivas para clientes debutantes que para quienes ya consumen regularmente la marca, al no tener retroalimentación de los motivadores de ambos segmentos, lo más común es que los clientes ya identificados, recurran a un nuevo registro para obtener nuevamente el beneficio de cliente nuevo, aparentando que se ha perdido a un cliente que ya compraba, pero que por otra parte se ha logrado tener a uno nuevo. Este efecto se puede ver en los portales web donde para el registro sólo se requiere un correo electrónico diferente.

Al existir una medición de la satisfacción al cliente, es posible identificar el nivel de lealtad a la marca por un cliente y los motivadores para seguir o no comprando un producto o servicio, de otra forma, es posible perder de vista los factores que hacen que un consumidor regrese, se pierda para siempre o se replique varias veces en una base de datos de consumidores, con otro nombre, siendo la misma persona.

En algunas empresas existe un área definida que hace el trabajo de medición de la satisfacción al cliente, por lo general, el resultado de la métrica no está asociado a toda la organización, sino solo al grupo que tiene contacto directo con los clientes, esta visión, limita el que la cultura de orientación al cliente pueda permear a todos los niveles y se corre el riesgo de que la satisfacción del cliente y las acciones que deriven de su análisis no estén en línea con los objetivos de la empresa, así, el

El paradigma de las áreas funcionales

paradigma de la departamentalización puede ser un reto en la apropiación del cliente a través de toda la empresa.

El medir la satisfacción de clientes de un servicio es mucho más complejo que evaluar la calidad de un producto, “la calidad percibida se valora en el marco de una comparación respecto de la excelencia o superioridad relativa de los bienes o servicios que el consumidor ve como sustitutos”, Civera (2008).

Si bien la medición de la satisfacción de los clientes es ya un primer logro, el siguiente reto analizar la información, identificar las causas raíz y transformarla en acciones que atiendan las necesidades y motivaciones de los clientes, para mejorar su experiencia, promover la lealtad, la recompra y desincentivar el doble registro y el abandono.

Evaluar un concepto abstracto como la satisfacción, requiere el uso de herramientas del ámbito de la investigación social; una de las más comunes es la encuesta, a este respecto, algunos investigadores han modelado instrumentos de medición para dar rigor científico a la métrica. Dentro de estas alternativas, el Índice de promotor Neto destaca por su facilidad de aplicación y análisis en cualquier tipo de empresa.

Índice de Promotor Neto (NPS)

El NPS fue creado por Fred Reichheld y dado a conocer en el año 2006 mediante el libro *The ultimate question*, en su parte más básica, propone la segmentación de los clientes de acuerdo a la pregunta: ¿Qué tan dispuesto estaría Usted a recomendarnos?, en una escala donde “cero” es nada dispuesto y “diez” es totalmente dispuesto (González R., 2015).

Una vez realizada la pregunta, el cliente es agrupado de la siguiente forma;

10 y 9, como promotor,

8 y 7, como pasivo,

6 a 0, como detractor

De acuerdo a la metodología, los promotores están altamente dispuestos a recomendar, los pasivos son refractarios, ni a favor no en contra y por último, los detractores no solo no recomendarán, adicionalmente al riesgo de perderlos como clientes, pueden dar referencias negativas a otros clientes.

El score de NPS tiene un rango de -100 a +100, no es un porcentaje, es un índice, para obtenerlo, se convierten todos los grupos como porcentaje y se resta de los promotores el porcentaje de detractores.

El paradigma de las áreas funcionales

Si todos los clientes calificaran de 0 a 6, es decir el 100, el índice sería $0-100 = -100$, si todos fueran promotores sería $+100 - 0 = +100$

Adicional a la pregunta y el cálculo del índice, se hace una pregunta fundamental: ¿Por qué dio esta calificación?

Esta pregunta nos permite identificar la causa raíz de la evaluación que hizo el cliente y sobre todo, entender las motivaciones para cada segmento.

Para analizar lo dicho por los clientes es posible agrupar por temas y medir el número de iteraciones para cada uno. “Se han analizado las preguntas abiertas mediante su estudio semántico, obteniendo previamente la raíz de cada palabra y eliminando las que no aportan información, detectando la tendencia positiva y negativa de cada una de las respuestas”, (Medina-Merodio, 2014).

El analizar la información de NPS, es relativamente fácil, pues es posible determinar los temas más relevantes para cada grupo: promotores, pasivos y detractores, agrupando las respuestas en temas e identificando así lo que se hace bien y lo que precisa una mejora en cada segmento.

De acuerdo al portal NPS Benchmarks (2019), en industrias como la de servicios de comercio electrónico, donde se utiliza el índice de promotor neto para medir la satisfacción de clientes, empresas como Amazon tienen un índice Net Promoter Score (NPS) de +61 (octubre 2017), sobre una rango posible de -100 a +100, esto

El paradigma de las áreas funcionales

quiere decir que en su mayoría, sus clientes manifiestan una satisfacción positiva con su servicio y ésta es una de las claves de su éxito; en contraste, empresas como bancos, tienen un score promedio de +35.

A diferencia de los Estados Unidos, particularmente para las empresas que cotizan en la bolsa de valores, en México no existe información pública confiable sobre los índices de NPS, sin embargo la métrica está siendo cada vez más utilizada, como parte de las estrategias de orientación al cliente.

El conocer cómo una empresa es percibida por sus clientes representa la oportunidad de corregir lo que está mal, al tiempo de reforzar y seguir mejorando lo que está bien, pero adicionalmente, representa la oportunidad de ser percibidos como una empresa que se preocupa por lo que sus clientes necesitan.

Conclusiones

Como parte del éxito de un producto o servicio, la medición de las ventas debe ir asociada a la medición de la satisfacción del cliente, considerando que toda la información que se obtenga, debe transformarse en accionables que promuevan la retención y combatan la pérdida de clientes.

Conocer los motivadores para que un cliente decida o no permanecer en un producto o servicio, permite adecuar la estrategia y encauzar efectivamente los recursos. La medición de satisfacción del cliente, debe ser una métrica constante, asociada a los objetivos individuales a todos los niveles de la organización, con el objetivo de ser una empresa orientada al cliente que logre diferenciarse de la competencia

En las empresas que han logrado una exitosa transición de la orientación a producto hacia la orientación al cliente, las métricas de satisfacción son parte de la evaluación de los empleados a todos los niveles, aun cuando no tengan contacto directo con consumidores, esto permite que, desde cualquier posición y no sólo desde las áreas funcionales que tradicionalmente atienden a los clientes, exista un interés por atender y mejorar las necesidades que expresan los clientes.

“La calidad en el servicio al cliente de una empresa puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso”, “un buen servicio se traduce en mayor fidelidad del

El paradigma de las áreas funcionales

cliente, que a su vez, representa mayores ventas y rentabilidad del cliente” (Morales, 2006).

Algunas empresas evalúan esta métrica a través del índice de Promotor Neto (NPS) y su resultado está asociado a la evaluación de desempeño tanto empresarial como individual, aún a nivel de incentivos o bonos.

Si bien el enfoque sistémico y departamental permiten el adecuado seguimiento a las necesidades de los clientes, es necesario vencer este paradigma desde la dirección y la alta gerencia, para que sean los principales adoptadores de las recomendaciones derivadas de la medición de la satisfacción, y puedan promover la apropiación del cliente a todos los niveles como un valor de la empresa, haciendo de las ventas no un fin, sino una consecuencia del servicio excepcional.

Bibliografía

Pelayo, C. M. (2009). Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. El Cid editores, España, 2009, p.13

Sánchez Delgado, M., (2015). Administración 1, Grupo Editorial Patria, p.59

Kotler Philip, (2003), Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z, Pearson Educación S.A., México, Pp.8- 9.

NSB Brand Report, 10 Abril 2019, Estados Unidos de América, <http://www.brandreportblog.com/16-marcas-gigantescas-que-desaparecieron-del-mercado/>

Venturini Wander Trindade, Gestión de Relaciones con los Clientes: Factores Críticos para el Éxito en la Implantación de las Soluciones Tecnológicas CRM en las Empresas, (Tesis Doctoral), 2011, España.

Cross, V. (15-08-19), Ejemplos de orientación al cliente, Texas, Estados Unidos, <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-orientacin-al-cliente-8089.html>

Luis Bassa Carolina, Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de marketing relacional, (Tesis Doctoral), Universidad de Barcelona, 2011, España

Garrido Morano Aurora, La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español, (Tesis Doctoral), Universidad de Málaga, 2008, España

De Guzmán Miranda, Juan Carlos Niño, Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes, Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, vol. IV, núm. 2, 2014, pp. 25-42

Farías Nazel, Pablo C. Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes, Cuadernos de Administración, vol. 30, núm. 51, 2014, pp. 8-14

Torreblanca, F. (2017), Referentes clave del mundo del marketing: Peter Drucker, España, <https://franciscotorreblanca.es/referentes-marketing-peter-drucker/>

Dorantes, H.H., (2012), 4 formas de manejar clientes insatisfechos en las redes sociales, México, <https://matchmxl.wordpress.com/2012/05/18/4-formas-de-manejar-clientes-insatisfechos-en-las-redes-sociales/>

Navas, M, 30 abril 2019, Los peligros de un cliente insatisfecho, España, <https://mercenavas.wordpress.com/2009/09/14/los-peligros-de-un-cliente-insatisfecho/>

Civera Manuel. Análisis de la relación entre la calidad y la satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido (Tesis Doctoral). Univesitat Jaume, 2008, Castellón, España.

González Rodríguez Eric, Garza Villegas Juan. Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. Nova scientia [online]. 2015, vol.7, n.13, pp.411-437. ISSN 2007-0705.

Medina-Merodio, José Amelio; de Pablos-Heredero, Carmen; Jiménez-Rodríguez, María Lourdes; de Marcos-Ortega, Luis; Barchino-Plata, Roberto; Rodríguez-García, Daniel; Gómez-Aguado, Daniel, Análisis de la

satisfacción de cliente mediante el uso de cuestionarios con preguntas abiertas, Dyna, vol. 81, núm. 188, 2014, pp. 92-99, Universidad Nacional de Colombia.

NPS Benchmarks, 13 de marzo 2109, Estados Unidos de América, <https://www.npsbenchmarks.com/companies/amazon/>,

Morales Bacarlet Jesús. Importancia de un centro de contacto en la industria farmacéutica Revista Intercontinental "Ducit et Docet" de Investigación, vol. 5, núm. 2, septiembre-diciembre 2004, pp.25-27

Anexo II. Formato de revisión de requisitos de edición

Título	
Autor	
Institución	
Mesa temática	
Modalidad	

Revisión de elementos de edición	¿Cumple?	
	Si	Np
1. Carátula		
2. Tipo de letra		
3. Resumen		
4. Interlineado		
5. Márgenes		
6. Numeración de páginas		
7. Títulos y subtítulos		
8. Tablas, figuras, gráficas, fotos		
9. Extensión de capítulo de libro		