

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

PROCESO DE ESCALAMIENTO DE QUEJAS EN UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL DEL SECTOR FARMACÉUTICO Y DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

COMPLAINTS ESCALATION PROCESS IN A MULTINATIONAL PHARMACEUTICAL AND MEDICAL DEVICES COMPANY

Carlos Alfonso Cubides Cárdenas
Ingeniero Químico, PMP
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
U6701051@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR

Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájjar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica
de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DICIEMBRE DE 2020**

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

PROCESO DE ESCALAMIENTO DE QUEJAS EN UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL DEL SECTOR FARMACÉUTICO Y DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

COMPLAINTS ESCALATION PROCESS IN A MULTINATIONAL PHARMACEUTICAL AND MEDICAL DEVICES COMPANY

Carlos Alfonso Cubides Cárdenas
Ingeniero Químico, PMP
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia.
U6701051@unimilitar.edu.co

RESUMEN

La ausencia de un proceso definido de roles y responsabilidades para la toma de decisiones en quejas hace que las respuestas a los clientes y pacientes sea demorada, lo que a su vez deriva, en potenciales pérdida de negocios, pérdida reputacional de las organizaciones y en consecuencia posible impacto en pacientes y clientes que requieren respuestas rápidas para garantizar su calidad de vida. Si bien las organizaciones multinacionales farmacéuticas y de dispositivos médicos cuentan con procesos estructurados para la administración de quejas, esos procesos no discriminan las quejas en aquellas típicas como pudiera ser un cliente insatisfecho porque recibió una caja dañada y las quejas en las que se pone en riesgo la continuidad de un negocio, una amenaza con una acción regulatoria o una pérdida importante reputacional.

Basado en lo anterior, el problema que busca solucionar este artículo es la ausencia de proceso de escalamiento de quejas con impacto potencial alto en la organización y cuya administración se escapa de los procesos básicos de administración de estas.

Debido a que este artículo está centrado en el proceso de administración de quejas en una compañía del sector farmacéutico y de dispositivos médicos, se realizó una revisión de los procedimientos aplicables de una organización específica y se comparó con las directrices de la guía técnica colombiana GTC-ISO 10002:2018: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, con el ánimo de encontrar diferencias y generar un nuevo proceso de administración de quejas que respondan a las directrices de ISO.

Palabras clave: Quejas; Multinacional, Proceso, Escalamiento, Farmacéutica, dispositivos médicos.

ABSTRACT

The absence of a defined process with roles and responsibilities for decision-making in complaints means that responses to customer and patients are delayed, which could lead to potential loss of business, loss of reputation and consequently possible impact on patients and customers that require quick responses in order to guarantee their quality of life. Although multinational pharmaceutical and medical device organizations have well-structured processes for managing complaints, these processes do not discriminate between regular complaints such as a dissatisfied customer because a damaged box was delivered and complaints in which the continuity of the business is at risk, such as a loss of business, a threat of regulatory action, or a significant loss of reputation.

Based on the above, the problem that this article wants to solve is the absence of an escalation process for complaints with a high potential impact on the organization including instructions for those complaints that are out of scope of regular complaints management processes.

Since this article focuses on the complaint management process in a pharmaceutical and medical device company, a review of the applicable procedures for a specific organization was conducted and compared to the guidelines of the Colombian technical guide GTC-ISO 10002:2018: Quality Management. Customer Satisfaction. Guidelines for the treatment of complaints in organizations, with the aim of finding differences and generating a new complaint management process that responds to ISO guidelines.

Keywords: Complaints; Multinational; Process; Escalation, Pharmaceutical, Medical devices.

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

INTRODUCCIÓN

El proceso de toma de decisiones en una compañía multinacional farmacéutica frecuentemente es difícil de abordar si no se han definido claramente los roles y responsabilidades de las funciones y los individuos involucrados en la organización. Las estructuras funcionales de este tipo de organización hacen que los niveles de la misma sean rígidos y en ocasiones difícil de identificar qué área/función es responsable de una decisión en particular. Las estructuras organizacionales funcionales como la de las multinacionales farmacéuticas y de dispositivos médicos, tiene una jerarquía bien definida en la que cada miembro de la organización tiene un superior definido, así mismo, los miembros de los equipos son agrupados por especialidades como mercadeo, producción y contabilidad. A su vez las especialidades pueden ser subdivididas en unidades funcionales y por esta razón es común que cada departamento dentro de las organizaciones funcionales trabaje sus proyectos de manera independiente (PMBOK, 2013). Sumado a lo anterior, las áreas/funciones tienen roles locales en el país de operación, pero también, roles regionales y globales. Por ejemplo, un gerente de mercadeo de Colombia debe reportar al gerente general de Colombia, pero también al gerente regional de Mercadeo.

La solución a las quejas no es la excepción al proceso intrincado de toma de decisiones dentro de las organizaciones multinacionales. Las decisiones requeridas en el proceso de quejas van desde disposiciones de producto (Retiro de Mercado, cambio de inventarios, notas crédito etc.), hasta cambio en el diseño o composición de un producto; todo lo anterior en el marco de una solicitud de respuesta rápida que esperan los clientes o pacientes que abrieron la solicitud de queja.

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

La mayoría de los generadores de quejas o reclamos son clientes insatisfechos con la forma en la que las organizaciones gestionan este proceso. Esta aparente falta de aprecio hacia los clientes es sorprendente dado el potencial de decepcionar a los clientes tanto en el corto como largo plazo y que al final puede derivar en un cambio del cliente hacia un competidor lo que a su vez inevitablemente lleva a una pérdida de ingresos e incremento de costos. En últimas, las compañías que no administran las quejas de manera efectiva están esencialmente, perdiendo la oportunidad de revitalizar la relación con los clientes. (Henneberg, Gruber, Reppel, Naudé, Ashnai, Huber & Chowdhury, 2015).

La administración de las quejas usualmente se divide en dos categorías claves: administración de quejas individuales y análisis de quejas agregadas. Las individuales deben ser gerenciadas de manera inmediata para recuperar los servicio o productos fallidos, satisfacer al cliente y reducir la subsecuente perdida de reputación. A su vez, recuperarse de un producto o servicio fallido siempre representa una oportunidad para fortalecer la relación con el cliente, Sin embargo, este enfoque es únicamente reactivo trata solo los síntomas y no las causas, mientras que el análisis de las quejas de manera agregada permite a las compañías administrar su negocio de manera proactiva para identificar acciones que deben ser distribuidas en todos los niveles de la organización para reducir el nivel de solicitudes de quejas y reclamos a través del tiempo. (Hsiao, Chen, Choy & Su, 2016). Para efectos de este artículo, el proceso de administración de quejas que se plantea se centra en la gestión individual de cada una de las mismas y no en el análisis agregado de tendencia o de comportamiento de los productos y servicios en el mercado.

Partiendo de la base de que las quejas son una porción de la experiencia de los clientes con una organización, no es de extrañar que representen una oportunidad de diferenciación con respecto a otros actores del sector en el cual participa la organización. De hecho, Los primeros

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

estudios de satisfacción del cliente mostraron que el solo acto de reclamar tenía un efecto positivo en los clientes, y parecía ser suficiente para mejorar su nivel de lealtad con la marca, independientemente del resultado. En una encuesta de 1976 llevada a cabo en los Estados Unidos, los clientes con problemas que habían reclamado, pero que habían quedado insatisfechos con la respuesta de la empresa, siguieron declarando lealtad a la marca nueve puntos porcentuales más que los clientes con problemas que no habían reclamado. Este hallazgo persuadió a muchas empresas de que era bueno para sus intereses solicitar que los clientes reclamaran. (Noble, Ch., Grainer, & M., Broetzmann, S. 2015).

Por otro lado, la lealtad de los clientes es una razón obvia para que las organizaciones implementen procesos para el gerenciamiento de quejas. Un estudio más reciente que el mencionado anteriormente de lealtad de clientes (Goodman, 2006) mostró que clientes insatisfechos que se quejaron contra una organización por un producto o servicio y que además su queja fue recibida y resuelta mostraron ser 30% más leales a la marca que aquellos clientes que no se quejaron y 50% más comparados con clientes que se quejaron pero no quedaron satisfechos con la respuesta; lo que en últimas confirma el hecho de que los clientes ya no solo quieren ser escuchados sino que esperan que sus quejas se resuelvan satisfactoriamente. Así mismo, desde la perspectiva de administración del riesgo, eje central de ISO 9001:2015, se debe hacer énfasis en la administración de quejas de clientes como un componente más del perfil de riesgo de las partes interesadas, lo que significa, que las mismas son una forma importante de medir la satisfacción de la más indispensable de las partes interesadas de una organización, el cliente. Esta información proporciona al sistema de gerencia de calidad de las organizaciones, la habilidad de crecer a través de las oportunidades que son descubiertas por un adecuado gerenciamiento del riesgo identificado a través de las quejas de los clientes. (Radziwill, 2018).

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

Tal vez el reto más significativo de la administración de quejas es la ausencia de un proceso efectivo de recolección y organización de quejas que permita tanto la resolución de cada caso y el análisis agregado de los mismos. Con clientes generando quejas a través de una amplia variedad de canales de comunicación incluyendo correos, centros de atención telefónica y redes sociales es común ver que ciertas organizaciones sólo registran estas interacciones con clientes en una hoja de cálculo (Freeman & Radziwill, 2018), por lo que las organizaciones con frecuencia pierden la valiosa oportunidad de explotar la retroalimentación negativa de los clientes y transformarla en oportunidades de mejora que agreguen valor a las organizaciones.

Desde el punto de vista meramente normativo, una queja en general se define como una expresión de insatisfacción hecha a una organización con respecto a sus productos, o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución implícita o explícita. Las quejas pueden ser hechas en relación con otros procesos en los que la organización interactúa con el cliente. Las quejas pueden ser hechas directa o indirectamente a la organización. (ICONTEC International, GTC-ISO 10002:2018); si bien esta definición aplica a cualquier organización, la industria farmacéutica y de dispositivos médicos es altamente regulada por los ministerios de salud de los países por lo que sus requerimientos para la administración de quejas son más estrictos. Estos requerimientos serán explorados más adelante en este artículo y se ampliarán a las definiciones y expectativas que tienen los principales entes reguladores del continente como FDA en Estados Unidos. COFEPRIS en Mexico, ANVISA en Brasil e INVIMA en Colombia.

El principal objetivo de este artículo es desarrollar un proceso de escalamiento que permita transformar las quejas de potencial alto impacto para la organización en oportunidades de aumentar la satisfacción de los clientes a través de respuestas con sentido de urgencia que

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

fidelicen la relación entre la organización farmacéutica y de dispositivos médicos con el cliente en el marco de un ambiente altamente regulado por los ministerios de salud y cuerpos reguladores de los países en los que la organización tiene operaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

Debido a que este artículo está centrado en el proceso de administración de quejas en una compañía del sector farmacéutico y de dispositivos médicos, se realizó una revisión de los procedimientos aplicables de una organización específica y se comparó con las directrices de la guía técnica colombiana GTC-ISO 10002:2018: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones, con el ánimo de encontrar diferencias y generar un nuevo proceso de administración de quejas que respondan a los siguientes objetivos:

1. Aumentar la satisfacción del cliente al desarrollar un proceso de toma de decisiones en quejas que tengan potencial de afectar negativamente el negocio, respondiendo a los clientes con sentido de urgencia.
2. Definir roles y responsabilidades de toma de decisiones del proceso de escalamiento de quejas.
3. Elaborar un árbol de decisión que oriente a los miembros del proceso de quejas en la identificación y escalamiento de casos con el potencial de impactar negativamente el negocio.
4. Desarrollar requerimientos de tiempos máximos permitidos para la resolución de quejas que potencialmente afecten la operación del negocio.

Para entender mejor el contexto altamente regulado de la organización ya se había mencionado que una queja en general se define como una expresión de insatisfacción hecha a

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

una organización con respecto a sus productos, o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución implícita o explícita. (ICONTEC International, GTC-ISO 10002:2018), sin embargo, específicamente para la organización en cuestión una queja es definida como: cualquier comunicación electrónica, escrita u oral que alegue deficiencias relacionadas a la identidad, calidad, durabilidad, seguridad, usabilidad, efectividad, seguridad o desempeño de un producto después de que es liberado para su distribución, o relacionado a servicio que afecte el desempeño del producto. También puede involucrar posibles fallas en el producto mismo, en el empaque, su etiquetado (ej. Etiqueta, inserto o instrucciones de uso). No necesita ser confirmado por la planta de manufactura para ser considerado un reclamo.

Lo anterior está completamente alineado con las definiciones que tienen los principales entes reguladores del continente que gobiernan todas las operaciones de la organización de este artículo incluyendo la administración de quejas. Por ejemplo, para la FDA (Food and Drugs Administration) de Estados Unidos, una queja es cualquier comunicación escrita, oral o electrónica que alegue deficiencia relacionada con la identidad, calidad, durabilidad, confiabilidad, seguridad, efectividad o desempeño de un producto después de que ha sido liberado para su distribución.

A su vez el Invima de Colombia a través de la Resolución N.º 2004009455 del 28 de mayo de 2004 y el Ministerio de la Protección Social a través de la Resolución 4816 de 2008 contemplan para los medicamentos los problemas de salud entendidos como resultados clínicos negativos, derivados de la farmacoterapia que, producidos por diversas causas, conducen a la no consecución del objetivo terapéutico o a la aparición de efectos no deseados y para los dispositivos médicos cualquier característica física o química del dispositivo médico que está en contra de las especificaciones definidas por el fabricante y que sirvieron de base para la

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

expedición del registro sanitario o permiso de comercialización por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, o que impida que el dispositivo médico cumpla de manera segura y efectiva con el uso previsto durante todo su ciclo de vida. A su vez la definición de la organización se encuentra alineada con las definiciones de queja tanto de ANVISA en Brasil y Cofepris de Mexico en sus documentos reguladores, RDC No. 67 y NOM-240-SSA1-2012 respectivamente

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la revisión del proceso de administración de quejas de la organización en cuestión, se encontró que se cuenta con un proceso fuertemente estructurado y con un alto compromiso de los actores del mismo, sin embargo, no existe un proceso de escalamiento que permiten diferenciar y reaccionar de manera urgente ante cierto tipo de quejas que ponen en alto riesgo la operación del negocio o que tienen un potencial impacto alto en la organización; por el contrario cada una de las quejas es tratada de manera similar sin considerar su impacto potencial.

Para el desarrollo del proceso de escalamiento es necesario hacer diferenciación entre la definición de queja que ya se ha mencionado previamente y por tanto incorporar la definición de escalamiento como un tema sensible relacionado al desempeño de uno de los productos de la organización y que si no se resuelve de manera rápida puede resultar en pérdida de negocios, pérdida de reputación o acción por parte de uno de los entes reguladores que vigilan la operación de la organización.

También es importante definir que no todas las quejas cumplen con la definición de escalamiento y que la principal razón para generar este proceso paralelo al de administración de quejas, es que el escalamiento es una forma simplificada y rápida de proporcionar soluciones a

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

los clientes, por lo tanto, un escalamiento requiere la participación de un grupo interdisciplinario dentro de la organización que debe coordinarse para proveer una solución integral que cubra los requerimientos de calidad, regulatorio, necesidades del negocio y expectativas de los clientes. También es importante dejar claro que este proceso de escalamiento no reemplaza el proceso regular de administración de quejas de la organización.

Adicionalmente para la definición del proceso de escalamiento de quejas se incorporan las directrices de GTC-ISO 10002:2018, en la sección 7.5 que establece que las quejas deben ser evaluadas en términos de severidad, seguridad, complejidad, impacto y la necesidad de acción inmediata. Adicionalmente se establece que las quejas deben ser atendidas prontamente en concordancia con su urgencia. Por ejemplo, reportes de impacto significativo en la salud o seguridad deben ser atendidos de manera inmediata.

Después de una revisión de las quejas recibidas por parte de la organización en cuestión se estima que alrededor del 1,5% de las quejas tienen el potencial de llegar al proceso de escalamiento, si bien, no es un número alto de casos, su impacto potencial en el negocio hace que requieran un acompañamiento cercano por parte de los niveles más altos de las diferentes áreas de la organización.

Para que los actores del proceso de quejas tomen la decisión de llevar una queja al proceso de escalamiento se define el siguiente árbol de decisión que hace que la misma sea consistente a través del tiempo:

Tabla 1

Árbol de decisión para escalamiento de quejas.

Pregunta	Respuesta	Acción
1 ¿Hay un impacto negativo en el negocio o en la	Si →	Llevar al proceso de Escalamiento

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

	reputación de la organización? (Uno o varios de los siguientes puntos). <ul style="list-style-type: none"> • ¿El equipo comercial reportó que esta queja proviene de un cliente identificado como mayor? • ¿Está el cliente amenazando con moverse a un competidor? • ¿Está el cliente amenazando con llevar el caso a los medios de comunicación o redes sociales? • ¿El equipo comercial reportó que el cliente cancelará futuras órdenes de compra? 	No →	Pregunta 2
2	¿Está el cliente amenazando con contactar a una agencia regulatoria?	Si →	Llevar al proceso de Escalamiento
		No →	Pregunta 3
3	¿Está el cliente solicitando hablar con el director de la organización o con un alto directivo?	Si →	Llevar al proceso de Escalamiento
		No →	Pregunta 4
4.	¿Manifiesta el cliente que se trata de un caso reiterativo y que no está satisfecho las respuestas previas?	Si →	Llevar al proceso de Escalamiento
		No →	Seguir el proceso normal de quejas

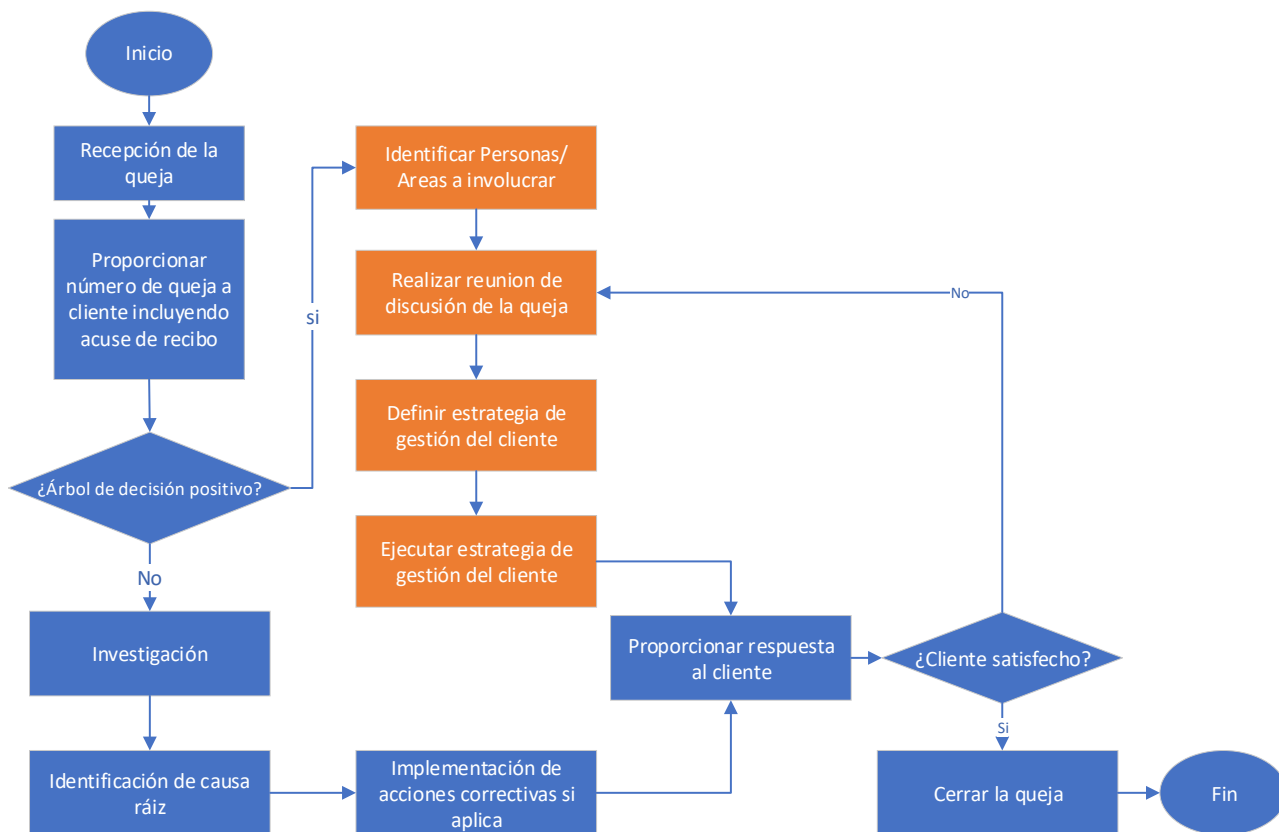
Nota: Árbol de decisión para determinar si una queja debe ser llevada al proceso de escalamiento. Fuente. Elaboración propia.

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

A través del siguiente flujo de trabajo se hace la integración del proceso de escalamiento al proceso regular de administración de quejas.

Figura 1

Integración del proceso de escalamiento al proceso de administración de quejas.



Fuente: Elaboración propia

Identificado con color azul se encuentra el proceso regular de administración de quejas, mientras que en color naranja se hace la integración del proceso de escalamiento. A continuación, se definen los tiempos que se deberían cumplir para lograr una respuesta satisfactoria al cliente. Para la definición de los tiempos se tomó como referencia el ciclo de vida de las quejas de la organización en cuestión y se discutió con agentes de servicio al cliente y con ejecutivos de cuentas cual sería el tiempo razonable para responder a los clientes de manera

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

satisfactoria. Adicionalmente se definen las actividades claves a ejecutar en cada una de las etapas del proceso de escalamiento.

Identificación de personas/áreas a involucrar en escalamiento: Para esta actividad se establece un máximo de 1 día hábil después de la decisión de escalamiento a través del árbol de decisión. A su vez se establece que la lista de asistencia debe como mínimo incluir a los siguientes roles:

- Gerente de Calidad.
- Gerente comercial de la línea de producto.
- Ejecutivo de cuenta del cliente reportante.
- Experto técnico del producto involucrado en el escalamiento.
- Representante de servicio al cliente.
- Representante del proceso de administración de quejas.
- Representante médico si el reporte lo amerita.
- Representante regulatorio si el reporte lo amerita.

Realizar reunión de discusión de la queja: Para esta actividad se establece como máximo 3 días hábiles posterior a la decisión de escalamiento realizada a través del árbol de decisión. Para la realización de esta reunión se define que se debe seguir la metodología de 4 bloques para explicar la situación y estimular la discusión de los participantes de la reunión. El siguiente es un ejemplo del formato de 4 bloques que se puede usar:

Figura 2

Ejemplo de formato 4 bloques para discusión de escalamiento.

Descripción de Escalamiento	Prioridad de la escalación
-----------------------------	----------------------------

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

Descripción detallada: Razón para escalamiento: Información técnica del producto involucrado en el escalamiento:	Impacto en el negocio:
Extensión del problema	Acciones
Volumen de quejas / Cantidad de producto involucrado: Impacto local / regional / global – Cantidad de clientes involucrados	Acciones ya tomadas: Próximos pasos y recomendaciones:

Nota: Formato de 4 bloques para escalamiento de quejas. Fuente. Elaboración propia.

Definición de estrategia para gestión de cliente: Para esta actividad se establece un máximo de 5 día hábiles después de la decisión de escalamiento o 2 días hábiles después de realizar la reunión de discusión. El objetivo de esta estrategia está en determinar qué plan de acción se sigue para gestionar el cliente. Entre las alternativas que pueden surgir de esta estrategia están:

- Proporcionar reemplazo de producto involucrado.

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

- Ofrecer Notas crédito.
- Proporcionar alternativa de uso de productos equivalentes.
- Realizar entrenamiento sobre uso de producto en ubicación del cliente.

Adicionalmente se deben definir en esta etapa que rol dentro de la organización debe llevar a cabo la estrategia de cara al cliente.

Ejecución de estrategia de gestión del cliente: Para esta actividad se define 1 día hábil posterior a la definición de la estrategia, esto con el ánimo de darle sentido de urgencia al escalamiento y de esta manera aumentar la satisfacción del cliente. Como resultado de esta actividad debe haber una conclusión de si la estrategia es efectiva. De lo contrario el proceso de escalamiento debe retornar a la reunión de discusión para redefinir la estrategia de gestión del cliente.

CONCLUSIONES

El proceso de escalamiento planteado aquí no solo incorpora las directrices de GTC-ISO 10002:2018: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente para la administración de quejas, sino que también responde a las necesidades identificadas en las organizaciones multinacionales farmacéuticas y de dispositivos que por su tipo de estructura hace complicado el proceso de toma de decisiones para dar respuestas con sentido de urgencia a quejas con impacto potencial alto en las operaciones de la organización.

Al incorporar un árbol de decisión para escalamiento de quejas y diagramar un proceso simple que involucre a los tomadores de decisiones de las organizaciones, permite aumentar la satisfacción de los clientes y reduce el riesgo de exponerse a pérdidas de negocios o incluso a acciones por parte de los entes regulatorios que hacen una vigilancia estricta a las organizaciones como la utilizada para este artículo.

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 4th ed. (2013).

Newtown Square, Pa.: Project Management Institute, Inc.

ANVISA Brazil Resolution, RDC No. 67, FROM DECEMBER 21, 2009 RDC 67/2009

COFEPRIS, Norma Oficial Mexicana NOM-240-SSA1-2012

FDA, CFR - Code of Federal Regulations Title 21, Volume 8, 21CFR820.3 (2019, April 1).

Freeman, G. and Radziwill N.(2018, October). Voice of the Customer (VoC): A Review of Techniques to Reveal and Prioritize Requirements for Quality. Journal of Quality Management Systems, Applied Engineering, and Technology Management (JoQAT), <https://joqat.files.wordpress.com/2018/09/full-manuscript-17.pdf>

Goodman, J. (2006, February) “Manage Complaints to Enhance Customer Loyalty.” Quality Progress.

Henneberg, C., Gruber, T., Reppel, A., Naudé, P., Ashnai, B., Huber, F., & Chowdhury, N. (2015, July 3). A Cross-Cultural Comparison of Business Complaint Management Expectations. Journal of Marketing Theory and Practice. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1032392>

ESCALAMIENTO DE QUEJAS

Hsiao, Y.-H., Chen, L.-F., Choy, L., & Su, C.-T. (2016, October 23). A novel framework for customer complaint management. *The Service Industries Journal*.

<https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1272592>

ICONTEC International (2018). Guía técnica colombiana GTC-ISO 10002:2018. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

ICONTEC International (2015). Norma técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima Resolución N° 2004009455 del 28 de mayo de 2004

Ministerio de la Protección Social, Resolución 4816 de 2008 ABC de Tecnovigilancia.

Noble, Ch., Grainer, M., Broetzmann, S. (2015, Abril). Lo que quieren los clientes insatisfechos.

Harvard Deusto Markéting y Ventas Número 131.

Radziwill, N. (2018). Risk-Based Thinking: Creating Opportunities from Strategic Insights.

<https://www.intellex.com/resources/insight-report/risk-based-thinking-creating-opportunities-strategic-insights>